**TEHNIČKO VELEUČILIŠTE U ZAGREBU**

**POLITEHNIČKI SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**

**Specijalizacija informatika**

Grgo Lovrić

Hrvoje Čaldarević

Robert Štitić

Kako je Nike poboljšao poslovanje pomoću BPR-a

Zagreb, Listopad 2024.

Sadržaj

[1. Uvod 3](#__RefHeading___Toc1386_3912075691)

[2. Uzroci koji su doveli do BPR-a 3](#__RefHeading___Toc1388_3912075691)

[3. Opis poslovnog modela 3](#__RefHeading___Toc1390_3912075691)

[4. Implementacija BPR-a 4](#__RefHeading___Toc1392_3912075691)

[5. Metodologije korištene u procesu 4](#__RefHeading___Toc1394_3912075691)

[Literatura 5](#__RefHeading___Toc1396_3912075691)

Popis oznaka i kratica

BPR Business Process Reengineering

ERP Enterprise Resource Planning

**Popis tablica:**

[Tablica 1. Implementacijski koraci 5](#Tablica!0|sequence)

# 1. Uvod

Nike, globalni lider u sportskoj industriji, posluje u više od 190 zemalja, s više od 79.000 zaposlenika. Nike se suočavao s izazovima upravljanja globalnim lancem opskrbe, što je zahtijevalo radikalne promjene u poslovanju koristeći metodu Business Process Reengineering (BPR). Nike je poznat po inovacijama u dizajnu proizvoda, snažnoj marketinškoj strategiji i globalnoj prisutnosti. Međutim, s brzim rastom tržišta i složenošću globalnog lanca opskrbe, suočili su se s izazovima koji su zahtijevali radikalne promjene u poslovanju, što je dovelo do potrebe za reinženjeringom poslovnih procesa.

* Industrija: Proizvodnja sportske opreme i odjeće
* Broj zaposlenika: 79,400
* Ključni proizvodi: Sportska obuća, odjeća, oprema

Nike, jedan od vodećih svjetskih brendova sportske odjeće, suočio se sa značajnim izazovima u ranim 2000-ima, posebno zbog brzog razvoja tržišta i promjena u ponašanju potrošača. Tvrtka, koja je zapošljavala preko 70.000 radnika diljem svijeta, djelovala je u visoko konkurentnoj industriji kojom su dominirali modni trendovi koji se brzo mijenjaju i tehnološki napredak. Nikeova tradicionalna usredotočenost na izvrsnost proizvoda trebala je biti nadopunjena inovacijama u poslovnim procesima, posebno jer su konkurenti poput Adidasa koristili digitalne strategije za bolje angažiranje kupaca.

Primarni problem koji je doveo do Nikeove potrebe za BPR-om bila je njegova sve manja sposobnost da učinkovito odgovori na tržišne promjene, posebice u preferencijama kupaca i digitalnom angažmanu. Pretjerano oslanjanje tvrtke na naslijeđene procese, u kombinaciji s neuspjehom u predviđanju promjena u potražnji potrošača, stvorilo je operativna uska grla. Na primjer, Nike je u početku podcijenio važnost digitalnih kanala u interakciji s kupcima, što je rezultiralo propuštenim prilikama na tržištu obuće. [2]

Kako bi odgovorio na te izazove, Nike je krenuo u sveobuhvatan reinženjering svojih poslovnih procesa. To je uključivalo pomak prema pristupu koji je više usredotočen na digitalno poslovanje, što dokazuje lansiranje njegove aplikacije SNKRS, koja je revolucionirala način na koji tvrtka komunicira sa svojim najodanijim kupcima. Nikeovi napori na reinženjeringu također su bili usmjereni na poboljšanje opskrbnog lanca i poboljšanje brzine donošenja odluka u globalnim operacijama. Čineći to, Nike je nastojao povratiti svoju vodeću poziciju na tržištu i bolje se natjecati s konkurentima kao što su Adidas i Puma. [1]

# 2. Uzroci koji su doveli do BPR-a

Nike se suočio sa sve većim pritiskom konkurenata poput Adidasa i brendova u razvoju, uz značajne promjene u ponašanju potrošača zbog porasta e-trgovine. Neučinkovitost u upravljanju opskrbnim lancem, osobito duga vremena isporuke, visoki troškovi isporuke i zastarjeli procesi, bili su ključni izazovi. To je navelo Nike da istraži reinženjering svojih poslovnih procesa.

Prije provedbe BPR-a, Nike se suočavao s problemima u upravljanju svojim globalnim lancem opskrbe kao što su:

* Dugačka kašnjenja u isporukama proizvoda: Zbog neintegriranih sustava i složenih logističkih procesa, Nike je često kasnio s isporukom proizvoda u maloprodajama.
* Visoki troškovi zaliha: Zbog nepravilnog planiranja proizvodnje i neučinkovitog upravljanja zalihama, kompanija je održavala visoke zalihe, što je povećalo troškove.
* Složeni IT sustavi: Nepovezani informacijski sustavi unutar kompanije otežavali su učinkovit protok informacija između proizvodnje, distribucije i prodaje. [2][3]

Ove neintegrirane strukture otežavale su učinkovitu komunikaciju i optimizaciju proizvodnje, što je Nike natjeralo na temeljnu transformaciju.

Nikeova digitalna transformacija potaknuta je potrebom za pojednostavljenjem poslovanja i održavanjem konkurentnosti na tržištu koje se brzo razvija. Jedna od ključnih inicijativa u ovoj transformaciji je implementacija sustava za planiranje poslovnih resursa (ERP). Ovaj sustav omogućuje integriranje više poslovnih procesa, od upravljanja opskrbnim lancem do financijskih operacija, u jednu platformu.

ERP sustav omogućuje obradu podataka u stvarnom vremenu, dajući Nikeu poboljšanu vidljivost u globalnom opskrbnom lancu i osiguravajući da se inventarom upravlja učinkovitije. Ova integracija bila je osobito korisna u rješavanju problema kao što su neusklađenost inventara i odgođene narudžbenice, u konačnici smanjujući troškove i poboljšavajući zadovoljstvo kupaca. Nikeova digitalna strategija, podržana njegovim ERP-om, usko je usklađena s njegovim izravnim fokusom na potrošače, dodatno jačajući njegovu agilnost i osjetljivost na zahtjeve tržišta. [3]

# 3. Opis poslovnog modela

Nikeov reinženjering bila je sveobuhvatna revizija njegovih tradicionalnih poslovnih procesa, s naglaskom na digitalnu transformaciju i poboljšanja učinkovitosti u više područja. U nastavku navode se nekoliko ključnih koraka koje je Nike poduzeo:

1. **Integracija tehnologije**: Nike je shvatio važnost usklađivanja svojih poslovnih procesa s modernom tehnologijom za poboljšanje operativne učinkovitosti i angažmana kupaca. Implementacija digitalnih alata, poput aplikacije SNKRS, bila je jedna od ključnih radnji tijekom BPR procesa. Aplikacija je pomogla Nikeu da se izravno poveže sa svojom bazom korisnika, olakšavajući angažman u stvarnom vremenu i izdavanje proizvoda na zahtjev, posebno za ograničeno izdanje tenisica.
2. **Optimizacija opskrbnog lanca**: Nikeov BPR uvelike se usredotočio na svoj opskrbni lanac, koji je prije bio ometan sporim proizvodnim ciklusima i kašnjenjima. Tvrtka je provela reinženjering upravljanja opskrbnim lancem kako bi osigurala brže vrijeme isporuke i bolju kontrolu zaliha. Pojednostavljanjem ovih procesa Nike bi mogao brže odgovoriti na zahtjeve tržišta i skratiti vrijeme od proizvodnje do maloprodaje.
3. **Odlučivanje temeljeno na podacima**: Uz integraciju robusnijeg ERP sustava, Nike je koristio real-time analitiku podataka za informiranje procesa donošenja odluka. To je omogućilo učinkovitije praćenje metrika i prilagodba na temelju stvarnih trendova podataka. Ovaj je korak bio ključan u održavanju konkurentnosti i osiguravanju učinkovitijeg zadovoljenja potreba kupaca.
4. **Pristup usmjeren na kupca**: Značajan dio Nikeovih napora u reinženjeringu bio je usmjeren na poboljšanje korisničkog iskustva. Nike je prešao sa strategije usmjerene na proizvod na model usmjeren na kupca, shvaćajući važnost personalizacije i izravne interakcije. Tvrtka je koristila tehnike kao što je Lean kako bi uklonila otpad u svojim procesima i bolje se uskladila sa zahtjevima kupaca.
5. **Međufunkcionalni timovi i agilna implementacija**: Nike je prihvatio međufunkcionalnu suradnju, razbijajući odvojenosti između odjela. To je omogućilo kohezivnije i usklađenije poslovne funkcije, osobito pri uvođenju novih digitalnih alata. Nike je također koristio Agile metodologije za brzu prilagodbu promjenama, osiguravajući da se novi procesi mogu testirati i iterativno poboljšavati.

​Nakon BPR-a, Nikeov poslovni model postao je agilniji i integriraniji. Implementacija ERP sustava omogućila je integraciju poslovnih funkcija te bolji protok informacija između odjela [4]. To je dovelo do smanjenja troškova i vremena isporuke proizvoda.

BPR je imao snažan utjecaj na Nikeov poslovni model, posebno u pogledu upravljanja globalnim opskrbnim lancem:

* Integracija lanca opskrbe: Zahvaljujući implementaciji ERP sustava, Nike je uspio integrirati sve poslovne funkcije, uključujući proizvodnju, distribuciju i prodaju.
* Povećana agilnost: Nike je preoblikovao svoj poslovni model kako bi postao agilniji, omogućujući bržu reakciju na promjene tržišta i trendove potražnje.
* Smanjenje troškova i zaliha: Uvođenjem naprednih alata za planiranje i predviđanje potražnje, Nike je smanjio troškove zaliha i optimizirao vrijeme isporuke proizvoda.

# 4. Implementacija BPR-a

BPR je proveden kroz nekoliko ključnih faza:

1. Analiza postojećih procesa: Ispitivanje trenutnih poslovnih procesa i identificiranje ključnih problema.
2. Redizajn lanca opskrbe: Reorganizacija globalnih lanaca opskrbe kako bi se ubrzalo vrijeme isporuke.
3. Uvođenje ERP sustava: Implementacija SAP ERP sustava omogućila je integraciju svih poslovnih funkcija.
4. Obuka zaposlenika: Obuka zaposlenika kako bi se prilagodili novim tehnologijama i radnim procesima.

# 5. Metodologije korištene u procesu

Nike je koristio niz metodologija, uključujući:

* Six Sigma: Poboljšanje kvalitete proizvoda i smanjenje varijacija u proizvodnji.
* Lean: Eliminacija otpada i povećanje učinkovitosti.
* ERP (Enterprise Resource Planning): Integracija poslovnih funkcija.

Tablica 1. Implementacijski koraci

| **Godina** | **Korak** | **Tehnike/metodologije** |
| --- | --- | --- |
| 1999 | Analiza postojećih procesa | Lean, Six Sigma |
| 2000 | Redizajn lanca opskrbe | Lean |
| 2001 | Implementacija SAP ERP sustava | ERP, Six Sigma |
| 2002 | Optimizacija zaliha i predviđanje tržišne potražnje | Lean |
| 2003 | Obuka zaposlenika za korištenje novih sustava | ERP, Lean |

# Literatura

| # | **Autor(i)** | **Naziv članka** | **Ključne točke (Key Takeaways)** | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| [1] | Saurabh Gupta | How Nike Kicked Digital Transformation in High Gear with SNKRS | Digitalna transformacija, uključujući razvoj aplikacije SNKRS kao dio BPR strategije.  https://www.linkedin.com/pulse/how-nike-kicked-digital-transformation-high-gear-snkrs-saurabh-gupta-07nfc |
| [2] | Roshan Kumar, Megan Lesko Pacchia, Andjelka Milutinovic, Jennifer Schmidt | Navigating the retail storm through supply chain agility | Ubrzanje digitalizacije, novi modeli za otpornost, poboljšanje performansi.  https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/navigating-the-retail-storm-through-supply-chain-agility |
| [3] | Laura Ross | How Nike Is Expanding Its Digital Transformation with ERP | Upravljanje zalihama, COVID-19 izazovi.  https://www.thomasnet.com/insights/how-nike-is-expanding-its-digital-transformation-with-erp/ |
| [4] | Henrico Dolfing | Case Study 16: Nike’s 100 Million Dollar Supply Chain "Speed bump" | Važnost pravilnog planiranja, obuke i pristupa implementaciji u fazama.  https://www.henricodolfing.com/2022/10/case-study-nike-i2-supply-chain-management.html |
| [5] | Bill Baumann | Lessons Learned From the Nike Supply Chain Management (SCM) Failure | Složenost lanca opskrbe, rizici prilagođenog softvera, važnost testiranja.  https://www.panorama-consulting.com/nike-scm-failure/ |