

B & B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

DIPLOMSKO DELO

DIPLOMSKO DELO

LUDVIK LEBEN

LUDVIK LEBEN



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist

POSLOVANJE MALOPRODAJNE POSLOVALNICE NEMARKET PROGRAMA

Mentor: Vojko ŠILER, univ. dipl. ekon.
Lektorica: Vida Stare

Kandidat: Ludvik Leben

Kranj, oktober 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, univ. dipl. ekon. Vojku ŠILERJU, za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Vidi Stare, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebna zahvala gre tudi moji družini, ki me je ves čas mojega študija podpirala in verjela vame.

IZJAVA

»Študent LUDVIK LEBEN izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom g. VOJKA ŠILERJA.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V zadnjih desetih letih smo bili priče bliskovitemu razvoju slovenske trgovinske dejavnosti, katere rezultat je med drugim tudi koncentracija konkurence. Ugotavljamo, da v obstoječem stanju, gledano z vidika ponudbe in cen, dejansko ni večjih razlik med konkurenčnimi trgovskimi družbami.

Glavno konkurenčno prednost v zatečenem stanju zato prav gotovo predstavljata kakovostna in strokovno usposobljena delovna sila ter kupcu prijazna in učinkovita storitev.

V nalogi bomo podrobneje predstavili postopke dela v Mercatorjevi maloprodajni poslovalnici tipa hipermarket, s poudarkom na oddelkih nemarket programa, in se v nadaljevanju osredotočili predvsem na možnosti izboljšav, kar bi v končni fazi imelo pozitivne učinke tako na motivacijo zaposlenih, kot seveda tudi na povečano učinkovitost in fleksibilnost na področju storitev samih.

KLJUČNE BESEDE:

- Razvoj
- Konkurenca
- Konkurenčna prednost
- Delovna sila
- Storitve

ABSTRACT

In the last ten years we have witnessed rapid development of slovenian commercial activities, which resulted in the concentration of competition. We note that the existing state, as viewed from the perspective of supply and price, shows no significant differences between the competing commercial companies.

The main competitive advantage in present state, certainly represents a quality work force and customer-friendly and efficient service.

In this task we will present in detail the work procedures in the Mercator hypermarket retail store, with emphasis on a nonfood programe.

We will primarily focus on possible enhancements, which would ultimately have a positive impact both on the motivation of employees, as well as the increased efficiency and flexibility in the services themselves.

KEYWORDS:

- Development
- Competition
- Competitive advantage
- Workforce
- Services

KAZALO

1	Uvod.....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Predstavitev okolja.....	1
1.2.1	Poslovna strategija.....	2
1.2.2	Poslovna uspešnost.....	4
2	Trgovina na drobno.....	5
2.1	Pomen in vloga trgovine na drobno.....	5
2.2	Značilnosti poslovanja trgovskih podjetij na drobno.....	6
2.3	Organizacijske oblike.....	7
3	Poslovne funkcije trgovskih podjetij.....	8
3.1	Nabavno poslovanje.....	8
3.2	Skladiščno poslovanje.....	8
3.3	Prodajno poslovanje.....	10
4	Poslovanje maloprodajne poslovalnice nemarket programa.....	12
4.1	Aktivnosti v maloprodajni poslovalnici.....	12
5	Elementi procesa.....	14
5.1	Vodenje in načrtovanje aktivnosti maloprodajne poslovalnice.....	14
5.2	Naročanje blaga.....	14
5.3	Prezem blaga.....	17
5.3.1	Prezem blaga od internega dobavitelja (sdc).....	17
5.3.2	Prezem blaga od eksternega dobavitelja.....	18
5.3.3	Prezemni list.....	18
5.4	Reklamacije blaga dobavitelju.....	19
5.5	Priprava blaga za prodajo.....	19
5.6	Zagotavljanje kakovosti blaga, urejenosti prodajnih polic in prodajnega prostora.....	19
5.7	Informiranje kupcev.....	20
5.8	Prodaja blaga.....	20
5.9	Zaključevanje blagajne.....	20
5.10	Reševanje reklamacije kupca.....	21
5.10.1	Postopek reševanja reklamacij.....	21
5.11	Usposabljanje – informiranje osebja.....	22
5.11.1	Vrste usposabljanja.....	22
5.12	Zagotavljanje varnosti pri delu.....	23
5.13	Varovanje blaga.....	24
5.14	Čiščenje in vzdrževanje poslovalnice.....	24
5.15	Stiki z inšpekcijskimi službami – preverjanje pravilnosti poslovanja.....	24
5.16	Opravljanje popisov blaga in osnovnih sredstev.....	25
5.17	Evidence, analize in poročanje.....	25
6	Predlogi izboljšav.....	27
6.1	Obstoječe stanje.....	27
6.2	Ugotovitve.....	27
6.2.1	Pomanjkljivosti v zvezi z naročanjem blaga.....	27
6.2.2	Pretok in dostopnost informacij.....	28
6.2.3	Nadomeščanje papirnatih obrazcev in dokumentov z računalniško podprtimi aplikacijami.....	31
7	Zaključek.....	33
	Literatura in viri.....	36

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V tako velikem poslovnem sistemu, kot je družba Mercator, d. d., poteka množica različnih, vendar med seboj povezanih delovnih procesov. V fazi izvajanja teh procesov nastaja tudi veliko število različne dokumentacije, obrazcev in evidenc, s pomočjo katerih je zagotovljena sledljivost, ki jo predpisujejo standardi ISO.

Problematika, ki se nakazuje v povezavi s prej omenjenim, je predvsem v tem, da informacijski sistem trenutno ne omogoča takšne povezanosti procesov, ki bi olajšala delo neposrednim izvajalcem, po drugi strani pa povečevala učinkovitost in fleksibilnost na vseh ravneh družbe.

V diplomski nalogi se bomo usmerili predvsem v opis postopkov dela maloprodajne poslovalnice nemarket programa v okviru hipermarketa Mercator Šmartinska in v zaključku nakazali možne predloge oziroma rešitve, ki bi po našem mnenju lahko vodile do učinkovitejšega izvajanja delovnih procesov ter posledično do večjega zadovoljstva kupcev, dobaviteljev, zaposlenih in lastnikov.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Mercator, d. d., je obvladujoča družba, ki je organizirana kot koncern. Podjetje Mercator, d. d., poleg obvladujoče družbe sestavlja še več gospodarskih družb, v katerih ima obvladujoča družba neposreden ali posreden vpliv. Mercatorjeve družbe so na vseh trgih skupaj konec leta 2007 zaposlovale preko 20.000 delavcev.

Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost podjetja Mercator, d. d., je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. Z razprostranjeno maloprodajno in skladiščno mrežo pokriva skoraj celotno Slovenijo. V svojem sestavu ima preko tisoč različnih tipov maloprodajnih enot, od tega velika nakupovalna središča oziroma hipermarkete – v Kopru, Mariboru, Ljubljani, Novem mestu, Murski Soboti, Brežicah, na Ptujju, v Kranju, na Jesenicah, v Novi Gorici, na Ravnah, v Trebnjem, Domžalah, Kamniku, Slovenj Gradcu, na novih trgih pa še v Puli, na Reki, v Zagrebu, Osijeku, Splitu, Zadru, Sarajevu, Tuzli, Mostarju, Beogradu, Novem Sadu, Nišu in Čačku. Mercatorjev tržni delež v slovenski trgovini znaša 37 %.

V živilski industriji in kmetijstvu so družbe v Mercatorjevem sestavu proizvajalke pasterizirane in konzervirane zelenjave ter sadja in pekarsko-slašičarskih izdelkov.

Družbe, ki sestavljajo skupino Mercator, so samostojne pravne osebe, ki izvajajo skupno in enotno poslovno politiko, določeno z razvojnim ter letnim gospodarskim načrtom.

Trgovske družbe, ki sestavljajo skupino Mercator, so:

- Poslovni sistem Mercator, d. d., Ljubljana, kot obvladujoča družba,
- Mercator – H, d. o. o.,
- Mercator – S, d. o. o.,

- M – Rodič, d. o. o.,
- Presoflex, d. o. o.,
- Mercator – BH, d. o. o.,
- Mercator Makedonija, d. o. o.,
- Mercator – Mex, d. o. o.,
- M.com, d. o. o.,
- Investment International, d. o. o.

Netrgovske družbe, ki spadajo v skupino Mercator, so:

- Pekarna Grosuplje, d. d.,
- Eta, d. d.,
- Mercator – Emba, d. d.,
- Belpana, d. o. o.,
- Mercator Optima, d. o. o.,
- Interier, d. o. o.

Nakupovalna središča, ki sta bila odprta v letu 2000 v Puli in Sarajevu, sta bila prva objekta te vrste v tujini ter pomenita začetek širitve Mercatorja na tuje trge.

1.2.1 POSLOVNA STRATEGIJA

Skupina Mercator je vodilna trgovska veriga na območju Slovenije, ki želi postati vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu (market program) v Jugovzhodni Evropi. S kakovostjo svoje ponudbe učinkovito zadovoljuje potrebe in želje potrošnikov, hkrati pa se s povečevanjem poslovne učinkovitosti primerja z najuspešnejšimi evropskimi trgovskimi verigami. Dolgoročno povečuje tudi vrednost premoženja lastnikov, pri čemer izpolnjuje obveznosti do zaposlenih in vseh ostalih interesnih skupin.

Za to, da se bo to poslanstvo lahko izpolnilo, pa je potrebna tudi poslovna strategija, ki jo lahko strnemo točke, ki so opisane v nadaljevanju (Povzetek letnega poročila za leto 2007):

Ključni in strateški cilji ter aktivnosti

- a) Zagotavljanje rasti prodaje in povečevanje tržnega deleža:
 - s kapitalskim povezovanjem;
 - z razvojem maloprodajne mreže – intenzivna gradnja sodobnih Mercator centrov v vseh slovenskih regijah, Hrvaški, Bosni in Hercegovini, Srbiji, Črni Gori in Makedoniji;
 - s konkurenčno cenovno politiko in intenzivnimi marketinškimi aktivnostmi za prilagajanje ponudbe željam potrošnikov.
- b) Povečevanje kakovosti ponudbe in zadovoljstva potrošnikov:
 - z razvojem prodajnih mest in prilagajanjem prodajne storitve navadam potrošnikov:
 - samopostrežne trgovine,
 - Mercator centri,
 - spletna trgovina;

- z izpolnjevanjem izbora izdelkov;
 - z zagotavljanjem cenovne konkurenčnosti:
 - pospeševalno prodajne akcije za vse prodajne programe ter posebne akcije za prodajalne tipa hipermarket in tehnika,
 - projekt Trajno nizke cene,
 - projekt Trgovska znamka Mercator,
 - projekt Slovenska košarica,
 - projekt PIKA kartica.
- c) Povezovanje s tujimi strateškimi partnerji:
- z doseganjem najboljših nabavnih pogojev za blago;
 - s prenosom znanja in izkušenj pri stalnem izboljševanju ponudbe.
- d) Povečevanje poslovne učinkovitosti:
- z izkoriščanjem ekonomij obsega;
 - s poenotenjem poslovnih procesov;
 - z racionalizacijo stroškov;
 - z vpeljavo procesov upravljanja z blagovnimi skupinami;
 - s poudarjanjem osebnega pristopa do kupcev;
 - z izvajanjem sistema kakovosti ISO 9001.
- e) Dolgoročni partnerski odnos s slovenskimi dobavitelji:
- z visoko kakovostjo slovenskih izdelkov;
 - z omogočanjem nakupov slovenskih potrošnikov po evropskih cenah;
 - s skupnim prodorom na tuje trge;
 - s sodelovanjem v procesu upravljanja z blagovnimi znamkami – skupen razvoj.
- f) Zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih:
- z ustreznim sistemom nagrajevanja;
 - s stalnimi procesi izobraževanja;
 - z osebostnim razvojem in skrbjo za poklicno pot zaposlenih.
- g) Zagotavljanje kakovostnih in cenovno konkurenčnih izdelkov ter storitev v okviru netrgovske dejavnosti:
- s povezovanjem programsko dopolnjujočih se družb;
 - s konkurenčnostjo na domačem in evropskem trgu.
- h) Povečevanje vrednosti premoženja lastnikov in zagotavljanje varnosti naložb posojilodajalcev:
- z zagotavljanjem dolgoročne rasti poslovanja;
 - s pravočasnim in pravilnim odzivom na spremembe v poslovnem okolju.
- i) Ključne naloge v obdobju 2008–2012:
- prestrukturiranje skupine Mercator za povečevanje poslovne učinkovitosti;
 - postavitve regionalnih nakupovalnih središč na najboljših lokacijah na vseh trgih;
 - ohraniti tržni delež v Sloveniji in povečevanje tržnega deleža na tujih trgih;
 - vstop na trg Makedonije in Bolgarije;
 - pridobitev strateškega tujega partnerja za vezavo na svetovne nabavne poti.

Vrednotenje korporacijske kulture

- a) poudarjanje moralnih in etičnih vrednot v medsebojnih odnosih;
- b) spodbujanje ustvarjalnosti in motivacijski način vodenja;
- c) medsebojno zaupanje in skupinsko delo;
- d) stalen osebni razvoj zaposlenih;
- e) središče delovanja je zadovoljen kupec – stalno spremljanje njegovih želja in prilagajanje ponudbe.

1.2.2 POSLOVNA USPEŠNOST

Poslovno uspešnost dokazujejo najpomembnejši kazalci iz letnega poročila družbe Mercator, d. d., primerjalno za leta od 2005 do 2007.

	V 000 EUR		
	2005	2006	2007
Čisti prihodki iz prodaje	1.749.206	2.064.583	2.445.258
Dobiček/izguba iz poslovanja	30.401	50.776	81.441
Čisti dobiček ali izguba	13.626	30.149	43.814

Tabela 1: Poslovna uspešnost družbe Mercator, d. d. (Mercator, d.d.)

Čisti prihodki iz prodaje po območnih odsekih za leto 2007:

- Slovenija 70 %,
- Srbija 14 %,
- Hrvaška 13 %,
- Bosna in Hercegovina 3 %.

2 TRGOVINA NA DROBNO

2.1 POMEN IN VLOGA TRGOVINE NA DROBNO

Trgovina na drobno izvaja zadnjo fazo menjalnega procesa in tako posredno vzpostavlja stik med proizvajalci ter končnimi porabniki. Njena naloga je zagotavljanje ustreznega obsega in strukture ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno ter po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo izdelkov in storitev.

Trgovina na drobno predstavlja enega temeljnih sektorjev vsakega gospodarstva. Njen namen pa ni izključno ekonomski, temveč tudi širši, tj. družbeni, politični in kulturni.

Trgovina na drobno ima zelo pomemben in občutljiv položaj v narodnem gospodarstvu, saj se prav v trgovini na drobno pojavijo prvi znaki sprememb v končni porabi. Njen vpliv na stabilnost gospodarstva se kaže v usposobljenosti in finančnih zmožnostih, da oblikuje zaloge blaga, ki zadovoljujejo potrebe končnih porabnikov.

Za stabilnost narodnega gospodarstva mora trgovina na drobno uspešno izvajati zlasti naslednje funkcije (Potočnik, 1998, str. 37):

- funkcijo razpoložljivosti blaga,
- funkcijo informiranja porabnikov,
- funkcijo zadovoljevanja potreb porabnikov.

S funkcijo razpoložljivosti blaga se izraža preskrbovalna vloga trgovine na drobno do končnih porabnikov, z vsemi potrebnimi izdelki in storitvami. Funkcija informiranja zagotavlja potrebna obvestila porabnikom in proizvajalcem o vseh vidikih ponudbe ter povpraševanja na trgu. Ta funkcija postaja čedalje pomembnejša, saj je trg vse manj pregleden za porabnike, kot tudi za trgovce na drobno in proizvajalce. Računalniško spremljanje blagovnih tokov je nujno, saj le-to omogoča ustrezno informiranje vseh udeležencev na prodajni poti izdelkov in storitev. Ne nazadnje je prav funkcija zadovoljevanja potreb porabnikov temeljna in z vsebino trgovanja na drobno neločljivo povezana funkcija (Potočnik, 1998, str. 38).

Rastoči pomen trgovine na drobno v strukturi narodnega gospodarstva se, poleg količinskih, odraža tudi v kakovostnih dejavnikih njenega razvoja. Med najpomembnejše kazalce količinske rasti trgovine na drobno sodi naraščanje števila zaposlenih in realnega obsega prodaje. Z naraščanjem ravni razvitosti narodnega gospodarstva je povezana tudi rast deleža trgovine na drobno v skupni zaposlenosti gospodarstva. Kakovostni kazalci rasti trgovine so (Potočnik, 1998, str. 38):

- ustvarjanje novih porabnikov s prerazdelitvijo dohodka;
- pojav novih izdelkov, njihovo uveljavljanje na trgu in izločanje zastarelih izdelkov ter čedalje večjem prilagajanju poslovanja in izboljševanju ravni ter kakovosti dosedanjih storitev;
- pojav plačilnih inovacij, ki zagotavljajo likvidnost kupcev in s tem povečujejo povpraševanje (kreditne kartice ...);
- demografsko socialne spremembe, kot sta zmanjševanje števila družinskih članov in ustvarjanje večjega števila malih gospodinjstev.

Potočnik (1998, str. 38) ugotavlja, da trgovina na drobno na svojstven način odseva družbeno-ekonomsko okolje, v katerem deluje.

2.2 ZNAČILNOSTI POSLOVANJA TRGOVSKIH PODJETIJ NA DROBNO

Trgovska podjetja na drobno delujejo kot posredniki med trgovskimi podjetji na debelo, pa tudi neposredno proizvodnimi podjetji in končnimi porabniki. Nabavljeno blago prodajajo končnim porabnikom praviloma v manjših količinah za potrebe posameznega gospodinjstva. Zato se v tej relaciji predstavljajo kot predstavniki proizvajalcev, hkrati pa v odnosu do proizvodnih in trgovskih podjetij na debelo nastopajo kot zastopniki porabnikov. V trgovskih podjetjih na drobno se zbirajo zahteve in potrebe porabnikov, njihovo nezadovoljstvo z blagom, reklamacije, vračila slabih izdelkov, zato v tej fazi trgovska podjetja na drobno izvajajo tudi funkcijo zaščite interesov porabnikov (Potočnik, 1998, str. 43).

Za izvajanje svoje posredniške dejavnosti morajo trgovska podjetja na drobno razpolagati z ustreznimi prodajnimi in skladiščnimi prostori, potrebno zalogo blaga ter primernim, strokovnim kadrom (Potočnik, 1998, str. 43):

- prodaja na drobno poteka v prodajalnah, ki sestavljajo drobnoprodajno mrežo, ki mora biti razporejena na celotnem gospodarskem prostoru, saj le tako lahko zagotavlja primerno oskrbo prebivalstva. Lokacija prodajalne pa ni pomembna samo za preskrbo prebivalstva, temveč tudi za ekonomično in rentabilno poslovanje trgovskih podjetij na drobno;
- nabave blaga ni mogoče natančno časovno uskladiti s potrebami prodaje, zato morajo trgovska podjetja na drobno razpolagati s primernim skladiščnim prostorom in priročnimi skladišči v vsaki prodajalni. Sodobno trgovanje na drobno poteka s pomočjo skladiščno-prodajnih centrov, v katerih izdelke dokončno pripravljajo za prodajo in razpošiljajo v prodajalne glede na njihove potrebe;
- za trajno in nemoteno oskrbo prebivalstva morajo trgovska podjetja na drobno razpolagati s primerno zalogo blaga, tako po količini kot tudi sortimentu. Nezadostna ali neustrezna zaloga povzroča zmanjšanje prodaje in slabo zadovoljevanje potreb, posledica tega pa je preusmeritev kupcev h konkurenčnim trgovskim podjetjem. Obratno pa prevelika zaloga posameznih izdelkov povečuje stroške poslovanja, zmanjšuje koeficient obračanja, povzroča večje tveganje in s tem znižuje pričakovani dobiček. Zato je oblikovanje optimalne zaloge glede količine, sortimenta in časovne razporeditve bistvenega pomena za uspešno poslovanje vsakega trgovskega podjetja na drobno, še zlasti, ker se zahteve porabnikov hitro spreminjajo. To zahteva sprotno spremljanje in nadzor zalog, dopolnjevanje z novimi izdelki ter razprodajo zastarelih ali manj prodajanih artiklov;
- poseben dejavnik uspešnega poslovanja trgovskih podjetij na drobno so zaposleni v nabavnih službah in v prodajalnah. Prodajalci morajo dobro poznati tehniko in postopke prodaje, psihologijo prodaje ter spoznanja o odzivanju kupcev v različnih prodajnih situacijah.

Trgovsko podjetje na drobno potrebuje zaposlene na štirih področjih (Potočnik, 1998, str. 44):

- nabavi,
- prodaji,
- vodenju,
- pomožnih dejavnostih.

Najpomembnejši problemi glede zaposlenih v trgovini na drobno so (Potočnik, 1998, str. 44):

- neenakomerna obremenitev, saj dnevni obisk kupcev zelo niha. Da bi se izognili nezadovoljstvu zaradi slabe postrežbe, bi morali v času prodajnih konic dodatno zaposliti prodajalce ali prerazporediti že zaposlene na deljeni delovni čas;
- neugoden delovni čas, ki je posledica zmanjšane obsega prodaje in povečane konkurence, kar posledično zahteva racionalizacijo poslovanja tudi s spremembami odpiralnega časa ter uvajanjem deljenega delovnega časa.

2.3 ORGANIZACIJSKE OBLIKE

Organizacijske oblike drobnoprodajne mreže Potočnik (1998, str. 44) razlikuje po naslednjih kriterijih:

- organizacijske oblike, ki se razlikujejo po velikosti in sortimentu (v ta segment uvrščamo prodajalne z mešanim blagom, branžne prodajalne, ozko specializirane prodajalne, specializirane blagovnice in veleblagovnice);
- cenovna politika kot podlaga organizacijskih oblik trgovine na drobno (diskontna prodaja, supermarketi, hipermarketi, samopostrežne blagovnice);
- kataloška prodaja (splošne trgovske hiše s pošiljkami, specializirane trgovske hiše s pošiljkami);
- organizacijske oblike trgovine na drobno, za katere je značilna centralizirana nabava in decentralizirana prodaja (filialna trgovska podjetja, trgovske verige, trgovske zadruga);
- nakupovalna središča.

3 POSLOVNE FUNKCIJE TRGOVSKIH PODJETIJ

3.1 NABAVNO POSLOVANJE

Nabava je ena od treh temeljnih funkcij poslovnega procesa trgovskih podjetij (nabava, skladiščenje, prodaja), njena naloga je zagotoviti tiste izdelke, ki jih prodaja posreduje kupcem in to v zadostni količini ter v primernem sortimentu, po ustreznih cenah in pravočasno. Zato so nabavni cilji trgovskih podjetij neposredno povezani s prodajnimi cilji in določajo naslednje naloge (Potočnik, 1998, str. 65):

- izbiro ustreznega sortimenta izdelkov,
- odločanje o količini in rokih nabave,
- odločanje o obsegu in vrednosti zaloge,
- opredelitev nabavne tehnike (nabavnih postopkov).

Čeprav pojmujeemo nabavo kot temeljno poslovno funkcijo je v vsakodnevnem poslovanju trgovskih podjetij 'podrejena' prodajni, kljub temu pa morajo trgovska podjetja oblikovati takšno nabavno politiko (sprejemanje nabavnih odločitev), da bo ta zagotovila učinkovito in racionalno nabavo. Sodobno nabavno poslovanje ni omejeno le na nakupno delovanje, temveč vsebuje vse dejavnosti, ki nabavo opredeljujejo čedalje bolj kot strateško poslovno področje. Najpomembnejše dejavnosti nabave so (Potočnik, 1998, str. 65):

- raziskava nabavnega trga,
- planiranje nabave,
- sprejemanje nabavnih odločitev,
- priprava in izvršitev nabave (nabavni postopki),
- evidentiranje nabave,
- analiziranje nabave,
- nadzor nad nabavo.

Potočnik (1998, str. 65) trdi, da trgovska podjetja dosegajo svojo poslovno uspešnost že v nabavi z učinkovitim izvajanjem nabavne politike, saj poznamo staro pravilo, da je »ugodna nabava že pol uspeha«. Med trgovskimi podjetji obstajajo precejšnje razlike glede pomena in vloge nabave, vendar brez te poslovne funkcije sploh ne morejo delovati. Pri prodaji nastaja pretežni del poslovnih stroškov trgovskih podjetij, vendar lahko tudi nabava pomembno prispeva k njihovemu zniževanju z doseženimi nabavnimi ugodnostmi, kot so nižje nabavne cene, popusti, odlogi plačil in podobno.

3.2 SKLADIŠČNO POSLOVANJE

Skladiščna služba opravlja dejavnosti, ki so povezane s 'časovno funkcijo' trgovine, tako da prevzema blago in ga hrani do trenutka izdaje. *Naloge skladiščenja* so zlasti (Potočnik, 1998, str. 77):

- da skladiščeno blago varuje pred kvarom, kalom, krajo in drugimi nevarnostmi (tehnična funkcija) in
- da sprotno opozarja nabavno službo o vrednosti ter gibanju zaloge posameznih izdelkov (ekonomska funkcija).

»Položaj skladišča v organizacijski strukturi trgovskih podjetij je odvisen od sortimenta izdelkov, njegovih tehničnih in tehnoloških značilnosti, nabavnih in prodajnih metod, velikosti trgovskih podjetij ter lokacije. Zato so lahko skladišča organizirana v nabavni ali prodajni službi, pa tudi kot samostojne organizacijske enote.

Skladišča trgovskih podjetij delimo na *centralna in priročna*, odvisno od distribucije izdelkov, namena skladišča ter načina oskrbe kupcev. V večjih trgovskih podjetjih na debelo so skladišča organizirana *tristopenjsko*, kar zagotavlja boljše oskrbovanje posameznih tržnih območij, kot pa dobava blaga iz enega centralnega skladišča. Pomanjkljivost te organiziranosti skladišč je zlasti počasnejše obračanje skupne zaloge.

V trgovskih podjetjih na drobno so pretežno razvili sistem *dvostopenjskih* skladišč - centralna skladišča za nabavo skupnega sortimenta in priročna skladišča vsake prodajalne, prek katerih potekajo dobave iz centralnega skladišča ali dobave tistih izdelkov, ki jih prodajalne kupujejo neposredno za dopolnitev prodajnega sortimenta.

Po kriteriju tehnoloških lastnosti izdelkov delimo skladišča na *splošna in posebna*, ki so namenjena skladiščenju določenih vrst izdelkov (npr. živila, tekstilni izdelki, steklo in porcelan); nekateri izdelki zahtevajo posebno ravnanje ali posebne skladiščne razmere, npr. hlajenje, ogrevanje in podobno. « (Potočnik, 1998, str. 78)

»Ker je skladiščna služba tesno povezana z nabavno pri prevzemu blaga in prodajno pri izdaji blaga, je med temi službami potrebna dobra koordinacija, ki zagotavlja nemoteno skladiščenje ter gibanje izdelkov od prevzema do izdaje; to je temeljni *tehnološki proces skladiščenja*, ki se mora prilagajati vrsti in značilnostim izdelkov ter dejavnostim, ki jih opravljajo trgovska podjetja. Sodobni tehnološki proces skladiščenja temelji na računalniški obdelavi podatkov, ki omogoča spremljanje in oblikovanje optimalne zaloge, kar bistveno znižuje skupne stroške skladiščenja izdelkov.

S tehnološkim procesom skladiščenja je povezana problematika *paletizacije in kontejnerizacije*. Prednosti uporabe kontejnerjev in palet so očitne zaradi boljšega izkoristka skladiščnega prostora ter pri hitrejši dostavi in boljšem nadzoru nad blagom, zlasti pri uvajanju integralnega prevoza blaga.

Pogoj za uspešno mehanizacijo skladiščnega poslovanja pa je, da jo uporabljajo vsi člani na prodajni poti in da takoj vračajo kontejnerje ter palete. Posebno se je mehanizacija razvila v regalnih skladiščih, to je sodobnem načinu skladiščenja, ki omogoča izredno učinkovito in hitro distribucijo naročenega blaga kupcem.

Trgovska podjetja uporabljajo številne naprave pri mehanizaciji in avtomatizaciji skladiščnega poslovanja, od prevzema v skladišče, namestitve, manipulacije, sestavljanja prodajnih komisij ter nakladanja za odpremo kupcem. « (Potočnik, 1998, str. 79)

Te naprave razvrščamo po naslednjih kriterijih (Potočnik, 1998, str. 79):

- po uporabi energije: naprave, ki uporabljajo pogonske vire energije in naprave, ki izkoriščajo prosti pad (gravitacijske naprave);

- po smeri gibanja: naprave za horizontalno in naprave za vertikalno prenašanje izdelkov (vozički, tekoči trak, dvigala, viličarji);
- po stopnji avtomatiziranosti za različne namene transportiranja in manipuliranja z izdelki (ročni nakladalci, mehanizirani prenosniki, robotizirane skladiščne linije, ki jih računalniško krmilijo).

Mehanizacija, tako ugotavlja Potočnik (1998, str. 79) zmanjšuje število manipulativnih operacij, znižuje stroške transportne embalaže in zmanjšuje prevozne stroške zaradi boljše izrabe transportnih naprav.

Uspešno skladiščno poslovanje zahteva natančno in sprotno *označevanje* vseh izdelkov, kar je nujno zaradi pravilnega evidentiranja, spremljanja zaloge in pravočasnega odločanja o nabavi. Pri računalniški obdelavi podatkov je posebej pomembno natančno kodiranje izdelkov, saj so podatki o gibanju zaloge odločujoči za oblikovanje nabavne politike (odločanje o ponovnih naročilih, rokih dobave, optimiranju zaloge itd.).

Trgovska podjetja prevzemajo od dobaviteljev v svoja skladišča praviloma velike količine naenkrat, zato morajo skladiščenje organizirati tako, da pri prevzemu ne nastajajo zastoji (ozka grla) in da izdelke hitro uskladiščijo. Izdajo blaga pa morajo organizirati tako, da ne nastajajo nepotrebni zastoji pri izpolnjevanju naročil. Temeljno načelo vsakega skladiščnega poslovanja je pretok izdelkov skozi skladišče brez križanja prevzemnih in izdajnih poti; to pomeni, da se prevzemni in izdajni del skladišča zaporedno dopolnjujeta. (Potočnik, 1998, str. 80)

3.3 PRODAJNO POSLOVANJE

Prodaja je najpomembnejša faza poslovanja trgovskih podjetij, v kateri se vrednost nabavljenega blaga pretvori nazaj v denar. Če ta faza poslovanja ne uspe, so bile vse prejšnje nepotrebne, saj porabniki šele s svojim nakupom dokončno potrdijo upravičenost proizvodnje. Ker je posredovanje blaga od proizvajalcev do porabnikov glavna naloga trgovskih podjetij, je prodaja 'usodna' poslovna funkcija, pri tem pa ne smemo zanemariti pomena ostalih, ki omogočajo izvajanje prodaje, zlasti nabavo, finance in kadre. (Potočnik, 1998, str. 89)

Cilj prodajnega poslovanja trgovskih podjetij je, da nabavljene izdelke prodajo in s tem zadovoljijo potrebe porabnikov ter ustvarijo načrtovani dobiček. Zato morajo prodajno poslovanje organizirati tako, da lahko ponudijo tiste izdelke, ki najbolj ustrezajo potrebam porabnikov glede na vrsto, količino, ceno, način pakiranja in druge značilnosti. Med možnostjo zadovoljitve potreb in ekonomskimi interesi nastajajo pogosto nasprotja, ki jih trgovska podjetja najlažje 'rešujejo' v svojo korist, s povečevanjem razlike v ceni. To je pogosto obnašanje številnih trgovskih podjetij, ki poskušajo, če je le mogoče, povečati razliko v ceni. Zaradi vedno večje konkurence pa je teh možnosti vse manj. Zato mora prodajna služba dobro poznati potrebe porabnikov, posredovati tržne informacije nabavni službi, sodelovati z vsemi drugimi službami in racionalno organizirati prodajne dejavnosti, ki so zlasti (Potočnik, 1998, str. 89):

- raziskava prodajnega trga,
- planiranje prodaje,
- oblikovanje prodajne politike in sprejemanje prodajnih odločitev,

- izvajanje prodajnih postopkov,
- evidentiranje, analiziranje in kontroliranje prodaje.

Zaradi specifičnosti posredovanja blaga večjim odjemalcem je prodaja v trgovskih podjetjih na debelo organizirana pretežno centralizirano, obratno pa je prodaja decentralizirana po prodajalnah na tržnem območju trgovskih podjetij na drobno. V vseh trgovskih podjetjih se čedalje bolj uveljavlja tudi trženjski (marketinški) pristop. Zamisel sodobnega trženja temelji na usmerjenosti podjetij k porabnikom, ki jim morajo podrežati vse dejavnosti. Tržna usmerjenost je temeljna značilnost poslovanja trgovskih podjetij, zato lahko trženje enačimo s širšim pojmovanjem prodajne politike. Trženje ni osredotočeno le na neposredno prodajo, temveč se začne že z raziskavo trga, nadaljuje z oblikovanjem prodajnega sortimenta, načrtovanjem prodaje, oblikovanjem prodajnih cen, pospeševanjem prodaje ter komuniciranjem s trgov. Izvajanje navedenih dejavnosti zagotavlja prodajni službi trgovskih podjetij uspešen prodor na trg. (Potočnik, 1998, str. 90)

4 POSLOVANJE MALOPRODAJNE POSLOVALNICE NEMARKET PROGRAMA

Poslovanje maloprodajne poslovalnice zajema vse tiste aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo prodajnega procesa. Osnovna funkcija maloprodajne poslovalnice je prodaja blaga končnim potrošnikom.

Cilj poslovanja poslovalnice je prodati čim več blaga in s svojo ponudbo zadovoljiti čim širši krog kupcev. Za doseg tega cilja pa morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:

- primerna tehnološka in tehnična opremljenost prodajalne;
- primerna zaloga blaga po količini, sortimentu in ceni;
- primerno urejena poslovalnica;
- strokovno usposobljeni, prijazni ter urejeni in komunikativni prodajalci;
- ustrezen obratovalni čas poslovalnice;
- zagotovljen parkirni prostor (pokrita garaža);
- zunanji videz in obeležje v skladu s celotno podobo Mercatorja.

4.1 AKTIVNOSTI V MALOPRODAJNI POSLOVALNICI

Maloprodajna poslovalnica izvaja aktivnosti na naslednjih področjih:

- pri naročanju in prevzemanju blaga,
- pri prodajanju blaga,
- pri vodenju poslovalnice,
- pri pomožnih aktivnostih (dostava na dom, montaža, organiziranje servisov, popraviljanje konfekcije ...).

Naročanje in prevzemanje blaga

Poslovalnica ima določene pogodbene dobavitelje, pri katerih naroča in prevzema blago.

Dobavitelji so lahko:

- interni SDC,
- Mercatorjeve trgovske družbe,
- eksterni dobavitelji.

Odgovorna oseba v poslovalnici mora pri naročanju in prevzemanju blaga paziti na primeren sortiment blaga, primerno količino, kakovost in ceno blaga ter opremljenost blaga z ustrežno dokumentacijo.

Prodajanje blaga

Prodajanje blaga je funkcija poslovalnice, v kateri se blago zamenja za denar in s tem ustvari načrtovani prihodek.

Za uspeh prodaje je pomembno, da poleg blaga, ki ga v poslovalnici prodajajo, nudijo kupcem celovito prodajno storitev, ki zajema, v celoti ali deloma, pomoč pri

nakupu, svetovanje, informiranje o izdelkih, dostavo na dom, sprejemanje različnih plačilnih sredstev, predstavitev in promocijo izdelkov, zamenjavo izdelkov, reševanje reklamacij, sprejemanje naročil prek telefona ali svetovnega spleta, zagotovljen parkirni prostor, pomoč pri uveljavljanju pravic iz garancijskih listov, popravljanje konfekcije, pomoč pri organiziranju montaže pohištva ...

Vodenje poslovalnice

Vodenje poslovalnice zajema aktivnosti, ki so vezane na vodenje poslovanja, procesov dela in organizacijo dela.

Maloprodajno poslovalnico vodi poslovodja. V večjih poslovalnicah ima poslovodja še namestnika, vodjo izmene in oddelkovodje. Število zaposlenih se po poslovalnicah razlikuje in je odvisno od tipa poslovalnice, velikosti prodajnega prostora, višine ustvarjenega prometa in načrtovanih POOE.

Poslovodja pri vodenju poslovalnice sodeluje neposredno z vodjo OMO, s kadrovsko in z računovodsko službo.

Pomožne dejavnosti

Med pomožne dejavnosti v poslovalnici spadajo: skladiščenje blaga, varovanje blaga, zlaganje blaga, urejanje in čiščenje prodajalne ter naročanje servisnih storitev za zagotavljanje nemotenega obratovanja.

5 ELEMENTI PROCESA

5.1 VODENJE IN NAČRTOVANJE AKTIVNOSTI MALOPRODAJNE POSLOVALNICE

Za načrtovanje in organiziranje aktivnosti maloprodajne poslovalnice je zadolžen poslovodja, ki mora proces dela voditi tako, da poslovalnica doseže ali preseže z letnim načrtom zastavljene rezultate.

V okviru letnega plana je načrtovan promet, število zaposlenih, višina stroškov in POOE.

Poleg letnega ima poslovodja tudi mesečni plan, ki zajema mesečni plan prometa, plan izrabe letnih dopustov, plan stroškov in POOE.

Poslovodja mora pripravljati tudi tedenske plane, s katerimi planira število in razpored zaposlenih ter naročila blaga.

Namestnik poslovodje sodeluje s poslovodjo pri vseh navedenih aktivnostih in je prav tako odgovoren za realizacijo plana.

Nemarket program v okviru HM Šmartinska zajema naslednje oddelke:

- akustika,
- tekstil,
- prosti čas,
- dom in ambient,
- kozmetika in čistila,
- trafika.

Poslovodja načrtuje, organizira in vodi delo na teh oddelkih, pri tem pa mu pomagajo:

- namestnik na oddelku akustike,
- namestnik na oddelku kozmetike in čistil,
- oddelkovodja tekstila,
- oddelkovodja oddelka dom in ambient,
- izmenovodja trafike.

5.2 NAROČANJE BLAGA

Naročanje blaga v maloprodajno poslovalnico se izvaja prek določenih pogodbenih dobaviteljev. Dobavitelji so:

- interni skladiščno-distribucijski centri (SDC),
- Mercatorjeve trgovske družbe,
- eksterni dobavitelji.

Naročanje blaga lahko izvajajo le za to zadolženi delavci. Večinoma blago naročajo poslovodja, namestniki poslovodje, oddelkovodje, izmenovodje, izjemoma pa tudi posamezni prodajalci.

Glede na blago, ki ga naročajo, ločimo naslednja naročila:

- osnovna naročila,
- akcijska naročila,
- cross naročila,
- naročila za blago iz ekonomata – blago za lastno porabo.

Glede na čas oddaje naročila ali dostave blaga ločimo:

- *redna naročila*: to so vsa 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;
- *izredna naročila*: izredna ali dodatna naročila so tista, ki se realizirajo na zahtevo pristojne osebe, za katera so oddana naročila v DC izven dogovorjenih urnikov naročanja in/ali jih je potrebno realizirati izven dogovorjenih urnikov dostav.

Naročanje izhaja iz ugotovljenih potreb kupcev v okviru dovoljenega sortimana, predvidenih pospeševalno-prodajnih aktivnosti (PPA), na podlagi stanja zalog, načrtovane dinamike naročanja, dogovorjene z distribucijskim centrom (DC) in dobavitelji, ter odzivnega časa od oddaje naročila do dostave v enoto.

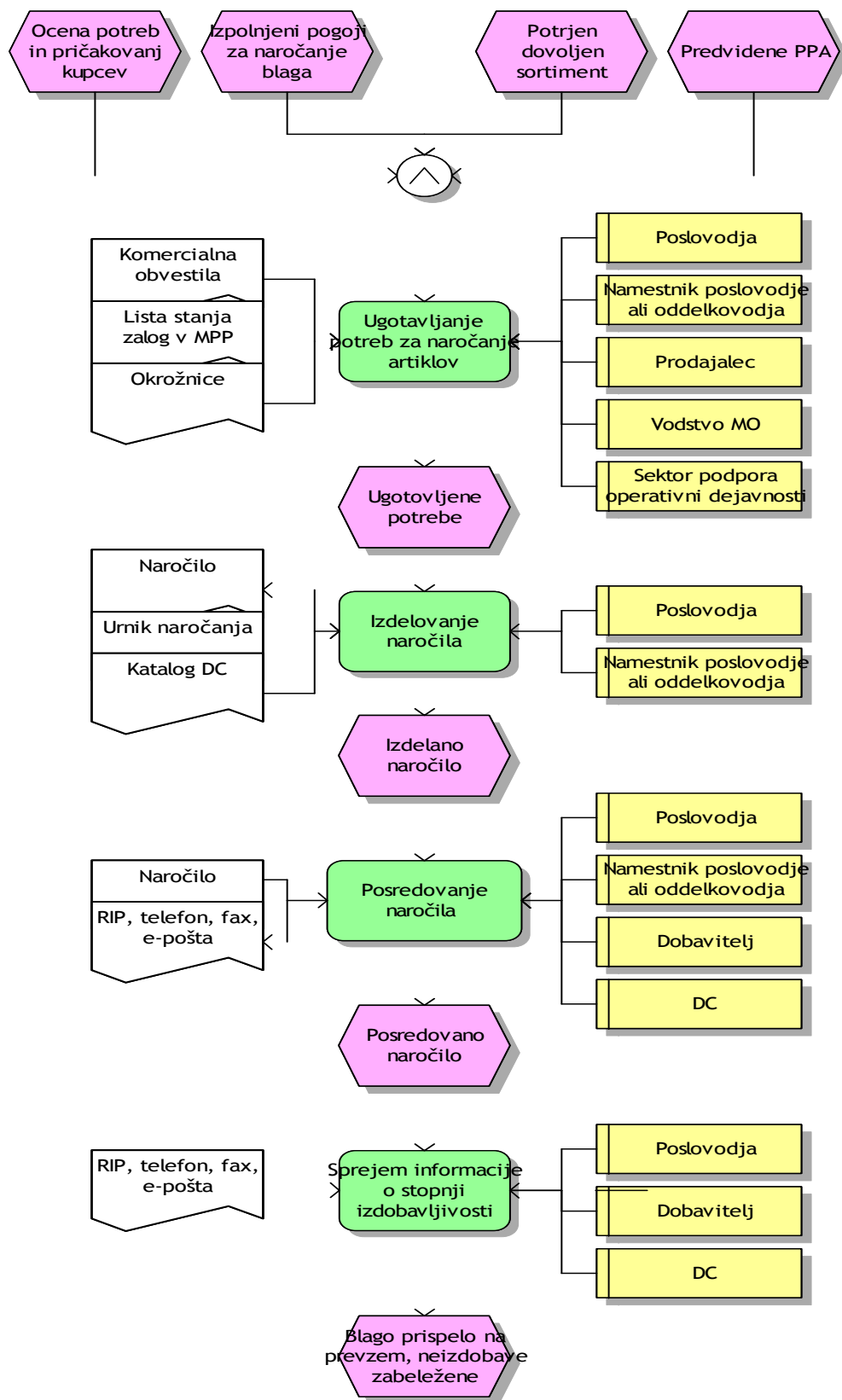
Ugotovljene potrebe kupcev temeljijo na analizi pretekle prodaje, obračanju zalog posameznih artiklov, izkustvu, poznavanju sezonskega značaja povpraševanja, PPA in izraženih željah kupcev.

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 (MO), v obliki predloga za razširitev asortimanov.

Vodstvo MO prek sektorja podpore operativni dejavnosti s komercialnimi obvestili informira MPE o načrtovanih PPA, spremembah cen, sortimentov in pozicioniranju artiklov.

Z okrožnicami, navodili, opozorili in splošnimi obvestili pa so maloprodajne enote (MPE) obveščene o spremembi postopkov.

Za blago v rednih pospeševalno-prodajnih aktivnostih (redne akcije, HM-akcije, Brez dvoma in Pikini popusti) ugotavlja potrebe za MPP in izdelava predlog naročila pomočnik vodje programa, v obliki razdelilnika. O tako pripravljenem razdelilniku je MPP obveščena prek spletne pisarne.



Slika 1: Proces naročanja blaga (Mercator, d.d.)

Izdelava naročil večinoma poteka s pomočjo namenskega modula v okviru informacijskega sistema za vodenje trgovskega poslovanja.

Naročanje blaga za oddelek kozmetike in čistil prek internega SDC-ja poteka s pomočjo samodejnega naročanja. To pomeni, da odgovorni za naročanje sproži postopek samodejnega naročanja, informacijski sistem pa potem na podlagi podatkov o gibanju prodaje posameznih artiklov in po vnaprej vnesenih parametrih samostojno pripravi predlog naročila.

Postopki naročanja za ostale oddelke nemarket programa so:

- ročni vnos pozicij v naročilo prek modula za naročanje,
- skeniranje artiklov in prenos v naročilo,
- potnik sam izpiše naročilo v sodelovanju s poslovodjo (eksterni dobavitelj),
- komercialist eksternega dobavitelja izpiše naročilo v sodelovanju s poslovodjo ob obisku razstavnega salona.

Vsa izdelana naročila se posredujejo poslovodji, ki jih pregleda in odda posameznim dobaviteljem.

Poleg vrste, količine blaga in cene naročilo vsebuje tudi čas dostave blaga. Naročilo se lahko odda:

- prek modema,
- po telefonu,
- prek faxesa,
- po e-pošti,
- lahko se ga ročno izpiše (harmonika lista) in odda trgovskemu potniku ali vozniku (interni dobavitelj),
- potnik sam izpiše naročilo v sodelovanju s poslovodjo (eksterni dobavitelj),
- komercialist eksternega dobavitelja izpiše naročilo v sodelovanju s poslovodjo ob obisku razstavnega salona.

5.3 PREVZEM BLAGA

Naročeno blago v maloprodajno poslovalnico dostavi dobavitelj, ki je lahko:

- interni dobavitelj blaga (SDC),
- eksterni dobavitelj blaga.

Blago spremlja dobavnica, ki je hkrati prevzemni dokument, iz katere je razvidna vrsta, količina in cena blaga, rabat (če je dogovorjen v pogodbi) in vrednost blaga. V dobavnici je navedena tudi davčna stopnja za posamezno vrsto blaga.

5.3.1 Prevzem blaga od internega dobavitelja (SDC)

V tem primeru gre dejansko za premik blaga iz SDC v maloprodajno poslovalnico. Blago se prevzema na podlagi prevzemnega dokumenta. Prevzem izvaja poslovodja ali druga, za to pooblaščen oseba, ki najprej pregleda dejansko število RLC-jev oziroma palet ali kartonov s številom RLC-jev oziroma palet ali kartonov v prevzemnem dokumentu in tega podpiše. Nato poslovodja oz. pooblaščen oseba izvede količinski prevzem blaga tako, da dejansko količino posameznega artikla

preverja in primerja s količino v prevzemnem dokumentu. Ob opravljanju količinskega prevzema se podrobno ugotavlja tudi kakovost blaga. V primeru neskladnosti dejanske količine s količino v prevzemnem dokumentu ali v primeru slabe kakovosti blaga se izpolni obrazec – OBR-13-0001 Prijava neskladnosti proizvoda.

Če se blago količinsko in kakovostno ujema s prevzemnim dokumentom, potem poslovodja oz. pooblaščen oseba izdela prevzemni list. Prevzemni list skupaj s prevzemnim dokumentom arhivira v poslovalnici. Z izdelavo prevzemnega lista se osveži stanje zalog v poslovalnici.

5.3.2 PREVZEM BLAGA OD EKSTERNEGA DOBAVITELJA

Pri dobavi blaga s strani eksternega dobavitelja ta skupaj z blagom dostavi tudi dobavnico, na podlagi katere se prevzame dobavljeno blago. Poslovodja oz. pooblaščen oseba opravi podroben količinski in kakovostni prevzem blaga. V primeru slabe kakovosti ali neskladnosti s količino v dobavnici se izpolni obrazec – OBR-13-0001 Prijava neskladnosti proizvoda.

Če se blago količinsko in kakovostno ujema z dobavnico to poslovodja oz. pooblaščen oseba podpiše in en izvod vrne dobavitelju, nato pa podatke vnese v računalnik in izdela prevzemni list. Z izdelavo prevzemnega lista se osveži stanje zalog v trgovini. En izvod prevzemnega lista pošlje v blagovno knjigovodstvo.

5.3.3 PREVZEMNI LIST

Za vsak prevzem blaga v maloprodajno poslovalnico je potrebno imeti prevzemni list. Dobavnica je dokument dobavitelja, vendar je lahko tudi dokument trgovca, če dobaviteljeva dobavnica vsebuje vse predpisane podatke za prevzemni list, dopolnjena z zaporedno številko prevzemnega lista, datumom prevzema in podpisom.

Prevzemni list mora vsebovati naslednje podatke:

- številko in datum prevzemnega dokumenta,
- ime dobavitelja,
- številko in datum dobaviteljevega dokumenta,
- ime, mersko enoto, količino,
- nabavno ceno in prodajno ceno blaga,
- nabavno vrednost blaga,
- prodajno vrednost blaga.

Način izdelave prevzemnega lista je v maloprodajni poslovalnici odvisen od računalniške podpore. Prevzemni list se izdeluje z disketnim prevzemom, s prenosom podatkov v poslovalnico prek modema iz računskega centra ali z vnosom podatkov iz dobavnice v računalniški program.

Ko je vse blago prevzeto in ko so osvežene zaloge blaga v računalniku, lahko prodajalci blago pripravijo za prodajo.

5.4 REKLAMACIJE BLAGA DOBAVITELJU

Blago, ki ob dobavi količinsko ali kakovostno ne ustreza naročenemu blagu ali pa odstopa od standardne kakovosti, je lahko predmet reklamacije. Poslovodja oz. pooblaščenca oseba reklamira neskladnost blaga dobavitelju tako, da:

- ob prisotnosti dobaviteljevega pooblaščenca reklamirano blago takoj zavrne oz. ga ne prevzame, izpolni obrazec OBR-13-0001 Prijava neskladnosti proizvoda in le tega izroči dobavitelju. Omenjeni dokument predstavlja osnovo na podlagi katere dobavitelj rešuje reklamacijo;
- brez prisotnosti dobavitelja; Pri dobavah blaga v RLC je dejanski prevzem blaga brez prisotnosti dobavitelja. V teh primerih se ob ugotovljeni napaki pri dobavi prav tako izpolni zgoraj omenjeni obrazec, katerega se pošlje dobavitelju.

Obrazec OBR-13-0001 Prijava neskladnosti proizvoda se izpolni v treh izvodih, od katerih se en izvod evidenčno hrani v okviru posameznih oddelkov, druga dva izvoda pa se priložita k reklamiranemu blagu, kjer čakata na prevzem s strani dobavitelja. Prevzem reklamiranega blaga dobavitelj oz. predstavnik dobavitelja potrdi s podpisom obeh izvodov reklamacijskega zapisnika. Prvi izvod reklamacijskega zapisnika gre dobavitelju, ki v nadaljnjem postopku izvede ustrezno rešitev (dobropis, zamenjavo blaga, nadomestilo manjkajočih količin), drugi izvod pa se posreduje oddelku administracije, ki omenjeni dokument ustrezno obdela in arhivira.

5.5 PRIPRAVA BLAGA ZA PRODAJO

Po opravljenem količinskem in kakovostnem prevzemu blaga prodajalci prevzeto blago opremijo s ceno. V poslovalnicah s POS opremo se najprej na računalniku izpišejo regalni kartončki z nazivom blaga in s ceno za posamezno prodajno enoto, te kartončke pa prodajalke namestijo pred blago na police.

Artikli iz TNC, Mercator blagovne znamke, pospeševalno-prodajnih akcij in drugih projektov se označujejo s posebnimi označevalci in cenovnimi listki.

5.6 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI BLAGA, UREJENOSTI PRODAJNIH POLIC IN PRODAJNEGA PROSTORA

Dolžnost vseh zaposlenih je ustrezno in primerno ravnanje z blagom, glede na njegove lastnosti (npr. občutljivo, lomljivo, pokvarljivo blago). Ravnanje z blagom zajema hranjenje, zlaganje in označevanje blaga ter izločanje kakovostno neustreznega blaga iz prodaje.

Blago je potrebno namestiti na prodajne police oziroma prodajni prostor v ustrezni količini, ustreznem sortimentu in tako, da je to vabljivo za kupce. Blago na prodajnih policah oziroma prodajnem prostoru mora biti kakovostno in v okviru roka uporabe. Vsako blago mora biti opremljeno z deklaracijo in drugo potrebno dokumentacijo (garancijski listi, atesti ipd.), iz katere sta razvidna tudi deklarirana kakovost in rok uporabe blaga. Blago mora biti opremljeno s cenovnimi listki. Embalaža blaga ne sme biti poškodovana ali umazana.

5.7 INFORMIRANJE KUPCEV

Prodajno osebje mora biti redno seznanjeno z vsemi pospeševalnimi akcijami in ukrepi, v okviru družbe ali maloprodajnega območja za pospeševanje prodaje. Poslovodja prejema okrožnice in obvestila od nadrejenih delavcev ter z njimi seznanja zaposlene v prodajalni. Hkrati prejema tudi reklamna ali ostala gradiva za oglaševanje v prodajalni ali za razdelitev kupcem.

5.8 PRODAJA BLAGA

Kupec izbira blago in ga prinese na blagajniško mesto. Pred prodajo blaga kupcu prodajalec na blagajni izloči blago z morebitno vidno napako. Prodajalec na blagajni kupcu zaračuna izbrano blago in izda račun. Kupec plača blago z zakonitim plačilnim sredstvom. Šele, ko je blago plačano s strani kupca, se šteje, da je tudi dejansko prodano. Za določene izdelke prodajalec poskrbi za pravilno izpolnjen garancijski list, dostavo na dom, popravilo konfekcije in podobno.

Ločimo klasične blagajne in blagajne, ki so 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 izstavitvi računa kupec plača blago z gotovino 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.

5.9 ZAKLJUČEVANJE BLAGAJNE

Dnevno zaključevanje blagajne izvede poslovodja oz. pooblaščen osebja ob koncu izmene in ob koncu delovnega časa.

Mesečno zaključevanje blagajne opravi poslovodja po zadnjem dnevnem zaključku blagajne v mesecu in ga mesečno odda v računovodstvo.

Izvaja se tudi občasni zaključek blagajne med delovnim časom, če to npr. zahteva interna kontrola ali morda kupec oz. v primeru reklamacije ali spornega vračila ostanka denarja do vplačanega zneska. Obračun se opravi zaradi kontrole izkupička z zneskom na kontrolnem traku oz. računalniškem izpisu.

Natančnejša navodila in postopki pri izvajanju ter vodenju predpisanih evidenc blagajniškega poslovanja in zaključevanja blagajn so opredeljeni ter določeni v navodilih o blagajniškem poslovanju na ravni posameznih družb.

Blagajniško poslovanje v okviru HM Šmartinska operativno ter organizacijsko pokriva oddelek administracije in blagajn.

5.10 REŠEVANJE REKLAMACIJE KUPCA

Reklamacija kupca se rešuje hitro, strpno, strokovno in korektno. Reklamacije so lahko ustne ali pisne, posredovane pa so lahko zaposlenim v prodajalni, vodstvu MO, odgovornim v družbi osebno, po telefonu, elektronski ali navadni pošte.

Kupec lahko reklamira blago, za katerega ocenjuje, da ima stvarno napako, reklamacija se lahko nanaša na opravljeno storitev v povezavi z izdelkom, informiranjem ipd. Odstopanje je lahko dejansko, lahko pa pomeni le odstopanje kupčevih pričakovanj od koristi, ki mu jih izdelek nudi.

Pri izdelku kupec uveljavlja pravice iz garancije ali pa iz odgovornosti za stvarne in pravne napake. V primerih, ko kupec ne uveljavlja jamstva iz naslova garancije oziroma stvarne napake na izdelku in ne pričakuje izpolnitve neke obljube, jamstva, gre za pritožbo, ki jo je treba reševati po postopku reševanja pritožb kupca.

V primeru reklamacije Pika kartice poslovodja izpolni OBR-19-0005 in ga posreduje v Klub Mercator.

5.10.1 POSTOPEK REŠEVANJA REKLAMACIJ

Zaposleni, ki reklamacijo prejme, jo mora sprejeti, evidentirati in posredovati osebi, ki je pristojna za njeno rešitev. Ko gre za reklamacije, povezane z jamstvom za izdelek, je to poslovodja poslovalnice, v kateri je bil izdelek prodan.

Reklamacije kupcev, ki so rešljive v poslovalnici, rešuje poslovodja oz. oseba, ki ga nadomešča. Oseba, ki sprejme reklamacijo, največkrat je to prodajalec, izpolni prvi del obrazca OBR-09-0007 in izroči en izvod kupcu - potrdilo o prejemu reklamacije. Hkrati obvesti kupca o načinu rešitve, kdo in kdaj mu bo posredoval odgovor. Če oceni, da je reklamacija takoj rešljiva, vključi v reševanje poslovodjo, oziroma drugo za to zadolženo osebo po načrtu dela.

Poslovodja vnese reklamacijo v pregled prejetih reklamacij in določi način reševanja. V pregledu spremlja najmanj naslednje podatke: zaporedna številka, številka reklamacijskega zapisnika, datum, predviden datum rešitve, kdaj je bil dan odgovor kupcu (datum), način reševanja, kdaj je bil kupec obveščen o rešitvi (datum), datum zaključka postopka. Evidenca omogoča nadzor nad potekom reševanja reklamacij. Prejeti neskladni izdelki se rešujejo po postopku neskladnih proizvodov, ostale neskladnosti pa po postopku neskladja procesov.

Če napaka ni sporna, mora poslovodja čim prej, vendar najpozneje v roku osem dni, ugoditi potrošnikovi zahtevi. Če poslovodja oz. pooblaščen oseba reklamacije kupca ne more rešiti takoj, mora to sporočiti vodstvu MO.

V primeru vračila kupnine kupcu se to izvede po postopku storno računa, obvezno z vednostjo odgovorne osebe (s podpisom). Delno vračilo kupnine ali znižanje vrednosti se lahko izvede s pomočjo popusta na blagajni, na način, ki ga omogoča POS sistem. Kopijo računa je treba shraniti kot prilogo reklamacijskega zapisnika. Upoštevati je treba morebitne pripombe kupca na postopek reševanja in celostno rešitev. Kupec mora s podpisom potrditi, da mu je prodajalec izdelek in dokumente vrnil. V kolikor ta obrazca ne podpiše, se to vpiše v obrazec, kopija zapisnika pa se

kupcu pošlje s priporočeno pošto. Če je reševanje reklamacije povzročilo dodatne stroške (prevoz, poštnina ...) se ta vrednost vpiše v zapisnik. Vanj se vpiše tudi znesek danega popusta.

Rešitev reklamacije se evidentira v evidenco reklamacij, ki se vodi v poslovalnici. Izvod v celoti izpolnjenega reklamacijskega zapisnika s prilogami in dokazili ostane v maloprodajni enoti, kopija pa se pošlje vodstvu MO. Ti mesečno izdelajo kratko poročilo o prejetih reklamacijskih zapisnikih in ga posredujejo vodstvu sektorja podpore operativni dejavnosti. Odgovorna oseba v podpori operativni dejavnosti prejeta poročila statistično obdela. O ugotovitvah poroča najmanj enkrat letno kolegiju maloprodaje, v poročilu pa so navedeni naslednji podatki: pregled po vzrokih, blagovnih skupinah, izdelkih, načinih rešitve, po enotah dobaviteljnih in stroških. S pregledom po dobaviteljnih in vzrokih seznanjeni tudi programske sektorje in pooblaščenca za reševanje pritožb kupcev.

5.11 USPOSABLJANJE – INFORMIRANJE OSEBJA

Izobraževanje je proces, v katerem delavci pridobivajo nova znanja, razvijajo svoje sposobnosti in spretnosti oz. veščine. Cilji usposabljanja so:

- sposobnost prilagajanja tržnim spremembam;
- sposobnost sprejemanja poslovnih odločitev;
- visok nivo strokovnega in splošnega znanja;
- kreativnost in smisel za timsko delo;
- identifikacija osebnih ciljev z razvojem podjetja;
- skrb za osebno rast in razvoj delovne kariere - kontinuirano dograjevanje znanja.

5.11.1 Vrste usposabljanja

Glede na vrste se usposabljanje in izobraževanje dogaja kot:

- funkcionalno usposabljanje in izobraževanje za interne ciljne skupine;
- funkcionalno individualno usposabljanje in izobraževanje (gre za usposabljanja in izobraževanja, ki jih razpišejo izobraževalne institucije);
- študij ob delu;
- pripravništvo;
- štipendiranje;
- opravljanje delovne prakse in vajeništva.

Usposabljanje prodajnega osebja se izvaja s pomočjo organiziranega usposabljanja v okviru službe za izobraževanje in usposabljanje na ravni družbe. Izobraževanje obsega splošno, funkcionalno usposabljanje, tečaje iz varstva pri delu za poslovodje, oddelkovodje in prodajalce. Vsebinsko programov sprejme vodstvo družbe.

Na delovnem mestu se opravlja tekoče usposabljanje in informiranje zaposlenih, zlasti ob spremembah ter novostih, tako v prodajnem programu kot tudi v načinu oz. izvedbi prodaje.

O novih izdelkih, ki se pojavijo na tržišču, je potrebno informirati poslovodjo oz. prodajno osebje, da to lahko nato seznanja tudi kupce. Osebje mora poznati nove izdelke, imena, embalažo, uporabnost, gramaturo in ceno.

Specifika oddelkov nemarket programa, v primerjavi z ostalimi oddelki v hipermarketih Mercator, se kaže predvsem v potrebi po rednem osveževanju in nadgrajevanju znanja zaposlenih na teh oddelkih.

Hitrost, s katero proizvajalci v današnjem času uvajajo na tržišče nove izdelke in modele, sili prodajalce k stalnemu izobraževanju.

Ob zavedanju, da le strokovno usposobljeno osebje lahko prinaša pozitivne rezultate in rast prodaje, je bila v okviru družbe Mercator, d. d., vzpostavljena tudi tako imenovana trenerska mreža.

Na spletnih straneh družbe Mercator, d.d lahko preberemo, da je namen trenerske mreže predvsem v širjenju znanja in izkušenj med zaposlenimi v prodajalnah. Zato, da bi se uveljavile najboljše prakse, trenerska mreža povezuje zaposlene v prodajalnah v enotno mrežo znanja. Pomen tovrstnega izobraževanja dodatno stopnjuje čedalje ostrejša konkurenca na trgu in z njo poudarjena potreba po odličnosti storitev.

Trenerji so najboljši prodajalci, ki jih odlikujejo temeljito poznavanje blaga, skrbnost in občutek za vse bolj zahtevnega kupca ter običajno tudi bogate izkušnje. Skupino sestavljajo sodelavci, ki radi delajo z ljudmi in so pripravljeni pomagati ostalim. Za svoje delo so Mercatorjevi trenerji posebej usposobljeni – opravijo ustrezno interno izobraževanje, ki poteka po posameznih modulih in se zaključí s podelitvijo certifikatov.

Trenerska mreža je organizirana tako, da upošteva členitev prodajaln na oddelke, kot so kruh in pekovsko pecivo, delikatesa, sadje in zelenjava, akustika, tekstil. To pomeni, da je dovolj specializirana za to, da se lahko posveti posebnostim posameznih oddelkov. Takšno širjenje znanja med sodelavci poteka hitro in kakovostno. To je še posebej pomembno, od kar lahko poklic prodajalca opravlja vsakdo z dokončano IV. stopnjo izobrazbe. V družbi namreč zaposlujejo tudi ljudi brez potrebnih znanj in izkušenj. Pomoč uspešnih sodelavcev neposredno na delovnem mestu, zato postaja vse bolj nepogrešljiva. Sistematične in organizirane pomoči je torej deležen vsak prodajalec, ki to potrebuje.

Projekt trenerske mreže je izraz organizacijske kulture, v kateri sta znanje in medsebojna pomoč dve izmed osrednjih vrednot.

5.12 ZAGOTAVLJANJE VARNOSTI PRI DELU

V prodajalni se varstvo pri delu zagotavlja predvsem z rednim servisiranjem delovnih naprav in njihovim brezhibnim delovanjem. Pomembno je tudi poznavanje navodil za uporabo delovnih sredstev in znanje pri ravnanju z njimi, kakor tudi poznavanje predpisov iz varstva pri delu ter varstva pred požarom, varnega dela z nevarnimi snovmi in sanitarno-tehničnih predpisov.

5.13 VAROVANJE BLAGA

Poslovodja skrbi, da se vsi zaposleni pri ravnanju z blagom obnašajo strokovno in gospodarno ter so seznanjeni s predpisi s področja požarne varnosti in ravnanja z nevarnimi snovmi. (Prijava in udeležba na tečaju iz varstva pri delu ter požarne varnosti oziroma udeležba na tečaju ravnanja z nevarnimi snovmi.)

V primeru vloma, kraje ali ropa je pomembna takojšnja prijava dogodka policiji, vodji OMO in referentu za zavarovanja ter preprečitev nadaljnje škode in uvedba postopka za ugotavljanje škode. Za kraje blaga med delovnim časom to naredi delavec, ki je osebo zalotil pri dejanju, skladno z navodili varnostne službe. Pri tem prodajalec opozori kupca na plačilo ali vračilo blaga, če je očitno, da ima ta namen zapustiti prodajalno, ne da bi blago plačal. V primeru suma kraje blaga je treba osumljeno osebo zadržati do prihoda poslovodje in ga povabiti v pisarno, kjer se mu lahko dokazuje utajo - krajo blaga.

V HM Šmartinska je urejeno fizično varovanje objekta in blaga s pooblaščenimi varnostniki.

Varnostniki skrbijo za varnost blaga in denarja pred krajo, kot tudi za varnost zaposlenih in kupcev.

5.14 ČIŠČENJE IN VZDRŽEVANJE POSLOVALNICE

Prodajalec, ki je zadolžen za oddelek ali polico, mora dnevno in po potrebi čistiti ter vzdrževati opremo, na kateri je blago zloženo, prav tako pa tudi delovne stroje, naprave in pripomočke ter pribor, s katerim dela. Prodajalec mora po delovnem razporedu ali po potrebi čistiti tudi prodajni prostor ter skladiščne in pomožne prostore.

Nadrejeni delavci, oddelkovodja in vodja izmene organizirajo ter preverjajo čistočo in urejenost, po potrebi pa tudi pomagajo ali sami nadomeščajo prodajalce.

Delovne naprave in strojno opremo je treba redno vzdrževati in servisirati, tako zaradi brezhibnega delovanja kot tudi zaradi zagotavljanja varnosti pri delu (npr. tehtnice, blagajne, različna rezila, peči, dvigala itd.). V primeru okvare poslovodja naroči popravilo skladno z opisanim postopkom v dokumentu OP-09-0001.

Poleg vzdrževanja in servisiranja se opravljajo tudi periodični pregledi delovnih naprav in opreme v skladu s predpisi o vzdrževanju ter varstvu pri delu.

5.15 STIKI Z INŠPEKCIJSKIMI SLUŽBAMI – PREVERJANJE PRAVILNOSTI POSLOVANJA

Formalno kontrolo poslovanja v poslovalnicah opravljajo interna kontrolna služba, inšpekcijske službe in vodja OMO.

Interna kontrola nameni največ pozornosti izpolnjevanju določil zakona o varstvu potrošnikov (pravilnost označevanja blaga s cenami, rok uporabe, deklaracije

blaga), izvajanju navodil o blagajniškem poslovanju ter urejenosti poslovalnice. O ugotovljenih pomanjkljivostih sestavi zapisnik in z njim seznaniti vse odgovorne.

Inšpekcijske službe opravljajo inšpekcijske preglede. Sestavljajo zapisnike, na osnovi katerih so izdane ustrezne odločbe, in mandatno kaznujejo poslovodje ob ugotovljenih napakah.

Vodja OMO redno obiskuje poslovalnice in preverja celotno poslovanje. Pri tem opozarja na ugotovljene nepravilnosti in odreja ukrepe za njihovo odpravo ali preprečitev. Vodja OMO je poslovodji v pomoč tudi pri odpravi nepravilnosti, ki jih je ugotovila interna kontrola ali inšpekcijska služba.

Poslovodja je neposredno odgovoren za storjene gospodarske prekrške in prestopke glede zakonitosti dela. Poleg tega je odgovoren tudi za odpravo ugotovljenih nepravilnosti.

5.16 OPRAVLJANJE POPISOV BLAGA IN OSNOVNIH SREDSTEV

Popisi blaga so lahko redni ali izredni. Redni popis blaga se opravi ob zaključku poslovnega leta. Vodja OMO v sodelovanju s centralno popisno komisijo odredi datum izvedbe popisa in določi popisno komisijo. Direktor MO izda ustrezno odločbo. Poslovodja je v sodelovanju z zaposlenimi odgovoren za vodenje in izvedbo vseh potrebnih aktivnosti za pripravo poslovalnice na popis. Pri tem mora upoštevati veljavna navodila o izvedbi popisa, ki jih pripravlja centralna popisna komisija.

V poslovalnicah z računalniško podporo poslovanja se popis blaga opravi z elektronskim čitalcem in računalniškim izpisom. Ob popisu blaga se zaloga blaga ugotavlja po vrednosti in količini.

Popis osnovnih sredstev opravi popisna komisija tako, da preveri stanje osnovnih sredstev v poslovalnici s stanjem v popisni predlogi. Ob popisu se ugotavlja višek ali manjko osnovnih sredstev, podaja se tudi predlog za odpis le-teh.

Popisi blaga in osnovnih sredstev potekajo v skladu z navodilom o popisu in načrtom o izvedbi inventur za posamezne trgovske družbe.

5.17 EVIDENCE, ANALIZE IN POROČANJE

Poslovodja vodi evidence in izvaja različne analize ter poročila za potrebe poslovalnice, vodje OMO, kadrovske in računovodske službe. Tako npr. dnevno spremlja promet, izdeluje prevzemne liste, nivelacije cen, vodi zalogo v obrazcu TDR (obrazec DZS, št. 5,20), dvakrat mesečno sporoča promet poslovalnice, mesečno izdeluje poročilo o realizaciji po vrstah plačilnih sredstev, izdeluje obračunske liste o prisotnosti na delu, pošilja dokumente o premikih blaga med poslovalnicami, o lastni porabi, izdeluje obrazec TDR itd.

Vodja OMO sodeluje s poslovodjo, spremlja in pregleduje poročila o izvršenih aktivnostih v poslovalnici. Knjigovodja pregleduje, usklajuje in knjiži dokumente iz poslovalnice.

Vse evidence se vodijo v skladu z zakonodajo in internimi predpisi ter navodili posameznih trgovskih družb. Vse predpisane evidence navaja dokument DN-09-0010.

6 PREDLOGI IZBOLJŠAV

6.1 OBSTOJEČE STANJE

Družba Mercator, d. d., je v preteklih letih beležila bliskovit razvoj na vseh področjih svojega delovanja. Zunanjemu opazovalcu je seveda najbolj opazna širitev maloprodajne mreže, ki jo je družba izvajala tako z izgradnjo novih maloprodajnih enot, kot tudi s pripojitvijo in prevzemanjem manjših trgovskih družb.

Problematika, ki se nakazuje v povezavi s slednjim, je predvsem v dejstvu, da je vsaka od pripojenih oz. prevzetih družb za poslovanje uporabljala svoje informacijske rešitve, ki pa med seboj seveda niso bile kompatibilne. Žal je treba ugotoviti, da družba kot celota še vedno ne deluje z enotnim informacijskim orodjem, kar je vsekakor moteče in predstavlja veliko oviro, predvsem v smislu fleksibilnosti ter delovne učinkovitosti.

Prepričani smo, da bi učinkovit informacijski sistem moral uporabniku omogočati:

- medsebojno povezanost vseh elementov procesa,
- enostaven in trajen dostop do vseh potrebnih informacij,
- samodejno opozarjanje na aktivnosti s časovno komponento,
- odpravo papirne dokumentacije.

V obstoječem stanju ima sicer uporabnik na voljo več ločenih informacijskih rešitev, s pomočjo katerih lahko pride do vseh podatkov, ki jih potrebuje pri svojem delu in odločanju. Vendar pa uporaba omenjenih rešitev v praksi pokaže, da le-te uporabniku ne nudijo zadostne podpore, s časovnega vidika so izjemno potratne, neprijazne in kot takšne premalo učinkovite.

6.2 UGOTOVITVE

Glede na navedbe v opisu obstoječega stanja in na podlagi praktičnih izkušenj ugotavljamo, da obstajajo možnosti za izboljšave predvsem na naslednjih področjih:

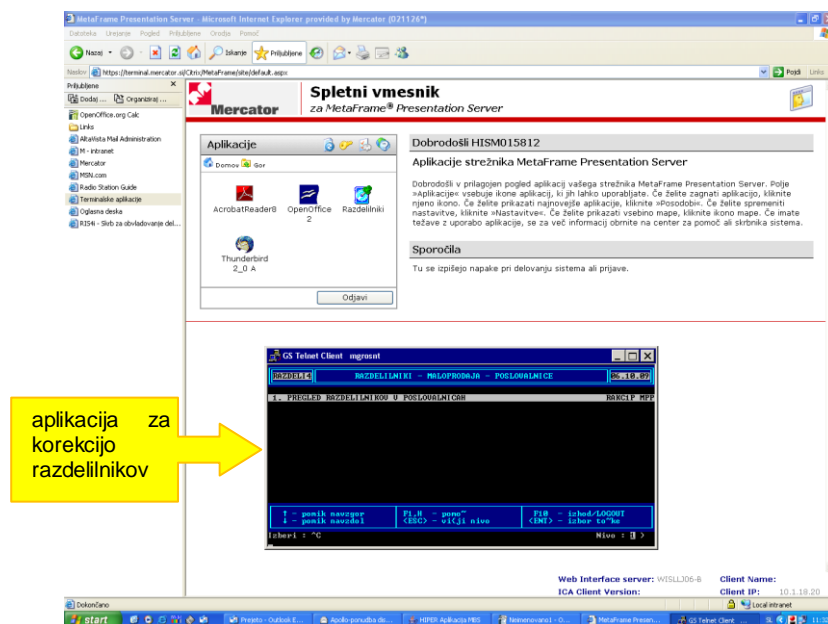
- naročanje blaga,
- pretok in dostopnost informacij,
- nadomeščanje papirnatih obrazcev in dokumentov z računalniško podprtimi aplikacijami.

6.2.1 POMANJKLJIVOSTI V ZVEZI Z NAROČANJEM BLAGA

Natančni postopki naročanja blaga so opisani v točki 5.2. V zvezi s temi postopki velja omeniti naslednje pomanjkljivosti:

- samodejno oblikovano naročilo pogosto vsebuje artikle, ki so bili predhodno že izločeni iz prodaje;
- programsko nastavljeni parametri ne delujejo v primeru trenutnih večjih količinskih odstopanj pri prodaji;
- dogaja se, da 'avtomatika' v naročilo ne vključi določenih, dobro prodajanih artiklov;

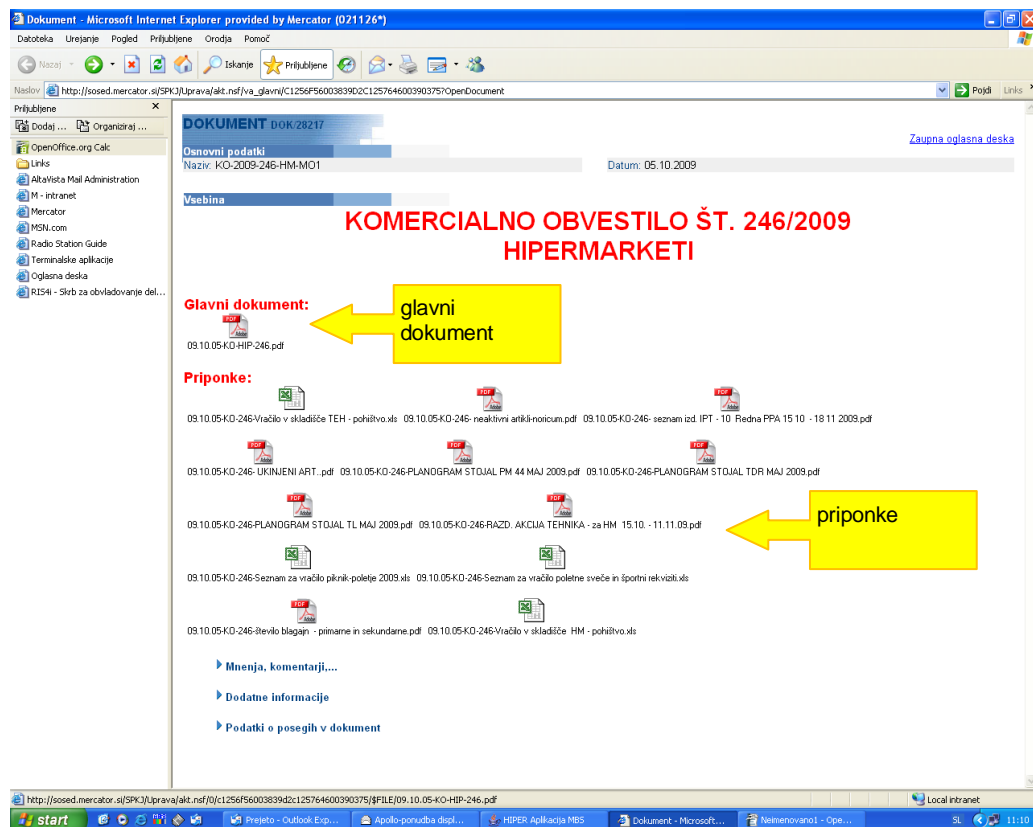
- naročanje tehničnega blaga iz internega SDC se večinoma izvaja le s pomočjo iskanja ustreznega artikla po nazivu (informacijski sistem ne omogoča prikaza slike in tehničnih karakteristik po posameznih artiklih);
- naročanje blaga v MPP se izvaja tudi s pomočjo tako imenovanih razdelilnikov, ki jih vodje programov pripravljajo predvsem za akcijske izdelke, korekcije predlaganih količin pa s pomočjo namenske aplikacije opravljajo za to zadolžene osebe v enoti sami. Moteče je, da omenjena aplikacija ni del osnovnega informacijskega sistema in ne omogoča, da bi ta v prihodnjih naročilih upošteval količine, naročene s pomočjo razdelilnikov (možnost podvajanja).



Slika 2: Aplikacija za korekcijo razdelilnikov (Mercator, d.d.)

6.2.2 PRETOK IN DOSTOPNOST INFORMACIJ

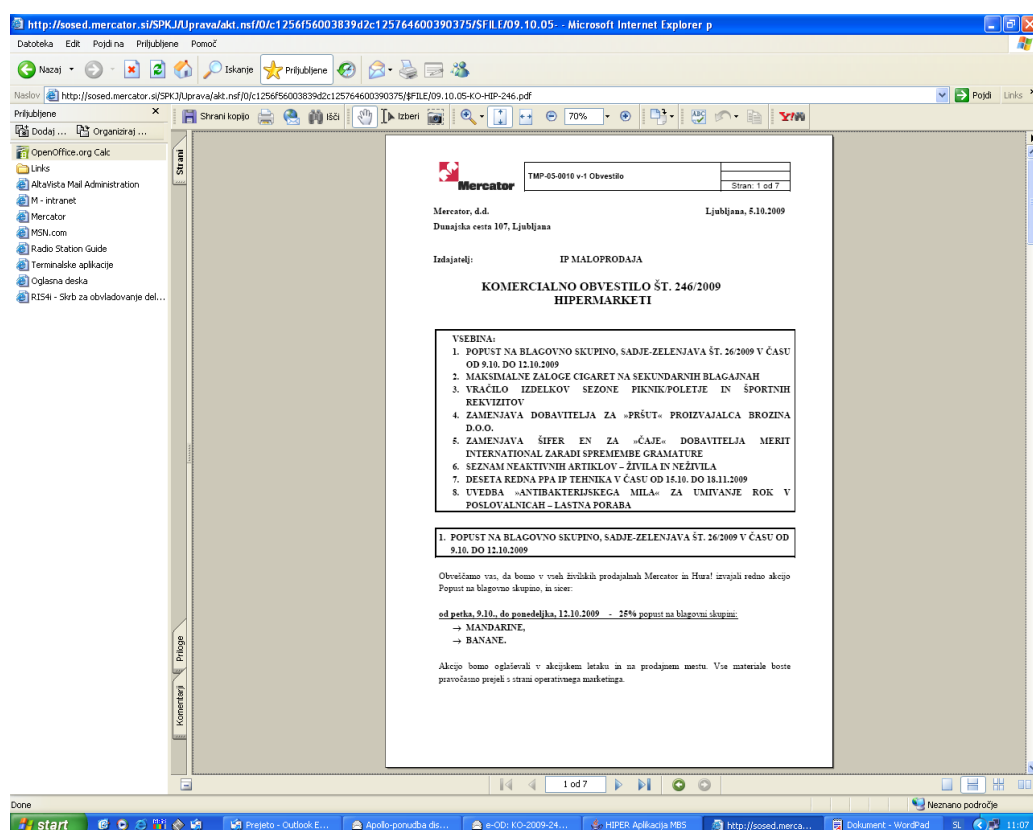
Interno informiranje o vseh aktivnostih, ki se izvajajo v maloprodajnih enotah, poteka s pomočjo e-poštnih sporočil, ki vsebujejo povezavo do ustreznih dokumentov. Ti se v obliki komercialnih obvestil (KO), okrožnic (OK) in obvestil poslovalnicam (OP) nahajajo v spletni aplikaciji Zaupna oglasna deska.



Slika 3: Informiranje s pomočjo Zaupne oglasne deske (Mercator, d.d.)

Kot je razvidno iz navedenega primera komercialnega obvestila, le-to sestoji iz glavnega dokumenta in več prilonk.

Glavni dokumenti so vsebinsko vezani predvsem na obvestila v povezavi s tekočimi oziroma prihajajočimi aktivnostmi, poleg tega pa nemalokrat podajajo tudi navodila o izvajanju delovnih postopkov, skratka, vsebujejo vse informacije, ki jih MPP potrebuje za uspešno in učinkovito delo.



Slika 4: Primer glavnega dokumenta (Mercator, d.d.)

Priponke se običajno nanašajo na posamezne točke iz glavnega dokumenta in uporabniku podajajo še natančnejše informacije v obliki:

- seznamov akcijskih artiklov,
- obvestil o ukinjenih artiklih,
- obvestil in navodil v zvezi z izvajanjem posameznih aktivnosti (co-marketing, sezonske razprodaje ...),
- planogramov.

Maloprodajna enota lahko dnevno prejme tudi več različnih obvestil, zato je največji izziv za uporabnike predvsem v učinkovitem obvladovanju tovrstnih dokumentov. Zavedati se je namreč treba, da vsako tovrstno obvestilo vsebuje ogromno različnih podatkov, brez katerih si delovanja MPP ni mogoče predstavljati.

Glede na navedeno je najbolj moteče dejstvo, da Zaupna oglasna deska v svoji osnovi ni zasnovana kot baza podatkov in uporabniku ne ponuja:

- arhiva objavljenih dokumentov,
- iskanja po ključnih besedah, dokumentih, projektih ...,
- sistematično urejenih vsebin,
- interaktivnega obveščanja uporabnikov o dnevno aktualnih aktivnostih.

Trenutna rešitev v obstoječi izvedbi uporabniku postreže le s skupkom posameznih dokumentov, ki pa po preteku roka za objavo niso več na voljo v elektronski obliki. V praksi se izpisi vseh teh dokumentov hranijo v arhivu posamezne MPP.

6.2.3 NADOMEŠČANJE PAPIRNATIH OBRAZCEV IN DOKUMENTOV Z RAČUNALNIŠKO PODPRTIMI APLIKACIJAMI

Pri podrobnih opisih elementov procesa smo večkrat omenili naslednja obrazca:

- OBR-13-0001 Prijava neskladnosti proizvoda in
- OBR-09-0007 Reklamacijski zapisnik.

Od navedenih se najpogosteje uporablja OBR-13-0001 Prijava neskladnosti proizvoda. V praksi se ta obrazec uporablja večkrat dnevno, in sicer v povezavi z naslednjimi neskladnostmi:

- neskladnost v zvezi s količino proizvoda,
- neskladnost v zvezi s kakovostjo vsebine proizvoda,
- neskladnost v zvezi z embalažo proizvoda,
- neskladnost v zvezi z dokumentacijo, vezano na proizvod,
- neskladnost v zvezi z dostavo blaga.

Ugotavljamo, da je obrazec Prijava neskladnosti proizvoda uporabniku izjemno neprijazen in časovno potraten, saj zahteva ročni vnos velikih količin podatkov. Predvsem gre za podatke, povezane z dospelji oziroma nabavo posameznih artiklov. Zahtevani podatki za vsak artikel, ki se nahaja na obrazcu, so:

- pozicija artikla na izvornem dokumentu (npr. dobavnica dobavitelja),
- EAN koda,
- naziv artikla,
- številka izvornega dokumenta (npr. št. dobaviteljeve dobavnice),
- datum izvornega dokumenta,
- neskladna količina (npr. količinsko naveden višek ali manko pri dostavi),
- dostavljena količina po izvornem dokumentu.

Navedene podatke uporabnik pridobi s pomočjo informacijskega sistema in jih prepíše v ustrezna polja na obrazcu. Prepisovanje in iskanje podatkov je še posebej moteče ter zamudno v primeru velikih količinskih vračil dobaviteljem. Omenjeno velja predvsem za vračila sezonskih artiklov in artiklov, prejetih prek razdelilnikov.

Obrazec OBR-09-0007 je namenjen evidentiranju, reševanju in analiziranju reklamacij s strani kupcev do prodajnega mesta iz naslova uveljavljanja pravic iz garancije ali pa stvarne napake. Obrazec se izpolnjuje v štirih izvodih, posamezen izvod pa se lahko fotokopira. Fotokopija velja kot:

- potrdilo o prejemu reklamacije za kupca ob prijavi reklamacije,
- potrdilo o rešitvi reklamacije in izročitvi izdelka za kupca,
- informacija vodstvu,
- arhivski zapis o rešitvi reklamacije.

Podatke mora izpolnjevalec vpisati natančno in popolno. Če podatek ni pomemben, oziroma pri obravnavani reklamaciji ni relevanten, se vpiše črtico. Zapisnik vsebuje osebne podatke kupca, zato je treba z njim ravnati skladno z določili pravilnika o varovanju osebnih podatkov.

Podatke o reklamacijah za pretekli mesec iz posameznih MPP zbirno pošiljajo vodstvu MO. To obveščanje se izvaja tako, da odgovorna oseba v posamezni enoti

prepiše vse zahtevane podatke iz reklamacijskih zapisnikov preteklega meseca v nov obrazec in le tega posreduje na ustrezen naslov. Tako zbrani podatki se uporabljajo za izdelavo analiz in poročil o reklamacijah na nivoju celotne skupine Mercator.

Prepričani smo, da bi odprava omenjenih obrazcev v papirni obliki prinesla velike časovne prihranke na različnih nivojih procesa in med drugim vplivala tudi na kakovosten dvig storitev tako v odnosu do končnega kupca kot tudi do poslovnih partnerjev.

7 ZAKLJUČEK

Glede na naše ugotovitve, ki izhajajo iz opisa obstoječega stanja, lahko zaključimo, da so delovni postopki znotraj družbe Mercator, d. d., sicer zelo natančno predpisani, vendar pa izvajanje le teh v praksi vse prevečkrat ne poteka tako, kot bi si želeli.

Trenutno se svetovno gospodarstvo sooča z gospodarsko krizo, ki je posredno ali neposredno prizadela vse gospodarske subjekte. Podjetja v tem obdobju veliko energije usmerjajo predvsem v iskanje učinkovitih ukrepov za boj s krizo in dolgoročno preživetje. Skupni imenovalec večine teh ukrepov je VARČEVANJE na vseh nivojih.

Varčevanje se izvaja z namenom, da se s pomočjo prihrankov nadomesti izpad prodaje in ohrani dobra finančna kondicija, ki jo bodo gospodarske družbe ob koncu recesije še kako potrebovale.

V nadaljevanju bomo podali naše predloge v zvezi s postopki, katerih pomanjkljivosti smo ugotovili v analizi obstoječega stanja. Menimo, da so predlagane spremembe potrebne, poleg tega pa smo prepričani tudi v njihovo učinkovitost, tako na področju prihrankov kot tudi izboljšanju kakovosti storitev.

Ugotovili smo, da so izboljšave potrebne na naslednjih področjih:

- naročanje blaga,
- pretok in dostopnost informacij,
- nadomeščanje papirnatih obrazcev in dokumentov z računalniško podprtimi aplikacijami.

V zvezi z navedenimi področji predlagamo izboljšave, kot sledi. Naročanje blaga za nemarket oddelke (dom in ambient, akustika, prosti čas in otroški kotiček) naj se izvede prek spletne trgovine, ki za omenjene oddelke znotraj obstoječega sistema še ni razvita. Mercator, d. d., namreč trenutno prek spleta ponuja pretežno živilske izdelke.

Spletna trgovina naj bo namenjena tako fizičnim kot pravnim osebam (B2B). Za pravne osebe in interne kupce (MPP) bi aplikacija ponujala ločen dostop. Poleg tega bi bilo nujno potrebno zagotoviti integracijo spletne trgovine z obstoječim informacijskim sistemom. V tem primeru bi spletna aplikacija predstavljala 'front office', prek katerega bi potekalo zbiranje naročil, le-ta pa bi se v nadaljnjem postopku prenesla v obdelavo s pomočjo obstoječe aplikacije za trgovinsko poslovanje. Takšna rešitev bi MPP omogočala ažurne in celovite informacije o prodajnem naboru artiklov, kot tudi obveščala uporabnika o novostih, razprodajah ter drugih ugodnostih.

Pretok in dostopnost informacij sta v današnjem času ključnega pomena. Mercator, d. d., se tega dobro zaveda, zato za informiranje svojih zaposlenih skrbi na različne načine. Kljub temu menimo, da to področje ponuja še precejšnje možnosti izboljšav. Količina informacij, ki je dnevno posredovana ciljnim skupinam uporabnikov, je enostavno prevelika za učinkovito obvladovanje. Verjetno ni treba posebej omenjati,

da so postopki naknadne obdelave prejetih informacij v smislu pomnjenja in realizacije zelo naporno ter časovno obremenjujoče delo.

Izboljšave na tem področju vidimo predvsem v postavitvi baze podatkov, ki bi združevala in hranila vse informacije, ki za potrebe internega obveščanja nastajajo znotraj družbe. Vsebine bi bile sistematično urejene, dostop pa bi uporabnikom določali na podlagi pristopnih pravic. Naša ideja je, da bi omenjena baza omogočala tudi interakcijo do uporabnika, in sicer v smislu ekranskih opomnikov ali interaktivnih koledarjev.

Primer: Uporabnik bi bil s pomočjo takšne rešitve, na primer dan pred končano aktivnostjo, opozorjen, da se le-ta zaključuje, obvestilo pa bi med drugim vsebovalo še povezavo do vseh dokumentov, ki so bili v fazi obveščanja vezani na dotično aktivnost.

Omenjena rešitev bi uporabniku olajšala dostop do tistih informacij, ki jih pri svojem delu nujno potrebuje, poleg tega pa bi mu s samodejno generiranimi opomniki in obvestili v veliki meri olajšala delo.

Naš zadnji predlog predvideva odpravo papirnatih obrazcev in dokumentov ter nadomeščanje omenjenih z uporabo računalniško podprtih aplikacij. Navedeno se navezuje predvsem na dva obrazca, in sicer OBR-13-0001 Prijava neskladnosti proizvoda ter OBR-09-0007 Reklamacijski zapisnik.

V primeru obrazca OBR-13-0001 Prijava neskladnosti proizvoda bi bila najbolj enostavna rešitev, da bi uporabnik ročno ali s pomočjo skenerja vnesel podatke o šifri in količini artikla v ustrezno aplikacijo, slednja pa bi iz obstoječih baz o nabavi ter zalogi artikla samodejno generirala poročilo. Za potrebe dobaviteljev bi bilo seveda takšno poročilo možno izpisati ali pošiljati prek e-pošte. V primeru e-poštnega pošiljanja bi se potrditev prevzema in potrditev predlagane rešitve izvajala z elektronskim podpisom.

Izpolnjevanje obrazca OBR-13-0001 Prijava neskladnosti proizvoda v praksi predstavlja enega največjih 'kradljivcev' časa. Menimo, da bi predlagana rešitev pozitivno vplivala na učinkovito izrabo časa vseh v proces vključenih izvajalcev, kot tudi odpravila napake, ki se pojavljajo pri prepisovanju podatkov iz informacijskega sistema v obrazec.

Reklamacijski zapisnik (OBR-09-0007), kot je trenutno v uporabi, predstavlja zelo togo in zbirokratizirano rešitev. Vse zahtevane podatke bi namreč prejemnik reklamacije lahko že pri sprejemu vnesel v namensko aplikacijo – bazo podatkov, ki bi morala biti povezana z obstoječim informacijskim sistemom (podatki o artiklih, dobaviteljih ...). Aplikacija bi morala stranki omogočati informiranje v zvezi s potekom reševanja reklamacije, odgovornega za reševanje pa opozarjati na kritične roke za rešitev le-te (obveščanje v zvezi s postopkom reševanja reklamacije v 8 dneh po prejemu, iztek roka za popravilo 45 dni ...).

Prednost predlagane rešitve je predvsem v večji preglednosti in lažjem ter učinkovitejšem obvladovanju reklamacij. Poleg tega bi implementacija te rešitve v praksi bistveno olajšala izdelavo analiz, ki so v tem trenutku zaradi ročnega vnašanja podatkov zelo zamudne in ne celovite. Rešitev po našem predlogu bi

omogočala trenutne analize po uporabniško nastavljenih parametrih (največkrat reklamirani artikel, dobavitelj z največjim odstotkom reklamacij ...) in bi kot takšna bistveno olajšala odločanje tako komercialni kot tudi nabavni službi.

Trgovinska dejavnost zagotovo sodi med panoge, za katere je značilna izredno močna konkurenca. Svojo pozicijo na trgu lahko trgovska družba ohranja oziroma nadgrajuje le ob konstantnem in celovitem razvoju svojih storitev.

Za družbo Mercator, d. d., je bila kakovostna storitev v preteklih letih glavna konkurenčna prednost. Žal ugotavljamo, da v dani situaciji temu ni več tako. Prepričani smo, da je eden od možnih načinov za povrnitev nekdanjega slovesa ravno v skrajšanju vseh tistih postopkov, ki na samo prodajo neposredno ne vplivajo.

Na ta način bi zaposlenim v MPP omogočili, da bi se lahko bolj posvečali svoji osnovni nalogi, to je prodaji.

Posredno bi torej predlagane spremembe vsekakor pozitivno vplivale tudi na zadovoljstvo in zaupanje kupcev.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

Lipičnik, B. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Copis.

Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Vekoslav, P. (1998). *Poslovanje trgovskih podjetij*. Ljubljana: Copis.

Spletna stran:

- Trenerska mreža.
http://www.mercator.si/kariera/prednosti_za_zaposlene/izobrazevanje/trenerska_mreza (08.09.2009)
- Letno poročilo. http://www.mercator.si/o_mercatorju/investitorji/letna_porocila (08.09.2009).

Interno gradivo podjetja Mercator, d. d.:

- Mercator, d.d. (2001) OP-09-0012 *Organizacijski predpis o poslovanju maloprodajne poslovalnice – nemarket program*
- Mercator, d.d. (2000) DN-09-0014 *Delovno navodilo za pripravo blaga v maloprodajni poslovalnici*
- Mercator, d.d. (2001) DN-09-0016 *Delovno navodilo o prodajanju blaga v maloprodajni poslovalnici*
- Mercator, d.d. (2004) DN-18-0003 *Delovno navodilo o usposabljanju in izobraževanju*
- Mercator, d.d. (2001) DN-15-0003 *Delovno navodilo za skladiščenje blaga*
- Mercator, d.d. (2007) DN-09-0011 *Delovno navodilo za naročanje blaga v maloprodajno poslovalnico*
- Mercator, d.d. (2004) OP-13-0001 *Organizacijski predpis za obvladovanje neskladnosti proizvodov*
- Mercator, d.d. (2006) DN-15-0002 *Delovno navodilo za prevzem blaga*
- Mercator, d.d. (2006) DN-09-0012 *Delovno navodilo za prevzemanje blaga v maloprodajno poslovalnico*
- Mercator, d.d. (2009) DN-19-0003 *Delovno navodilo o izvajanju pospeševalno prodajnih akcij market programa*
- Mercator, d.d. (2007) TP-09-0047 *Reklamacije kupcev*

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces naročanja blaga	16
Slika 2: Aplikacija za korekcijo razdelilnikov.....	28
Slika 3: Informiranje s pomočjo Zaupne oglasne deske	29
Slika 4: Primer glavnega dokumenta	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Poslovna uspešnost družbe Mercator, d. d.....	4
---	---

KRATICE IN AKRONIMI

SDC	skladiščno-distribucijski center
POOE	poslovni obračun organizacijskih enot
OMO	ožje maloprodajno območje
DC	distribucijski center
PPA	pospeševalno-prodajna aktivnost
MO	maloprodajno območje
MPE	maloprodajna enota
MPP	maloprodajna poslovalnica
RLC	roll kontejner
POS	point of sale
TNC	trajno nizka cena
EAN	črtna koda
PLU	interno določena šifra, ki je lahko v obliki številke ali številke in črk
TDR	trgovska knjiga
B2B	business-to-business