

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**PRODAJNO-POSPEŠEVALNI PROJEKTI V PODJETJU
MERCATOR ZA DOSEGANJE KONKURENČNE
PREDNOSTI**

DIPLOMSKO DELO

Damjan Belingar

Mentor: prof. dr. Bogomil Bergant

Nova Gorica, 2011

ZAHVALA

Posebej bi se zahvalil mentorju v podjetju Mercator, g. Sandiju Lebanu, ki mi je veliko pomagal pri izpeljavi diplomskega dela in dispozicije diplomskega dela.

Zahvalil bi se tudi mentorju na fakulteti, prof. dr. Milanu Bergantu. Tudi brez njegove pomoči ne bi šlo pri izdelavi diplomskega dela.

NASLOV

Prodajno-pospeševalni projekti v podjetju Mercator za doseganje konkurenčne prednosti

IZVLEČEK

Diplomska naloga je sestavljena iz devetih poglavij. Prvo, osmo in deveto poglavje predstavljajo uvod, zaključek ter seznam literature. Drugo poglavje zajema kratek opis podjetja Mercator. Tretje poglavje opisuje organizacijsko strukturo podjetja Mercator. V četrtem poglavju so opisani procesi (nabavni, priprava blaga za prodajo, prodajni). Peto poglavje zajema inovacijske aktivnosti. Šesto poglavje prikazuje SWOT analizo ter sedmo poglavje opisuje tržne raziskave družbe Mercator.

Procesi v podjetju Mercator potekajo usklajeno in nemoteno že več let. Seveda imajo kot vsi procesi kar nekaj prednosti, najdejo pa se tudi nekatere pomanjkljivosti. Prednost pri nabavi je ta, da program avtomatsko izračuna priporočeno nabavo blaga ter avtomatsko pošlje naročilo dobavitelju. Prednost pri pripravi blaga za prodajo je priprava blaga z računalniško podporo poslovanja, kjer se računalniško izdelata regalni kartonček (na njem so cena, gramatura, ime in EAN (ang. European Article Numbering) koda blaga). Proces prodaje blaga ima te prednosti, da je blagajna vezana na POS (ang. Point Of Sale) terminal. Slabost sistema je ranljivost v primeru računalniške okvare, ko mora poslovodja ob nabavi vnesti naročilo ročno ter ga na drug način poslati dobavitelju ali ko mora trgovec ročno lepiti cene pri pripravi blaga za prodajo. Predlagane izboljšave procesov v podjetju, ki so navedene v diplomski nalogi, so intenzivnejša vzpodbuda zaposlenim na vseh hierarhičnih ravneh k dajanju predlogov za izboljšave procesov, ki že potekajo ali k ustvarjanju novih, ter optimizacija računalniških sistemov za zanesljivejše delovanje in uvedba novih programov, ki omogočajo bolj usklajene in intenzivnejše prodajne aktivnosti.

KLJUČNE BESEDE

organizacijska struktura, procesi, tržne raziskave, pospeševanje prodaje

TITLE

Sales accelerator projects in the company Mercator to achieve competitive advantage.

ABSTRACT THESIS

The thesis consists of nine chapters. The first, eighth and ninth section consists of an introduction, conclusion and bibliography. The second chapter includes a brief description of the company Mercator. The third chapter describes the organizational structure of the company Mercator. The fourth chapter describes the main essence of the thesis. The fifth chapter describes the innovatory activities. The sixth chapter presents the SWOT analysis and the seventh chapter describes the Mercator's market researches.

Processes in the Mercator company have been going on uninterruptedly and have been well coordinated for several years. As all processes they have some advantages but also some drawbacks can be found. The advantage regarding acquisition is that program is used to automatically calculate the recommended purchase of merchandise and to send the order to the supplier. Another advantage is that regarding the preparation of goods for sale, which is done with computer-supported trading, where a small data card, on which the price, weight, name and EAN code are printed, is produced by the computer. The process of goods sales has the advantage that the pay desk is linked to the POS terminal. The setback of the system is its vulnerability in the case of computer failure when the head cashier has to compile an order manually and send it to the supplier by other means or when the salesmen have to tag the prices manually during the preparation of the articles. The implementations of processes in the enterprise suggested in this diploma thesis are a more intensive stimulation of employees on all hierarchic levels to share their own suggestions for further implementations of process, already underway, or to creating new and optimization of computer systems for reliable operation and introduction of new programs that allow more coordinated and intensified sales activities.

KEY WORDS

organizational structure, processes, market research, acceleration of sell

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Namen diplomske naloge.....	1
1.3	Cilj diplomske naloge	1
1.4	Metode raziskovanja	2
1.5	Omejitve.....	2
1.6	Povzetek po poglavjih.....	2
2	KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR.....	3
3	ORGANIZACIJA MALOPRODAJE V DRUŽBI MERCATOR	4
3.1	Sestava organizacije Mercator	4
3.2	Zadolžitve zaposlenih v Mercatorju.....	6
4	TEHNOLOŠKI PROCES DRUŽBE MERCATOR	8
4.1	Procesi posameznih sektorjev v družbi Mercator	8
4.1.1	Proces nabave blaga	8
4.1.1.1	Vhod v nabavni proces	9
4.1.1.2	Izhod iz nabavnega procesa.....	9
4.1.1.3	Kazalniki učinkovitosti oziroma zmogljivosti procesa nabave	10
4.1.1.4	Vrste naročil	11
4.1.1.5	Vloge ali aktivnosti procesa nabave	12
4.1.1.6	Definicije pojmov in kratic procesa nabave	16

4.1.2	Proces priprave blaga za prodajo	18
4.1.2.1	Definicije pojmov in kratic procesa priprave blaga.....	18
4.1.2.2	Splošno	18
4.1.2.3	Odgovornosti in pooblastila.....	19
4.1.3	Proces prodaje blaga	21
4.1.3.1	Definicije pojmov in kratic procesa prodaje.....	21
4.1.3.2	Splošno	22
4.1.3.3	Odgovornosti in pooblastila.....	22
5	INOVACIJSKE AKTIVNOSTI V PODJETJU MERCATOR	27
5.1	Inovacije na področju organizacije oz. na področju zaposlenih	27
5.2	Koraki pri uvajanju notranjega podjetništva oz. organizacije	28
5.2.1	Priprava in usposabljanje strokovnega poslovskega kadra	29
5.2.2	Uvajanje podjetniško naravnane korporacijske kulture	30
5.2.3	Vzpostavitev podpornih struktur notranjemu podjetništvu.....	31
5.2.3.1	Obstoječa infrastruktura	32
5.2.3.2	Organizacijska podpora	32
5.2.3.3	Podpora vseh zaposlenih	33
5.2.3.4	Podpora vodstva podjetja.....	33
5.2.4	Izvajanje notranjih podjetniških aktivnosti	33
5.2.4.1	Koraki, ki so potrebni pred nastankom podjetniških aktivnosti	34
5.2.4.2	Spodbujanje podjetniško-inovacijske klime v podjetju.....	35

5.2.4.3	Notranje-podjetniški proces v podjetju.....	35
5.3	Inovacije na področju izboljšave prodaje	39
5.3.1	Inovacije s programom Microsoft Dynamics CRM (Customer Relationship Management) in telefonija Cisco IP (Internet Protocol)	40
5.3.1.1	Moduli programa Microsoft Dynamics CRM 2011	41
5.3.1.1.1	Modul prodaja	41
5.3.1.1.2	Modul avtomatizacije trženja.....	43
5.3.1.1.3	Modul podpora strankam	47
5.3.1.1.4	Moj predlog modula prodaje.....	50
5.3.1.2	Prednosti programa Microsoft Dynamics CRM 2011	52
5.3.1.3	Cisco IP-telefonija	54
5.3.1.3.1	Prednosti IP-telefonije.....	54
5.3.1.3.2	Slabosti IP-telefonije.....	55
5.3.1.3.3	Zagotavljanje kakovosti prenosa.....	55
5.3.1.3.4	Prednosti IP-telefonije v primerjavi s klasično telefonijo.....	55
5.3.1.4	Primeri uporabe oz. izkušnje štirih slovenskih podjetij s programom Microsoft Dynamics	56
5.3.1.5	Moje mnenje o procesu izboljšav prodaje	57
6	SWOT-ANALIZA SKUPINE MERCATOR.....	58
6.1	Slovenski trg	58
6.2	Obstoječi tuji trgi (Hrvaška, Srbija, BIH, Črna Gora).....	59
6.3	Novi tuji trgi (Bolgarija, Albanija, Makedonija in Kosovo).....	60

7	TRŽNE RAZISKAVE MERCATORJA	62
7.1	Uvod.....	62
7.2	Lokacije izvajanja raziskav Mercatorja	63
7.2.1	Hipermarketi	63
7.2.1.1	Nakupne navade	63
7.2.1.2	Splošno zadovoljstvo kupcev	64
7.2.1.3	Kartica Mercator Pika.....	65
7.2.1.4	Določitev kritičnih elementov (II. kvadrant) na podlagi izvedenih raziskav	66
7.2.2	Supermarketi	67
7.2.2.1	Nakupne navade	67
7.2.2.2	Splošno zadovoljstvo kupcev	68
7.2.2.3	Kartica Mercator Pika.....	69
7.2.2.4	Določitev kritičnih elementov (II. kvadrant) na podlagi izvedenih raziskav	70
8	ZAKLJUČEK	72
9	LITERATURA	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Lastniška struktura družbe Mercator	3
Slika 2: Organizacijska struktura maloprodaje v družbi Mercator	5
Slika 3: Koraki pri uvajanju notranjega podjetništva v Mercatorju	29
Slika 4: Podporne strukture notranjega podjetništva	32
Slika 5: Proces poteka prodajnega menedžementa	42
Slika 6: Potek marketinških procesov	44
Slika 7: Modul prodaje in trženja.....	47
Slika 8: Ključni dejavniki servisa izdelkov.....	48
Slika 9: Modul podpora strankam	50
Slika 10: Povezava med mobilno napravo in CRM programom v organizaciji	53
Slika 11: Delovanje Cisco-telefonije	54
Slika 12: Razlogi za nakupovanje v hipermarketih.....	64
Slika 13: Razlogi, da anketiranci nimajo kartice Mercator Pika v hipermarketih	65
Slika 14: Razlogi za nakupovanje v supermarketih	68
Slika 15: Razlogi, da anketiranci nimajo kartice Mercator Pika v supermarketih.....	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Meje procesa nabave	8
Tabela 2: Vhod v nabavni proces	9
Tabela 3: Izhod iz nabavnega procesa	10
Tabela 4: Kazalniki učinkovitosti oziroma zmogljivosti procesa	10
Tabela 5: Vloge ali aktivnosti procesa nabave.....	13
Tabela 6: Definicije pojmov in kratic v procesu nabave.....	17
Tabela 7: Definicije pojmov in kratic v procesu priprave blaga.....	18
Tabela 8: Odgovornosti in pooblastila v procesu priprave blaga.....	19
Tabela 9: Definicije pojmov in kratic v procesu prodaje	21
Tabela 10: Odgovornosti pooblastila v procesu prodaje	23
Tabela 11: Primer točkovanja podjetniških predlogov	38
Tabela 12: Število kupcev po dnevih v tednu ter vrednost prodaje na dan pred uvedbo mojega modula prodaje	51
Tabela 13: Število kupcev po dnevih v tednu ter vrednost prodaje na dan po uvedbi mojega modula prodaje	52
Tabela 14: SWOT-analiza za slovenski trg.....	58
Tabela 15: SWOT-analiza za obstoječi tuji trg	59
Tabela 16: SWOT-analiza za novi tuji trg	60
Tabela 17: Določitev kritičnih elementov v hipermarketih	66
Tabela 18: Določitev kritičnih elementov v supermarketih	70

1 UVOD

Trgovinska dejavnost je dandanes ena najpomembnejših storitev po vsem svetu. Brez nje kupci ne bi mogli kupovati dobrin, trgovci in proizvajalci pa ne bi prišli do primernega zaslužka. Za uspešno trgovinsko dejavnost sta zelo pomembna naslednja faktorja: trgovski procesi ter prodajno-pospeševalne aktivnosti.

1.1 Opredelitev problema

V okviru šolanja na Univerzi v Novi Gorici, smer gospodarski inženirinig, sem si za svoje diplomsko delo izbral naslov: »Prodajno- pospeševalni projekti v podjetju Mercator za doseganje konkurenčne prednosti«. Za ta naslov sem se odločil, ker bi rad poudaril različne metode in načine, s katerimi bi Mercator d.d. dosegel prednost pred konkurenti.

Predlagam, da bi v teh projektih naredil majhno spremembo oziroma bi v njih vpeljal nove metode na osnovi dodatka programa za prodajno-pospeševalne aktivnosti, ki bi omogočil, da bi prodaja potekla nemoteno, da bi olajšala Mercatorjevo poslovanje in zadovoljila njihove zveste kupce. S temi metodami bi bil naš cilj, da bi bili vodilni na našem trgu ter tudi na tujem trgu, predvsem mislim na Balkanu, kjer ima Mercator največ zasedenega trga v tujini.

1.2 Namen diplomske naloge

Analizirati obstoječe stanje prodajno-pospeševalnih procesov v podjetju; analizirati, predstaviti podjetje; preučiti prednosti in pomanjkljivosti določenega procesa (procesa nabave, priprave blaga za prodajo ter prodaje); ugotoviti delovanje posameznega procesa (procesa nabave, priprave blaga za prodajo ter prodaje); dati predloge za izboljšavo prodajno-pospeševalnih aktivnosti.

1.3 Cilj diplomske naloge

- Preučiti konkurenčne prednosti podjetja
- Optimizirati obstoječe stanje določenega procesa (procesa nabave, priprave blaga za prodajo ter prodaje)

- Predstaviti delovanje podjetja Mercator
- Ugotoviti zadovoljstvo kupcev
- Prikazati tehnologijo dela, tehnične postopke
- Ugotoviti pomanjkljivosti v obstoječem procesu
- Podati predloge izboljšav

1.4 Metode raziskovanja

- Teoretične (študija in preučitev že napisane literature)
- Eksperimentalne (opazovanje, preizkušanje, anketiranje)

Pri tej metodi bom uporabil deskripcijo, ker bom predvsem opisal raziskave, ki jih je Mercator opravil od decembra 2009 do januarja 2010. Uporabil bom tudi komparacijo, saj bomo primerjali, nakupne navade kupcev, splošno zadovoljstvo ter uporabo Mercator Pika kartice v hipermarketih ter supermarketih po Sloveniji.

1.5 Omejitve

Pri diplomski nalogi bom obravnaval samo teme, ki sem jih navedel v dispoziciji, natančneje v podpoglavju Opis problema ter kratek opis teme.

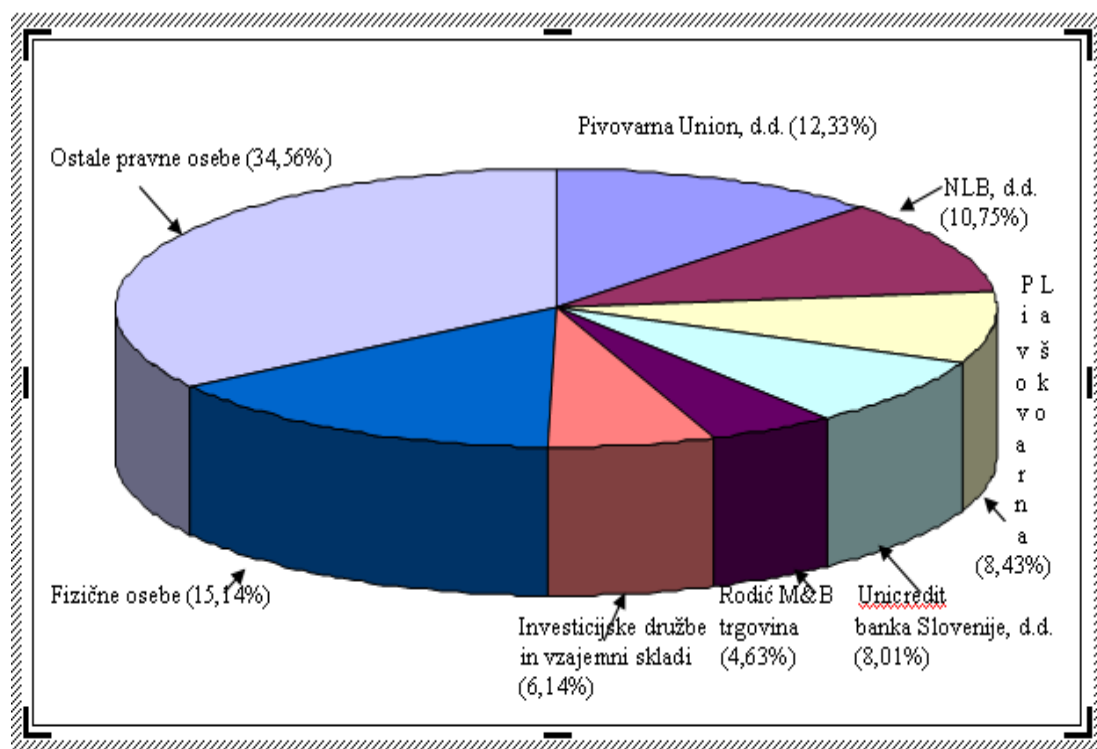
1.6 Povzetek po poglavjih

- Opredelitev problema: metode, ki bi jih vpeljal pri prodajno- pospeševalnih aktivnostih, s katerimi bi povečal konkurenčne prednosti podjetja.
- Namen in cilji: glede na vpeljavo izboljšav, predvsem v tehnološkem smislu, bi preučil ali so le-te pripomogle k pridobitvi večjega števila kupcev.
- Metodologija: na podlagi raziskav oz. SWOT analize bom ugotovil, ali so izdelki kupcem všeč in so temu primerne tudi cene, ter na tak način izvedel, ali zadovoljujemo njihova pričakovanja.

2 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR

Kratka predstavitev podjetja Mercator:

To je trgovsko podjetje, ki ima trgovske verige po Sloveniji in v drugih evropskih državah, pretežno v sosednjih. Polno ime družbe je Poslovni sistem Mercator, d.d. Njegova glavna dejavnost je prodaja blaga, pretežno živil. Glavna uprava Mercatorja je v Ljubljani. Predsednik uprave je Žiga Debeljak. V Mercatorju je zaposlenih približno 12400 delavcev. V Mercatorju imajo lastniške deleže tudi druga slovenska podjetja. Kot je razvidno iz spodnje slike, ima največji lastniški delež Pivovarna Union: 12,33 %. Podjetje je bilo ustanovljeno 5. 12. 1989 (Mercator, 2009).



Vir: po lastnih izsledkih

Slika 1: Lastniška struktura družbe Mercator

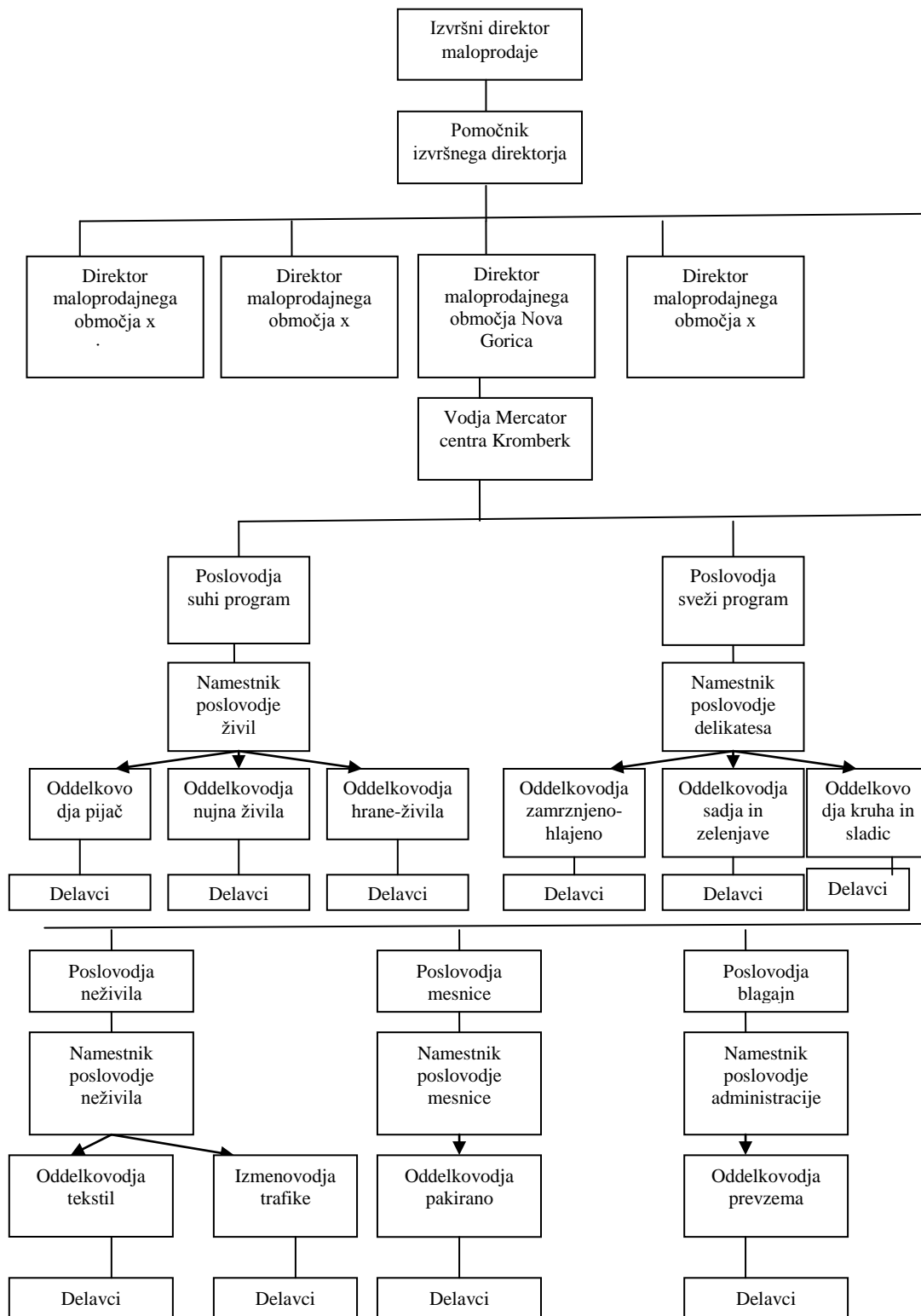
Slika 1 prikazuje lastniške deleže v družbi Mercator na dan 30. 9. 2010. Večinski lastnik družbe je Pivovarna Union d.d., ki ima v lasti 12,33% delež družbe.

3 ORGANIZACIJA MALOPRODAJE V DRUŽBI MERCATOR

3.1 Sestava organizacije Mercator

Organizacijo maloprodaje oz. trgovske verige po Sloveniji in tujih državah vodita izvršni direktor in njegov pomočnik. Kasneje vsako trgovsko verigo oz. maloprodajno območje v Sloveniji vodi direktor maloprodajnega območja. Vsako maloprodajno območje ima svoj trgovski center. Vodi ga vodja centra, ki ima tudi svoje poslovodje.

Npr. Mercator center v Novi Gorici ima pet poslovodij. To so poslovodje suhega programa, svežega programa, neživil, mesnice ter blagajn. Vsak poslovodja ima tudi svojega namestnika, ki mu pri tem pomaga oz. ga nadomešča, ko poslovodje ni. Poslovodja suhega programa ima čez živila (pijača, sladkarije, mleko, sol, sladkor itd.); poslovodja svežega programa skrbi za zamrznjena živila (predvsem mlečni izdelki), sadje in zelenjavo ter kruha in sladic; poslovodja neživil skrbi za vse, kar ne spada med živila (čistila, pohištvo, tehnološki izdelki-radio, televizija , oblačila itd.); poslovodja mesnice skrbi predvsem za suhomesnate izdelke (pršut, salama, itd.) ter zamrznjeno meso (čevapčiči, pleskavica, hrenovke itd.); poslovodja blagajn skrbi za vodenje blagajniškega poslovanja (pravilno izdajanje računov kupcem, skeniranje oz. obračunavanje blaga kupcem, dnevni zaslužek ob upoštevanju dejanskega zaslužka (toliko kolikor bi moral biti zaslužek na tisti dan, mora biti to tudi dejanski zaslužek na ta dan. Če do tega ni prišlo, je za to kriv trgovec na blagajni in zato mu Mercator odbije od plače, kar je primankljaja.). Vsak oddelek ima tudi svoje oddelkovodje, ki skrbijo vsak za svoj oddelek ter izmenovodje, ki vodijo izmene v oddelkih. Najbolj podrejeni v strukturi so pa delavci (trgovci, peki, mesarji itd.).



Vir: http://www.mercator.si/37753/uprava_370.jpg

Slika 2: Organizacijska struktura maloprodaje v družbi Mercator

Slika 2 prikazuje organizacijsko strukturo maloprodaje v družbi Mercator. Organizacijsko strukturo vodita izvršni direktor maloprodaje ter njegov pomočnik.

3.2 Zadolžitve zaposlenih v Mercatorju

1. Izvršni direktor maloprodaje

Vodi, usklajuje in organizira delo v maloprodaji; razvija in motivira sodelavce; oblikuje in razporeja naloge; upravi družbe daje navodila za izboljšanje dela; skrbi za razvoj prodaje na vseh Mercatorjevih trgih.

2. Pomočnik izvršnega direktorja

Sodeluje pri načrtovanju dela v maloprodaji; sodeluje pri izdelavi načrta poslovne učinkovitosti; izboljšuje tehnološke procese; uvaja poslovne standarde.

3. Direktor maloprodajnega območja

Vodi maloprodajno območje; razrešuje strokovne naloge v maloprodajnem območju; razvija in motivira sodelavce; spremlja uspešnost maloprodajnega območja.

4. Vodja Mercator centra

Vodi, organizira in koordinira delo v Mercator centru; ocenjuje in spremlja ocenjevanje centra; načrtuje, usmerja in usklajuje delo v centru.

5. Poslovodja

Vodi, organizira in koordinira delo in poslovanje enote, za katero skrbi; spremlja promet in odmike svoje enote; sodeluje pri organizaciji inventur; naroča izdelke.

6. Namestnik poslovodje

Nadomešča poslovodjo in mu pomaga; prodaja; skrbi za urejenost trgovine, za pravilno označevanje cen; vodi predpisano dokumentacijo; naroča izdelke.

7. Oddelkovodja

Vodi, organizira in koordinira delo v oddelku (velja za vse vrste oddelkovodij); prodaja (oddelkovodja prodajnega sektorja); sodeluje pri naročanju izdelkov in dopolnjevanju izbora izdelkov; nadzira blagajniška mesta in vodi blagajniško dokumentacijo (oddelkovodja prodajnega sektorja); rešuje reklamacije.

8. Izmenovodja

Vodi delo izmene; prodaja (v oddelku prodaje); svetuje kupcem; naroča izdelke (v oddelku nabave); opravlja količinski in kakovostni prevzem blaga (oddelek za prevzem blaga).

9. Delavci

To so prodajalci, mesarji ter peki.

Prodajalci delajo neposredno s kupci, jim strežejo, svetujejo in prevzemajo, ter skrbijo za urejenost trgovine.

Mesarji in peki delajo tudi neposredno s kupci, jim strežejo in svetujejo.

4 TEHNOLOŠKI PROCES DRUŽBE MERCATOR

Celotno poslovanje podjetja Mercator sestavljajo naslednji procesi: proces nabave, proces priprave blaga za prodajo ter prodaja blaga kupcem.

Za podporo procesa poslovanja podjetja Mercator uporabljajo v glavnem računalniški program SAVICA. Oblikovalo ga je podjetje Par Com iz Žalca, ki ga tudi redno vzdržuje in posodablja (Delovna, 2009).

4.1 Procesi posameznih sektorjev v družbi Mercator

Pri procesu nabave je pomembno zagotoviti stalne zadostne količine ustreznega blaga v maloprodajnih poslovalnicah z namenom nemotene oskrbe končnih kupcev.

Pri procesu priprave blaga za prodajo je namen natančno opredeliti dela, ki se izvajajo pri pripravi blaga za prodajo v poslovalnicah z market programom.

Pri procesu prodaje je pomembno natančno opredeliti prodajo - zaračunavanje blaga kupcu v poslovalnicah z market programom (Delovna, 2009).

4.1.1 Proces nabave blaga

Meje procesa označujejo začetek procesa nabave ter konec procesa nabave.

Tabela 1: Meje procesa nabave

Začetek procesa	Potreba po blagu, izpolnjeni pogoji za naročanje, določen asortiman in plan prodajno-pospeševalnih aktivnosti. (zaloga blaga pod minimumom)
Konec procesa	Prispelo blago na prevzem in zabeležene neizdobe.

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 1 prikazuje začetek in konec procesa nabave, pri katerem morajo biti na začetku procesa nabave določeni pogoji za naročanje (potreba po blagu), na koncu procesa pa prevzem blaga v poslovalnico.

4.1.1.1 Vhod v nabavni proces

Vhod v nabavni proces predstavlja začetek oz. pripravo nabave blaga za trgovski center. V njem sodelujejo nekateri zaposleni s pomočjo dokumentov, ki so potrebni za naročilo blaga (Delovna, 2009).

Tabela 2: Vhod v nabavni proces

Vrsta vhoda (KAJ) v proces	Vir vhoda (KDO)
Komercialna obvestila	Vodstvo maloprodajnega območja preko sektorja podpore operativne dejavnosti
Okrožnice	Vodstvo maloprodajnega območja preko sektorja podpore operativne dejavnosti
Lista stanja zalog v MPP (Maloprodajna poslovalnica)	Poslovodja
Urn timer naročanja	Lastnik dostavnega mesta in odgovorna oseba v logistiki
Naročilo	Poslovodja, namestnik poslovodje

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 2 prikazuje različne vhode v proces nabave, s pomočjo katerih se blago lahko naroči. Vodstvo maloprodajnega območja prejme okrožnico iz komercialne službe; v njej jih obveščajo o spremembah naročanja blaga. Vpogled v listo stanja zalog ima poslovodja (preko računalniškega programa), iz nje razbere trenutno količino stanja zalog blaga. Za urnik naročanja blaga se zmenita sam poslovodja centra ter dobavitelj. Vpogled v naročila blaga ima poslovodja, ki s pomočjo računalniškega programa ustvari avtomatsko naročilo blaga ali pa naročilo vnese ročno.

4.1.1.2 Izhod iz nabavnega procesa

Izhod iz nabavnega procesa predstavlja konec nabave blaga, pri katerem trgovski center pošlje naročilo distribucijskemu centru ali direktno dobavitelju.

Tabela 3: Izhod iz nabavnega procesa

Vrsta izhoda (KAJ) iz procesa	Prejemnik izhoda (KDO)
Naročilo	Distribucijski center, dobavitelj
Informacija o dobavi	Poslovodja, namestnik poslovodje

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 3 prikazuje izhod iz procesa nabave, v katerem odgovorne osebe prejmejo različna obvestila (naročilo, informacija o dobavi). Dobavitelj oz. distribucijski center prejme naročilo o količini naročenega blaga od poslovodje centra, točno informacijo o dobavi pa prejme poslovodja od dobavitelja (Delovna, 2009).

4.1.1.3 Kazalniki učinkovitosti oziroma zmogljivosti procesa nabave

Kazalniki učinkovitosti so kazalniki, ki predstavljajo meritev oz. potrebo, ko se blago mora naročiti za poslovalnico, in količino blaga, ki jo je treba naročiti ob določenem času. Kar se tiče kazalca obračanja zalog, jih podjetje Mercator obnavlja vsaj dvakrat letno.

Tabela 4: Kazalniki učinkovitosti oziroma zmogljivosti procesa

Kazalnik	Frekvenca merjenja
Delež nedobavljenega blaga	Mesečno
Delež izpadlih postavk pri internem naročanju	Tekoče – ob vsakem naročilu
Delež korigiranih količin pri naročanju	Tekoče – ob vsakem naročilu
Razlika naročeno - rezervirano	Tekoče – ob vsakem naročilu
Razlika naročeno - dobavljeno	Tekoče – ob vsakem naročilu

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 4 prikazuje frekvenco merjenja pri posameznem kazalniku.

Delež neizdobavljenega blaga se meri mesečno. Delež nam prikaže, koliko blaga so dejansko naročili ter prejeli. Delež se meri računalniško.

Delež izpadlih postavk se meri ob vsakem naročilu. Do te postavke pride v primeru, ko je v skladišču DC zaloga nič in je zato ne morejo naročiti (Delovna, 2009).

Korigirana količina blaga je količina, ki vpliva na sezono prodaje. To pomeni, da Mercator ne bo naročil blaga za sezono, kot predvideva računalniški program (npr. Mercator pozimi ne bo naročil toliko pijač, kot jih predvideva program, saj se pijača pozimi ne bo prodajala v tolikšni količini kot poleti).

Do razlike naročeno - rezervirano pride, ko rezervirajo ustrezno količino blaga glede na kapaciteto skladišča maloprodajnega območja. Takrat se izvajajo delna naročila in to do koriščenja rezervacij (Delovna, 2009).

4.1.1.4 Vrste naročil

Naročila ločimo glede na blago, ki se naroča, glede na dostavo blaga, glede na način izdelave naročila ter glede na velikost prodajalne (Delovna, 2009).

1. Glede na blago:

1.1 Osnovna naročila: vse blago razen akcijskega iz posameznih programov.

1.2 Akcijska naročila (za blago v prodajnih akcijah): prodajne akcije se izvajajo skladno s splošnim terminskim planom za izvedbo prodajno-pospeševalnih akcij. Za usklajeno delovanje vseh udeležencev in dobro logistično podporo morajo biti vse prodajne akcije vnaprej planirane tako terminsko kot količinsko (število artiklov in število palet oziroma odjemnih enot zaradi načrtovanja potrebnega skladiščnega prostora). Akcijska naročila so označena z zaporedno številko akcije, ki se navezuje na šifro projekta v enotni nabavi.

1.3 Cross naročila: vse blago, za katerega se izdelava naročila za posameznega dobavitelja in pošlje v distribucijski center. V distribucijskem centru združijo naročila in jih pošljejo dobavitelju. Dobavitelj blago pripravi za posamezne poslovalnice, blago dostavi v distribucijski center, od koder ga odpremi v poslovalnice glede na terminski rok dostav.

1.4 Naročila za blago iz ekonomata (blago za lastno porabo): blago za lastno porabo se naroča praviloma enkrat mesečno. Termini se določijo za vsako koledarsko leto posebej in so priloga delovnega navodila. Z blagom za lastno porabo, ki je hkrati tudi trgovsko blago (npr. čistila, toaletni papir itd.) in je v asortimanu poslovalnice, se le-ta oskrbuje s premiki znotraj poslovalnice.

2. Glede na dostavo blaga:

2.1 Redna naročila: naročila (osnovna, akcijska in naročila v ekonomat), ki so oddana v distribucijski center oziroma dobavitelju v okviru dogovorjenih urnikov naročanja in so v okviru običajnega fizičnega obsega dostav ter bodo realizirana v dogovorjenih urnikih dostav.

2.2 Izredna naročila: izredna naročila ali dodatna naročila so naročila, ki se realizirajo na zahtevo pristojne osebe in za katera so oddana naročila v distribucijski center izven dogovorjenih urnikov naročanja ali pa jih je potrebno realizirati izven dogovorjenih urnikov dostav.

3. Glede na način izdelave naročila:

3.1 Naročanje blaga v distribucijski center: ročno naročilo in avtomatsko naročilo z možnostjo korigiranja.

3.2 Naročanje blaga dobavitelju: ročno naročilo in avtomatsko naročilo z možnostjo korigiranja.

4. Glede na velikost prodajalne:

4.1 Manjše trgovine: glavno naročilo (prodajno-pospeševalne aktivnosti, obvezni asortiman), zamrznjeni program in delikatesa.

4.2 Hipermarketi: naročila, ločena po posameznih prodajno pospeševalnih aktivnostih; naročila, ločena po blagovnih znamkah.

4.1.1.5 Vloge ali aktivnosti procesa nabave

Vloge ali aktivnosti procesa nabave predstavljajo naloge, ki jih morajo izpeljati zaposleni, ki so za to odgovorni, da bo proces nabave potekal nemoteno oz. čimbolj tekoče.

Tabela 5: Vloge ali aktivnosti procesa nabave

	Vodstvo maloprodajnega območja	Poslovodja	Namestnik poslovodje	Distribucijski center	Prodajalec	Dobavitelj	Sektor podpore operativni dejavnosti	Pomočnik vodje programa
4.1 Ugotavljanje potreb za naročanje artiklov	S	P	S		S		S	P
4.2 Izdelovanje naročila		P	S					
4.3 Posredovanje naročila		P	S	I		I		
4.4 Sprejem informacije o stopnji izdobiljivosti		I		P		P		
Legenda: P = primarna odgovornost, S = sekundarna odgovornost, I = obvezno informiran								

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 5 prikazuje zaposlene, ki so odgovorni za posamezno aktivnost v nabavnem procesu. Pod tabelo je prikazana legenda, ki nam pove, kakšne vloge so v posamezni aktivnosti deležni zaposleni.

Vloge ali aktivnosti procesa nabave so:

1. Ugotavljanje potreb za naročanje artiklov

P1.....Poslovodja

P2.....Pomočnik vodje programa

S1.....Vodstvo maloprodajnega območja

S2.....Namestnik poslovodje ali oddelkovodja

S3.....Prodajalec

S4.....Sektor podpora operativni dejavnosti

Naročanje izhaja iz ugotovljenih potreb kupcev v okviru dovoljenega asortimana, predvidenih prodajno-pospeševalnih aktivnosti na podlagi stanja zalog, načrtovane dinamike naročanja, dogovorjene z distribucijskim centrom in dobavitelji, ter odzivnega časa od oddaje naročila do dostave v enoto. Ugotovljene potrebe kupcev temeljijo na analizi pretekle prodaje, obračanju zalog posameznih artiklov, izkustvu, poznavanju sezonskega značaja povpraševanja, prodajno-pospeševalnih aktivnosti in izraženih željah kupcev (Delovna, 2009).

Poslovodja, namestnik poslovodje ali oddelkovodja oceni kupčevo povpraševanje v okviru dovoljenega asortimana in dovoljenih dobaviteljev. V primeru, da blago ne sodi v dogovorjene asortimane, je pa tržno zanimivo, povpraševanje evidentira in posreduje vodstvu maloprodajnega območja predlog za razširitev asortimanov.

Vodstvo maloprodajnega območja preko sektorja podpore operativne dejavnosti s komercialnimi obvestili informira maloprodajne enote o planiranih prodajno-pospeševalnih aktivnostih, o spremembah cen, asortimentov ter o pozicioniranju artiklov. Z okrožnicami, navodili, opozorili ter splošnimi obvestili pa so maloprodajne enote obveščene o spremembi postopkov (Delovna, 2009).

2. Izdelovanje naročila

P.....Poslovodja

S.....Namestnik poslovodje ali oddelkovodja

S sortimentom je predpisan način nabave izdelkov maloprodajni poslovalnici. Možni sta dve poti: preko distribucijskega centra ali direktno pri dobavitelju. Naročilo na distribucijski center oblikujejo v maloprodajni poslovalnici na podlagi kriterijev za naročanje blaga, ki temeljijo na usklajenem fizičnem in informacijskem stanju zalog in dnevnem ugotavljanju potreb. Poslovodja ločuje artikle na podlagi dinamike prodaje na hitro in počasi obračajoče se artikle ter na sezonske, nove in akcijske artikle.

Osnova izdelovanja naročila sta predloga naročila in urnik dobavitelja. Urnik dobavitelja služi za časovno usklajevanje naročanja z določanjem termina in

frekvence dostave za posameznega dobavitelja. Z njim je določeno, kdaj in komu naročamo. Urnik je lahko določen avtomatično v aplikaciji naročila ali pa je potrebno število dni za dostavo vnesti ročno. Poleg urnika dobavitelja je osnova za izdelavo naročila predloga. S predlogo se definira, katere artikle bomo naročili. Predlogo si uporabnik (poslovodja, namestnik ali oddelkovodja) lahko samodejno sestavi glede na potrebe posamezne poslovalnice.

Pri avtomatskem oblikovanju naročila z možnostjo spreminjanja program samodejno izračuna priporočene količine za naročilo glede na trenutno zalogo, preteklo tedensko in mesečno prodajo, minimalno izdobavo, komercialno pakiranje. Trenutno zalogo program primerja z izračunano minimalno, maksimalno in signalno zalogo. Naročilo se oblikuje takrat, ko je zaloga artikla manjša od signalne zaloge. Oblikovano predlogo naročila je možno spreminjati, popravljati predlagane količine, brisati predlagane artikle in dodajati nove. Ko uporabnik zaključi z obdelavo predloge, gre v formo za izdelavo naročila, kjer jim je vnaprej pripravljena predloga osnove za izdelavo naročila (Delovna, 2009).

Naročilo mora vsebovati dobavitelja, EAN (mednarodni standard za identifikacijo in elektronsko izmenjavo podatkov)-kodo artikla, naziv artikla, naročene količine in datum naročila. Naročilo za distribucijski center se oblikuje in evidentira v POS (Point of sale)-terminala, naročila direktnim dobaviteljem pa različno od načina posredovanja naročila (papirno in računalniško).

3. Posredovanje naročila

P.....Poslovodja

S.....Namestnik poslovodje ali oddelkovodja

I1.....Distribucijski center

I2.....Dobavitelj

Poslovodja, namestnik ali oddelkovodja mora izdelano naročilo pregledati, potrditi in posredovati v distribucijski center ali dobavitelju. Naročila po potrditvi ni mogoče popravljati ali spreminjati.

Naročilo v distribucijski center se posreduje avtomatično preko MP POS-terminala, takoj ko poslovodja, namestnik poslovodje ali oddelkovodja naročilo v računalniški

aplikaciji potrdi. Pošiljanje naročil je skladno z urniki naročanja in urniki dostav (Delovna, 2009).

Direktnim dobaviteljem se naročilo posreduje preko faksa, modema, po telefonu ali e-pošti.

4. Sprejem informacije o stopnji izdobiljivosti

P1.....Distribucijski center

P2.....Dobavitelj

L.....Poslovodja

Pomembno je, da je maloprodajna poslovalnica v času od posredovanja naročila do izdobeve blaga informirana o stanju naročila in o morebitni nezmožnosti izdobeve blaga poslanega naročila. Direktni dobavitelj in distribucijski center morata obvestiti maloprodajno poslovalnico o prejemu in kapacitetah naročenih artiklov.

Ločimo dve vrsti potrjevanja naročil iz distribucijskega centra: potrditev sprejema naročila ter vsebinska in količinska potrditev naročila. Naročilo ima lahko različne statuse: prevzeto, potrjeno, komisionirano, izdobiljeno. Ko naročilo prispe v distribucijski center, se avtomatično izdela potrdilo o prejemu naročila, ki se elektronsko prenese v maloprodajno poslovalnico. Ko prispe naročilo v DC (distribucijski center), ga potrdijo, potrdilo o prejemu naročila pa se avtomatično izdela tudi maloprodajni poslovalnici. Tekom dne pa distribucijski center pošlje potrdilo o izdobiljivosti vsebine in količine blaga iz naslova poslanega naročila (Delovna, 2009).

Direktni dobavitelji so v roku dveh ur od prejema naročila dolžni poslati potrdilo o prejemu ter, če je mogoče, v tekočem dnevu naročilo potrditi tudi vsebinsko in količinsko.

4.1.1.6 Definicije pojmov in kratic procesa nabave

Tukaj so navedeni pojmi in kratice, ki so potrebni oz. uporabljeni v procesu nabave blaga. Na levi strani tabele je vnešen termin, ki podaja kratico oz. pojem, na desni strani pa je njegova razlaga.

Tabela 6: Definicije pojmov in kratic v procesu nabave

Termin - pojem/kratica	Razlaga
RIP (Računalniška izmenjava podatkov)	Računalniška izmenjava podatkov med poslovalnico in dobaviteljem. Preko RIP-a poslovalnica posreduje naročilo dobavitelju.
Trenutna zaloga (zaloga, ki jo ima trgovina v trenutnem času)	Trenutna količina artikla na podlagi izračuna na osnovi prevzemov in izdaje.
Minimalna zaloga (je najmanjša dovoljena zaloga v trgovini)	Predstavlja tedensko prodajo, izračunano na osnovi prodaje zadnjih 7 dni.
Signalna zaloga (zaloga, ko je treba blago naročiti. Takrat je zaloga padla pod minimalno zalogo.)	Ko pade zaloga pod minimalno zalogo, se oblikuje predlog naročila.
Maksimalna zaloga (je največja dovoljena zaloga v trgovini)	Je največja dovoljena količina artikla na zalogi, izračunana na osnovi dvotedenske prodaje.
Minimalno naročilo oziroma minimalna odjemna količina	Predstavlja minimalno zalogo v poslovalnici, lahko pa minimalno količino, ki jo je dobavitelj pripravljen pripeljati pod pogojem, da pokrije svoje stroške prevoza.
Komercialno pakiranje	Je količina artiklov v pakiranju, na osnovi katere se zaokrožajo naročene količine.
Razdelilnik	Dokument, s katerim označimo vsako akcijo in vodenje številke akcije.

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 6 prikazuje pojme oz. definicije, ki so uporabljene v procesu nabave.

4.1.2 Proces priprave blaga za prodajo

Namen tega procesa je natančno opredeliti dela, ki se izvajajo pri pripravi blaga za prodajo v poslovalnicah z market programom.

4.1.2.1 Definicije pojmov in kratic procesa priprave blaga

Tukaj so navedeni pojmi, ki se uporabljajo v procesu priprave blaga za prodajo. Na levi strani tabele je vnesen termin, ki podaja kratico oz. pojem, na desni strani pa je razlaga kratice.

Tabela 7: Definicije pojmov in kratic v procesu priprave blaga

Termin - pojem/kratica	Razlaga
EAN-koda (Mednarodni standard za identifikacijo in elektronsko izmenjavo podatkov)	Koda, ki je natisnjena na artiklu v obliki črt in števil
TNC (trajno nizka cena)	Vrsta akcije programa Mercator.

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 7 prikazuje definicije pojmov in kratic v procesu priprave blaga za prodajo.

4.1.2.2 Splošno

Priprava blaga je aktivnost poslovalnice, ki se izvaja tako po količinskem kot kakovostnem prevzemu blaga.

Vsako blago v prodajnem prostoru je potrebno označiti z maloprodajno ceno. Cena se mora nahajati na artiklu, pred njim ali na skupnem ceniku in mora biti vidna kupcu (Delovna, 2009).

4.1.2.3 Odgovornosti in pooblastila

Vloge ali aktivnosti procesa priprave blaga predstavljajo naloge, ki jih morajo izpeljati zaposleni, ki so odgovorni, da bo proces priprave potekal nemoteno oz. čimbolj tekoče.

Tabela 8: Odgovornosti in pooblastila v procesu priprave blaga

Elementi Procesa	Nosilci aktivnosti			
	Poslovodja	Namestnik poslovodje	Vodja izmene oddelkovodja	Prodajalec
1. Priprava blaga v samopostrežni prodajalni z računalniško podporo poslovanja	S			P
2. Priprava blaga v samopostrežni prodajalni brez računalniške podpore poslovanja	S			P
Legenda: P = primarna odgovornost (glavna odgovorna oseba), S = sekundarna odgovornost (odgovoren za glavno osebo)				

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 8 prikazuje elemente procesa priprave blaga za prodajo, v kateri so posamezni zaposleni odgovorni za posamezne elemente procesov priprave blaga za prodajo.

Vloge ali aktivnosti procesa priprave so:

1. Priprava blaga v samopostrežni prodajalni z računalniško podporo poslovanja:
 - 1.1 Namen: pripraviti blago za prodajo v prodajalni z računalniško podporo poslovanja.

1.2 Odgovornosti

P.....Prodajalec pripravlja blago za prodajo

S.....Poslovodja oz. pooblaščen oseb koordinira in nadzira pripravo blaga za prodajo

1.3 Izvajanje: po opravljenem količinskem in kakovostnem prevzemu blaga in ažuriranih zalogah v računalniku, poslovodja oz. pooblaščen oseb izpiše regalne kartončke. Regalni kartončki se izpišejo le za artikle, ki so novi v ponudbi oz. jih še ni na polici, ali tiste, ki se jim je spremenila cena. Regalni kartončki vsebujejo: ime blaga, gramaturo, ceno za prodajno enoto in EAN-kodo.

Prodajalke pripeljejo oz. prinesejo blago pred ustrezno prodajno polico. Preden se zloži blago na polico, se preveri rok uporabe blaga, deklaracija in embalaža. Pred vsak artikel na polici se namesti ustrezen regalni kartonček (Delovna, 2009).

2. Priprava blaga v samopostrežni prodajalni brez računalniške podpore poslovanja:

2.1 Namen: pripraviti blago za prodajo v prodajalni brez računalniške podpore poslovanja.

2.2 Odgovornosti

P....Prodajalec pripravlja blago za prodajo

S....Poslovodja oz. pooblaščen oseb nadzira in koordinira pripravo blaga za prodajo

2.3 Izvajanje: po opravljenem količinskem in kakovostnem prevzemu blaga se pakirne enote blaga odprejo. Prodajalke najprej preverijo rok uporabe, deklaracijo in ustreznost embalaže, nato pa vsako prodajno enoto-artikel opremijo s ceno. Ceno izpišejo ročno oz. s strojčkom za numeriranje. S posebnimi označevalci in cenovnimi listki se še dodatno opremijo artikli iz TNC (trajno nizke cene), blagovne znamke Mercator in pospeševalno-prodajnih akcij.

4.1.3 Proces prodaje blaga

Namen procesa prodaje je natančno opredeliti prodajo-zaračunavanje blaga kupcu v poslovalnicah z market programom.

4.1.3.1 Definicije pojmov in kratic procesa prodaje

Tukaj so navedeni pojmi, ki so uporabljeni v procesu blaga za prodajo. Na levi strani tabele je vnešen termin, ki podaja kratice, na desni strani pa je razlaga kratice.

Tabela 9: Definicije pojmov in kratic v procesu prodaje

Termin – pojem/kratice	Razlaga
POS (Point of sale) – točka prodaje, kjer se pri prodaji izvršujejo različni prodajni procesi (obračunavanje oz. skeniranje blaga, plačevanje z bančnimi karticami itd.)	Terminal oz. naprava, ki omogoča skeniranje blaga pri klasični blagajni ter služi tudi za avtomatsko posredovanje naročila dobavitelju
PLU-šifra (Šifra artikla)- Interno določena šifra v obliki števil in črk, ki nastane takrat, ko na tehtnici vtipkamo številko artikla ter tehtnica kasneje artikel stehta. Na podlagi stehtanega artikla in njegove šifre, nastane PLU-šifra, na kateri je napisana cena stehtanega blaga, njegova teža ter naziv artikla.	Uporablja se samo pri prodaji mesa ter sadja in zelenjave. Šifra, ki jo vtipkamo na tehtnici omogoča, da se izpiše skupna teža mesa, sadja in zelenjave ter njihova skupna vrednost. Vsaka vrsta sadja, zelenjave ter mesa je označena s svojo PLU-šifro.
OMO (Ožje maloprodajno območje)	Ožje maloprodajno območje (npr. bovška regija Mercatorja ali ajdovska regija)
MO (Maloprodajno območje)	Maloprodajno območje (celotna primorska regija)

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 9 prikazuje definicije pojmov in kratic v procesu prodaje blaga končnim uporabnikom. Te kratice so pomembne za vse zaposlene, ki jih morajo v podjetju poznati ter vedeti njihovo razlago za opravljanje svojih dolžnosti v podjetju.

4.1.3.2 Splošno

Prodajanje blaga je aktivnost v poslovalnici, ko se blago zamenja za denar. Ko je blago plačano, štejemo, da je tudi dejansko prodano (Delovna, 2009).

Pri prodajanju blaga ločimo:

1. Vsakodnevno nakupovanje kupcev, ki plačujejo z gotovino ali s kreditno kartico.
2. Nakupovanje kupcev, ki imajo sklenjeno pogodbo o dobavi blaga in plačujejo v dogovorjenem plačilnem roku.

4.1.3.3 Odgovornosti in pooblastila

Vloge ali aktivnosti procesa prodaje blaga predstavljajo naloge, ki jih morajo izpeljati zaposleni, ki so odgovorni, da bo proces prodaje potekal nemoteno oz. čimbolj tekoče.

Tabela 10: Odgovornosti in pooblastila v procesu prodaje

Elementi procesa	Nosilci aktivnosti									
	Poslovodja	Namestnik poslovodje	Izmenovodja, oddelkovodja	Prodajalec	Kupec	Vodja OMO	Operativni referent	Direktor MO	Strokovni sodelavec v sektorju ekonomike	Referent v fakturnem oddelku
1. Prodajanje blaga kupcem	S	S	S	P	S					
2. Prodajanje blaga pogodbenim kupcem oz. kupcem na naročilnico	P	S	S	S	S	I				
Legenda: P = primarna odgovornost (glavna odgovorna oseba), S = sekundarna odgovornost (odgovoren za glavno osebo) I = obvezno informiran										

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 10 prikazuje elemente procesov v fazi prodaje blaga končnim kupcem, za katere so zaposleni odgovorni za vsak element posebej.

Vloge ali aktivnosti procesa prodaje so:

1. Prodajanje blaga kupcem

1.1 Namen: prodajanje-zaračunavanje blaga kupcem.

1.2 Odgovornosti

P.....Prodajalec-blagajnik zaračuna blago kupcu in izda račun. Prejme plačilo.

S.....Poslovodja zaračunava blago, ko nadomešča blagajnika.

S.....Namestnik poslovodje zaračunava blago kupcu, ko nadomešča blagajnika.

S.....Vodja izmene in oddelkovodja kupcu zaračunava blago, ko nadomešča blagajnika.

S.....Kupec izbere blago in ga prinese na blagajno.

1.3 Izvajanje

Kupec izbere blago in ga prinese na blagajno. V klasičnih prodajalnah, kjer ni samopostrežnega načina prodaje, kupcu prinese blago na prodajni pult prodajalka. Prodajalec-blagajnik pred prodajo blaga kupcu izloči blago z morebitno vidno napako. Izbrano blago prodajalec kupcu zaračuna in izda račun.

Ločimo klasične blagajne in blagajne, vezane na računalniški POS-program. Pri klasičnih blagajnah prodajalec odčita ceno iz artikla in jo vtipka v blagajno. Pri blagajnah, vezanih na računalniški POS-program, pa prodajalec s čitalcem kod odčita EAN-kodo ali vtipka PLU-šifro v blagajno.

Po izpostavitvi računa kupec plača blago v gotovini ali s kreditno kartico. Za gotovino štejemo denar, vrednostne bone in bančne čeke. V prodajalni je možno plačilo s tisto vrsto kreditne kartice, za katero ima prodajalna dovoljenje in ustrezne označbe na vhodu v prodajalno (Delovna, 2009).

2. Prodajanje blaga pogodbenim kupcem oz. kupcem na naročilnico

2.1 Namen

Prodajanje blaga pogodbenim kupcem oz. kupcem na naročilnico.

2.2 Odgovornosti

P.....Poslovodja nadzira in koordinira prodajanje blaga pogodbenim kupcem oz. kupcem na naročilnico.

S....Namestnik poslovodje prodaja blago pogodbenim kupcem oz. kupcem na naročilnico in nadomešča poslovodjo.

S....Vodja izmene in oddelkovodja prodajata blago pogodbenim kupcem oz. kupcem na naročilnico.

S....Prodajalec prodaja blago pogodbenim kupcem oz. kupcem na naročilnico.

S....Kupec izbira blago, prodajalec mu izpiše dobavnico.

I....Vodja OMO (ožjega maloprodajnega območja) nadzira prodajo blaga.

2.3 Izvajanje

S stalnimi in večjimi kupci se za prodajo blaga sklene letna prodajna pogodba. S pogodbo so dogovorjeni pogoji, pravice in obveznosti, pod katerimi bo kupec kupoval blago v določenem letu, ter vrsta in količina proizvodov, ki se kupujejo.

Kupci, ki nimajo sklenjene letne pogodbe, morajo pri vsakem naročilu blaga posredovati naročilnico.

Prodajanje blaga pogodbenim kupcem oz. kupcem na naročilnico ločimo na prodajanje v prodajalni brez računalniške podpore poslovanja in na prodajanje v prodajalni z računalniško podporo poslovanja.

V prodajalni brez računalniške podpore poslovanja kupec izbere blago in ga prinese do poslovodje oz. pooblaščen osebe. Poslovodja oz. pooblaščen oseba kupcu izpiše dobavnico/račun. Dobavnica se izpiše v treh izvodih in mora vsebovati vse podatke, ki so zanjo obvezni (Delovna, 2009).

Obvezni podatki na dobavnici so:

- 2.3.1 Firma in naslov prejemnika
- 2.3.2 Datum odpošiljanja
- 2.3.3 Vrsta in količina dobavljenega blaga
- 2.3.4 Prodajna cena blaga z vračunanim DDV
- 2.3.5 Vrednost blaga z vračunanim DDV
- 2.3.6 Seštevek vrednosti blaga po 20% in 8,5% DDV

Kupec dobavnico/račun podpiše in en izvod prejme skupaj z blagom. En izvod dobavnice/računa ostane v prodajalni, en izvod pa se pošlje v sektor financ in računovodstva.

V prodajalni z računalniško podporo poslovanja (prodaja poteka preko programa Savica, katerega uporabljajo tudi dobavitelji) kupec izbere blago in ga prinese do poslovodje oz. pooblaščenega osebe. Poslovodja oz. pooblaščenega oseba izpiše dobavnico/račun in kupec jo podpiše. Nato se v prodajalni izpiše račun za vsako dobavo posebej ali pa zbirno (prodajalec izpiše vse račune dobave skupaj ter jih na koncu porazdeli na posamezne dobave). En izvod dobavnic in računov poslovodja oz. pooblaščenega oseba pošlje v sektor financ in računovodstva, en izvod dobi kupec, en izvod ostane v prodajalni (Delovna, 2009).

5 INOVACIJSKE AKTIVNOSTI V PODJETJU MERCATOR

Tukaj bom navedel predvsem izboljšave na področju organizacije podjetja ter njegovih stalnih procesov. Da bi podjetje pridobilo ustrezno konkurenčno prednost, so potrebne določene inovacije, ki jih mora podjetje splanirati ter uvesti v čimkrajšem času.

5.1 Inovacije na področju organizacije oz. na področju zaposlenih

Na področju organizacije je pomembna prava organizacijska kultura, h kateri prištevamo motivacijo zaposlenih, njihove spretnosti, izkušnje, izobrazbo ter znanje, s katerim pridobi podjetje pomembno konkurenčno prednost. Brez prave organizacijske kulture podjetje ne bi bilo tisto, kar je, in tudi z najnevarnejšimi oz. neposrednimi konkurenti ne bi moglo konkurirati ter jih prelisičiti. Če bomo šteli zaposlene za najpomembnejši vir organizacije, bodo oni sami dali določen prispevek k uspešnosti družbe na področju poslovanja. S tem se bo v podjetju ustvaril pravi team, ki bo lahko konkuriral na vseh ravneh, tako na domačem kot tujem trgu.

Da bi podjetje imelo pravo organizacijsko strukturo (v mislih imam predvsem strukturo iz zaposlenih, ki bodo dali najboljše predloge za inovacijo, in vodstvo podjetja, ki jih bo pri tem podprlo), s pomočjo katere bi dosegalo konkurenčno prednost, bi bilo v podjetju potrebno uvesti poslovne zamisli (predlogi za inovacije za nastanek projekta izboljšanja prodaje) predvsem s strani zaposlenih, na podlagi njihovih izkušenj, znanja ter izobrazbe.

Potrebno je določiti skupino sodelavcev, ki bi ocenjevala poslovne zamisli zaposlenih, vodstvo podjetja pa bi jih nagradilo. V mislih imam poslovodski kader oz. skupino zaposlenih, ki so že dali v podjetju predloge za izboljšave, in je s tem projekt tudi uspešno nastal. V glavnem gre za ljudi, ki so imeli na tem področju veliko izkušenj. Najboljše poslovne zamisli bi izbrali in jih upoštevali pri sestavi najbolj optimalne organizacijske strukture. Možnost dajanja predlogov bi imeli sicer vsi ljudje, vendar bi jaz izbral le tiste, ki so za to usposobljeni oz. imajo veliko znanja ter izkušenj s tem. (Zapiski, 2010a).

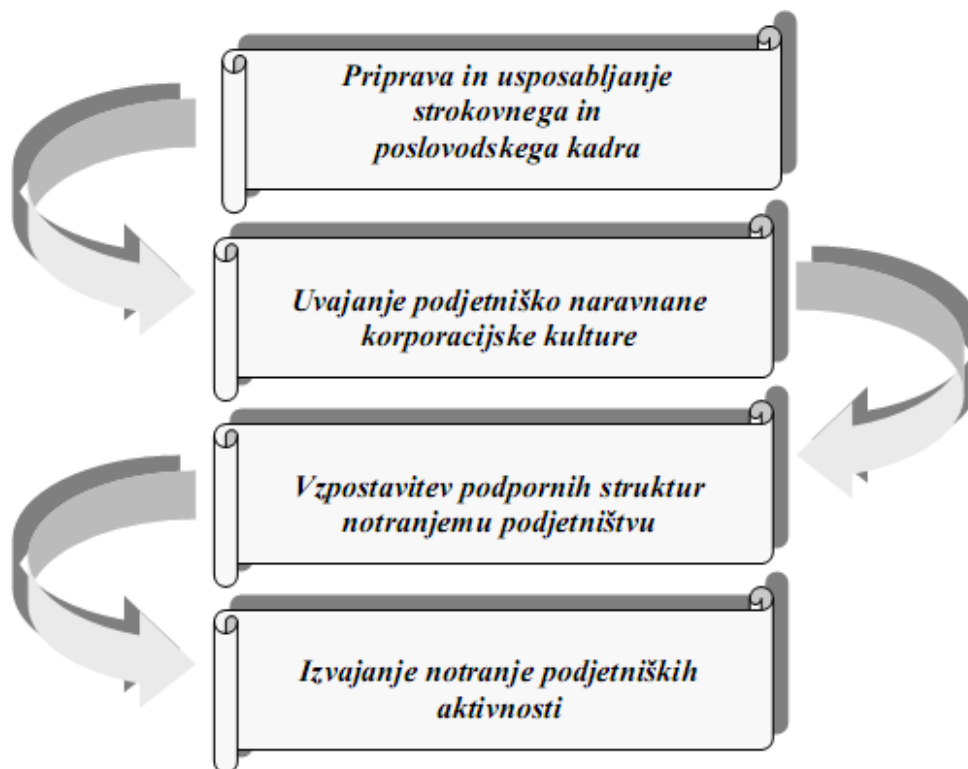
To pa ni edina ideja, ki bi podjetju prinesla uspeh, zato je pomembno, da podjetje še dodatno usposablja svoje kadre ter da poleg teoretičnega pridobili še veliko

praktičnega znanja. Na podlagi teoretičnega znanja jih lahko podjetje usposobi na tak način, da jim npr. posreduje veliko znanja oz. osnov o uporabi novejših programov, ki jih bo podjetje uvedlo, ter jim njihovo uporabo prikaže tudi v praksi.

5.2 Koraki pri uvajanju notranjega podjetništva oz. organizacije

Za razvoj notranjega podjetništva oz. same organizacije je potrebna prava strategija - strategija, s katero bi ustvarili najboljši team, da bi lahko podjetje konkuriralo svojim tekmečem na trgu. Predlagam nekatere korake, ki bi podjetju prinesli odlične poslovne rezultate ter vodilno vlogo tako na domačem kot tujem trgu (Balkan, kjer ima Mercator vidnejšo vlogo):

1. Priprava, usposabljanje ter prikazovanje oz. testiranje znanja strokovnega poslovskega kadra in drugih zaposlenih, ki bi jih v ta izbor vključili
2. Uvajanje podjetniško naravnane korporacijske kulture (predvsem na podlagi uvajanja načinov motiviranja, ki bi spodbudili zaposlene k boljšemu razvoju inovacij)
3. Vzpostavitev podpornih struktur notranjemu podjetništvu (podpora s strani vodstva, zaposlenih oz. celotne organizacije)
4. Izvajanje notranjih podjetniških aktivnosti (motiviranje, nagrajevanje, ocenjevanje, spremljanje delavčevih predlogov)



Vir: po lastnih izsledkih

Slika 3: Koraki pri uvajanju notranjega podjetništva v Mercatorju

Slika 3 prikazuje korake, ki naj bi vplivali na razvoj notranjega podjetništva oz. organizacije tako, da bi družba Mercator dosegla pomembno konkurenčno prednost na trgu.

5.2.1 Priprava in usposabljanje strokovnega poslovskega kadra

Prvi korak prikazuje pripravo, usposabljanje in preverjanje znanja poslovskega kadra ter drugih zaposlenih, ki so pripomogli k uspehu podjetja predvsem s prispevanjem najboljših predlogov za inovacije in predstavljajo temelj za pridobivanje konkurenčne prednosti družbe. Če bi kader, kljub izkušnjam, še dodatno usposobili, bi zaposleni pridobili dodane vrednosti za izvajanje del, ki bi jim ga družba dodelila. Zato menim, da izkušnje sicer veliko pomenijo, vendar niso dovolj. Kasneje bi ta korak pri razvoju notranjega podjetništva pomagal uresničiti naslednje stvari:

- Pripomogel bi pri vzpodbujanju zaposlenih (zaradi pridobljenih dodanih vrednosti in temu večja volja za nadaljnje delo) ter k večji tekmovalnosti v

izvajanju inovacijskih procesov (spet na podlagi dodanih vrednosti zaposlenih, da svoje dodane vrednosti pokažejo tudi v tekmovanju za dajanje najboljših inovacij).

- Sodelovanje in delovanje zaposlenih pri razvoju podjetniških inovacij. Najboljše inovacije zaposlenih bi podprli in jih kasneje tudi pomagali uresničiti.
- Pomagal bi pri pripravljenosti prispevanja razpoložljivih virov podjetja (predvsem prispevanja oz. posredovanja virov informacij o projektu, ki bi ga vodstvo podjetja posredovalo zaposlenim), ki bi omogočil začetek izvajanja projektov oz. inovacij, ki so bile sprejete s strani zaposlenih. Omogočil bi pregled izvajanja inovacij ter vzpostavitev sistema, ki bi neuspešne inovacije oz. projekte izločil, uspešnim projektom pa omogočil nadaljnji razvoj (Zapiski, 2010a).

5.2.2 Uvajanje podjetniško naravnane korporacijske kulture

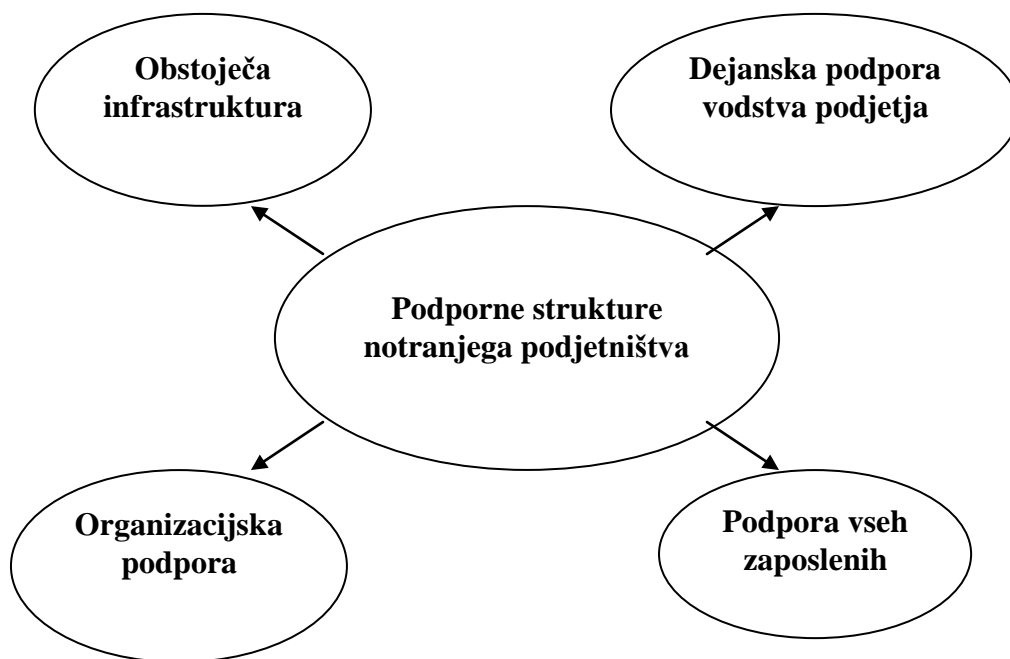
Drugi korak prikazuje uvajanje podjetniške kulture predvsem na podlagi uvajanja načinov motiviranja, ki bi spodbudili zaposlene k boljšemu razvoju inovacij. Podjetniška kultura bi zaposlenim omogočila dodaten zagon pri ustvarjanju inovacij za družbo. Ta korak bi pomagal:

- K spodbujanju inovacij (k spodbujanju nastanka inovacij oz. da bodo te inovacije tudi realno nastale glede na trud, ki ga bodo vložili zaposleni)
- Oblikovanju nekaterih podjetniških skladov (predvsem skladov, v katere bi Mercator lahko vložil nekaj procentov zaslužka od zaslužka mesečne prodaje, npr. 5 ali več odstotkov, seveda ob pozitivnem poslovanju, in s tem bi Mercator rezerviral ta denar za ustvarjanje inovacij in realizacijo projektov)
- Nosilec projektov oz. zaposlenim, ki so dali poslovne zamisli. Če je projekt oz. inovacija bila uspešno izpeljana, je potrebno nosilca primerno nagraditi. Če pa je bil projekt neuspešno izpeljan, bi morali nosilce projektov enako spodbujati k nadaljnjemu razvoju inovacij. To bi bila pravilna odločitev, saj bi v nasprotnem primeru morali poiskati druge zaposlene, ki bi dajali predloge za

inovacije. To pa za podjetje ne bi bila enostavna rešitev, saj bi bila poraba časa prevelika, še posebej ko bi se mudilo z vzpostavljanjem novega projekta.

5.2.3 Vzpostavitev podpornih struktur notranjemu podjetništvu

Podporne strukture (podpora s strani vodstva, zaposlenih oz. celotne organizacije) so pomembne, da se razvojni program za izpeljavo projektov kljub neuspešnim rezultatom še naprej razvija. Kajti če bi projekt opustili, bi podjetje zapravilo veliko finančnih sredstev, še preden je projekt, v katerega je investiralo, sploh nastal. Da bi bili projekti na začetku uspešno izpeljani, bi morale podjetje zavarovati nosilce projektov (predvsem zaposlene, ki dajejo predloge za inovacije) na tak način, da bi dodatno financiralo nastanek teh projektov. V primeru tveganja, da projekt, kljub vložnemu velikemu trudu zaposlenih, ne bi nastal, bi podjetje vložilo dodatna sredstva v razvojni program projektov (pridobivanje dodatnih izvajalcev, ki bi gradili projekt, dodaten material, ki je za ta projekt potreben itd.). Te podporne strukture so lahko organizacijske, saj bi podjetje s pomočjo drugih podjetij (različni partnerji, ki bi podjetju pomagali vložiti potrebna finančna sredstva za razvoj projekta) zmoglo razviti pomemben projekt ali pomembne inovacijske projekte. Lahko pa so tudi vsebinske, saj bi med zaposlenimi oz. nosilci projektov potekalo izmenjevanje informacij ter mnenj o dajanju predlogov za inovacijo (Zapiski, 2010b).



Vir: po lastnih izsledkih

Slika 4: Podporne strukture notranjega podjetništva

Slika 4 prikazuje dejavnike, s katerimi bi podjetnik razpolagal, da bi bili projekti uspešni že na začetku in bi se tudi uspešno nadaljevali.

5.2.3.1 Obstoječa infrastruktura

Podjetje bi vložilo svoja lastna sredstva za razvoj podjetniških projektov (predvsem mislim na projekt za izboljšanje prodaje) ter uporabo komunikacije znotraj organizacijske strukture oz. izmenjavo informacij med nosilci projektov. To bi podjetje storilo na tak način, da bi se prej posluževalo uporabe poslovnih načrtov, ki so jih ustvarili nosilci projektov (ali bi se posluževali tudi njihovih mnenj), s katerim bi podjetje izvedlo oz. preračunalo ali se splača ta projekt izpeljati oz., če se bi podjetju povrnila tolikšna vrednost investicije ob pričakovanem času.

5.2.3.2 Organizacijska podpora

Tukaj je pomembna podpora s strani zunanjega ter notranjega okolja podjetja. Nosilci projekta se bodo morali prilagoditi zahtevam inovacijskega procesa. Pomembna bo tudi podpora s strani notranjega okolja podjetja (s strani organizacije) za strateške povezave oz. sodelovanje z drugimi podjetji za razvoj inovacij. S strani

podpore notranjega okolja podjetja se bo ustvarilo tudi delovno okolje in s tem se bodo pri nosilcih projektov ustvarjale še dodatne poslovne zamisli za razvoj podjetniških projektov oz. inovacij. S tem, ko se bodo razvile še dodatne zamisli oz. predlogi zaposlenih, bo podjetje čimprej dobilo ideje od zaposlenih, ki bodo omogočale hitrejšo zbiranje predlogov in tudi njihovo ocenjevanje. K temu bo pripomogel tudi hitrejši ter kakovostnejši nastanek projekta (Zapiski, 2010b).

5.2.3.3 Podpora vseh zaposlenih

Poleg v organizacijsko podporo se morajo nosilci projektov vključevati v razprave o nastajanju projektov ter v odločanje, katere sedanje in bodoče aktivnosti bodo vključevali za nastanek potrebnih projektov. Vendar mora biti za to prisotno odprto komuniciranje, izmenjavanje informacij med zaposlenimi ter razvoj programov za izobraževanje delovnega kadra. To bi potekalo na tak način, da bi se nosilci projektov zbrali na sestanku s poslovodskim kadrom ter z drugo skupino zaposlenih (ki bi ocenjevala inovacije poleg poslovodskega kadra) ter se bi tam zaposleni med seboj pomenili, katere vrste predlogov bi dali za ta projekt. Medtem bi jih poslovodski kader ter druga skupina zaposlenih poslušala ter na koncu dala svoje mnenje o uporabi teh vrst predlogov.

5.2.3.4 Podpora vodstva podjetja

Vodstvo podjetja mora moralno in finančno spodbuditi razvoj teh projektov ter njihovo izboljšanje, predvsem pa oblikovanje podjetniškega centra, ki bi nadziral nastanek načrtanih projektov ter tudi nudil pomoč za nastanek le-teh. Na tak način bi podjetje pridobilo dodatno pomoč s strani centra, če ne bi bilo podjetje zmožno izpeljati vseh procesov med nastankom in trajanjem projekta (proces nadzora in kontroliranja nastanka projekta, ki bi preprečili nastanek problemov pri realizaciji projekta).

5.2.4 Izvajanje notranjih podjetniških aktivnosti

Pri tem koraku sta zelo pomemben člen nagrajevanje zaposlenih ter motiviranje. Tukaj bi vzpostavil predvsem mišljenje, da bi morali vsakega zaposlenega oz. nosilca projekta pravilno motivirati, nagrajevati, ocenjevati, zlasti pa spremljati njegove predloge za nastanek ter izboljšavo določenih projektov. Nagraditi ter motivirati bi

mogli tudi poslovodski kader, ki bi veliko pripomogel k ocenjevanju predlogov za inovacije.

Če pa hočemo, da bodo ti projekti tudi uspešni, je pomembno, na kakšen način bomo zaposlene motivirali. Zato predlagam, da bi v podjetju najprej raziskali načine motiviranja ter na podlagi prejetih podatkov in analize načinov motiviranja naredili pravilnik, s katerim bi se pravilno ravnali pri nagrajevanju nosilcev razvoja projektov ter poslovodskega kadra. Samo materialno nagrajevanje oz. povišanje plač pri inovatorjih ni ključnega pomena. Mislim, da je pomembnejše kombiniranje nematerialnega nagrajevanja (pohvale, priznanja s strani vodstva ter častna imenovanja, npr. inovator leta). Pravično bi tudi bilo, da bi v podjetju vzpostavili kategorijo nagrajevanja nosilcev projektov. Za čim boljšo idejo za razvoj projekta, ki se lahko realizira, bi vsak zaposleni dobil tudi višjo nagrado s strani vodstva podjetja (Zapiski, 2010b).

5.2.4.1 Koraki, ki so potrebni pred nastankom podjetniških aktivnosti

1. Vodstvo podjetja mora kot pobudnik projekta na začetku najprej predstaviti koncept razvoja notranjega podjetništva, namen, cilj ter njegov vpliv na celotno organizacijo podjetja.
2. Kader, ki bo pomagal razviti določene projekte oz. bo podal različne poslovne zamisli za nastanek projektov, mora biti dovolj usposobljen s strani podjetja ter imeti neko znanje na tem področju. Med kadrom mora potekati odprto komuniciranje, ki je pomembno za izmenjavanje informacij med zaposlenimi.
3. Poleg usposobljenosti kadra s strani podjetja mora podjetje predstaviti nosilcem projekta koncept oz. določene informacije za nastanek programa razvijanja projektov ter jih tudi spodbuditi.
4. Kot sem že prej predstavil, morajo biti vključene tudi podpirne strukture, ki bodo podpirale razvoj programa kljub še neuspešnim nastankom projektov ter dopuščale nosilcem projektov do vstopa infrastrukture podjetja in dajale podporo nosilcem projekta s strani vodstva podjetja ter drugih zaposlenih.

Ko smo razvili korake pred nastankom podjetniških aktivnosti oz. aktivnosti za izdelavo projekta, je treba ustvariti še pravo inovacijsko klimo, ki bo spodbujala k

uporabi podjetniškega duha ter ustvarjanju drugih podjetniških inovacij (Zapiski, 2010b).

5.2.4.2 Spodbujanje podjetniško-inovacijske klime v podjetju

Razvoj inovacijske klime je zelo pomemben dejavnik, ki bo zagotavljal, da bodo nastajale potrebne inovacije s strani zaposlenih. Če želimo ustvariti uspešen sistem dajanja inovacijskih predlogov s strani zaposlenih, jih bo moral poslovodski kader na pravi način motivirati. Poslovodski kader bo moral zaradi pričakovanih izkušenj in znanja poiskati zaposlene predvsem v srednjem managementu. Lahko pa se zgodi, da zaposleni iz srednjega managementa ne čutijo volje oz. so nezainteresirani, da bi pomagali pri izpeljavi projekta. Zato je treba praviloma iskati zaposlene na vseh hierarhičnih nivojih organizacije. Da bi ustvarili uspešen sistem inoviranja, bo morala višja hierarhična raven zaposlenih poiskati čim večje število zaposlenih, ki bodo prispevali k integraciji izboljšav predlogov za nastanek inovacij. Poti, po katerih bomo pridobili načine za dajanje predlogov izboljšav, bodo morale biti bolj formalne kot neformalne, saj se bodo ideje pojavljale na podlagi načrtnega dela kot pa, da bi se pojavljale slučajno. Vsak zaposleni bo moral vedeti, komu in kje svoje predloge predstaviti ter se o njih pogovoriti, da bo dobil povratne informacije o primernosti oz. neprimernosti ideje. Menim, da je to pomembno, saj bi neuspešen predlog zaposleni prej prediskutiral s poslovodskim kadrom in s tem preprečil, da bi predlog uvrstili na seznam ustvarjanja inovacijskih aktivnosti. Naloga poslovodskega kadra pa je, da oceni predloge zaposlenih. Če pa tega ni zmožen, mora kontaktirati nadrejene oz. za to usposobljene, ki bodo namesto njih ocenili predlog zaposlenega. Vendar tudi ta način ni najbolj primeren, saj poslovodski kader zaradi subjektivnih razlogov lahko oceni predloge kot neprimerne, tako da ostanejo te ideje neizkoriščene in pokvarijo pobudo zaposlenih za nadaljnji razvoj novih predlogov. Zato mora višja raven organizacije sestaviti delovno skupino, ki bo sposobna te predloge oceniti ter najslabše eliminirati (Zapiski, 2010a).

5.2.4.3 Notranje-podjetniški proces v podjetju

Notranje-podjetniški proces bo bil proces, s katerim bomo izboljšali prodajno-pospeševalne aktivnosti oz. prodajo. Proces se bo začel pri dajanju predlogov za inovacijo ter končal pri končni izdelavi poslovnega načrta zaposlenega, s tem ko je

bila že prej inovacija tudi potrjena s strani ocenjevalcev oz. poslovnega kadra. Ta proces bo potekal skozi šest točk in te točke so (Zapiski, 2010a):

1. Posredovanje inovativnih predlogov, ki pripomorejo k ustvarjanju mnenj s strani ocenjevalcev

Pobudniki dajanja predlogov oz. zaposleni morajo delovni skupini najprej pisno posredovati predlog, ki vsebuje potrebno idejo ali zamisel za nastanek podjetniške aktivnosti. Dobro bi bilo, da bi predlog vseboval tudi oceno koristi (ocena s strani nosilca projekta, ki bi pokazala, koliko bi predlog koristil pri nastanku inovacije). V primeru, da delovna skupina predloga ne razume, mora poklicati pobudnika, ki jim točno razloži predlog in ga tudi dopolni, če je potrebno.

2. Zbiranje in selekcioniranje prispelih predlogov

Ta naloga pripada delovni skupini oz. skupini za ocenjevanje predlogov. Skupina se bo sestajala na podlagi količin prejetih predlogov ter po potrebi. Najprej bo morala skupina ideje izbrati ter jih nato oceniti. Vendar mora imeti že določen ocenjevalni kriterij, s katerim bo predloge lažje ocenjevala. Dobro bi bilo, če bi skupina te predloge razvrstila tudi po pomembnosti in kakovosti (npr: odlične ideje, dobre ideje, ideje, potrebne dodelave, neuporabne ideje). Dobro bi tudi bilo, če bi skupina arhivirala predloge, ki naj ne bi bili npr. zanimivi zanjo, vendar bi lahko to postali kasneje in bi jih ponovno ocenjevala. Če je pa predlog skupini zanimiv oz. realno izvedljiv, lahko skupina pokliče pobudnika na širšo predstavitev, na kateri bi bilo zaželeno, da bi bil prisoten tudi poslovodski kader. To predstavlja prvi stik pobudnika s sistemom, pri katerem bi ta že prikazoval nastajajočo aktivnost v neki inovaciji. Lahko bi se pa zgodilo, da bi pobudnik izgubil nadzor nad predlogom, ki bi ga posredoval drugemu. Zato mora skupina zaupati pobudniku ne glede na kakovost posredovanega predloga. Če zaupanja ne bi bilo, bi lahko skupina izgubila oz. bi morala iskati druge pobudnike, za kar bi ji vzelo zelo veliko časa. Naslednji korak bi bil selekcioniranje predlogov, s katerimi bi skupina že na samem začetku eliminirala slabe oz. nesmiselne predloge ter bi s tem takoj obvestila pobudnike, če bi bili predlogi uvrščeni v ožji krog predlogov (Zapiski, 2010a).

3. Ocenjevanje predlogov

Po zbiranju oz. selekcioniranju predlogov pride na vrsto ocenjevanje le-teh. Kot sem v prejšnji točki omenil, bo morala imeti skupina ocenjevalni kriterij. Po teh kriterijih se bi predlogi razvrstili na perspektivne oz. neperspektivne. Kriterij, ki naj bi se uporabljal oz. bi ga bilo potrebno zasledovati, bi bil finančno-ekonomski. Zato bi bilo dobro, da bi skupino še dodatno izobrazili, da bi lažje ugotovila, kateri ekonomski kriteriji bi bili za podjetje najbolj koristni. Za skupino ta del naloge ne bi bil enostaven, zato bo morala skupina te predloge ocenjevati na strokoven način, ne pa na intuitivni podlagi.

4. Nagrajevanje prejetih predlogov

Za predloge, ki jih skupina uvrsti med perspektivne, realno izvedljive ter dobičkonosne za podjetje, mora podjetje že na samem začetku simbolično nagraditi pobudnike, čeprav ni zagotovila, da bo predlog oz. nastala inovacija prinesla poslovno uspešnost podjetju. Dobro bi bilo, da bi podjetje te predloge dalo na oglasno desko ter objavilo v internih časopisih, kar bi še dodatno spodbudilo pobudnike. Kar se tiče nagrajevanja, obstaja veliko načinov, kako nagraditi pobudnike. Da bi bil predlog čim boljši, mora biti med pobudniki tudi tekmovalni duh, s katerim bi se trudili oz. tekmovali za najbolje ocenjen oz. najbolj kakovosten predlog. Zato menim, da mora biti pomemben dejavnik stimulacija, ki je predpogoj podjetniškega delovanja in je povezan z notranjim ter zunanjim motiviranjem. Prejeti predlogi morajo biti jasno točkovani, tako da bo imel pobudnik jasno predstavo, kako bo njegov trud poplačan.

Tabela 11: Primer točkovanja podjetniških predlogov

PREDLOG	POMEN ZA PODJETJE	TOČKE	NAGRADA INOVATORJU
Dober predlog	Izboljšani obstoječi postopki dela	2	Enkratni 30% mesečni dodatek pri osebnem dohodku
Zelo dober predlog	Novi postopki dela	6	Enkratni 100% mesečni dodatek pri osebnem dohodku
Odličen predlog	Možen dolgoročno ugoden ekonomski učinek za podjetje	12	Napredovanje na višje strokovno ali poslovodsko delovno mesto

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 11 prikazuje primer točkovanja ter nagrajevanja po izbiranju in selekcioniranju predlogov, za katerih točkovanje je odgovorna delovna skupina, za nagrajevanje pa vodstvo podjetja.

5. Izdelava in predstavitev poslovnega načrta

Če delovna skupina oceni, da se bo predlog pobudnika ekonomsko izplačal in se ga zato uporabi za inovacijo, je naslednji korak pobudnika, da naredi poslovni načrt. Poslovni načrt ni enostavna zadeva, saj ga mora pobudnik zelo temeljito opisati ter tudi predstaviti. Stvari, ki bi jih vključil vanj, naj bi bile npr. celotna ideja, pričakovane koristi inovacije, način vodenja projekta, način njegove praktične izvedbe, potrebna sredstva za izvedbo oz. stroški, viri sredstev ter dobo povračila investicijskih izdatkov. Ker pa je naloga za pobudnika zelo zahtevna, ne bi bilo slabo, če bi mu pri izdelavi poslovnega načrta pomagala tudi usposobljena strokovna služba. Če bi podjetje sprejelo

poslovni načrt pobudnika (oz. že notranjega podjetnika), bi bilo za nadaljnji razvoj projekta oz. inovacije dobro opredeliti pravilo med podjetjem ter samim pobudnikom.

6. Opredelitev odnosa med notranjim podjetnikom (notranji podjetnik postane, ko ocenjevalci potrdijo zaposlenemu poslovni načrt za izvedbo projekta oz. postane eden od vodilnih osebij v podjetju) in vodstvom podjetja.

Po potrditvi poslovnega načrta pobudnika oz. že notranjega podjetnika morata obe strani (vodstvo podjetja ter notranji podjetnik) uskladiti pravila oz. njune medsebojne odnose za razvoj nadaljnjega projekta. Na tej stopnji so pomembni nekateri dejavniki, ki bodo vplivali na nadaljnje aktivnosti. Ti dejavniki so (Zapiski, 2010a).

- Opredelitev vstopne strategije za novi posel
- Način zagotovitve in obseg potrebnih sredstev ter koriščenja ostalih virov podjetja
- Način izbire novih članov podjetniške skupine
- Zagotovitev lastnega proračuna ter možnost koriščenja po lastni presoji
- Postavitev terminskega plana za izvedbo projekta
- Natančno definiranje pričakovanih bodočih rezultatov novega posla
- Definiranje sistema nagrajevanja, ki bo temeljil na doseženih ciljih

5.3 Inovacije na področju izboljšave prodaje

Tukaj bom navedel možnosti oz. ideje za izboljšanje procesa prodaje, ki bi prinašal podjetju pomembno konkurenčno prednost na trgu. Upam, da bi ta proces tudi dejansko prinesel konkurenčno prednost podjetju.

5.3.1 Inovacije s programom Microsoft Dynamics CRM (Customer Relationship Management) 2011 in telefonija Cisco IP (Internet Protocol)

Za izboljšavo procesa prodaje predlagam nakup komercialno dostopnega programa Microsoft Dynamics ter vzpostavitev telefonije Cisco IP, s čimer bi omogočili pridobivanje novih kupcev ter izboljšali njihovo zadovoljstvo. Pridobimo jih na tak način, da kupcem še pred nakupom oz. obiskom prodajnega mesta posredujemo podrobne informacije o izdelkih (podroben opis izdelka, cena, popusti, obročno plačevanje, garancija itd.) in celo servisne storitve (imena serviserjev za določene vrste izdelkov, urnik itd.). Pri virih posredovanja informacij drugih trgovin še nisem zasledil, da bi pošiljali tako podrobne podatke. Konkurenčne trgovine pošiljajo večinoma osnovne podatke o izdelkih po internetu ali s pomočjo klasičnih oglasnih sporočil oz. sredstev, zato morajo kupci, če želijo več podatkov o izdelkih, oditi v trgovino ali poklicati po telefonu. Z omenjenim programom lahko omogočimo takšno posredovanje podatkov, kar bi bilo kupcem zelo všeč. Na tak način bi potem pridobili še večje število kupcev in povečali njihovo zadovoljstvo. Ta program upravlja odnose s kupci, tako da podpira procese od trženja do prodaje ter nam zagotovi kakovostne storitve, saj pride stranka hitreje do podatkov kot pri drugih virih posredovanja informacij. Princip programa je podobna spletnemu nakupovanju, vendar pa ima program dodatno prednost, da prodajalci vnaprej, še pred nakupom, kupcu pošljejo ustrezne informacije o izdelku ter z njim tudi komunicirajo, če je skrbnik oz. trgovec prost (Microsoft Corporation, 2010).

IP-telefonija podpira govorno (telefonsko) komunikacijo preko internetnega omrežja. S tem načinom komuniciranja s strankami podjetja poenostavijo delovanje lokalnega omrežja (potreba po samo enem omrežju) in imajo zato manjše stroške komuniciranja kot pri navadnem telefonskem komuniciranju. Razlog je v razvitosti internetnega omrežja oz. v tem, da IP-telefonija omogoča večjo izkoriščenost omrežja in posledično cenejšo obliko komuniciranja kot pri navadni telefoniji (Arnes, 2010).

5.3.1.1 Moduli programa Microsoft Dynamics CRM 2011

V tem poglavju bom predstavil module, ki sestavljajo program Microsoft Dynamics CRM 2011, ter modul, ki sem si ga sam izmislil in ni v povezavi z omenjenim programom. Število modulov je štiri: moduli prodaje, avtomatizacije trženja in podpore s strankami ter moj modul prodaje. Najprej bi na kratko predstavil vse štiri module, nato pa po točkah še vsakega posebej.

Modul prodaje nam omogoča izboljšanje ter povečanje prodajne strategije preko vodenih procesov v tem programu, izboljšanje vrednosti prodajnih priložnosti s pravimi prodajnimi namigi ter pripravo delovne ekipe za poznavanje zgodovine posameznega kupca. Program ima seznam kupcev, preko katerega podjetje ustvarja stike, na njem pa so zapisani njihovi osebni podatki (ime, priimek, podjetje (če je pravna oseba), številka telefona, elektronski naslov). To pomeni, da najprej stranki preko tega modula pošljemo kampanjo (promoviranje trgovine) ter šele nato dobimo namig od stranke (njen odziv). Če je namig pozitiven oz. je stranka zadovoljna s promocijo, ji pošljemo našo ponudbo o izdelkih, za katere se zanima. Če je stranka zainteresirana za nakup, sklenemo z njo posel ter ji pošljemo račun za plačilo. (Pangos, 2009, str. 1).

Modul trženja omogoča boljše poslovne odločitve glede na odzivnost in potrebe strank, omogoča takojšen dostop do vira informacij posamezne stranke (Pangos, 2009, str. 2).

Modul podpore strank omogoča strankam takojšnje podajanje informacij o izdelkih ter podajanje informacij o izdelkih v poprodaji (podjetje poda stranki informacije o reklamacijah izdelka ter o servisnih storitvah, ne glede na to, ali je stranka izdelek kupila). (Pangos, 2009, str. 2).

Moj modul prodaje bo obsegal predvsem tiste vrednosti nakupa, pri katerih bo stranka prejela še dodatno darilo. Več o tem bom opisal v naslednjih točkah.

5.3.1.1.1 Modul prodaja

Modul prodaje se začne s čakalno vrsto posameznega kupca oz. na seznamu aktivnosti, ki so opredeljene v tem programu, natančneje povedano, gre za aplikacijo programa CRM z imenom Microsoft Outlook. Vsaka čakalna vrsta kupcev ima že

vnaprej opredeljene prodajne aktivnosti (zahteve kupca oz. želje), ki jih mora trgovec oz. skrbnik opraviti. Če skrbnik ne more sprejeti aktivnosti s tega seznama, je to dodeljeno drugim skrbnikom. Za vsako čakalno vrsto kupca je v njem naveden elektronski naslov kupca. Če kupec ne more posredovati informacij preko Dynamicsa (če ga kupec na svojem računalniku nima), pošlje svoje informacije oz. naročilo preko svojega e-maila na naslov podjetja. Ko bodo njegove informacije oz. naročilo potrjeni, bodo avtomatsko sprejeti na seznam aktivnosti. Naročilo bo na čakanju, dokler ga ne prevzame skrbnik (Microsoft Corporation, 2007, str. 26-55).



Vir: Microsoft Corporation, 2005a, str. 68

Slika 5: Proces poteka prodajnega menedžmenta

Slika 5 prikazuje proces poteka prodaje s programom Dynamics, pri katerem je prvi korak namig (bom podrobneje razložil v naslednji točki). Nato preverimo informacije, ki smo jih prejeli od strank, in če je namig pozitiven, ga spremenimo v priložnost. Stranki pošljemo ponudbo in če je stranka pripravljena vzeti ta izdelek, sklenemo posel in naredimo račun.

Podroben opis poteka modula prodaje:

- **Kampanja:** začetek procesa modula prodaje se začne pri kampanji. Najprej jo pošljemo strankam oz. potencialnim strankam. S tem podjetje promovira svojo trgovino. Nato stranke pokličemo, da jim dodelimo status. Na koncu seštejemo rezultate: koliko strank se je na kampanjo odzvalo in kaj o njej menijo oz. kakšen je bil njihov odziv oz. namig. (Microsoft Corporation, 2007, str. 26-55).

- **Namig:** tukaj ugotovimo, kakšen je bil namig strank iz kampanje. Če namig pošlje stranka, ki je podjetje ni imelo na seznamu, mora stranka posredovati svoje podatke. Če je stranka zainteresirana za kampanjo, lahko namig spremenimo v priložnost. V nasprotnem primeru lahko namig onemogočimo. Če pa stranka ponovno pokaže interes za promocijo, namig ponovno aktiviramo in jo vključimo med potencialne stranke za kampanjo (Microsoft Corporation, 2007, str. 26-55).
- **Priložnost:** ko je namig stranke pozitiven, ga lahko spremenimo v priložnost. V priložnosti pošljemo stranki ponudbo o izdelkih. Če se odloči za ponudbo, spremenimo ponudbo v naročilo. Po naročilu ji pošljemo tudi račun za plačilo izdelka ali izdelkov, če jih stranka vzame več. Če se stranka ne odloči za ponudbo, priložnost zapremo. Če se stranka premisli, jo lahko ponovno aktiviramo (Microsoft Corporation, 2007, str. 26-55).
- **Od ponudbe do računa:** podjetje lahko tukaj vidi, koliko prejemkov bo doseglo s prodajo izdelkov. Ko se ponudba spremeni v naročilo, se podatke lahko prenese v program ter vidi, koliko prihodkov od prodaje bo podjetje doseglo. Z vnašanjem podatkov iz naročila, lahko podjetje ustvari račun. Ko je stranka plačala račun ali pa je bil račun že narejen, podjetje zapre račun v aplikaciji programa (Microsoft Corporation, 2007, str. 26-55).

5.3.1.1.2 Modul avtomatizacije trženja

S tem modulom dobijo vsa podjetja potrebo, da pomembne podatke, ki jih prejmejo od strank, spremenijo v informacije in s tem omogočijo ustvarjanje poslovnih priložnosti pri sodelovanju s strankami. S podatki, ki jih podjetje pridobiva iz programa, lahko podjetje ustvari pomembne poslovne odločitve, ki bodo vplivale na zadovoljstvo strank ter omogočile takojšnje ukrepanje, če bi prišlo do problemov s strankami (če smo stranki podali npr. napačne informacije o izdelku oz. izdelkih in ima stranka slabo mnenje o nas). To pomeni, da na čim hitrejši način posredujemo strankam informacije, ki jih potrebujejo. Na ta način pridobi stranka v zelo kratkem času veliko količino informacij. Hitrejši način posredovanja informacij nam omogoči, da od stranke takoj izvemo, ali bo ta izdelek kupila, ter s tem preidemo na naslednje stranke v čakalni vrsti.

Modul za trženje omogoča trgovcem zlasti upravljanje odnosov s strankami, saj je program zelo uporaben ter prilagodljiv predvsem zaradi hitrejšega ter količinskega posredovanja informacij strankam. To je glavni potencial tega modula. Stike s strankami lahko spremenimo v trženjsko priložnost ter s tem povečamo storilnost podjetja (Microsoft Corporation, 2007, str. 64-71).



Vir: Microsoft Corporation, 2005b, str. 69

Slika 6: Potek marketinških procesov

Slika 6 opisuje potek marketinških procesov. Najprej začnemo s planiranjem marketinga, nato nadaljujemo s preverjanjem razpoložljivih sredstev, ki jih podjetje nameni za marketing. Kasneje sledi preveritev podatkov s seznama strank, ki omogoči, da podjetje ustvari akcije o trenutni ponudbi. Ko podjetje ustvari akcijo, pošlje ponudbo strankam, na koncu pa prejme še njihove odzive na ponudbo.

Podroben opis modula trženje:

- **Kampanje:** pri načrtovanju kampanje moramo najprej določiti cilje, proračun ter rezultate, ki jih želimo doseči. Ko smo vse to opredelili, lahko začnemo z načrtovanjem kampanje. Če imamo tudi pri trženju opredeljen seznam kupcev, lahko iz njega takoj načrtujemo, kaj bo kampanja glede na pričakovanja kupcev obsegala, ter kasneje povežemo produkte in cenik v kampanjo. Naslednji korak je, da opredelimo obseg kampanje (podatki o izdelkih ter cenik), da lahko podrobno načrtujemo aktivnosti. Pri aktivnostih opredelimo, kakšna naj bo kampanja, da bomo prepričali stranke (nagradne igre, prodajne akcije itd.).

Končen korak je, da pogledamo sporočila v Dynamicsu in spoznamo odziv kupcev. Če je bil odziv uspešen oz. so bile stranke s kampanjo zadovoljne, lahko načrtujemo tudi naslednjo kampanjo (Microsoft Corporation, 2007, str. 64-71).

- **Planiranje nove kampanje:** pri planiranju nove kampanje, moramo stranki najprej določiti status ter naziv. Preden bomo kupce seznanili z novo kampanjo, mora ta biti do potankosti načrtovana, pregledana ter potrjena. Hkrati določimo tudi tip kampanje oz. ali gre za oglas, dogodek itd. Podjetje določi kampanji tudi šifro, s pomočjo katere jo bo podjetje lažje našlo, ko jo bo želelo poslati strankam (Microsoft Corporation, 2007, str. 64-71).
- **Tržni sezname:** tržni sezname so pomemben dejavnik pri vsaki kampanji, ker si z njimi podjetje pomaga pri načrtovanju nove kampanje. S takšnimi sezname dobi podjetje podatke o kupcih. Tržne sezname podjetje izdeluje in vzdržuje na podlagi namigov in računov. Na podlagi namigov tako, da kupcev, ki so se negativno odzvali na kampanjo, podjetje ne bo uvrstilo v ožji tržni seznam potencialnih kupcev. Na podlagi računov pa tako, da podjetje uvrsti kupce, ki so pri njih veliko kupovali in jim posledično prinesli velik zaslužek, v ožji seznam, (Microsoft Corporation, 2007, str. 64-71).
- **Zagon nove kampanje:** ko je nova kampanja dejansko načrtovana ter ima potrjen status, lahko v kampanji določimo naloge ter aktivnosti, ki jih bodo uporabljali trgovci oz. za to odgovorne osebe v podjetju, ki bodo prepričevale kupce o ponudbi (Microsoft Corporation, 2007, str. 64-71).

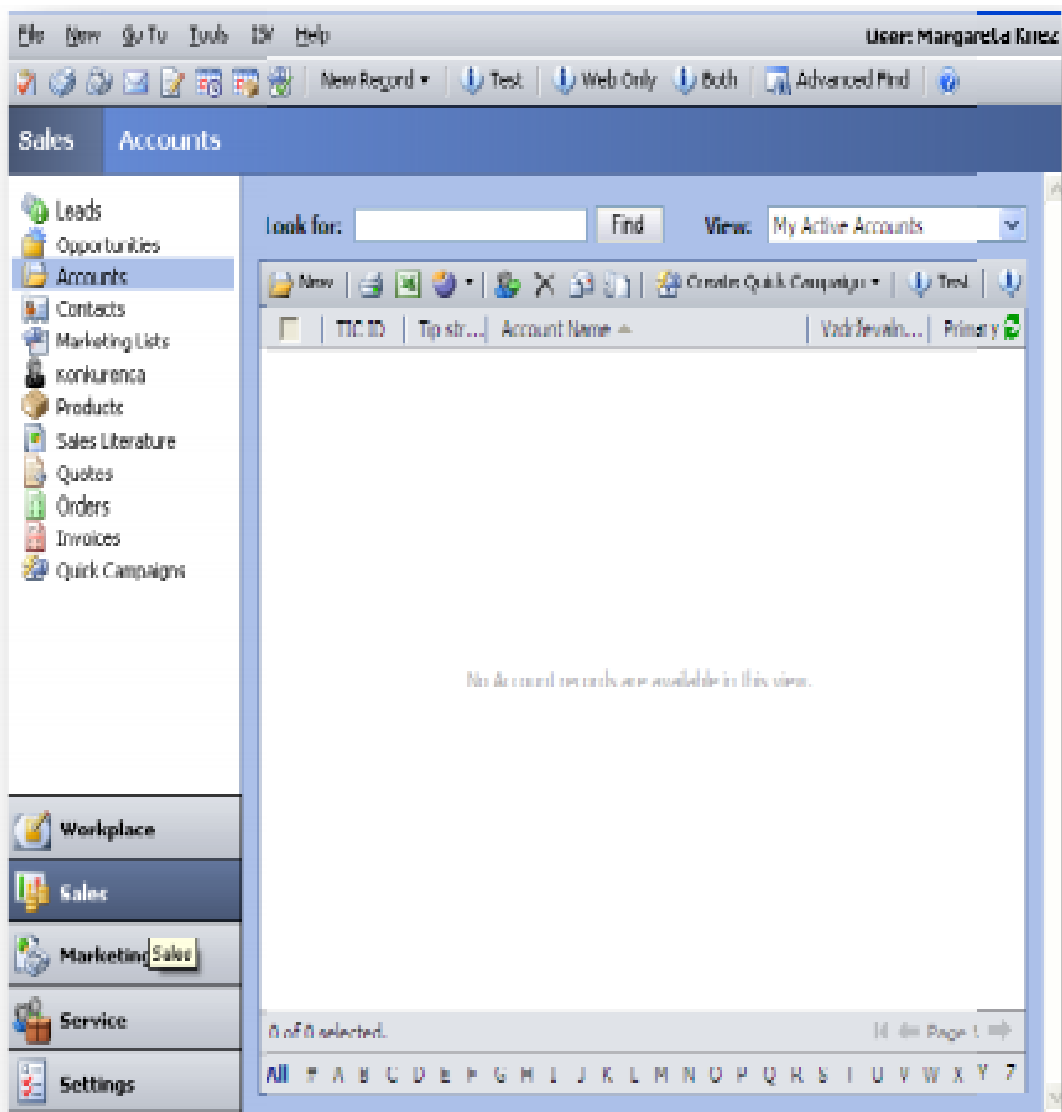
Kaj nam še vse omogoča modul za trženje:

- Učinkovito upravljanje podatkov:
 - Preprosto uvažanje podatkov iz drugih virov v rešitev Microsoft Dynamics
 - Uporabljanje vnaprej določenih pravil za uvoz podatkov ali oblikovanje novih
 - Potrjevanje stanja uvoza podatkov s samodejnim obvestilom po elektronskem sporočilu

- Segmentiranje podatkov:
 - Uporabljanje poizvedbe v naravnem jeziku za takojšnje povezovanje kupcev ter priložnosti
 - Oblikovanje seznamov ciljnih kupcev, ki jih povežemo z akcijami
 - Oblikovanje osebnih ali javnih pogledov na podatke, ki jih je mogoče ponovno uporabiti
 - Preprosto izmenjavanje seznamov ciljnih kupcev s sodelavci ali poslovnimi partnerji

- Premišljeno načrtovanje akcij:
 - Načrtovanje in sledenje aktivnostim, nalogam, proračunom in podrobnostim za vsako trženjsko aktivnost
 - Prikrojavanje sporočil in ponudbe ciljnim seznamom kupcev
 - Prihranjevanje časa in denarja s predlaganimi akcijami, ki jih lahko večkrat uporabimo
 - Pripravljanje katalogov izdelkov, cenikov in popustov za pripravo primernih ponudb

- Poenostavljanje izvedb akcij:
 - Akcije in sporočila začnemo takoj uporabljati in distribuirati
 - Uporabljanje vgrajene funkcionalnosti spajanja pošte za takojšnje pošiljanje večjega števila sporočil
 - Ročno dodeljevanje ali samodejno dodeljevanje nalog posameznikom ali skupinam v podjetju
 - Sprotno oblikovanje akcij s čarovnikom za hitro oblikovanje akcij



Vir: Pangos, 2009, str. 1-2

Slika 7: Modul prodaje in trženja

Slika 7 prikazuje videz modula prodaje in trženja, ki ga uporablja program Microsoft Dynamics.

5.3.1.1.3 Modul podpora strankam

S tem modulom ponujamo odlične storitve, s katerimi povečamo zvestobo strank. Strankam se posreduje podrobnejše informacije o izdelkih in storitvah, ki so na voljo glede na posamezen izdelek. Glavna naloga te podpore pa je, da se posreduje informacije o izdelkih v poprodaji (podatki o serviserjih, reklamacijah itd.) (Microsoft Corporation, 2007, str. 56-63).



Vir: Microsoft Corporation, 2005c, str. 73

Slika 8: Ključni dejavniki servisa izdelkov

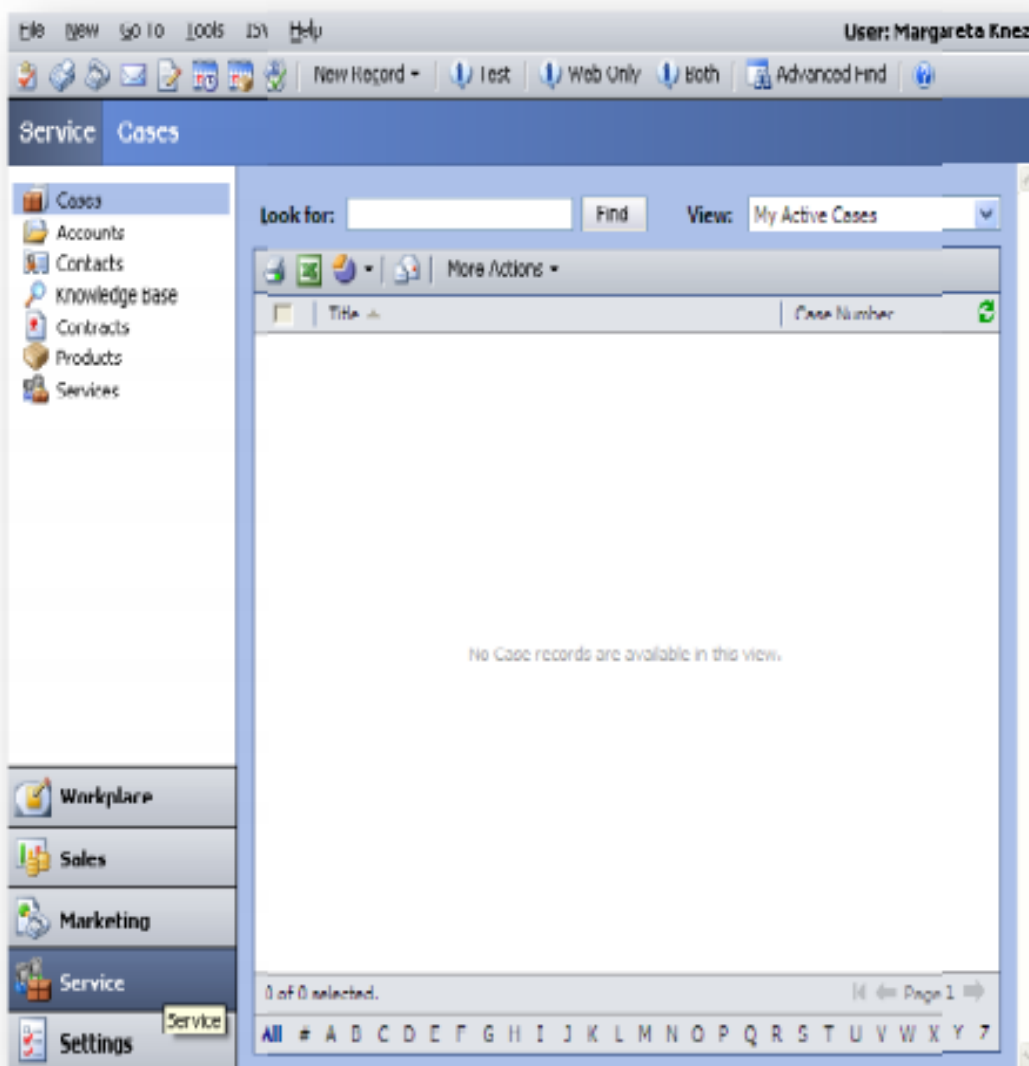
Slika 8 prikazuje potek procesa servisiranja izdelkov. Glavni potek bom podrobneje obrazložil v naslednji točki.

Glavni procesi modula podpore strank so sledeči:

- **Delo koordinatorja serviserjev:** najprej prejme koordinator strankino prijavo. Če stranke ne najde v bazi podatkov, jo vanjo zabeleži ter vpiše vse njene podatke. Koordinator potem podrobno razišče napako oz. okvaro na izdelku, pri tem si lahko pomaga z bazo znanja, v kateri so prijavljene prejšnje prijave stranke. Kasneje koordinator dodeli nalogo serviserju ter ga obvesti, v kateri bazi znanja so opredeljene prijave določene stranke. Naloga koordinatorja je tudi, da rezervira prost termin serviserja (da stranki rezervira pravi datum za servis) ter da pogleda na koledarju, kateri serviserji so prosti. Tudi sam serviser preveri v koledarju, katere naloge so mu bile dodeljene, ter datum, ki mu ga je določil koordinator. Če je prijav veliko, se stranke samodejno razvrstijo v čakalno vrsto in se lahko samodejno dodelijo prvemu prostemu serviserju (Microsoft Corporation, 2007, str. 56-63).
- **Načrtovanje servisnih nalog:** pri načrtovanju servisnih aktivnosti oz. nalog so vsi podatki že opredeljeni. S tem programom lahko določimo tudi dokončanje posamezne naloge oz. je v programu že zabeleženo, koliko časa naj bi serviser potreboval za popravilo določenega izdelka glede na prijavljeno napako. Določimo lahko tudi, kdaj se bo aktivnost začela opravljati. To je primerno takrat, ko serviserja pošljemo na teren in bi stranka hotela izvedeti, kdaj bo serviser prispel na njen dom. Ko imamo opredeljene vse informacije, program samodejno poišče v koledarju čas serviserjev, ki so primerni za to nalogo. Program poišče tudi prostega serviserja za to nalogo ter njegov prost termin. Na

koncu potrdimo aktivnost, da se ta izvede ter da program uvrsti prost termin serviserja v koledar. Z dodelitvijo naloge serviserju se aktivnost lahko zapre (Microsoft Corporation, 2007, str. 56-63).

- **Delovni dan serviserja:** delovni dan serviserja se začne s terminom, ki je določen v koledarju. Tam so opredeljene tudi vse aktivnosti, ki so mu bile dane (Microsoft Corporation, 2007, str. 56-63).
- **Baza znanja:** bazo znanja lahko ustvari podjetje ali proizvajalec izdelka. V bazi znanja so opredeljeni artikli izdelkov, za vsak izdelek morebitne napake, za vsako napako njena rešitev. To je zelo uporabno tako za uslužbence v podjetju kot za stranke, ki jih ima podjetje v bazi podatkov. Če uslužbenec sam poišče še kakšno drugo napako ter njeno rešitev za določen izdelek, lahko to sam zabeleži v bazo znanja. Vendar pa mora zato uslužbenec v programu izbrati med predlogami, ki jih ustvari administrator podjetja, tisto pravo. Ko je ta informacija zapisana, jo mora sam administrator potrditi ter nadgraditi v bazo znanja. Ta baza je lahko uporabna tako za stranke kot za druge uslužbence, saj lahko brez pomoči serviserja odpravijo napako (Microsoft Corporation, 2007, str. 56-63).
- **Poročanje:** ko serviser opravi določen servis za stranko, mora to objaviti tudi na aplikaciji servisnih aktivnosti. Na aplikaciji mora biti zapisano, kateri servis je za stranko opravil, kakšne težave je imel pri tem ter kakšen je bil rezultat po končanem servisu (Microsoft Corporation, 2007, str. 56-63).



Vir: Pangos, 2009, str. 3

Slika 9: Modul podpora strankam

Slika 9 prikazuje videz modula podpore strankam, ki ga uporablja program Microsoft Dynamics

5.3.1.1.4 Moj predlog modula prodaje

Kot sem že prej omenil, bo moj modul obsegal vrednostni nakup, pri katerem bodo stranke, če bodo dosegle določene nakupne vrednosti, dobile še darilo. Moja ideja je, da če bi strankin nakup znašal pet evrov ali več, bi stranki omogočili, da lahko vzame zastoj izdelke do 1,5 EUR vrednosti. S tem bi omogočili dodatno pridobivanje strank. Ta način sem v trgovinah sicer že zasledil, toda tako majhnega vrednostnega

nakupa, pri katerem bi stranka dobila takšno možnost, še nisem zasledil. Zraven bi dodal še izračun, koliko prihodkov od prodaje bi imel Mercator s tem modulom glede na število kupcev po posameznih dnevih oz. za koliko odstotkov bi se povečala prodaja.

Tabela 12: Število kupcev po dnevih v tednu ter vrednost prodaje na dan pred uvedbo mojega modula prodaje

Število kupcev po dnevih v tednu ter vrednost prodaje na dan pred uvedbo mojega modula prodaje								
	Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek	Sobota	Nedelja	Skupna vrednost prodaje
Št. kupcev	130	150	250	300	350	400	100	
Vrednost nakupa 5 EUR ali PV (Z DDV) 5 EUR	5	5	5	5	5	5	5	
Čista vrednost nakupa (Z DDV) ali čista PV (Z DDV)	5	5	5	5	5	5	5	
DDV (20%)	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	
PV (brez DDV)	4,16	4,16	4,16	4,16	4,16	4,16	4,16	
Št. kupcev	130	150	250	300	350	400	100	
Čisti prihodek od prodaje na dan	540,8	624	1040	1248	1456	1664	416	6988,8
Povečanje ali zmanjšanje prodaje v primerjavi iz dneva v dan		15,38%	66,66%	20%	16,66%	14,28%	-75%	

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 12 prikazuje čisti prihodek od prodaje glede na število kupcev, ki bi ga Mercator prejel v različnih dnevih pred uvedbo mojega predloga modula prodaje. Število kupcev sem prilagodil na način, da se bo ob dnevih (ponedeljek, torek, sreda, četrtek, petek, sobota) število kupcev iz dneva v dan za toliko povečalo. Ob nedeljah bi bilo kupcev najmanj, saj ima najkrajši urnik odprtja. Pri izračunu sem upošteval, da bi na primer vse stranke kupile stvari v vrednosti petih evrov in da to ni skupno število kupcev v trgovini na tisti dan, ampak le število kupcev, ki bi kupili samo v tej vrednosti. Zraven sem dodal, koliko bi se prodaja povečala oz. zmanjšala v primerjavi s prejšnjim dnevom. Če ne bi bilo prisotnega mojega predloga modula prodaje, bi čisti tedenski prihodek od prodaje znašal 6988,8 EUR.

Tabela 13: Število kupcev po dnevih v tednu ter vrednost prodaje na dan po uvedbi mojega modula prodaje

Število kupcev po dnevih v tednu ter vrednost prodaje na dan po uvedbi mojega modula prodaje								
	Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek	Sobota	Nedelja	Skupna vrednost prodaje
Št. kupcev	250	300	400	500	550	600	200	
Vrednost nakupa 5 EUR ali PV (Z DDV) 5 EUR	5	5	5	5	5	5	5	
Darilo v vrednosti 1,50 EUR (Z DDV)	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	
Čista vrednost nakupa (Z DDV) ali čista PV (Z DDV)	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	
DDV (20%)	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	
PV (brez DDV)	2,92	2,92	2,92	2,92	2,92	2,92	2,92	
Št. kupcev	250	300	400	500	550	600	200	
Čisti prihodek od prodaje na dan	730	876	1168	1460	1606	1752	584	8176
Povečanje ali zmanjšanje prodaje v primerjavi iz dneva v dan		20%	33,33%	25%	10%	9,10%	-66,67%	

Vir: po lastnih izsledkih

Tabela 13 prikazuje čisti prihodek od prodaje glede na število kupcev, ki bi ga Mercator prejel v različnih dnevih po uvedbi mojega modula prodaje. Število kupcev sem prilagodil na način, da se bo ob dnevih (ponedeljek, torek, sreda, četrtek, petek, sobota) število kupcev iz dneva v dan za toliko povečalo. Ob nedeljah bi bilo kupcev najmanj, ker ima Mercator najkrajši urnik odprtja. Pri izračunu sem upošteval, da bi na primer vse stranke kupile stvari v vrednosti petih evrov in da to ni skupno število kupcev v trgovini na tisti dan, ampak le število kupcev, ki bi kupili samo v tej vrednosti. Zraven sem dodal, koliko bi se prodaja povečala oz. zmanjšala v primerjavi s prejšnjim dnevom. Če bi bil prisoten moj predlog modula prodaje, bi čisti tedenski prihodek od prodaje znašal 8176 EUR.

5.3.1.2 Prednosti programa Microsoft Dynamics CRM 2011

Program CRM (Customer Relationship Management) nam ponuja še številne prednosti, s pomočjo katerih lahko naredimo poslovanje še bolj enostavno.

V glavnem gre za dve prednosti:

- Microsoft Dynamics na poti: omogoča prodajnim uporabnikom, predvsem pa serviserjem na terenu, da na svojem mobilnem telefonu s pomočjo mobilne tehnologije, ki jo podpira ta program, prejemajo informacije o kupcih. S temi informacijami lahko serviser s stranko uredi koledar (če se stranka ne more

srečati s serviserjem, čeprav je bil datum potrjen, lahko serviser spremeni termin na koledarju) ter sproti spremlja prodajne priložnosti s strankami, ki se mu ponudijo. Če pride do večjega števila prijav s strani različnih strank v zvezi z napakami oz. okvarah na izdelkih, si stranke lahko samodejno določijo prvega prostega serviserja in tako serviser vidi, koliko strank se mu je ponudilo. Uporabnikom oz. serviserjem je tako omogočeno, da so na svojem delovnem terenu čim bolj opremljeni (Microsoft Corporation, 2010).

- Dodatna funkcija tega programa je, da lahko uporabnik pridobi oz. oblikuje informacije tudi brez računalniške povezave s strežnikom. Uporabnik ima dostop do vseh treh modulov (razen mojega modula prodaje), tudi če ni povezave. To mu omogoča, da podatke s programa CRM prenese v MS (Microsoft) Excel (program za računanje, ki ne spada v program CRM) in jih tam tudi obdela. To poteka tako, da uporabnik, preden zapre računalnik, klikne na gumb »Go Offline« (potrdi brez linije). Na zaslonu računalnika se kasneje prikaže aplikacija sinhronizacije med strežnikom in računalnikom in tam uporabnik vidi, kako se oblikujejo podatki brez povezave. Dokler se računalnik ne poveže s strežnikom, se podatki shranjujejo v računalniku. Ko uporabnik poveže računalnik s strežnikom, se ti podatki prenesejo na strežnik, kjer bo videl, do katerih sprememb v podatkih je prišlo (Microsoft Corporation, 2007, str. 44-45).



Vir: Microsoft Corporation, 2010

Slika 10: Povezava med mobilno napravo in CRM-programom v organizaciji

Slika 10 prikazuje povezavo med mobilno napravo ter CRM-programom, ko uporabnik prejme podatke preko CRM-programa neposredno na mobilni telefon.

5.3.1.3 Cisco IP-telefonija

IP-telefonija je v primerjavi s klasično telefonijo naprednejša, saj so stroški klicev nižji in niso potrebne velike naložbe kot pri klasični telefoniji.

IP-telefonija je telefonija prihodnosti. Povezana je predvsem s širokopasovnim internetom, ki preusmeri klic tako do drugih telefonskih priključkov kot do klasičnih telefonskih priključkov. Za uvedbo te telefonije ne potrebujemo velikih sprememb oz. infrastruktur kot pri klasični telefoniji, saj tukaj uporabimo svoje vozlišče (povezavo) in se prilagodimo svojemu načinu telefoniranja (Arnes, 2010).



Vir: Web IT, d.o.o., 2008

Slika 11: Delovanje Cisco-telefonije

Slika 11 prikazuje delovanje Cisco-telefonije, ki deluje preko lastnega vozlišča (po želji podjetja). Vanj so vključene vse potrebne komponente, ki se uporabljajo za to telefonijo.

5.3.1.3.1 Prednosti IP-telefonije

S primernim vozliščem (povezavo) lahko ustvarimo močno in kompatibilno širjenje telefonske mreže. Vendar pa moramo tudi paziti, da je telefonska linija v okolju, v katerem smo, visoko prepustna. V nasprotnem primeru se telefonska mreža ne bi

mogla bistveno širiti. Ta telefonija nam omogoča cenejše stroške klicev navzven oz. v drugo omrežje ter klicanje zastoj v interna omrežja. Poti, interne številke in pravila klicanja se lahko nastavi po želji stranke. Ker IP-telefonija omogoča priključitev lastnega vozlišča iz drugih omrežij, nima stranka visokih stroškov klica, niti ko smo v tujini.

IP-telefonija ima tudi druge uporabne funkcije: poljubna glasba v ozadju slušalke, glasovna tajnica, pošiljanje sporočil in glasovne tajnice na elektronsko pošto itd. (Arnes, 2010).

5.3.1.3.2 Slabosti IP-telefonije

Slabost te telefonije je, da je odvisna od delovanja interneta. Če se internetno omrežje upočasni oz. se izklopi zaradi katerih koli razlogov, je dobrodošlo, da vsako podjetje obdrži tudi klasično telefonijo preko priključka ISDN (Integrated Services Digital Network) (Arnes, 2010).

5.3.1.3.3 Zagotavljanje kakovosti prenosa

Tudi komercialni internet ne zagotavlja kakovostnih prenosov podatkov preko omrežja. Podatki lahko pridejo z nekajsekundno zakasnitvijo, kot na primer pošiljanje elektronskega sporočila, prenos datotek. To pa ne sme biti sprejemljivo na primer za telefonske pogovore in videokonference, kjer morajo podatki potekati nemoteno (Arnes, 2010).

5.3.1.3.4 Prednosti IP-telefonije v primerjavi s klasično telefonijo

Z navadno telefonijo lahko govorimo samo z eno osebo in več časa, kot smo na liniji, večje stroške klicev bomo imeli. Pri IP-telefoniji lahko istočasno komuniciramo z več osebami, vendar mora biti oseba, ki komunicira z uporabnikom, prav tako prijavljena na internet. V tem primeru za kakovosten prenos glasovnih podatkov ni pomembna oddaljenost osebe tako kot pri klasični telefoniji (Wikipedia, 2010).

Prednost IP-telefonije je tudi izmenjavanje fotografij, videoposnetkov ter datotek, medtem ko se pogovarjamo z drugo osebo. IP-telefonija ni narejena, zato da bi se glasovne podatke pošiljajo v realnem času (ne moremo govoriti z osebo in čakati na telefonski liniji ter šele kasneje prejeti odgovor klicane osebe), ampak da se podatki

pošiljajo nemoteno, brez prekinitev. Napaka je lahko v vozlišču (povezavi) med komponentami (modem, telefonski vmesniki, ki se uporabljajo za IP-telefonijo), pa tudi v storitvah ponudnika telefonskih storitev, ki so lahko slabe kakovosti. Da bi se podatki nemoteno prenašali preko omrežja, moramo že na samem začetku dobro preučiti, katere mehanizme bomo vključili, da bo prenos podatkov že na samem začetku kakovosten (Wikipedia, 2010).

5.3.1.4 Primeri uporabe oz. izkušnje štirih slovenskih podjetij s programom Microsoft Dynamics

Tukaj bom opisal, kako so štiri naša podjetja sprejela oz. izkusila program Microsoft Dynamics. Ta podjetja so: Tušmobil, Mladinska knjiga Založba, Avtenta.si, TrendNet (Microsoft Dynamics, 2011).

- Tušmobil

V podjetju TUŠMOBIL so izbrali poslovno rešitev Microsoft Dynamics CRM 4.0, za katero so pridobili enovit, 360-stopinjski pogled na svoje stranke. Tako so nadgradili kakovost svojih storitev, ki so postale še hitrejše, učinkovitejše ter prijaznejše za stranke in podjetje.

- Mladinska knjiga Založba

Podjetje se je odločilo za uvedbo sistema Microsoft Dynamics NAV 4.0, s katerim so podprli finančno-računovodske poslovne procese in zagotovili podatke v realnem času, ki jih vodstvo potrebuje pri svojem odločanju. V celovito rešitev so integrirali tudi obstoječe aplikacije in tako zagotovili celovito podporo poslovanju.

- Avtenta.si

Podjetje je želelo zagotoviti celovito podporo svojemu poslovanju, predvsem na področju podpore projektnemu poslovanju. Podjetje se je odločilo za nadgradnjo na Microsoft Dynamics CRM 4.0 in s tem sledilo svoji viziji vzpostavitve sistema, ki bi omogočal celovito sledljivost posameznih projektov prek celotnega prodajnega cikla do izvedbe in zaključka projekta.

- TrendNet

TrendNET je svoj podatkovni center za nudenje zunanjega izvajanja IT-storitev zgradil na izključno Microsoftovi platformi, ki vključuje operacijski sistem Microsoft Windows Server 2008 z virtualizacijsko tehnologijo in upravljalna orodja System Center. V njem bodo gostovali izdelke Microsoft SharePoint in Microsoft Dynamics CRM, vzpostavljena infrastruktura pa omogoča tudi razširitev na gostovanje drugih Microsoftovih izdelkov in rešitev.

5.3.1.5 Moje mnenje o procesu izboljšav prodaje

Načini funkcij, ki sem jih dodal pri izboljšanju prodaje pravzaprav delno že obstajajo, a jih v slovenskih trgovinah še nisem opazil, niti takrat, ko sem opravljal prakso v Mercatorju. Mercator ima zelo dober program, imenovan Savica, ki sem ga že omenjal v poglavju o procesih. Vendar se ta program še zmeraj ne more primerjati z Microsoft Dynamicsom, ki je veliko novejši in zmogljivejši, tako da kupci pridejo hitreje do informacij, ki jih potrebujejo. Svoj predlog modula prodaje sem dodal, da bi se vzpostavilo še več možnosti in bi Mercator s tem načinom lahko privabil še večje število kupcev.

6 SWOT-ANALIZA SKUPINE MERCATOR

Tukaj bom predstavil prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti družbe Mercator tako na domačem trgu kot na mednarodnem trgu, ki vplivajo na današnji čas ter bodo lahko vplivale, odvisno od recesije, tudi v prihodnje (kupna moč prebivalstva) (Rejc, 2010, str. 18).

6.1 Slovenski trg

Tukaj bom navedel prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, ki vplivajo oziroma jih bo potrebno izboljšati, da bo pridobila še večjo konkurenčno prednost na domačem trgu kot jo ima sedaj.

Tabela 14: SWOT-analiza za slovenski trg

Prednosti	Slabosti
Vodilni trgovec na slovenskem trgu; razvita maloprodajna mreža z več programi in prodajnimi formati; uveljavljena in zelo ugledna blagovna znamka; razvit trženjski splet (kartica zvestobe, klubi, trgovska znamka); obstoj dopolnilnih storitev (M Holidays itd.).	Neoptimalen logistični sistem; slabša percepcija cenovne konkurenčnosti; neoptimalna maloprodajna mreža, predvsem manjših starejših trgovin.
Priložnosti	Nevarnosti
Prilagoditev mreže manjših prodajaln glede na značilnost mikro okolja; nadaljnji razvoj trženjskega spleta (trgovska znamka, klubi); razvoj novih prodajnih formatov (priročne prodajalne), širitev tehničnih centrov; razvoj dopolnilnih storitev: zavarovalništvo, finance, telekomunikacije, energetika itd.	Nadaljnja širitev trgovskih kapacitet na zasičenem trgu; Upad ali stagnacija potrošnje kot posledica makroekonomskih težav države.

V tabeli 14 je prikazana SWOT-analiza družbe Mercator za slovenski trg.

6.2 Obstoječi tuji trgi (Hrvaška, Srbija, BIH, Črna Gora)

Tukaj bom navedel prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, ki vplivajo oziroma jih bo potrebno izboljšati, kjer ima družba Mercator na obstoječem tujem trgu različne slabosti. S tem bo družba na tujem trgu pridobila še večjo konkurenčno prednost, kot jo ima sedaj.

Tabela 15: SWOT-analiza za obstoječi tuji trg

Prednosti	Slabosti
Med vodilnimi trgovci na vseh trgih (vodilni v Črni Gori in Srbiji, na Hrvaškem drugi, v BIH tretji); relativno razvita mreža večjih centrov na večini trgov z obema programoma; na vseh trgih predviden nastop z dvema blagovnama znamkama (Mercator in Roda/Getro); relativno razvit trženjski splet (kartica zvestobe, trgov. znamka.	Na večini trgov še premalo razvita maloprodajna mreža predvsem v segmentu sosedskih prodajaln in supermarketov ter nepokrit celoten trg; v okviru znamke Mercator slabša cenovna percepcija; neoptimalna logistična infrastruktura; na nekaterih trgih še premajhen obseg za izkoriščanje ekonomij obsega za dolgoročno konkurenčno delovanje.
Priložnosti	Nevarnosti
Širitev segmentov delovanja preko dvotirnega sistema blagovnih znamk (Mercator in Roda/Getro); nadaljnja širitev in pozicioniranje v regijah, kjer še niso prisotni; vzpostavitev franšiznega sistema in razvoj veleprodajne dejavnosti	Na nekaterih trgih zelo močna obstoječa konkurenca (predvsem na Hrvaškem) multinacionalnih in lokalnih trgovcev; vstop novih mednarodnih konkurentov, zlasti diskontnih trgovcev

Vir: Rejc, 2010, str. 19

V tabeli 15 je prikazana SWOT-analiza za obstoječi tuji trg.

6.3 Novi tuji trgi (Bolgarija, Albanija, Makedonija in Kosovo)

Tukaj bom navedel prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, ki vplivajo oziroma jih bo potrebno izboljšati, kjer ima družba Mercator na novem tujem trgu različne slabosti. S tem bo družba tam pridobila še večjo konkurenčno prednost, kot jo ima sedaj.

Tabela 16: SWOT-analiza za novi tuji trg

Prednosti	Slabosti
Že na dveh trgih prisotni s trgovskimi enotami (Bolgarija, Albanija), na ostalih že pripravljena infrastruktura; Mercator lahko na srednji rok kot regijsko močan trgovec izkoristi ekonomije obsega in konkurenčne prednosti; na nekaterih trgih je blagovna znamka Mercator prepoznavna.	Relativno manjša investicijska moč v primerjavi z velikimi trgovskimi verigami (ključno predvsem v Bolgariji); maloprodajna mreža nerazvita oziroma v začetnih fazah razvoja, logistične operacije nerazvite; obseg poslovanja še ni zadosten za doseganje ekonomij obsega; kulturno drugačna območja v primerjavi s trenutno prisotnostjo; makroekonomska in politična tveganja razmeroma visoka
Priložnosti	Nevarnosti
Priložnost za rast in vzpostavitev pomembne vloge na trgu; možnost rasti s strateškimi povezavami na nekaterih trgih; mlado prebivalstvo	Absolutno nizke stopnje BDP na prebivalca (delna izjema Bolgarija); makroekonomska in politična nestabilnost kot posledica tranzicije (nezaposlenost, birokracija, nestabilni finančni sistemi)

Vir: Rejc, 2010, str. 19

V tabeli 16 je prikazana SWOT-analiza za novi tuji trg.

7 TRŽNE RAZISKAVE MERCATORJA

7.1 Uvod

V Mercatorju je zadovoljen kupec največje bogastvo, zato vsako leto redno izvajajo raziskavo merjenja zadovoljstva Mercatorjevih kupcev. Raziskavo izvajajo med kupci prodajaln iz vseh prodajnih programov in sicer v prodajalnah, ki predstavljajo reprezentativen vzorec Mercatorjevih prodajaln v vseh slovenskih regijah in na tujih trgih. Anketiranje poteka osebno z vsakim kupcem po opravljenem nakupu oz. prihodu iz prodajalne. Rezultate prikazujejo glede na prodajne programe po posameznih trgih Skupine Mercator.

Cilji raziskave so:

1. Pridobiti oceno zadovoljstva kupcev s posameznimi elementi storitve in ponudbe v Mercatorju glede na trge in prodajne programe ter skupno zadovoljstvo kupcev v Mercatorjevih prodajalnah.
2. Pridobiti oceno pomembnosti posameznih elementov storitve in ponudbe za kupce.
3. Ugotoviti vrzeli med stopnjo zadovoljstva in stopnjo pomembnosti posameznih elementov storitve in ponudbe, na podlagi katerih lahko oblikujemo predloge za izboljšanje teh elementov s ciljem povečanja stopnje zadovoljstva Mercatorjevih kupcev.
4. Ohraniti primerljivost podatkov s prejšnjimi leti ter spremljati trend zadovoljstva kupcev

Največ kupcev so anketirali v trgovinah, natančneje hipermarketih (38 % kupcev anketiranih v hipermarketih) in supermarketih (21 % kupcev anketiranih v supermarketih). Relativna večina vseh anketiranih kupcev (43 % vseh kupcev v Sloveniji) je bila anketirana v Sloveniji.

Raziskava je potekala decembra 2008 in januarja 2009. Podatke o tržni raziskavi Mercatorja sem pridobil iz gradiva družbe Mercator (Delovna, 2009).

7.2 Lokacije izvajanja raziskav Mercatorja

Lokacije izvajanja tržnih raziskav so potekale na dveh področjih: v hipermarketih po Sloveniji ter v supermarketih. Informacije o točnih lokacijah izvajanja raziskav pač nisem dobil.

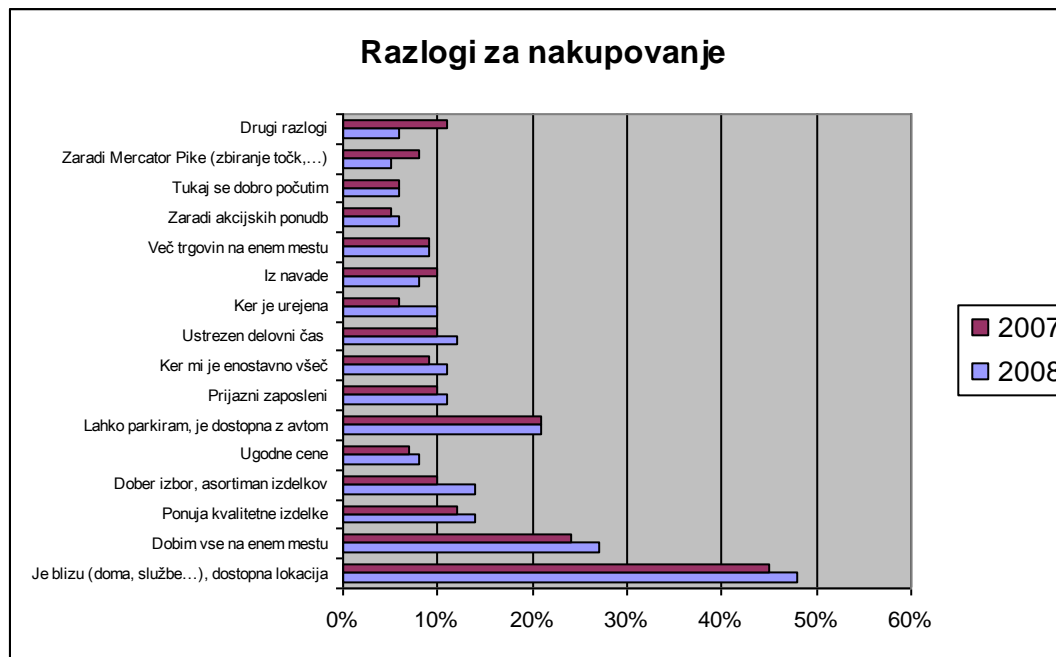
7.2.1 Hipermarketi

Tukaj bom podrobno predstavil tržne raziskave Mercatorja, ki so potekale v njegovih hipermarketih po Sloveniji. Raziskave so podrobneje zajele nakupne navade potrošnikov, njihovo splošno zadovoljstvo ter pogostost uporabe kartice Mercator Pika.

7.2.1.1 Nakupne navade

Anketiranci v Mercatorjevih hipermarketih v Sloveniji porabijo v povprečju 57 % celotne vsote denarja, ki jo porabijo za tovrstne nakupe (v primerjavi z rezultati raziskave iz leta 2007 se je delež zmanjšal za 6 odstotnih točk). Delež zvestih kupcev (tj. tistih, ki v Mercatorjevih prodajalnah porabijo več kot 75 % celotne vsote denarja) znaša 32 % (37 % v letu 2007) (Delovna 2009; Poslovni, 2011).

V povprečju je najpomembnejši razlog za kupovanje v hipermarketih dostopna lokacija (49 %). Druga najpomembnejša razloga sta ogromna ponudba na enem mestu (27 %) ter dostopnost z avtomobilom oz. možnost parkiranja.



Vir: iz izsledkov anketarjev družbe Mercator, 2008/2009

Slika 12: Razlogi za nakupovanje v hipermarketih

Slika 12 navaja razloge, zaradi katerih anketiranci kupujejo v Mercatorjevih hipermarketih glede na povprečje po vseh hipermarketih v Sloveniji. Dodatni razlogi za nakupovanje bi še lahko bili npr.: zaradi kakovostnih prodajnih akcij, ki jih Mercator izvaja, zaradi samopostrežnih blagajn, zaradi Mercator pice, ki jo na svežo speče ter jo proda po zelo ugodni ceni itd.

7.2.1.2 Splošno zadovoljstvo kupcev

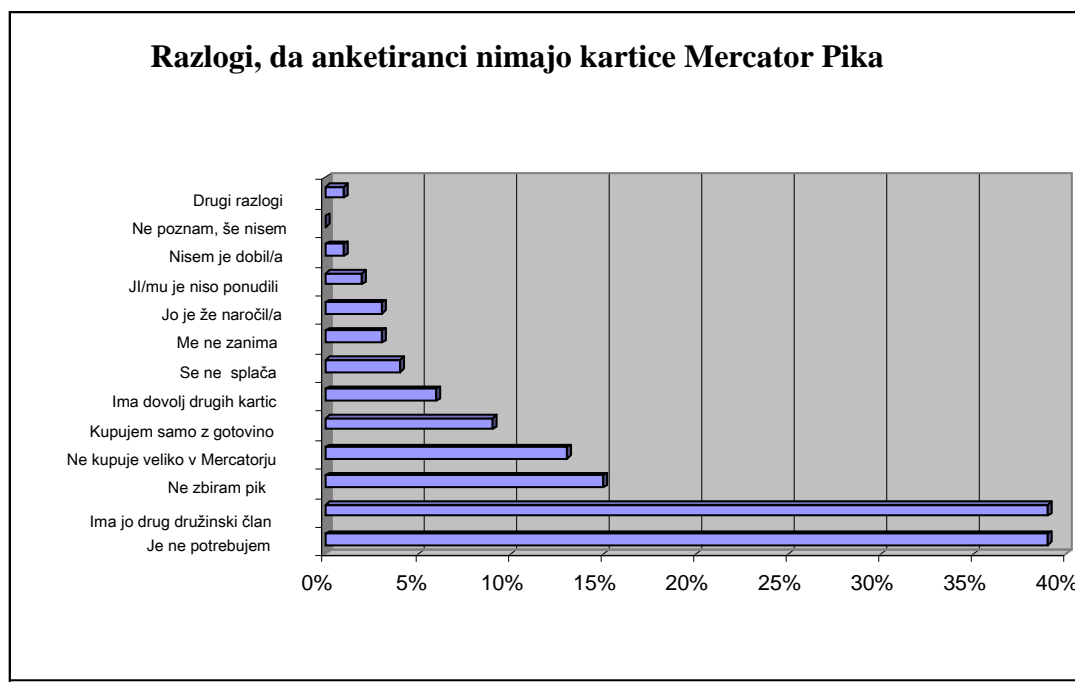
Po podatkih splošna stopnja zadovoljstva v slovenskih hipermarketih v letu 2008 znaša 4,2 (podobno kot v letu 2007, ko je bila 4,3). Zelo zadovoljnih je 34 % anketirancev (39 % v 2007), zadovoljnih pa 57 % (54 % v 2007). Najvišja stopnja zadovoljstva bi imela oceno 5.

Med anketiranci, ki so izrazili nezadovoljstvo, jih je večina kot razlog navedla gnečo (30 %), previsoke cene (20 %) ter slabo izbiro, nizko kakovost in slabo založenost izdelkov (20 %). Glede na povprečje vseh prodajnih formatov v Sloveniji sta najbolj nadpovprečno izražena razloga za nezadovoljstvo gneča (30 %) in zaposleni (15 %) (Delovna 2009; Poslovni, 2011).

7.2.1.3 Kartica Mercator Pika

43 % anketirancev v slovenskih hipermarketih ima kartico Mercator Pika (delež je v primerjavi z letom 2007 nižji za 12 odstotnih točk). Med anketiranci, ki imajo kartico Mercator Pika, je z njo 39 % zelo zadovoljnih, 43 % pa zadovoljnih. Povprečna ocena zadovoljstva v letu 2008 je 4,2 (malenkost nižje kot v letu 2007, ko je bila 4,3).

Anketiranci, ki nimajo kartice Mercator Pika, so kot glavne razloge za to navedli, da jo ima drug družinski član (39 %), da je ne potrebujejo (39%, delež se je v primerjavi z letom 2007 povečal za 12 odstotnih točk), da ne zbirajo pik (15 %) ter da ne kupujejo veliko v Mercatorjevih trgovinah (13 %) (Delovna 2009; Poslovni, 2011).



Vir: iz izsledkov anketarjev družbe Mercator, 2008/2009

Slika 13: Razlogi, da anketiranci nimajo kartice Mercator Pika v hipermarketih

Slika 13 navaja razloge, da kupci oz. anketiranci ne nosijo oz. ne rabijo kartice Mercator Pika.

7.2.1.4 Določitev kritičnih elementov (II. kvadrant) na podlagi izvedenih raziskav

O kritičnih elementih v Mercatorju govorimo takrat, ko so nekateri elementi za Mercator pomembni, vendar anketiranci z njimi niso zadovoljni. Zato je na podlagi tržnih raziskav Mercator določil kritične elemente v slovenskih hipermarketih, da bodo na podlagi raziskav izboljšali še te elemente ter zadovoljili svoje stranke.

Tabela 17: Določitev kritičnih elementov v hipermarketih

IV. kvadrant - nevtralni elementi podpovprečna pomembnost, nadpovprečno zadovoljstvo	I. kvadrant - pozitivni elementi nadpovprečna pomembnost, nadpovprečno zadovoljstvo
Poznavanje blaga Razporeditev po policah Vozički Lokacija Delovni čas Prostor med policami Dostopnost Število parkirnih mest	Splošno počutje Prijaznost na blagajni Učinkovitost na blagajni Izbor domačih proizvodov Pripravljenost za pomoč Čistoča Učinkovitost Prijaznost Razporeditev oddelkov
Ponudba v kompleksu Ponudba za otroke Prireditve Število blagajn	Kakovost sadja in zelenjave Ponudba v akciji Nagrajevanje

III. kvadrant
podpovprečna pomembnost,
podpovprečno zadovoljstvo

II. kvadrant-kritični elementi
nadpovprečna pomembnost,
podpovprečno zadovoljstvo

Vir: iz izsledkov anketarjev družbe Mercator, 2008/2009.

Tabela 17 navaja elemente, značilne za hipermarkete, s katerimi so kupci nadpovprečno in podpovprečno zadovoljni, ter navaja elemente, ki so za kupce nadpovprečno ter podpovprečno pomembni.

Za anketirance v slovenskih hipermarketih so kritični elementi (elementi, ki so nadpovprečno pomembni in s katerimi so podpovprečno zadovoljni) kakovost sadja in zelenjave, ponudba izdelkov v akciji ter nagrajevanje zvestih kupcev. Nagrajevanje zvestih kupcev je bilo najslabše ocenjeno. Element akcije se je kot kritičen pojavil tudi v raziskavi anketarjev družbe Mercator v letu 2007 (Delovna 2009; Poslovni, 2011).

7.2.2 Supermarketi

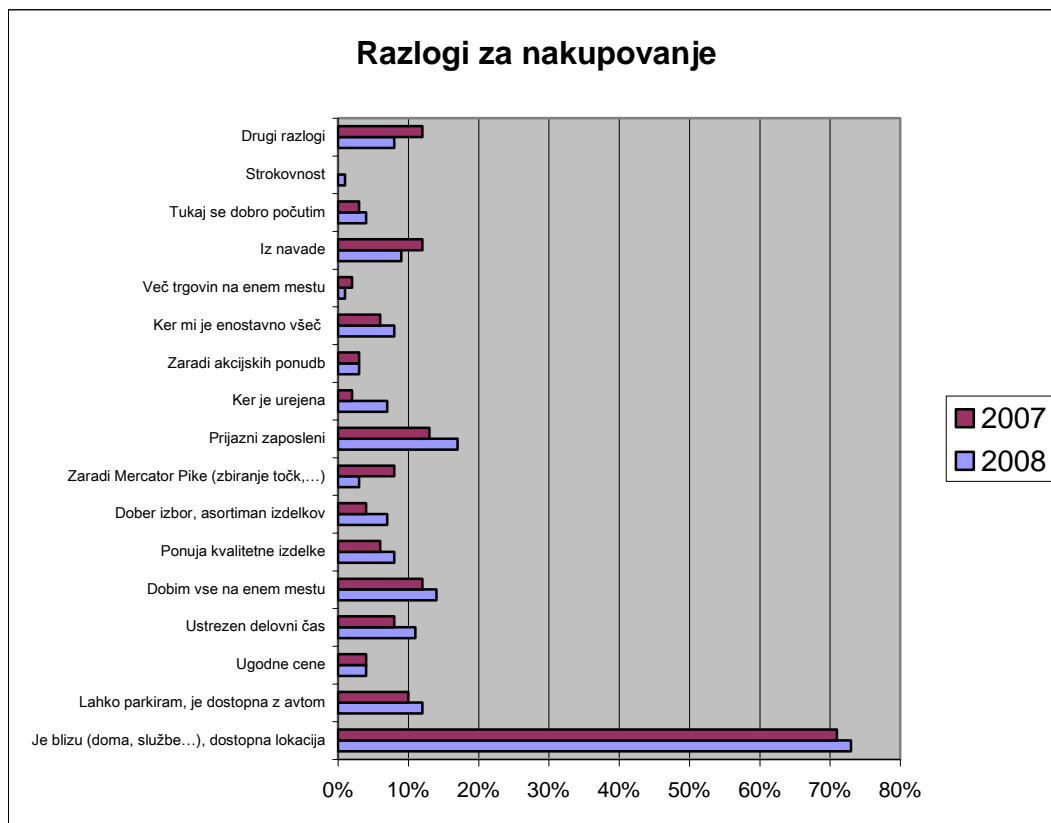
Tukaj bom podrobno predstavil tržne raziskave Mercatorja, ki so potekale v njegovih supermarketih po Sloveniji. Raziskave so podrobneje zajele nakupne navade kupcev, njihovo splošno zadovoljstvo ter pogostost uporabe kartice Mercator Pika.

7.2.2.1 Nakupne navade

Anketiranci v slovenskih supermarketih porabijo v teh prodajalnah v povprečju 60 % celotne vsote denarja, ki ga porabijo za tovrstne nakupe. Delež zvestih kupcev (tj. tistih, ki v Mercatorjevih prodajalnah porabijo več kot 75 % celotne vsote denarja) znaša 36 % (39 % v letu 2007).

V povprečju je najpomembnejši razlog za kupovanje v slovenskih supermarketih dostopna lokacija (73 %) (Delovna 2009; Poslovni, 2011).

Glede na povprečje vseh prodajnih formatov v Sloveniji je nadpovprečno izražen razlog, zaradi katerega anketiranci kupujejo v Mercatorjevih supermarketih, dostopna lokacija.



Vir: iz izsledkov anketarjev družbe Mercator, 2008/2009

Slika 14: Razlogi za nakupovanje v supermarketih

Slika 14 prikazuje razloge, da kupci najraje kupujejo v supermarketih.

7.2.2.2 Splošno zadovoljstvo kupcev

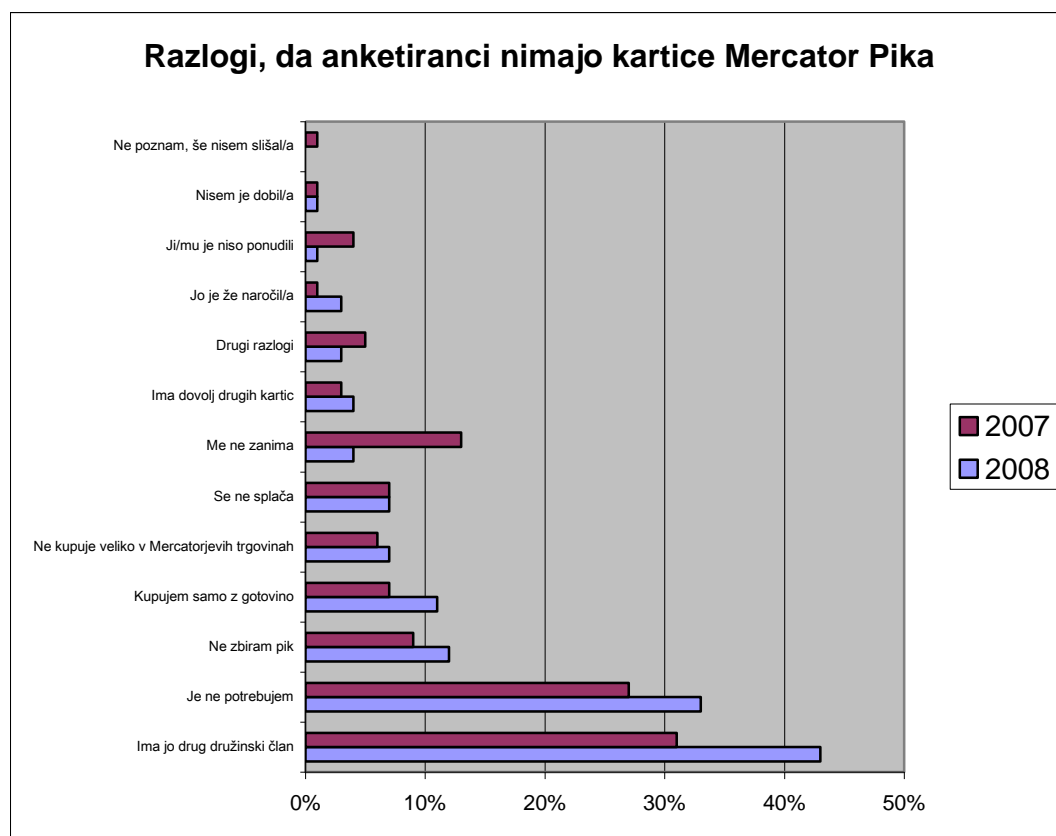
Splošna stopnja zadovoljstva v slovenskih supermarketih v letu 2008 znaša 4,2 (podobno kot v letu 2007, ko je bila 4,3). Zelo zadovoljnih je 38 % anketirancev (42 % v letu 2007), zadovoljnih pa 50 % (43 % v 2007).

Med anketiranci, ki so izrazili nezadovoljstvo, jih je največ kot razlog za to navedlo gnečo (35 %) ter slabo založenost, nizko kakovost, slabo izbiro izdelkov (32 %). Glede na povprečje vseh prodajnih formatov v Sloveniji je najbolj nadpovprečno izražen razlog za nezadovoljstvo gneča (35 %) (Delovna 2009; Poslovni, 2011).

7.2.2.3 Kartica Mercator Pika

46 % anketirancev v slovenskih supermarketih ima kartico Mercator Pika (47 % v 2007). Med anketiranci, ki imajo kartico Mercator Pika, je z njo 31 % zelo zadovoljnih, 52 % pa zadovoljnih. Povprečna ocena zadovoljstva v letu 2008 je 4,1 (podobno kot v letu 2007, ko je bila 4,2) (Delovna 2009; Poslovni, 2011).

Anketiranci, ki nimajo kartice Mercator Pika, so kot glavne razloge za to navedli, da jo ima družinski član (43 %), da je ne potrebujejo (33 %), da ne zbirajo pik (12 %) ter da kupujejo samo z gotovino (11 %) (Delovna 2009; Poslovni, 2011).



Vir: iz izsledkov anketarjev družbe Mercator, 2008/2009

Slika 15: Razlogi, da anketiranci nimajo kartice Mercator Pika v supermarketih

Slika 15 navaja, zakaj anketiranci nimajo kartice Mercator Pika v supermarketih.

7.2.2.4 Določitev kritičnih elementov (II. kvadrant) na podlagi izvedenih raziskav

O kritičnih elementih v Mercatorju govorimo takrat, ko so nekateri elementi za Mercator pomembni, vendar anketiranci z njimi niso zadovoljni. Zato je na podlagi tržnih raziskav Mercator določil kritične elemente v slovenskih supermarketih. Na podlagi raziskav bodo izboljšali še te elemente ter zadovoljili svoje stranke.

Tabela 18: Določitev kritičnih elementov v supermarketih

IV. kvadrant - nevtralni elementi podpovprečna pomembnost, nadpovprečno zadovoljstvo	I. kvadrant - pozitivni elementi nadpovprečna pomembnost, nadpovprečno zadovoljstvo
<p>Izbor domačih proizvodov</p> <p>Vozički</p> <p>Lokacija</p> <p>Delovni čas</p> <p>Prostor med policami</p> <p>Označenost cen</p>	<p>Splošno počutje</p> <p>Poznavanje blaga</p> <p>Prijaznost na blagajni</p> <p>Razporeditev po policah</p> <p>Učinkovitost na blagajni</p> <p>Pripravljenost za pomoč</p> <p>Čistoča</p> <p>Učinkovitost</p> <p>Prijaznost</p> <p>Razporeditev oddelkov</p> <p>Kakovost</p>
<p>Urejenost okolice</p> <p>Dostopnost</p> <p>Število parkirnih mest</p> <p>Ponudba v akciji</p> <p>Nagrajevanje</p> <p>Število zaposlenih</p>	<p>Založenost</p> <p>Izbor znanih BZ</p> <p>Kakovost sadja in zelenjave</p> <p>Število blagajn</p> <p>Novosti</p>
III. kvadrant podpovprečna pomembnost, podpovprečno zadovoljstvo	II. kvadrant-kritični elementi nadpovprečna pomembnost, podpovprečno zadovoljstvo

Vir: iz izsledkov anketarjev družbe Mercator, 2008/2009

Tabela 18 navaja elemente, značilne za supermarkete, s katerimi so kupci nadpovprečno in podpovprečno zadovoljni, ter elemente, ki so za kupce nadpovprečno ter podpovprečno pomembni.

Za anketirance v slovenskih supermarketih so kritični elementi (elementi, ki so nadpovprečno pomembni in s katerimi so podpovprečno zadovoljni) založenost z izdelki, izbor znanih blagovnih znamk, kakovost sadja in zelenjave, število blagajn ter uvajanje novosti. Elementa uvajanje novosti in število blagajn sta bila najslabše ocenjena. Elementi akcije, založenost, izbor znanih blagovnih znamk, kakovost sadja in zelenjave ter število blagajn so se kot kritični pojavili tudi v raziskavi v letu 2007.

8 ZAKLJUČEK

Trgovina je danes izredno pomembna gospodarska dejavnost. Njen pomen in vloga pa z razvojem v smeri globalizacije in liberalizacije mednarodne menjave še naraščata. Trendi na področju trgovine kažejo na naraščajočo vlogo kupne moči prebivalstva, širjenje večdimenzionalnosti blagovnih znamk s ciljem ustvarjanja trajnih odnosov s kupci, krepi se pomen družbene odgovornosti. Vse pomembnejše postajajo specializacija, diferenciacija, inovativnost, ponujanje doživetij ob nakupu.

Pritiski okolice in vse močnejša konkurenca zahtevajo od vsakega podjetja, da stalno proučuje, kako naj gospodari s ciljem biti čim uspešnejše, in primerja dosežene rezultate s tekmeci na trgu. Gospodariti pomeni, da se obnašamo racionalno pri odločanju o tem, kaj, kako in po kakšni ceni proizvajati in prodajati, da bi uresničili cilje organizacije. Racionalizacija in posodobitev poslovanja v trgovini na drobno predstavljata najpomembnejši področji strateškega trženjskega načrtovanja trgovskih podjetij in se nanašata na vse dejavnosti, ki omogočajo poslovni rezultat, ugodnejši od sedanjega pri enakem ali celo boljšem zadovoljevanju potreb potrošnikov.

Samo z jasno postavljenimi cilji gospodarjenja (kratkoročni, dolgoročni dobiček itd.), spremljanjem le-teh ter dobrim nadzorom nad poslovanjem na eni strani in z nenehnim uvajanjem novih tehnologij v trgovske tehnološke procese, ki pomenijo razvoj in racionalizacijo poslovanja v trgovini na drobno, na drugi strani lahko podjetje, ki se ukvarja s trgovino na drobno, konkurira na trgu in maksimira zadovoljstvo vseh udeležencev procesa poslovanja – lastnikov kapitala, zaposlenih, kupcev in okolja, v katerem deluje.

Za trgovinsko dejavnost je pomembna tudi tržna raziskava, saj podjetje brez nje ne more odpraviti težav pri svojem nadaljnjem poslovanju. Če pridejo slabi poslovni rezultati na trgovinsko dejavnost podjetja, mora podjetje temeljito preučiti razloge, zaradi katerih je do tega prišlo (nizki prihodki od prodaje in s tem tudi slab poslovni rezultat na koncu leta). Te razloge pa lahko preuči samo na tak način, da izvede trženjsko raziskavo na trgih. Na podlagi podanih razlogov jih na kratkoročen (uvajanje akcij itd.) oziroma dolgoročen način (uvajanje novih tehnoloških postopkov po posameznih procesih) podjetje lahko odpravi.

Tukaj bi še dodal, da če hoče biti trgovsko podjetje najboljše tako na domačem kot na tujem trgu, mora nenehno uvajati inovacije v procesih, saj je nevarno, da ga lahko tekmelec v vsakem trenutku lahko izpodrine iz boljšega mesta na trgu. Zato menim, da bilo prav, da bi umestil računalniški program, ki sem ga predstavil v diplomi (Microsoft Dynamics) v družbo Mercator, v katerem bi omogočil pospeševanje prodaje. Menim pa tudi, da so inovacije eden najpomembnejših dejavnikov v sodobnem gospodarstvu.

Pogoj za uresničevanje ciljev oz. inovacij podjetja so tudi zaposleni. Vsak zaposlen v Mercatorju ima svoje zadolžitve in s strokovnim izvajanjem nalog prispeva k uresničevanju ciljev podjetja ter inovacij. Ne pozabimo tudi vodstva, ki ima vodilno vlogo, da zaposlene mora zato, da doseže pomembne cilje tudi motivirati, jih spodbujati h kreaciji njihovih idej za izpeljavo določenih inovacij. Vendar pa sama motivacija in spodbujanje nista dovolj, da bi se zaposleni trudili na delovnem mestu, ampak mora biti prisotna tudi finančna nagrada (povišanje plač pri zaposlenih, ki dajo svojo dodano vrednost k uspehu podjetja) ter premestitev delavcev na višja delovna mesta. Da je to res tako, dokazuje dejstvo, da sta tudi delavcem omogočena stalno izobraževanje in usposabljanje. Vsekakor pa zgolj postavitev delovnega tima, ki bi vplivalo na dajanje predlogov za inovacije, še ne pomeni uspeha podjetja na trgu, ampak le korak k temu. Da bi podjetje res premagalo tekmece na trgu, mora za to izpeljati pravo strategijo, kako bi te inovacije uporabili tudi v praksi za uresničitev pomembnih projektov oz. ciljev podjetja (npr: izboljšava prodaje).

Ne smemo pa prezreti dejstva, da morajo biti tudi delavci skupaj z vodilnim menedžmentom akterji sprememb v poslovanju podjetja in pozitiven zgled za nenehen razvoj podjetja na trgu. Nesporno je, da bomo z večjo profesionalnostjo pridobili tudi večje zaupanje vodstva in s tem tudi večjo avtonomijo. Zato mora vodstvo podjetja poskrbeti, da bodo zaposleni njihovo največje orožje k uresničevanju pomembnih ciljev, saj brez njih podjetje ne bi dosegalo pomembnih konkurenčnih prednosti ter ne bi imelo obstoja niti na domačem kot na tujem trgu.

9 LITERATURA

1. **Arnes.** (2010). Qos-zagotavljanje kakovosti prenosa. Prevezeto 6.4.2011 iz Arnes, Akademska in raziskovalna mreža Slovenije: <http://www.arnes.si/storitve/omreznestoritve/ip-povezljivost/qos-zagotavljanje-kakovosti-prenosa.html>
2. **Delovna** navodila procesov (2009). Interno gradivo. Ljubljana: Mercator d.d.
3. **Microsoft** Corporation. (2010). Microsoft Dynamics CRM: Ne prepuščajte svojih strank naključju ali konkurenci. Prevezeto 6.4.2011 iz Microsoft: <http://www.microsoft.com/dynamics/sl/si/products/crm-overview.aspx>
4. **Microsoft.** (2007). Your working day with Microsoft Dynamics CRM. Redmond, Washington: Microsoft
5. **Microsoft** Corporation. (2005a). 8521 Mycrosoft CRM 3.0 Sales Management. Fargo: Microsoft Corporation
6. **Microsoft** Corporation. (2005b). 8522 Mycrosoft CRM 3.0 Marketing Automation. Fargo: Microsoft Corporation
7. **Microsoft** Corporation. (2005c). 8524 Mycrosoft CRM 3.0 Service Scheduling. Fargo: Microsoft Corporation
8. **Microsoft** Dynamics. (2011). Pridobljeno 8.4.2011 s spletne strani : <http://www.microsoftdynamics.si>
9. **Pangos, U.** (2009). Predstavitev produkta MS Dynamics CRM. Prevezeto 7.4.2011 iz: http://www.add.si/uploads/crm/MS_CRM4_Predstavitev.pdf
10. **Poslovni** sistem Mercator. Pridobljeno 30.1.2011 s svetovnega spleta: http://www.mercator.si/37753/uprava_370.jpg
11. **Zapiski.** (2010a). Prof. T. Dumančič. Sociologija 2009/2010. Rožna dolina
12. **Zapiski.** (2010b). Prof. A. Janeš. Management tehnologij 2009/2010. Rožna dolina

13. **Rejc, A.** (2010). Gospodarski trgi. Finance, str. 18
14. **Web IT.** (2008). VoIP Tehnologije. Prevezeto 7.4.2011 iz Web IT, we make IT work!: [http://www.webit.hr/251/sadrzaj/251-VoIP Tehnologije](http://www.webit.hr/251/sadrzaj/251-VoIP_Tehnologije)
15. **Wikipedia.** (2010). Voice over Internet Protocol. Prevezeto 8.4.2011 iz Wikipedia, the free encyclopedia: http://en.wikipedia.org/wiki/IP_telephony