



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčialist
Modul: Podjetniški

REKLAMACIJSKI POSTOPKI V VELEPRODAJNEM PODJETJU

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Zdenka Vilfan

Kranj, september 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici in lektorici Ani Peklenik, prof.

Hvala družini za podporo v času študija.

IZJAVA

»Študentka Zdenka Vilfan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Reklamacije kažejo na neskladje med pričakovanji odjemalcev in izdelkom, ki so ga kupili. Veliko reklamacij kupcev ostane neizraženih in ne pridejo do podjetja. To za podjetje ni dobro. Podjetje se najpogosteje srečuje s količinskimi, vrednostnimi in kakovostnimi reklamacijami. Prvi dve skupini sta v domeni trgovinske dejavnosti podjetja, medtem ko je za kakovostne v največji meri kriv proizvajalec sam. V preučevanem podjetju se reklamacije rešujejo nesistematično in večinoma neevidentirano. Največ reklamacij izhaja iz skladiščnega poslovanja. Podjetje lahko večji del problemov z reklamacijami reši prav s spremenjenim skladiščnim poslovanjem. Nedvomno bo potreben večji nadzor nad prejemom, izdajo in transportom blaga. Potrebno bi bilo uvesti tudi centralno in informacijsko podprto evidentiranje reklamacij, saj bi te pokazale na številne, sedaj pogosto spregledane vrzeli v poslovanju. Poleg navedenega pa smo oblikovali nekaj predlogov za izdelavo sistemskih protokolov, ki se nanašajo tudi na dobavitelje.

KLJUČNE BESEDE

- reklamacije
- evidentiranje
- protokoli reševanja
- skladiščno poslovanje

ABSTRACT

Complaints show a discrepancy between the customers expectations and products quality or quantity. Many customer complaints remain unexpressed and do not come to business. This is not good for the company. The company is faced with quantity, value and quality complaints. The first two groups are in the domain of commercial activities of the company, while the quality is largely to blame the manufacturer itself. In consideration, the company resolved complaints non-systematic and mostly unregistered. Most complaints arising from the storage business. The company can be settled with a modified warehouse operations. Undoubtedly it will require more control over the receipt, issue and transportation of goods. It would be necessary to establish a central information-based complaints registration. They would have shown a number of, now often overlooked gaps in the business. In addition, I created a few suggestions for making the system protocols; they also refer to suppliers.

KEYWORDS

- formal complaints
- complaints register
- complaints solutions protocols
- stock management

Kazalo

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	1
1.3	METODE DELA	1
2	PREDSTAVITEV PODJETJA	2
3	POSLOVNE FUNKCIJE PODJETJA	5
3.1	NABAVA.....	6
3.2	PRODAJA.....	6
3.3	SKLADIŠČNA MANIPULACIJA.....	7
3.4	CASH & CARRY: TRGOVINA V SKLADIŠČU	11
4	REKLAMACIJE	12
4.1	VRSTE REKLAMACIJ.....	13
4.2	REŠEVANJE REKLAMACIJ.....	14
5	REKLAMACIJE V PODJETJU TOBAČNA GROSIST	16
5.1	REKLAMACIJE DO DOBAVITELJEV	17
5.2	REKLAMACIJE KUPCEV.....	18
5.3	REKLAMACIJE TRANSPORTNEGA PODJETJA.....	18
6	POSTOPEK REŠEVANJA REKLAMACIJ.....	19
6.1	REKLAMACIJE DO DOBAVITELJEV	19
6.2	REKLAMACIJE KUPCEV.....	19
6.3	REKLAMACIJE TRANSPORTNEGA PODJETJA.....	21
6.4	PREDLOG SPREMEMB	22
7	ZAKLJUČEK	25
	LITERATURA IN VIRI.....	26
	KAZALO SLIK	27
	KAZALO KRATIC	27

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Vsako podjetje si želi čim manj ali celo nič reklamacij. Vedno se sprašujemo, zakaj do njih sploh prihaja in kako jih na čim hitrejši način rešiti. Pomembno je, da se z rešitvijo strinjata obe strani. Nobena stran se ne sme na koncu počutiti oškodovane, največji pomen reklamacije pa je, da je stranka zadovoljna z rešitvijo in da se bo k nam še vračala. Zaznani problem v podjetju je, da so bila navodila, kako reševati reklamacije, razpršena po oddelkih. Vsak jih je reševal po svoje, nekdo se je bolje znašel in vse rešil, nekdo na pol, nekdo se je izogibal kupcem z mislijo, da bodo pozabili, ali pa je bilo celo rečeno stranki, da podjetje ne rešuje reklamacij.

V tej diplomskem delu želimo predstaviti postopek reševanja reklamacij. Najprej je opisano trgovinsko podjetje, ki se ukvarja z veleprodajo in se vsakodnevno srečuje z reklamacijami, nadaljnja poglavja pa so namenjena opisu problematike in iskanju možnih rešitev. V podjetju namreč prihaja tako do reklamacij, ki jih samo uveljavlja do dobaviteljev, kot do tistih, ki jih dobi od svojih kupcev. Ker so kupci podjetja pravne in fizične osebe, sta način in komunikacija reševanja različna in zelo pomembna. Prav tako pa so reklamacije do dobaviteljev različne, saj je pomembno, ali je redni dobavitelj ali izredni.

Cilj diplomskega dela je povezati vse oddelke v podjetju, ki se srečujejo z reklamacijami, in uskladiti vse postopke. Izdelati nameravamo pravilnik oziroma protokol, ki bo v pomoč zaposlenim in strankam, da bi točno vedeli, kakšna so pravila igre. Na enem mestu bi dobili vse podatke, kako rešiti reklamacijo, na kateri oddelek se obrniti, katere obrazce uporabljamo in kako. S tem bi bilo vsem vključenim v podjetje veliko lažje delati, saj bi imeli točna navodila. Prav tako pa bi z navodili prihranili čas in tudi nepotrebno slabo voljo.

1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Pri pisanju diplomskega dela smo naleteli na naslednje omejitve:

- v podjetju se ne vodi formalna in natančna statistika reklamacij, temveč decentralizirana (ročna) evidenca vsakega, ki se pri svojem delu srečuje z reklamacijami;
- poslovanje podjetja je bilo razkrito v letnih poročilih, ki so bila objavljena le do l. 2006, kasneje pa ne več.

1.3 METODE DELA

Pri pisanju diplomskega dela so bile uporabljene naslednje metode:

- analiza primarnih virov (zakonodaja, predpisi, pravilniki podjetja),
- analiza sekundarnih virov (literatura, viri, članki v revijah),
- študija primera (diplomsko delo temelji na preučevanju stanja v enem podjetju),
- metoda dedukcije (prenos teoretskih podlag v okolje preučevanega problema).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Skupina Tobačna Ljubljana je podjetje, ki je več kot stoletje proizvajalo cigarete in cigare, od leta 2004, ko je bila ukinjena proizvodnja, pa le še prodaja cigarete in druge izdelke. Skupina Tobačna Ljubljana je leta 2004 tako prodala 2774 milijonov cigaret, kar je za 200 milijonov manj kot leta 2003. Družba je s prodajo ustvarila 35,4 milijarde tolarjev prihodkov, kar je približno enako kot leta 2003, dobiček iz poslovanja pa je znašal 10 milijonov EUR.

Družba je imela ob začetku 21. stoletja na slovenskem trgu cigaret 70,9-odstotni tržni delež, manjša prodaja pa je po ocenah vodstva družbe posledica upadanja prodaje tradicionalnih cigaretnih znamk, ko so Filter 57 in Extra 91. Znamki Boss in West še naprej ostajata vodilni cigareti Tobačne, saj je prva lani imela 38-odstotni, druga pa 18,5-odstotni tržni delež na slovenskem cigaretnem trgu. Ob vstopu Slovenije v EU so bile odpravljene uvozne carine, kar je vplivalo na večjo ponudbo konkurenčnih blagovnih znamk. Tobačna se je leta 2004 soočila tudi z rastjo obdavčitve s tobačno trošarino, in sicer januarja in julija, ko je trošarina dosegla kar 57 odstotkov maloprodajne cene in hkrati 50 evrov za 1000 cigaret. Povišanje stopnje obdavčitve je vplivala tudi na zvišanje maloprodajnih cen cigaret.

Tržni delež Tobačne Ljubljana na segmentu cigaret se je tako zmanjšal s 60,5 % na 58,4 % v letu 2006. Vzrok za zmanjšanje je s podražitvami povezano postopno zmanjševanje razlike v maloprodajni ceni med višjim in nižjim cenovnim segmentom, zaradi česar se je povečala privlačnost visokega cenovnega razreda ter povečanje tuje potrošnje v strukturi potrošnje slovenskega trga in nizka, toda naraščajoča prisotnost cigaret s trgov bivše Jugoslavije. Poleg tega je v letu 2006 na trg vstopilo nekaj novih konkurentov z lansiranimi novimi cigaretnimi znamkami predvsem pod cenovnim nivojem spodnjega cenovnega segmenta.

V tem diplomskem delu preučevano podjetje, Tobačna Grosist, je eno izmed hčerinskih podjetij Tobačne Ljubljana in kot tako v 100-odstotni lasti skupine. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1991 in je danes eden izmed največjih veletrgovcev in distributerjev v Sloveniji, specializirano za distribucijo cigaret in blaga široke potrošnje trafikam, bencinskim servisom, maloprodajnim trgovinam in gostinskim lokalom. Podjetje deluje v trgovski panogi in je največji cigaretni grosist v Sloveniji.

S spremembami nakupnih navad potrošnikov in koncentracijo trgovinskih podjetij je prišlo do sprememb v podjetju, saj se je občutno znižalo število maloprodajnih mest, ki jih podjetje Tobačna Grosist neposredno oskrbovala, vendar pa se je povečala količina (in vrednost) dobavljenega blaga preostalim kupcem. Znižanje gre predvsem na račun zapiranja manjših prodajnih mest v naseljih in vaseh, povečanje števila izdelkov in količin pa na račun novih sklenjenih pogodb s kupci. Z rastjo obsega poslovanja pa postaja tudi obstoječa organizacijska struktura neprimerna in ovira nemoteno delo in razvoj (Dolščak, 2003, str. 2).

Nedvomno velja, da je trgovinska dejavnost zelo dinamična ter da se stalno spreminja. V zadnjem desetletju je prišlo do številnih združitvev in prevzemov, hkrati pa tudi do stečajev in likvidacij. Mercator in podobni primeri imajo posledice tudi v veleprodaji, kajti kupci imajo vedno večjo pogajalsko moč in zahtevajo ugodnejše pogoje od dobaviteljev.

Danes ni več tako enostavno prodati izdelke. Zavedati se moramo dejstva, da dobra

proizvodnja in prodaja lahko le delno rešujeta slabo nabavo, ki lahko veliko prispeva k uspešnosti poslovanja. Tobačna Grosist je trgovina na debelo in za to panogo je značilen trend upadanja števila ponudnikov. Danes na primer je v Sloveniji približno nekajkrat manj grosistov, katerih dejavnost je prodaja blaga široke potrošnje in cigaret kot pred desetimi leti. Na razvoj podjetja vplivajo številni dejavniki, ki vplivajo tudi na druga podjetja v današnjem okolju, ki je polno sprememb in negotovosti.

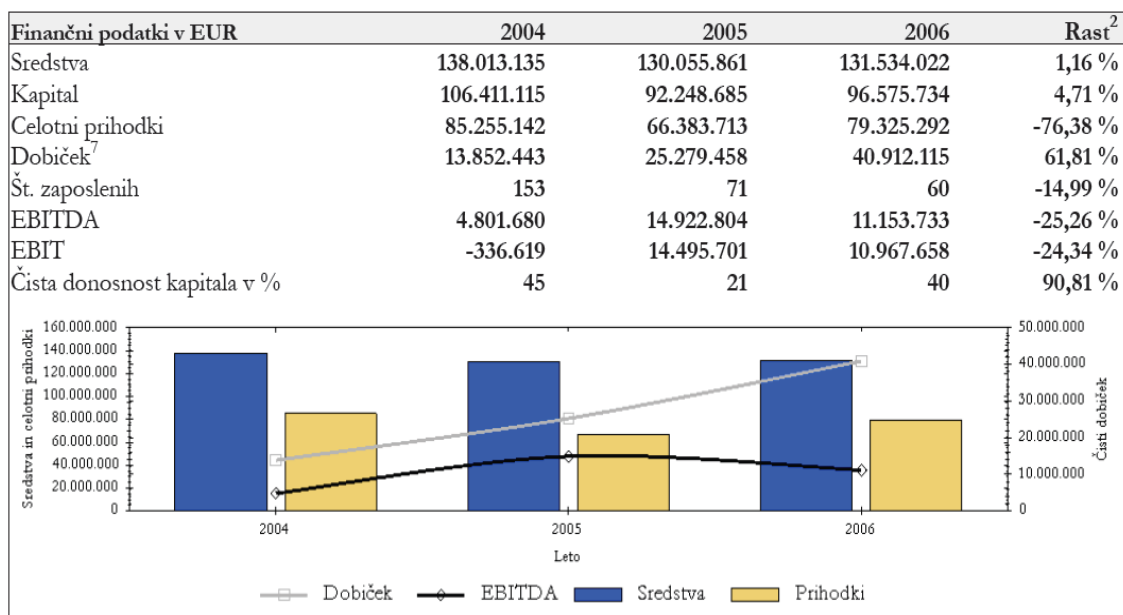
Poleg tega se neprestano spreminja ter izboljšuje tehnologija dela. Brez računalniške podpore si danes ni več mogoče predstavljati tekočega in uspešnega poslovanja. Jasno je, da bodo prihajajoče spremembe najverjetneje preživela le tista podjetja, ki bodo najbolj prožna in prilagodljiva, zato so najboljša svetovna podjetja hkrati tudi podjetja, ki se ustrezno spreminjajo. Sprememba je lahko vznemirljiva in spodbudna. Sproži lahko nove zamisli, nas podžge z navdušenjem, nam ponudi nove priložnosti, nas na novo izzove in nas prebudi iz zaspanosti. Sprememba je lahko prava začimba življenja. Vendar pa prinaša tudi negotovost (Evans, Russell, 1992, str. 21).

Ker je podjetje Tobačna Grosist distribucijsko podjetje, je zelo pomemben dejavnik hitrost in točnost dobave. To je pogosto ključni kriterij za nakup, ker so kupci predvsem trgovci in gostinci, tem pa nastajajo dodatni stroški zaradi zastojev ali povečanja zalog, če ne morejo računati s točno in hitro dobavo. Cena torej ni vedno najpomembnejši konkurenčni dejavnik. Tobačna Grosist se sicer trudi tudi z nizkimi cenami, ki jih zagotavlja v obliki mesečnih akcij in s stalno nizkimi cenami posameznih izdelkov, vendar kljub temu ne doseže tako nizkih cen kot posamezni megamarket in hipermarketi, ki nekatere izdelke prodajajo tudi pod svojo nabavno ceno. Zato je distribucijska dejavnost podjetja toliko pomembnejša. Sprememba zakonodaje je pustila posledice v poslovanju podjetja Tobačna Grosist, saj je bilo sprejetih nekaj novih zakonov, npr. Zakon o gospodarskih družbah leta 1993, Zakon o omejevanju porabe tobačnih izdelkov leta 1996, Zakon o lastninjenju leta 1997 in Zakon o denacionalizaciji leta 1998.

Protikadilski zakon doslej ni kritično vplival na prodajo Tobačne Grosist, vendar je spremenil njen nastop na trgu (prepoved oglaševanja tobačnih blagovnih znamk, prepoved sponzoriranja ter omejeno pospeševanje prodaje). Prepoved reklamiranja podjetje delno rešuje s promocijami in donacijami, ki jih izvajajo promocijski timi na trgu, vendar je delo teh močno okrnjeno. Izguba uveljavljenih južnih trgov sicer ni prizadela Tobačne Grosist neposredno, saj je njena prodaja osredotočena le na slovenski trg; njeno lastnico, Tobačno Ljubljana, pa je to precej prizadelo. Zaradi spremembe lastništva (večinska lastnika sta postala Reemtsma Hamburg ter Seita iz Francije) je postal pritisk na dobiček in s tem na stroške bistveno večji. Zadnja sprememba v lastništvu se je zgodila marca 2002, ko je postal novi lastnik Imperial Tobacco iz Velike Britanije. Največji konkurent cigaretne grosista Tobačne Grosist je podjetje Phillip Morris, ki z različnimi sodobnimi pristopi spodjeda sedaj še stabilni tržni delež podjetja na slovenskem trgu. Podjetje Cyan pa konkurira Tobačni Grosist na področju cigar in tobakov. Kot konkurente lahko omenim tudi vse slovenske grosiste, ki delujejo po načelu plačaj in odpelji (cash & carry).

Tudi nekatera velika slovenska trgovska podjetja (Petrol, Vele, Koloniale) poskušajo omajati moč Tobačne, s tem ko grosirajo cigarete (Dolščak, 2003, str. 4). Tobačna Grosist prodaja (v t. i. BOSS centrih) pravnim osebam in samostojnim podjetnikom naslednje izdelke: cigarete Tobačne Ljubljana in drugih proizvajalcev, cigare, tobak, kadilski pribor, sladki program, alkoholne in brezalkoholne pijače, baterijske vložke, papirno galanterijo, igrače, kozmetiko in darilni program. V celotni prodaji podjetja Tobačna Grosist dosega cigaretno blagovno znamko ljubljanske Tobačne Tovarne

več kot 3/4 skupne vrednosti. Kot neodvisno trgovsko podjetje pa Tobačna Grosist zastopa tudi tuje blagovne znamke tobačnih izdelkov (Rothmans, BAT, Raynolds, Makedonija Tabak, TD Rovinj). Na svojem področju je najučinkovitejša, kar se odraža v več kot 80-odstotnem tržnem deležu z domačimi in tujimi blagovnimi znamkami cigaret v Sloveniji.



Slika 1: Kazalci uspešnosti poslovanja Skupine Tobačna Ljubljana
(Vir: Letno poročilo, 2007)

3 POSLOVNE FUNKCIJE PODJETJA

Že pred več kot desetletjem so trdili, da je prihodnost, v katero plujemo, nejasna. Izziv ni v tem, da prerokujemo, kakšna bo prihodnost, ali pa na vsak način poskušamo nadzorovati spremembo, pač pa, da se na nepredvideno odzovemo ustvarjalno. To pa zahteva odprtega duha (Evans in Russell, 1992, str. 26).

Spremenjene razmere od podjetja zahtevajo tako poslovno kot organizacijsko prilagoditev. Vsaka organizacija je v neposrednem in neprestanem stiku z okoljem. Okolje je zunanji faktor, na katerega ni mogoče vplivati. Organizacija pa se mora na spremembe okolja odzivati in se jim prilagajati. Če ne reagira na spremembe v okolju s spremembo v organizaciji, se v njej pojavi kriza (Možina, 1994, str. 851).

Politika Tobačne Grosist je dinamična in skladna z zahtevami, ki jih postavljajo tako trg kot tudi zakonodaja. V podjetju se trudijo, da kupec v nobenem primeru ne sme ostati brez cigaret in brez izdelkov, za katere ima ekskluzivno pravico, četudi imajo s tem močno povečane stroške. Zato je še kako pomembno, da imajo zelo razvito dostavno službo in da znajo terenski komercialisti svetovati strankam, kakšno je njihovo optimalno naročilo, upošteva načela optimizacije zaloge. Zelo pomembno vlogo pa ima oddelek nabave, ki dnevno skrbi za optimalne zaloge omenjenih izdelkov. Poglavitna cilja podjetja v tem in prihodnjih letih sta ohraniti sedanji tržni delež v Sloveniji, hkrati pa postati trgovsko podjetje po evropskih merilih. Tobačna Grosist bo s kvalitetnimi storitvami in z ugodnimi pogoji nakupa tobačnih izdelkov tudi v prihodnje obvladovala približno enako visok odstotek slovenskega cigaretne trga. Prva polovica poslovnega leta 2011 je bila med drugim zaznamovana z zahtevnimi gospodarskimi razmerami. Na ravni skupine družb Tobačne Ljubljana je efekt manjših količin prodanih cigaret nadomeščen s prihranki na strukturnih stroških. Za nadaljnje poslovanje je pomembno, da se ohrani prodajno naravnost in zadovoljne stranke ter visoko motiviranost tudi v prihodnosti (Interni akti podjetja, 2011a).

Podjetje je organizirano kot centralizirana organizacijska struktura, kar je tudi najpogostejša oblika organizacijske strukture v podjetjih. Njene prednosti so v racionalnosti, naloge se opravljajo v enem prostoru, stroški poslovanja so minimalizirani, povečuje se profesionalizacijo in specializacijo zaposlenih. Taka organizacijska struktura je slabše prilagodljiva spremembam, odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasneje, kar je lahko v turbulentnem okolju zelo velika ovira. Vendar je mogoče te slabosti odpraviti z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. Štabne enote tako pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločati oziroma posegati v kontinuiteto poslovanja. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je sicer značilna za manjša industrijska podjetja, vendar se v deželah v razvoju pojavlja tudi v velikih podjetjih. Na čelu podjetja je direktor, ki vodi podjetje in ima neposredno podrejenih pet vodij oddelkov, hkrati pa je član kolegija Tobačne Ljubljana. V Tobačni Grosist so doslej potekale številne reorganizacije ter posodobitve, prisotni so bili in so še številni strokovni sodelavci ter svetovalci, ki so v podjetje prinesli številna nova znanja (angl. know-how), povečalo se je število visoko izobraženega kadra, zmanjšali so se stroški in povečala učinkovitost distribucije, izboljšal se je asortiment blaga široke potrošnje.

Vse te aktivnosti so povečale moč in uspeh podjetja do te mere, da sedaj lahko načrtuje nove cilje in naloge, ki jih brez izvedbe prvega koraka prav gotovo ne bi zmoglo realizirati (Dolščak, 2003, str. 7).

Reklamacije se (če izvezamo administrativne) v obravnavanem podjetju najpogosteje pojavljajo v nabavni in prodajni funkciji podjetja, zato bosta v nadaljevanju predstavljeni podrobneje.

3.1 NABAVA

Tobačna Grosist posluje na ravni trgovanja na debelo, kar pomeni, da dobavlja izdelke drugim podjetjem. Nabavni oddelek nabavlja končne izdelke za nadaljnjo prodajo. Kupci so trgovci na drobno in pravne osebe, ki prodajajo izdelke končnim porabnikom. Za trgovska podjetja na debelo je značilno, da morajo zadovoljevati potrebe trgovcev na drobno po cenah, količini, asortimentu ter rokih. Zelo pomembno vlogo pri teh podjetjih ima nabavno in prodajno osebje, ki mora dobro poznati trg, izdelke in nabavno ter prodajno poslovanje. Ključnega pomena za nakup pa je stalnost in zanesljivost dobav, ki ima za omenjeno strukturo kupcev včasih celo večjo vrednost kot cena. Nabavni oddelek Tobačne Grosist ima šest zaposlenih.

Vodja nabave usklajuje delo nabavnih komercialistov in nabavnih referentov. Naloge nabavnega komercialista v tej fazi so spremljanje zalog izdelkov, za katere je zadolžen, in zagotavljanje, da so izdelki stalno na zalogi. Hkrati pa ne sme kopiciti preobsežnih zalog, zato je to delo precej odgovorno in zahteva veliko izkušenj. Zelo pomembno je, da ima nabavni komercialist občutek, kdaj bo povpraševanje po nekem izdelku večje in kdaj manjše. V pomoč mu je tudi informacijski sistem, ki pa ima določene pomanjkljivosti in ni popolnoma zanesljiv.

Pomembna naloga nabavnega komercialista je pogajanje z dobavitelji. Pogaja se o dobavnih rokih, plačilnih pogojih in o rabatih. Okvirni obseg teh komponent določi vodja nabave, nabavni komercialist pa poskuša iztržiti čim boljše pogoje. Komerzialna dejavnost se mora stalno prilagajati, če želi slediti dinamiki trgov. Če je nabavni komercialist dober pogajalec, lahko omogoči večje zasluge podjetja. Poleg pogajanj o pogojih poslovanja in priprave pogodbe, ki jo v končni fazi sklene vodja nabave, mora nabavni komercialist nadzirati izvrševanje pogodbe, in sicer, ali se dobavitelj drži dogovorjenih nabavnih rokov, rokov plačila, cen in rabatov. Pogodba mora vsebovati tudi penale za primer neizpolnjenih pogodbenih določil (npr. en odstotek nabavne vrednosti naročila za vsak zamujeni dan dostave).

Nabavni komercialist rešuje omenjene zaplete, ki so včasih nenamerni, saj se dobavitelj zmoti pri rabatu oz. v dnevih plačila, kar se dogaja zelo pogosto in vzame komercialistu precej časa. Rešuje pa tudi sprotne težave pri dobavah, kot so poškodovano blago, napačne EAN-kode, manko blaga, dostava napačnega blaga. Podobnih zapletov je zelo veliko in prav tako povzročajo izpad prodaje, zato bi tudi te težave morali pogodbeno urediti. Nabavni komercialist veliko časa porabi tudi za izbor novih izdelkov. Če nabavni komercialisti izberejo neustrezne izdelke, jih bo prodaja težko prodala in tudi kupci ne bodo zadovoljni. Zato v nabavi veliko časa posvetijo iskanju in izboru primernih izdelkov, kajti le tako jim presežne zaloge ne ležijo v skladišču (Kuralt, 2005, str. 28).

3.2 PRODAJA

Prodaja je najbolj kritična dejavnost podjetja, ki zaključuje poslovni proces in prek katere podjetje spreminja svoje izdelke oziroma storitve v denarno obliko. Če prodajna služba ne uspe prodati izdelkov po ceni, ki pokriva stroške in pričakovani dobiček, ali pa jih sploh ne proda, je podjetje obsojeno na propad. Ožje opredeljujemo prodajo

predvsem s podjetniškega vidika kot eno temeljnih funkcij poslovnega procesa, kot so npr. nabavljanje, proizvodjanje, financiranje in kadrovanje. V širšem pomenu pa obravnavamo prodajo kot distribucijsko fazo celotnega gospodarskega procesa, ki vključuje tudi fizično gibanje izdelkov od proizvodnje do prodaje (Potočnik, 1998, str. 131).

Prodajna funkcija vsebuje dva dela: trženje in operativno prodajo. Področja delovanja trženja v podjetju so raziskava tržišča, politika izdelka, politika cene, politika prodaje in distribucije, oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi ter osebna prodaja. Naloge operativne prodaje pa so načrtovanje prodaje, načrtovanje in analiziranje stroškov, prevzemanje in skladiščenje izdelkov, prodajanje in distribucija na trgu, reševanje reklamacij kupcev in potrošnikov, obveščanje o prodaji ter administrativno-tehnično poslovanje.

Novejši oddelek v podjetju, ki deluje kot štabna služba, je oddelek asortimenta. Ta oddelek prevzema vlogo trženja blaga široke potrošnje in cigar, trženje cigaret pa je domena oddelka marketinga v Tobačni Ljubljana. Protikadilski zakon namreč povsem omejuje in prepoveduje oglaševanje tobačnih izdelkov, razen za tiste znamke, ki imajo nizko vsebnost nikotina in katrana. Prepovedano je tudi sponzoriranje, okrnjene so promocije tobačnih izdelkov, zato je Tobačna Grosist toliko bolj dejavna pri oglaševanju blaga široke potrošnje.

Prodajni oddelek obvladuje tri prodajne kanale. Oddelek vodi vodja prodaje, ki ima štiri podrejene vodje iz potniške mreže, vodjo prodajnih centrov in vodjo klicnega centra. Prva prodajna pot je klicni center, kjer 8 klicnih referentov po planu dostav dva dni pred dostavo kliče kupce (skupaj podjetje oskrbuje do 10.000 prodajnih mest) in pobira naročila. Oddelek vodi vodja klicnega centra. Druga prodajna pot je preko 21 terenskih komercialistov, ki obiskujejo stranke, jemljejo naročila, sklepajo pogodbe, predstavljajo nove izdelke. Štirim regionalnim vodjem so podrejeni terenski komercialisti po posameznih regijah. Prodajni centri BOSS so tretja prodajna pot podjetja. To so grosistične trgovine, kjer kupci kupujejo blago po veleprodajnih cenah in ga tudi takoj odpeljejo. Za nakupe v teh centrih dobijo kupci tri odstotke popusta za osebni prevzem, če plačajo z gotovino, pa še dodatna dva odstotka, kupci, ki kupujejo več, so upravičeni tudi do dodatnih popustov. Prodajna mesta so namenjena samo pravnim osebam, tako da fizične osebe v njem ne morejo kupovati. Oddelek vodi vodja prodajnih centrov, podrejeni pa so mu poslovodje posameznih centrov (Dolščak, 2003, str. 9).

3.3 SKLADIŠČNA MANIPULACIJA

Skladiščno poslovanje obsega vse dejavnosti, ki se nanašajo na prevzem, skladiščenje in izdajo materiala, ter pogosto (skupaj s transportom) predstavljajo mesto, kjer se pojavijo številni razlogi za reklamacije. Temeljna naloga skladiščne službe je ohranitev vrednosti materiala ob minimalnih skupnih stroških skladiščenja, ki vsebujejo stroške lokacije skladišča, njegove organizacije in notranje ureditve ter stroške izvajanja skladiščnih funkcij (Potočnik, 1998, str. 73).

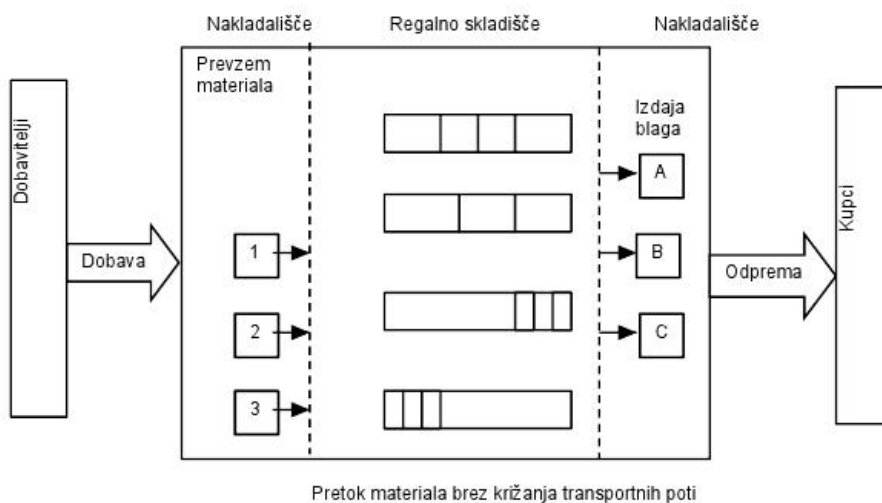
Zaradi boljše izrabe prostora se v praksi vse bolj uveljavlja način skladiščenja »po prostih mestih« ali tako imenovano »kaotično skladiščenje«, pri katerem se blago uskladišči tja, kjer je prosto mesto; zaradi tega je lahko isto blago uskladiščeno na različnih mestih v skladišču; s tem pa izgubimo evidenco oziroma dober pregled razmestitve blaga, zlasti v primerih, ko se v skladišču uskladišči tudi 15.000 in več vrst blaga oziroma artiklov. V takih primerih je treba razmisliti o uporabi računalnika, ki nam

takoj postreže s podatki, na katerih mestih je določeno blago.

Blago, ki je v skladišču, veže ogromna finančna sredstva. Ta sredstva so dejansko vezana sredstva organizacije in močno obremenjujejo likvidnostno stanje podjetja. Zelo pomemben pokazatelj uspešnosti podjetja je obrat kapitala, ki nam pove, v kolikšnem času se denar oplemeniti (Pucelj, 2003, str. 43).

Ekonomičnost skladiščnega poslovanja temelji na naslednjih načelih (Potočnik, 1996, str. 74):

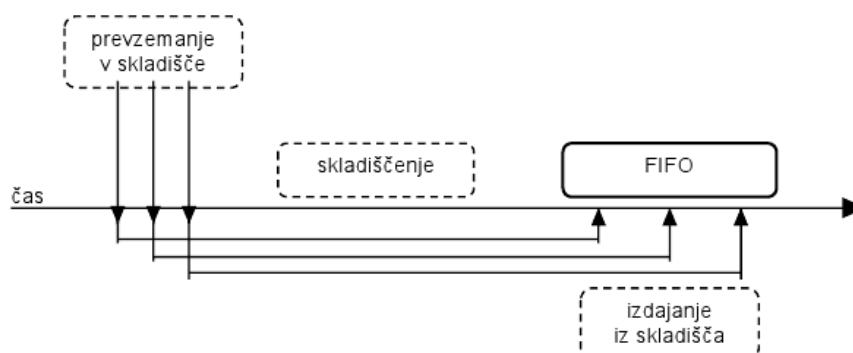
- racionalne izrabe skladiščnega prostora in opreme,
- hitrega obračanja materiala,
- vzdrževanja normirane zaloge posameznih vrst materiala,
- minimiziranja transportnih poti pri pretoku materiala.



*Slika 2: Učinkovita notranja ureditev skladišča
(Vir: Potočnik, 1998, str. 73)*

Prezem materiala oziroma blaga je tako količinski kot kakovostni. Količinski prevzem se izvaja na podlagi merjenja, tehtanja, preštevanja. Kakovostni prevzem pa opravlja skladišče le za standardizirani material. Če se ob prevzemu ugotovi količinsko ali kakovostno napako, mora nabavna služba sestaviti komisijo za prevzem materiala oziroma blaga, ki sestavi komisijski zapisnik, na podlagi katerega zahtevajo od dobavitelja odpravo napake. S kontrolo rokov preverjamo, če se je dobavitelj držal dogovorjenega roka. Od razporeditve dobavnih rokov je odvisno načrtovanje in vodenje blagovnega oziroma materialnega toka v skladišču. V trgovskih skladiščih je zaradi originalnega pakiranja blaga podroben prevzem pogosto nemogoč. Trgovska podjetja običajno prevzemajo v skladišču izdelke v originalni embalaži in kakovostni ter količinski prevzem opravijo šele prodajalci.

Material ali blago se lahko iz skladišča izda le na podlagi ustrezne skladiščne dokumentacije, kot so izdajnice, dobavnice, medskladiščne. Izdajanje sloni na načelu FIFO (first in – first out), kar pomeni, da je potrebno izdati iz skladišča najprej material, ki smo ga prevzeli prej in šele nato izdelke, ki so bili prevzeti kasneje. Še posebej je potrebno upoštevati omenjeno načelo pri lahko pokvarljivem materialu.



Slika 3: FIFO-metoda prevzema in izdaje blaga iz skladišča
(Potočnik, 2001, str. 102)

V skladiščih in prodajalnah se izdelki stalno gibljejo (notranji prevoz, premeščanje, nakladanje in razkladanje); to povzroča stroške, ki trajno naraščajo kot skupni stroški poslovanja. Zato morajo trgovska podjetja nameniti posebno pozornost stroškom notranjega gibanja izdelkov, jih zniževati z izboljšano organizacijo dela, skrajševanjem prevoznih poti, boljšo izrabo zmogljivosti prevoznih sredstev in hitrejšim prevozom. Racionalizacijo dela je mogoče učinkovito izvesti z mehanizacijo (viličarji, palete, kontejnerji), čeprav z njo ni mogoče povsod zamenjati ročnega dela. Mehanizacija tudi ni vedno ekonomična zaradi velikih naložb in visokih fiksnih stroškov, če ni v celoti izkoriščena. Največ prevoznih operacij v skladišču je povezanih s komisioniranjem, to je sestavljanjem pošiljk na podlagi naročilnic kupcev ali zahtevkov lastnih prodajaln. Pri komisioniranju sta najpomembnejša dejavnika hitrost in natančnost (Potočnik, 2001, str. 106).

Blago oziroma končne izdelke je potrebno po izdaji iz skladišča fizično prepeljati na prodajna mesta (trgovine) oziroma material ali surovine do zunanega kupca (proizvajalca). Naloga zunanega transporta je zagotavljanje pravočasnega prevoza po najnižjih možnih stroških. Za potrebe podjetja Tobačna Grosist to izvajajo pogodbeniki, v nekaterih primerih pa celo kupci sami. Navsezadnje trgovska podjetja pogosto opravljajo prevoz blaga do kupcev s svojimi, zakupljenimi ali pa javnimi prevoznimi sredstvi.

Osnova za izbiro prevoznega sredstva bi morala biti primerjava med prevoznimi stroški in kakovostjo prevoznih storitev, vendar pri tem prevladujejo nekateri posebni dejavniki, ki se nanašajo na hitrost, večjo varnost in pravočasno dostavo. Med hitrostjo prevoza in prevoznimi stroški obstaja pozitivna povezava; stroški prevoza naraščajo pri povečani hitrosti, vendar moramo upoštevati pri izbiri prevoznega sredstva tudi druge dejavnike, ki so povezani z blagom (pokvarljivost, predpisi glede načina prevoza, možnost ugodnejše prodaje pri dostavi pred rokom ipd.) (Potočnik, 2001, str. 108).

V podjetju sta dve podskladišči: skladišče tobaknih izdelkov in skladišče izdelkov široke potrošnje.

Skladišče cigaret ima 100 paletnih mest v regalih, označenih z mikrolokacijami, 49 paletnih mest na valjih in 70 rezervnih paletnih mest brez mikrolokacije. Površina polic

znaša 44 m², površina pretočnih regalov pa 75 m². Celotna površina cigaretnega skladišča znaša približno 650 m².

Dnevno pride v skladišče cigaret povprečno 60 palet cigaret. Povprečna dnevna zaloga znaša 20 ton cigaret. Dnevno se pripravi okoli 12 ton cigaret, ki jih dostavna služba dostavi kupcem. 9 ton cigaret se pripravi na komisionirni liniji za male stranke, 3 tone cigaret pa se pripravi za velike stranke – grosiste. Dnevno se v tem skladišču obdela v povprečju 515 komisionirnih nalogov. V tem skladišču je približno 200 različnih artiklov; različne vrste cigaret, cigar, tobakov, cigaretnih papirčkov, humidorjev in vžigalic.

V tem skladišču so tri komisionirne linije s kontrolnimi postajami. Redno se uporabljata dve, tretja pa se uporablja le ob povečanem obsegu dela in za kontrolo blaga, ki se pripravlja za grosiste.

Pomočnik vodje skladišča za cigaretni del skladišča sam naroča cigarete domačih blagovnih znamk, izvaja količinski in kvalitativni prevzem blaga ter sodeluje pri fizičnem premikanju blaga. Določi osnovne mikrolokacije za posamezne artikle v skladišču cigaret in po potrebi določa spremembo mikrolokacij, izvaja in nadzira pravilno odlaganje blaga na mikrolokacije. Zadolžen je tudi za urejanje kartic artiklov in vodenje reklamnega skladišča. Rešuje reklamacije strank s svojega področja, dnevno sam kontrolira zaloge blaga s knjižnim stanjem, enkrat mesečno pa izvede kontrolni popis cigaret. Vodjo skladišča obvešča o potrebah po potrošnem materialu in zbira podatke za statistiko.

Komisionarji in kontrolorji poleg svojega rednega dela opravljajo tudi redne mesečne in letne inventure, pomagajo pri prerazporejanju blaga, prevzemu blaga in skrbijo za red in čistočo v skladišču.

Skladišče blaga široke potrošnje je sestavljeno iz 5 prostorov, ki so namenjeni komisioniranju in rezervnemu (pomožnemu) skladišču. Površina komisionirnega dela znaša 4000 kvadratnih metrov, rezervno skladišče pa se razteza na 3000 kvadratnih metrih. Komisionirna skladišča se nahajajo v pritličju, prvem in drugem nadstropju.

Dostop v nadstropja je možen z dvigalom. V skladišču je okrog 2400 artiklov različnih asortimentov (brezalkoholne in alkoholne pijače, sladki program ...). Del skladišča v drugem nadstropju je klimatiziran in namenjen predvsem hranjenju občutljivih izdelkov, ki morajo biti v ustrezno hlajenem in vlažnem prostoru.

Dnevno prevzemna služba v povprečju prevzame blago 20 dobaviteljev, ki dostavijo približno 110 postavk artiklov. Dnevni vhod blaga na prevzemu je tako 60 palet ali približno 1800 kartonov. Na drugi stran komisionarji pripravijo v povprečju 1800 postavk artiklov po 175 komisionirnih nalogih, ki jih kontrolorji po kontroli zapakirajo v 1550 kartonov, namenjenih strankam.

Namestnik vodje skladišča za galanterijski del skladišča je zadolžen za reševanje reklamacij in pomoč pri prevzemu blaga. Vodji skladišča pomaga pri izdelavi deklaracij in evidencah blaga, posreduje mu podatke za statistiko skladišča in ga nadomešča v njegovi odsotnosti. Komisionarji, kontrolorji in prevzemniki se menjajo na delovnih mestih, pomagajo pri izvedbi inventur in popisov ter skrbijo za red in čistočo v skladišču.



Slika 4: Skladišni prostor

3.4 CASH & CARRY: TRGOVINA V SKLADIŠČU

Prodajni centri BOSS so grosistične trgovine, kjer lahko kupci – pravne osebe in samostojni podjetniki – nabavijo blago in ga takoj tudi odpeljejo.

Tobačna Grosist ima osem cash & carry (Prodajnih centrov BOSS) po celi Sloveniji: v Ljubljani, Mariboru, Celju, Murski Soboti, Novi Gorici, Izoli, Kranju in Novem mestu.



Slika 5: Trgovina cash & carry

Prednosti takšne trgovine (v kontekstu reklamacij) je več:

1. kupec sam izbere blago, ki ga potrebuje in ga tudi odpelje (ni reklamacij)

v zvezi s transportom);

2. plačila v takšnih nakupovalnih centrih so gotovinska, kar pomeni za naše podjetje višjo likvidnost in manj težav s plačilno nedisciplino ter izterjavo neplačanih računov (vrednostne reklamacije so redke);

3. podjetje ima manj reklamacij, povezanih s kakovostjo in količino prevzeti izdelkov, saj kupec oboje (načeloma!) takoj preveri;

4. zaloga se pogosteje obrača (kupec je neposredno pozoren na kvarljivost).

4 REKLAMACIJE

Reklamacija je po definiciji prijava, sporočilo proizvajalcu, trgovcu, da kaj nima zaželenih lastnosti, pritožba (SSKJ, 1994, stran 1071, 1156).

Nekateri avtorji poudarjajo, da vsaka pritožba še ni reklamacija, medtem ko je vsaka reklamacija hkrati tudi pritožba, kar je v skladu z definicijo slovarja. Če se nekdo pritoži, pomeni, da je le izrazil svoje nezadovoljstvo zaradi neizpolnenih pričakovanj. V osnovi je pritožba posredovanje nezadovoljstva tistemu, ki je odgovoren za nastale razmere, z željo, da bi spremenil neugodno stanje (Zoran, 1999, str. 22).

Reklamacija je v nasprotju s pritožbo konkretna zahteva po izboljšavi oziroma odpravi neskladnosti in jo lahko najdemo tako na trgu končnih kupcev (b2c, business-to-customer) kot tudi medorganizacijskih (b2b, business-to-business) trgih, kjer podjetja nastopamo tudi kot kupci.

Veliko podjetij nima definirane procesa obvladovanja pritožb, saj z njihovega stališča ni potrebe po tem. Morda je razlog v tem, da podjetja prejmejo številčno zelo malo pritožb, kar pa je lahko zopet predmet analiziranja vzrokov. Podjetja bi morala enakovredno obravnavati tako reklamacije kot pritožbe, ne glede na to, ali kupec zahteva konkretno odpravo neskladnosti ali samo sporoča svoje nezadovoljstvo. V tujini in praksah tujih podjetij uporabljajo v povezavi z navedeno vsebino predvsem izraz »*complaints*« in s tem označujejo tako pritožbe kot reklamacije. Če želijo poudariti, da gre za reklamacije ali pritožbe v pisni obliki, uporabijo izraz »*formal complaints*« (Vovk, 2001, str. 29).

Podjetje se torej ne bi smelo izmikati, ali bo določeno neskladnost označilo za reklamacijo oziroma pritožbo ali nič od tega. Zelo striktna podjetja opredeljujejo kot pritožbo že samo vprašanje kupca. Če kupec na primer vpraša, zakaj prodajalna ni odprta do dvajsete ure, bi navedeno vprašanje moralo podjetje označiti za pritožbo.

Reševanje reklamacij ustvarja dodatne stroške, dodatno delo, probleme ter druge negativne učinke, pa vendar se reševanju reklamacij posveča vedno večja pozornost. V podjetjih se praviloma pojavlja vprašanje, kakšne koristi ima od naraščajočega števila rešenih reklamacij, kakšne so prednosti kvalitetnega pristopa k reševanju reklamacij. Podjetja, ki imajo vpeljan sistem reševanja reklamacij, med drugim najbolj poudarjajo vrednost zadovoljnih, lojalnih kupcev.

Prepoznavajo tudi strateško relevantne dolgoročne učinke, ki jih je težje zaznati. Kot najpomembnejšo lahko zagotovo štejemo dejstvo, da učinkovit reklamacijski sistem prispeva k prihodkom podjetja. Podjetjem se s finančnega vidika kaže ukvarjati z reklamacijami. Učinkovit reklamacijski sistem prispeva k prihodkom zaradi (Williams,

1996, str. 10):

- vračanja kupcev v organizacijo,
- izogibanja negativni publiciteti,
- izogibanje pravnim stroškom,
- prihranka pri času ter
- informacij, ki jih pri tem pridobijo.

Raziskave med podjetji so pokazale, da če je reklamacija rešena na način, da ohranja zadovoljnega kupca, bo 75 odstotkov kupcev ponovno kupilo proizvod. Iz tega sledi, da 25 odstotkov kupcev ne bo več kupovalo proizvoda. Če reklamacija ni rešena na način, da ohranja zadovoljnega kupca, bo 50 odstotkov kupcev prenehalo kupovati proizvod, kar pomeni, da bo 50 odstotkov kupcev kljub nezadovoljstvu ponovno kupilo proizvod. 67 odstotkov nezadovoljnih kupcev, ki svojega nezadovoljstva ne sporoči podjetju, preneha kupovati pri tem podjetju.

Tako lahko sklepamo, da bodo tisti kupci, ki sporočijo svoje nezadovoljstvo podjetju, ob ustrezni rešitvi verjetno še naprej kupovali pri istem podjetju. Večina kupcev, ki svojega nezadovoljstva ne sporoči podjetju, je po vsej verjetnosti za to podjetje izgubljenih. Navedeno trditev potrjujejo tudi raziskave British Airwaysa, iz katerih je razvidno, da polovica njihovih odjemalcev, ki imajo problem in ga ne sporočijo podjetju, ne bo več letelo z njihovo družbo (Williams, 1996, str. 10).

Če podjetje zadovolji kupčeva pričakovanja, ostaja kupec zadovoljen in zvest podjetju. V nasprotnem primeru je kupec razočaran in lahko zapusti podjetje. Pri tem je znana teorija, da zadovoljen kupec pohvali podjetje trem ljudem, nezadovoljen in jezen kupec pa ga pograja vsaj desetim (Zoran, 1999, str. 22).

Tako ugotavljamo, da so pritožbe in reklamacije bistvenega pomena za podjetje in pomenijo priložnost za boljše delo, boljše sodelovanje tako s kupci kot tudi z dobavitelji. Za kupca pomeni pritožba izraz nezadovoljstva, ki ga želi odpraviti. Ali bo kupec odšel h konkurenčnem podjetju, je v veliki meri odvisno od podjetja, ki sprejme sporočilo o nezadovoljstvu. Zveza med kupčevim pričakovanjem in dejansko kvaliteto izdelka mora biti tesna.

Če ima izdelek napako, se bo kupec pritožil ali pa bo blago reklamiral. Prav tako pričakuje tudi kvalitetno opravljeno storitev. Če storitev ni opravljena v skladu z njegovimi pričakovanji, bo kupec nezadovoljen. Lahko se pritoži ali pa tudi ne. Pomembno je, kako organizacija reagira na kupčevo nezadovoljstvo (Damjan, Možina, 1999, str. 132).

4.1 VRSTE REKLAMACIJ

Reklamacijam se dandanes ne moremo oz. ne smemo izogniti. Načelo, ki pravi, da ima stranka vedno prav, ne velja vedno, ampak vsak podjetnik se mora zavedati, da mora sprejeti vse izzive, ki mu jih prinaša delo.

Reklamacija je le eden izmed dejavnikov za uspešno delovanje in rast podjetja. Kupci so dandanes vedno bolj zahtevni glede časa izvršitve, bodisi reklamacije ali kateregakoli drugega dela. Kupci bodo pri reševanju reklamacij za začetek najbolj ocenjevali (Širca, 2008):

- hitrost in učinkovitost reševanja reklamacij,
- kako hitro dobijo odgovorno osebo, ki jo potrebujejo (po telefonu ali osebno),
- število in vrednost reklamacij, izkušnje drugih uporabnikov,
- dobavne roke,
- zamude,
- kakovost izdelka ali storitve,
- odzivni čas,
- uspešnost pretoka informacij (o predvideni dobavi oz. roku in morebitnih spremembah),
- prijaznost in strokovnost zaposlenih,
- ceno v primerjavi s kakovostjo naših storitev in izdelkov.

Poznamo tri vrste reklamacij, ki se pojavljajo tako pri nabavi kot tudi (nadaljnji) prodaji izdelkov:

- količinske reklamacije (npr. neustrezna količina dobavljenih izdelkov),
- kakovostne reklamacije (npr. izdelek ne ustreza pričakovanim standardom kakovosti, poškodbe izdelka ali embalaže, okvare ...),
- vrednostne reklamacije (npr. neustrezno fakturirane vrednosti, reklamacije na dobavne roke ...).

4.2 REŠEVANJE REKLAMACIJ

Pomembno je, da pravilno reagirajo že zaposleni, ki prvi pridejo v stik s kupcem. Zato je reševanje reklamacij praviloma stvar vseh zaposlenih, tudi če podjetje razpolaga s službo reklamacij (Williams, 1996, str. 29).

Dejali smo, da naj bi podjetje spodbujalo kupce, da svoje nezadovoljstvo sporočijo. Spodbuda je tudi v tem, da podjetje dovoli zaposlenim sprejemati svoje odločitve v interesu zadovoljstva kupcev. Podjetje British Gas tako dovoljuje svojim zaposlenim, da zamenjajo kupcem nepopolno opremo brez odobritve nadrejenih. Podjetje Shell je zaposlenim v Veliki Britaniji dalo pooblastilo, da lahko takoj izplačajo kupcem do 10 GBP za odpravo tekočih neskladnosti, kar je več kot dovolj za poravnavo večine sporov (Williams, 1996, str. 67).

Obstajajo razlogi, zakaj naj podjetje pri reševanju reklamacij ne bi kompliciralo (Williams, 1996, str. 43):

- kupci se v zahodnem svetu vedno pogosteje obračajo na sodišča;
- podjetja naj se izogibajo pravnim postopkom, saj lahko izgubijo veliko denarja. Pravni postopek stane veliko več kot hitra rešitev reklamacije v podjetju, poleg tega bo podjetje potrošilo ogromno časa že samo za pripravo postopka;
- pravni postopek oblikuje negativno javno mnenje. Tudi če podjetje tožbo dobi, bo v medijih predstavljeno kot podjetje, pri katerem je bil kupec tako nezadovoljen, da je šel v tožbo;
- plačilo na sodišču ne koristi poslovanju podjetja.

Pričakovanja in odnos podjetja do reševanja reklamacij je treba jasno opredeliti ter to učinkovito predstaviti zaposlenim. Pomembno je, da zaposleni vedo, kaj podjetje

pričakuje od njih na tem področju. Podjetje naj pooblasti zaposlene za reševanje reklamacij, da bodo vedeli, da smejo v skladu s predpisanimi omejitvami odločati sami.

S to osnovo lahko podjetje razreši vrsto težav, s katerimi se srečuje v obstoječem procesu reševanja reklamacij. Osnovno vodilo ravnanja zaposlenih mora postati politika. Politika podjetja mora opredeliti temeljne smernice oziroma pristop k reševanju reklamacij (Bohinc, 2004, str. 28):

- ohranjati mora pozitiven pristop,
- pomembna je ocena kritičnosti kupca,
- stremeti je potrebno za hitrim in strokovnim reševanjem problemov kupcev,
- reševanje reklamacij in pritožb naj poteka čim bližje kupcem,
- zaposleni imajo sposobnosti in pooblastila za sprejemanje in reševanje reklamacij in pritožb.

Pri tem moramo poudariti, da uspešna podjetja prepuščajo odločitve zaposlenim, ki so v stiku s kupcem. Obveznosti podjetja, ki izhajajo iz zakona, naj bodo le minimalna raven, ki jih to zagotavlja. Za učinkovito reševanje ali povezovanje posameznih delov v enoten proces lahko podjetje definira naslednje usmeritve (Bohinc, 2004, str. 28):

- Najprej je potrebno definirati rešitev za kupca in šele nato reklamacijo posredovati v nadaljnje reševanje dobavitelju. Kupec ne sme biti »prikrajšan« zaradi neskladnosti, ki izvirajo pri dobavitelju.
- Tudi vračilo blaga, ki ga kupci ne morejo prodati ali uporabiti, je lahko za podjetje način pospeševanja prodaje. Kupci so zaskrbljeni, da blaga ne bodo mogli prodati, zato omejujejo večja naročila in s tem večjo prodajo.
- Reklamacije, pri katerih rešitve ni preprosto določiti, je potrebno posredovati v reševanje na višjo raven. Lahko je to neodvisna strokovna oseba, strokovni tim ali direktor podjetja.

Z učinkovitim reševanjem reklamacij lahko podjetje doseže sledeče cilje (Bohinc, 2004, str. 27):

- vzpostavitev enotnega sistema reševanja reklamacij,
- boljša učinkovitost reševanja reklamacij,
- povečano zadovoljstvo kupcev,
- krajši čas reševanja kakovostnih reklamacij,
- izboljšanje sledljivosti reševanja reklamacij.

Da bi dosegli zgoraj opredeljene cilje, bi bilo potrebno opredeliti (Bohinc, 2004, str. 28):

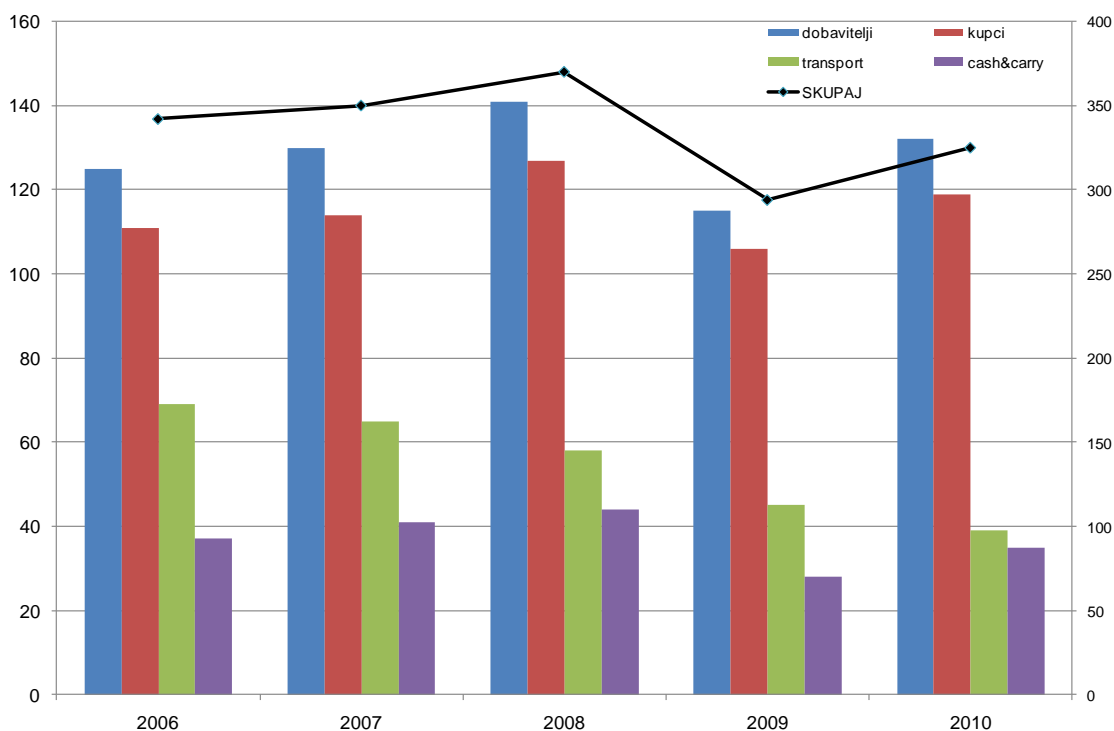
- optimalni proces reševanja reklamacij,
- organizacijo, ki bi zagotavljala učinkovito reševanje reklamacij,
- odgovornosti in pooblastila sodelujočih pri reševanju reklamacij,
- definirati pristop, politiko reševanja ter
- z informacijsko podporo izkoristiti prednosti, ki jih ta omogoča.

Potrebno je težiti k uspešnosti sestavljene celote ter iskati koristi v smeri sinergijskih prednosti poenotenega procesa reševanja reklamacij.

5 REKLAMACIJE V PODJETJU TOBAČNA GROSIST

V podjetju ni natančne evidence vseh reklamacij, saj se nekatere izmed njih rešijo tako rekoč brez formalnega poročila o reklamaciji oziroma njeni rešitvi.

Na tem področju je nujno potrebno uvesti informacijski sistem, ki bo deloval sistematično in analitično ter bo na podlagi zbranih podatkov oblikoval trende, ki se pojavljajo glede na reklamante, simptome (reklamacij) in njihove vzroke. Le tak pristop bo zmanjšal število in vrednost reklamacij ter odpravil vse anomalije, ki so prisotne v nabavno-prodajnih in distribucijskih procesih.



Slika 6: Letno število reklamacij po reklamantih za obdobje 2006–2010
(Vir: Interni dokumenti, 2011b)

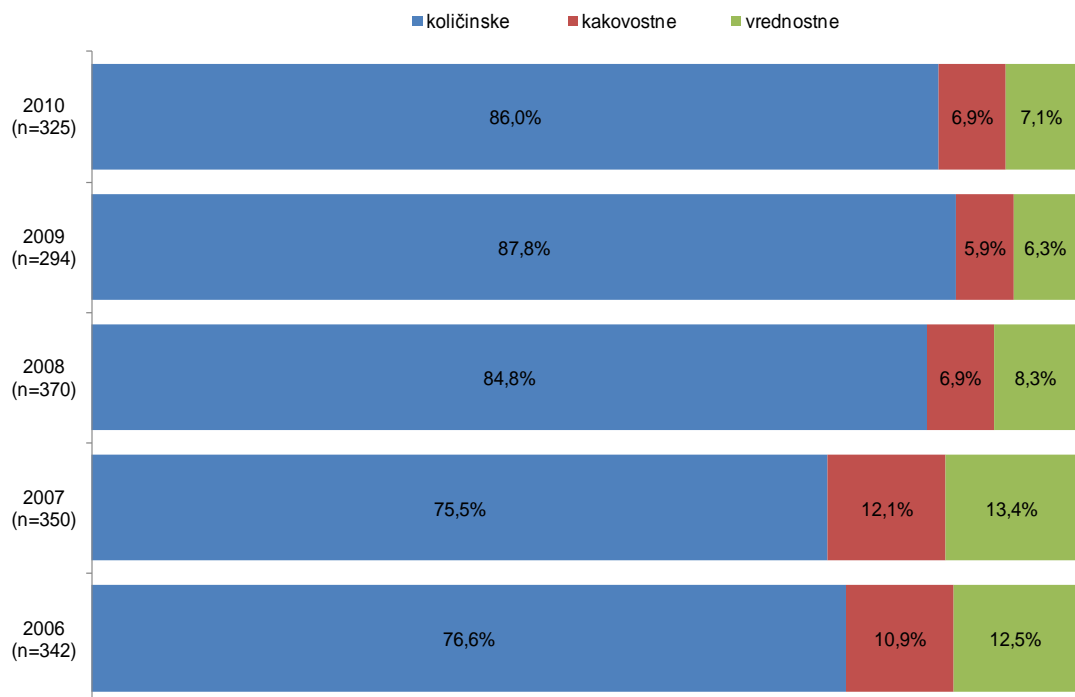
Iz podatkov, zbranih na podlagi pogovorov s sodelavci, ki delajo na področju reklamacij in so mi bili dostopni v neformalni obliki, ugotavljam, da so najšibkejši člen reklamacij prav dobavitelji.

Glede na to, da se večino naročil veleprodajnim kupcem dobavlja v pakiranjih dobavitelja, je torej nujno potrebno preveriti tudi manjša embalaranja, saj je evidentno, da število reklamacij kupcev sledi številu reklamacij, ki jih podjetje uveljavlja zoper dobavitelja, pogosto šele potem, ko nas na nepravilnost obvesti kupec.

Opazen je padajoč trend reklamacij, povezanih s transportom. Spremenjeno skladiščno poslovanje, ki sedaj temelji na večji izrabi informacijske tehnologije, kot kaže, botruje

očitnemu padcu reklamacij transporta; število teh se je zmanjšalo za 43 %.

Največ reklamacij (v povprečju 82 %) je količinskih, kar kaže na pomanjkljivo in nenatančno skladiščno manipulacijo. Tovrstnim reklamacijam v povprečju (10 %) sledijo vrednostne (neustrezno fakturiranje) ter kakovostne (v povprečju 8 %).



Slika 7: Struktura letnega števila reklamacij v obdobju 2006–2010
(Interni dokumenti, 2011b)

5.1 REKLAMACIJE DO DOBAVITELJEV

Poleg napak, ki so vidne ob prevzemu, pa obstaja možnost naknadne ugotovitve (skritih) napak. To so napake, ki niso bile vidne ob prevzemu blaga in se reklamirajo naknadno:

- manko v originalno zaprtem kartonu,
- slab rok uporabe sredi palete ali kartona,
- poškodovan izdelek sredi palete ali v kartonu.

Ker hčerinska podjetja Tobačne, d. d., delujejo samostojno, se lahko reklamacije pojavijo tudi na domačih blagovnih znamkah cigaret; te posredujemo matičnem podjetju. Kot vzrok reklamacije je lahko:

- manko zavitkov v tovarniško zaprtem kartonu,
- manko škatlic v originalno zaprtem zavitku ali
- poškodba škatlice ali zavitka.

Eden od kriterijev, po katerem se izbira dobavitelja za posamezen artikel, je tudi njegov odnos do reševanja reklamacij.

5.2 REKLAMACIJE KUPCEV

Trenutno v podjetju prihaja do povečanja reklamacij na cigaretnem delu. Kupci reklamirajo cigarete z razlogom, da ugašajo in da je njihova gorljivost zelo slaba. Razlog za to pa je, da na tržišče prihajajo cigarete z novim papirčkom, ki je manj gorljiv zaradi varnosti, saj po osmih sekundah, če se s cigareto nič ne dogaja, sama ugasne. Druge najpogostejše reklamacije naših kupcev pa so:

- nesporazum pri naročanju,
- pretečen rok uporabe,
- poškodovani artikli v embalaži,
- zamenjava artikla.

Vsaka reklamacija kupca se takoj obravnava in se reši po čim krajšem postopku.

5.3 REKLAMACIJE TRANSPORTNEGA PODJETJA

V reklamacije, ki se pojavljajo pri transportnem podjetju, pa je v večini primerov vključen šofer. Najpogostejše reklamacije so:

- nepravilno naložen tovor – lahko blago spodaj, težje zgoraj,
- poškodovani kartoni med prevozom,
- manjkajoči kartoni,
- šofer poškoduje blago pri razkladanju – stres, lom.

Za reklamacije med transportom odgovarja prevoznik.

6 POSTOPEK REŠEVANJA REKLAMACIJ

6.1 REKLAMACIJE DO DOBAVITELJEV

V primeru ugotovitve nepravilnosti pri prevzemu blaga se te zabeležijo na dobavnici ali telefonsko javijo nabavnemu referentu, ki je zadolžen za dobavitelja. Po komuniciranju z dobaviteljem nabavni referent javi dogovorjene rešitve za odpravo nepravilnosti prevzemniku v skladišče, ki po potrebi izpolni komisijski zapisnik in ga preko nabavne službe posreduje dobavitelju.

Dobavitelj lahko nadoknadi manko, zamenja napačno dostavljeni artikel, pošlje kode ali sam pride popraviti artikle z napačnimi EAN-kodami, zamenja artikle za blago z boljšim rokom uporabe, odpelje presežek pripeljanega blaga ali pa izstavi bremepis oziroma dobropis.

Za uveljavljanje reklamacije je potrebno izpolniti obrazec in ga dostaviti v prodajno centralo matičnega podjetja skupaj s poškodovanimi cigaretami in kontrolnimi listki kartonov. Reklamacije se zbirajo v skladišču in posredujejo naprej enkrat mesečno. Prodajna centrala preuči reklamacijo in nam v primeru upravičenosti izda dobropis. Odnos dobaviteljev do reševanja teh reklamacij je zelo različen; nekateri so pripravljene rešiti vsako reklamacijo, spet drugi vse reklamacije zavračajo.

Kot količinsko odstopanje se šteje ugotovljen višek ali manko pri prevzemu blaga. V primeru manka ali viška se zaznamek naredi na dobavnici dobavitelja. Zaznamek naredi voznik in ga s podpisom potrdi. V primeru, da dobavitelj ne dovoli popravka na dobavnici, se zavrne celotna dostava in se zahteva novo dobavnico in dobavo. V primeru viška se blago vrne dobavitelju. Izjema je višek, ki je posledica napačnega naročila (pretvorniki).

Ob vidni poškodbi na embalaži se blago zavrne. Zaznamek o poškodbi se naredi na dobavnici dobavitelja. Zaznamek naredi voznik in ga s podpisom potrdi. Če dobavitelj ne dovoli popravka na dobavnici, se zavrne celotna dostava in se zahteva novo dobavnico in dobavo.

Pod skrito napako se šteje: slab ali pretečen rok uporabe, naknadno ugotovljene poškodbe na blagu (poškodba znotraj originalnega pakiranja, višek ali manko v samem pakiranju, napačen artikel v pakiranju ...). Vse naknadno ugotovljene napake in poškodbe se javijo dobavitelju v osmih dneh od prejema blaga. Po tem roku se reklamacije rešujejo v dogovoru z dobaviteljem.

6.2 REKLAMACIJE KUPCEV

Vsaka stranka ima ob dostavi pravico zavrniti blago, če ima prekratek rok uporabe ali je poškodovano. Voznik izpolni reklamacijski zapisnik in ga skupaj z dobavnico in blagom odda na oddelku reklamacij v skladišču.

Stranke opravljajo kontrolo cigaretnih artiklov v prisotnosti voznika, ki v primeru manka ali viška ravno tako izpolni reklamacijski zapisnik in ga posreduje skladišču. V primeru reklamiranja manjka ali viška je potrebno poleg zapisnika in dobavnice predložiti kontrolne nalepke, ki so na vsakem kartonu in na katerih je med drugimi podatki navedena tudi vsebina kartona.

Kupci, ki blago prevzamejo le kartonsko, lahko naknadno reklamirajo višek ali manko artiklov. Reklamacija je lahko pisna (komisijski zapisnik) ali ustna (telefonska). V obeh primerih mora stranka shraniti kontrolne nalepke, ki pomagajo razjasniti reklamacijo. Pri reklamaciji je pomembno, da stranka navede datum dostave, številko dokumenta, naziv in našo šifro artikla.

Stranka lahko naknadno reklamira skrite napake; slab ali pretečen rok uporabe, naknadno ugotovljene poškodbe na blagu (poškodba znotraj originalnega pakiranja, višek ali manko v samem pakiranju, napačen artikel v pakiranju ...), vendar mora predhodno kontaktirati prodajno osebje, ki preveri upravičenost reklamacije in izpolni obrazec, preko katerega je ob naslednji dostavi možno vračilo blaga v skladišče.

Voznik ali potnik na osnovi naloga ob transportu pri stranki prevzame reklamirano blago in ga dostavi na oddelek reklamacij v izdajno skladišče. Reklamiranemu blagu mora biti priložena vsa potrebna dokumentacija (reklamacijski zapisnik, nalog za vračilo blaga v skladišče, kontrolni listki, dobavnica ...), v nasprotnem primeru reklamacija ne bo upoštevana. Reklamant razišče reklamacijo in v primeru upravičenosti izpolni nalog za rešitev reklamacije, ki ga posreduje administraciji skladišča ali fakturnemu oddelku. Stranki se izda dobropis, dokumente pa arhivira. Blago, ki je bilo predmet reklamacije in ni primerno za nadaljnjo uporabo, se knjiži kot blokirana zaloga in se shranjuje na posebnem mestu v skladišču.

V primeru, da stranka telefonsko ali preko zapisnika javi napako pri dostavi, reklamant na osnovi številke dokumenta preveri zapis kontrolne postaje, iz katerega je razvidno, ali je kontrolor reklamirani artikel odčital ali ne in v katerem kartonu se je nahajal. Reklamant vzpostavi kontakt s stranko in ji na osnovi svojih ugotovitev reklamacijo prizna ali zavrne.

V primeru viška ali manka ima stranka pravico zavrniti pošiljko ob sami dobavi. Stranka je dolžna napisati vse pripombe na dobavnico. Voznik, ki naročeno dostavi, je dolžan poleg reklamacijskega zapisnika priložiti kopijo podpisane dobavnice in kontrolne listke s kartonov. V primeru poškodbe blaga ima stranka pravico zavrniti poškodovano blago takoj ob sami dostavi. Reklamacijo poškodbe blaga se upošteva le v primeru prisotnosti voznika.

Voznik je odgovoren za korektno izdajo blaga kupcu, zato mora sodelovati ob detajlnem prevzemu blaga pri prejemnikih v sledečih primerih:

- na zahtevo prejemnika blaga,
- ob že predhodno ugotovljenem manku ali višku kolijev,
- v primerih, ko koliji niso zalepljeni z lepilnim trakom oz. je vidno odpiranje,
- v primerih, ko so koliji poškodovani,
- na zahtevo pošiljatelja.

Voznik je pristojen za sodelovanje pri sledečih reklamacijah:

- Ni bilo naročeno – dostavljene prevelike količine ali nenaročeni artikli,

ugotovljeni ob dostavi prejemniku. Artikli in količine so skladni z artikli in količinami na dobavnici – fakturi, napaka je nastala pri naročanju ali prejemu naročila. Voznik mora na zahtevo prejemnika odvečne količine blaga vrniti v skladišče podjetja z zapisnikom. Velja samo za dostavo tekočega dne. Vsa ostala vračila v podjetja od prejemnikov se izvajajo samo na podlagi pismenega naloga.

- Zamenjava artiklov – kombinacija manka – viška količine so enake kot na dobavnici – fakturi artikli niso identični z dobavnico – fakturo. Voznik mora napisati reklamacijski zapisnik, ki ga podpišeta voznik in prejemnik blaga. Napačne artikle mora voznik vrniti v skladišče podjetja.
- Manko – dostavljene količine blaga so manjše od količin, vpisanih v dobavnico – fakturo. Voznik mora napisati reklamacijski zapisnik, katerega podpišeta voznik in prejemnik blaga.
- Višek – dostavljene količine blaga so večje od količin, vpisanih v dobavnico – fakturo. Voznik mora napisati reklamacijski zapisnik, ki ga podpišeta voznik in prejemnik blaga. Na željo prejemnika voznik lahko pusti višek blaga pri prejemniku, s tem da pod opombe vpiše »Prejemnik blago prevzel«, kar služi kot osnova za izstavitvev dodatne fakture prejemniku. Višek, ki ga prejemnik ne prevzame, mora voznik vrniti v skladišče podjetja.
- Poškodba, ki je nastala ob transportu, vidna poškodba embalaže (lom, razsutje itd.). Voznik mora napisati reklamacijski zapisnik, katerega podpišeta voznik in prejemnik blaga. Voznik mora v reklamacijski zapisnik pod opombe vpisati »Poškodba pri transportu«.

Kadar voznik sodeluje pri zgoraj naštetih reklamacijah, je njegova dolžnost izpolniti reklamacijski zapisnik Tobačne Grosist. V nobenem primeru ni dovoljeno popravljanje količin na dobavnici – računu ali na klic stranke naknadno izpolnjevanje zapisnika.

6.3 REKLAMACIJE TRANSPORTNEGA PODJETJA

Vozniki, ki razvažajo naročeno blago v imenu podjetja Tobačna Grosist, d. o. o., niso zaposleni v podjetju in vsako jutro nakladajo blago za razvoz ter eventualne viške vračajo nazaj v skladišče. Vsako ugotovitev neskladja med številom vpisanih kartonov na dobavnica – fakturah in dejanskim številom kartonov se pisno in preko reklamacijskega zapisnika sporoči odpremnemu skladišču.

Pisne reklamacije morajo biti poslane na dan, ko je blago bilo dostavljeno, vendar najkasneje do 7.30. Preostali del komisija se dostavi prejemniku blaga, s tem da se pri prejemniku ugotovi detajlni manko in napiše komisijski zapisnik o manjkajočem blagu. Detajlni zapisnik se priloži dobavnici – fakturi, ki se vrača v naše podjetje. Eventualni višek kartonov ali blaga se mora vrniti v skladišče.

Če ob prevzemu voznik ugotovi manko ali višek kolijev po posameznem dokumentu, mora takoj prekiniti natovarjanje ter ustno podati reklamacijo za manko ali višek transportnih zabojev odpremniku. Voznik in odpremnik skupaj ugotavljata vzroke za nastanek manka ali viška zabojev in o ugotovljenih dejstvih napišeta zapisnik.

Na osnovi zapisnika odpremnik v skladišču zahteva od skladišča dopolnitev komisija, da se komisija dopolni v skladu z naročilom, vzroke za manko pa ugotavlja skupaj z vodjem skladišča. V primeru ugotovljenega viška se ti koliji po ugotovljenih vzrokih za višek vrnejo v skladišče.

Ko voznik zapusti nakladalno mesto, ne more več reklamirati manka kolijev, odgovornost za tovor v celoti preide na prevoznika. Eventualni višek kolijev ali blaga, ki se ugotovi pri prejemniku, mora voznik vrniti v skladišče Tobačne Grosist. O ugotovljenem višku je potrebno telefonsko obvestiti odpremno skladišče.

6.4 PREDLOG SPREMEMB

V našem skladišču in nabavno-prodajnem poslovanju bi bilo potrebno spremeniti kar nekaj stvari, ki bolj ali manj neposredno vplivajo na reklamacije, vendar nekaterih zaradi trenutnih administrativnih ali strateških razlogov ni moč spreminjati.

Izvirni greh reklamacij je v največji meri povezan s skladiščnim manipuliranjem, zato bi bilo potrebno spremembe začeti izvajati prav tu. Kot prvo slabost bi izpostavila skladiščenje blaga v več nadstropjih, tako da je pri manipulaciji z blagom obvezna uporaba dvigala, ki prevzemnikom in komisionarjem vzame veliko časa. Druga slabost pri skladiščenju je ta, da ne razpolagamo z visoko regalnim skladiščem, kjer bi lahko hranili rezervno blago, ter še vedno prevelika količina vrnjenega blaga (iz komisionov), kjer skladiščni delavci po nepotrebnem izgubljajo čas, podjetje pa denar. Med slabosti lahko štejem tudi predolg postopek pri prevzemu blaga, ki je kljub vsemu še vedno preslabo računalniško podprt.

Problem skladiščenja ni lahko rešljiv, saj bi potrebovali velika finančna sredstva in hkrati ustrezno lokacijo, tako da to ostaja izziv za prihodnost; zato je najlažje uvesti spremembe pri prevzemu blaga (dobava), še posebej, ker podjetje načrtuje zamenjavo računalniškega sistema.

Pripravila pa sem tudi lastno videnje potrebnih sprememb pri postopkih reševanja reklamacij, ki pa morajo biti predmet notranjeorganizacijske konsolidacije in usklajevanj.

Spremembe pri prevzemu blaga so sestavljene iz dveh stopenj, ki v končni fazi pomenita poenostavitve postopka prevzema blaga. Najprej je potrebno organizirati delo med oddelki v nabavi in logistiki ter zaostri pogoje dostave blaga. Po zamenjavi računalniškega sistema pa se bo prevzem še bolj avtomatiziral in s tem pospešil.

Zaradi preobremenjenosti prevzemnikov sem pripravila krajše protokole, ki bi jih bilo potrebno uskladiti z vodjo nabave in logistike; gre za pravila, kako je potrebno dostavljati blago v podjetje in bi jih prejeli vsi naši dobavitelji.

Najpomembnejša »novost« je, da dobavitelj blago razvrsti na paleti tako, da je možen hiter prevzem. V primeru, da ni tako, artikle razvrsti voznik ali pa imamo pravico zavrniti dostavo. Pomembno je tudi, da se v skladišče sprejema le blago, zloženo na EURO paletah. Zaradi razvrščanja blaga pri prevzemu odpade faza grobega prevzema in ugotovimo več nepravilnosti že takoj ob dostavi. Naročilo blaga, ki je bilo do sedaj popolnoma v rokah nabave, se sedaj v končni fazi, ko je potrebno vnesti podatke v računalniški sistem, prenese na oddelek skladiščne administracije. S tem se razbremeni nabavni oddelek, administracija pa je bolj izkoriščena, hkrati pa je boljši nadzor tudi nad skladiščem. Nabavni komercialist oblikuje naročilo in ga hkrati pošlje dobavitelju in v administracijo. Po prejemu dobavnice s strani prevzemnika je ni več potrebno fotokopirati in pošiljati v nabavo, ker administratorica blago lahko takoj knjižno prevzame.

Po uvedbi novega informacijskega sistema bi bilo na prevzemu s strani dobaviteljev uvesti še naslednje spremembe oziroma predloge v postopku naročanja:

- Nabavna služba na osnovi potreb naroči blago pri dobavitelju. Naročilo se kreira v sistemu. Številka naročila se javi prevzemni službi ali jo ta ob dostavi blaga z vnosom naziva dobavitelja poišče v sistemu oziroma prepíše z dokumenta dobavitelja.
- Fini prevzem blaga se opravlja v skladišču na prevzemnem prostoru na osnovi EAN-kod in z možnostjo prepoznavanja podatkovne kode (EAN, UCC). Prevzemnik odpre prevzemni dokument in vnese številko naročila. Na zaslonu dobi izpisano celotno naročilo (artikle, količine). Z optičnim čitalcem prepozna artikle in ročno vnaša dobavljene količine in roke trajanja blaga, ki ga prevzema. Z vnosom podatkov se zapirajo postavke na zaslonu oziroma se dostavljena količina primerja z naročeno.
- V primeru neskladja med naročilom in dobavljenim blagom ali med dobavljenim blagom in podatki na dobavnici se pristopi k izpolnjevanju reklamacijskega zapisnika. Do zapisnika lahko dostopamo direktno ali preko prevzemnega programa. Na zapisniku se na osnovi vnosa številke naročila ali šifre dobavitelja osvežujejo podatki o dobavitelju. Pri pisanju zapisnika ob prevzemu blaga se vse nepravilnosti avtomatično prenesejo v zapisnik. Vse pomanjkljivosti ali napake dobavitelja, zaradi katerih pristopimo k izpolnjevanju zapisnika, se vodijo v evidenci dobavitelja.
- Ko se prevzem zaključi, izpiše skladiščnik prevzemni dokument, kjer so poleg prejetih artiklov in osnovnih zakonskih podatkov vpisane še količine, roki trajanja in predlog lokacije posameznega artikla glede na njegove pogoje skladiščenja.
- Prevzemnik naročenega mora imeti možnost, da ob prevzemu izpiše odlagalno mesto za vse artikle skupaj, za skupino artiklov ali za posamezen artikel. Artikel je možno spremljati po več lokacijah (npr.: po roku trajanja). Prav tako lahko vnaša datum pri artiklih z omejenim rokom uporabe. Datum se vnaša v sistem in ta na osnovi vrste blaga predlaga prosto odlagalno mesto. Na osnovi vnosov rokov trajanja je v sistemu omogočen izpis artiklov po rokih uporabe (npr. artiklov z rokom uporabe krajšim od treh mesecev). Na izpisu so podatki; naziv artikla, sistemska šifra artikla, odlagalno mesto, rok uporabe, količina na odlagalnem mestu in skupna količina.

Pri predlogu postavitve novega sistema reklamacij izhajamo iz obstoječega stanja. Postopkov, ki so utečeni in pri katerih ne prihaja do težav, ne spreminjamo, hkrati pa podajamo predloge za spremembe na področjih, ki se zdijo najbolj pereča.

V odnosu do matičnega podjetja, dobaviteljev telefonskih vrednostnic in telefonskih (mobilnih) aparatov ter pogodbenega prevoznika ni prihajalo do ekscesnih problemov, tako da smo postopke reklamacij le zbrali in jih ne bi spreminjali. Po potrebi bi se moral oblikovati ustrezen obrazec, ki se bo izpolnjeval hitreje in bo povezan s prevzemnim programom. Kjer se le da, pa se bo popravek naredil kar na dokumentu dobavitelja in bo voznik potrdil spremembe s podpisom.

V primeru, ko nastopimo kot prodajalec, ima stranka pravico zavrniti blago, ki se ji zdi neprimerno ob sami dostavi. Voznik izpolni reklamacijski zapisnik, ki ostaja nespremenjen. Stranka lahko vrača blago s slabim rokom uporabe le v primerih, ko je takega že prejela in ima za reklamacijo le tri delovne dni časa. Za vse naknadne reklamacije in vračila blaga mora potnik izpolniti obrazec za vračilo blaga.

Posebno pozornost velja posvetiti tudi uvoznemu programu, ker imamo tu več možnosti, da ugodimo stranki. Če terenski komercialisti ugotovijo ali so s strani stranke obveščeni, da je do roka zapadlosti trajanja izdelka manj kot mesec dni, ravnajo kot sledi:

- dogovorijo se za postavitev artiklov čim bližje blagajni, na dodatna stojala ali

- obvestijo svojega regionalnega vodjo in se z njim dogovorijo za ustrezno reševanje reklamacije glede na specifikko izdelka (promocije za impulzne artikle, za ostale artikle primerno znižanje cene, maksimalno v višini 50 %),
- artikli, ki kljub temu ostanejo neprodani in jim rok trajanja poteče, se bodisi zamenjajo z artikli z dobrim rokom uporabe ali pa se naredi reklamacijski zapisnik.

Za vračila sezonskega blaga in blaga, ki se ni prodalo v akcijah, določi pogoje vračila nabava, ki se predhodno dogovori z dobaviteljem in prodajnim oddelkom. Vračila so možna le v okviru določenega roka (teden dni). Prodaja lahko odobri tudi vračilo blaga s pretečenim rokom uporabe, vendar se to vračilo knjiži na blokirano zalogo prodajnega oddelka. Če je blago primerno za nadaljno prodajo, ga lahko vrne v centralno skladišče tudi potnik, ki mora v ta namen izpolniti poseben obrazec. Blago, neprimerno za nadaljno prodajo, se knjiži na blokirano zalogo potniškega skladišča.

Za naše prodajne centre (BOSS) veljajo enaka pravila reklamiranja blaga kot za ostale stranke. Razlika je le ta, da prodajni centri blaga, ki ni primerno za nadaljno prodajo (poškodbe nastale v centrih, pretečen rok uporabe itd.), ne vračajo v centralno skladišče. Neuporabno blago prodajni centri knjižijo sami na svojo blokirano zalogo in ga tudi sami odpišejo.

Po odpisu blaga je za uničenje potreben dogovor s centralnim skladiščem. V novem sistemu reklamacij naj bi bili tudi določeni roki, ki so na voljo voznikom za prevzem blaga, in reklamantu za rešitev reklamacije.

7 ZAKLJUČEK

Iz navedene analize stanja v podjetju izhaja, da so spremembe na področju nabavnih in prodajnih procesov nujne. Podjetje potrebuje večji nadzor na vstopnem in izstopnem blagu tako v količinskem in kakovostnem kot tudi vrednostnem smislu. Vzroki za reklamacijo najpogosteje nastajajo v skladiščni manipulaciji z blagom, zato učinkovito reševanje reklamacij pomeni učinkovito optimiranje dela v skladišču.

Nabavni in prodajni skladiščni postopki se med seboj pogosto prepletajo in so za končni rezultat (uspešno opravljeno delo) vsi pomembni. Izpostaviti je potrebno prevzem blaga, ki je najpomembnejši postopek, saj si ne moremo privoščiti nepravilnosti že pri vходу blaga. Napake na prevzemu je veliko težje ali sploh nemogoče odpraviti od ostalih. Takoj za prevzemom pa je potrebno uvesti še dodatno kontrolo izdanega blaga, kjer se ravno tako zahteva natančnost in hitrost. Zato mora biti na mestih kontrolorjev in prevzemnikov zaposlen tudi najbolj kompetenten kader. Dobro organizirano skladišče je velik kapital za neko podjetje, saj z vestnim in natančnim delom ljudje v njem povečujejo dobiček organizacije.

V zadnjem času je prišlo do velikih sprememb v razvoju skladiščne manipulacije. Na eni strani se vse bolj uvajajo sodobne naprave in oprema, ki nadomeščajo zaposlene ali pa so jim v veliko pomoč pri njihovem delu, na drugi strani pa smo priča razvoju raznih programov, ki nadzirajo vse postopke od vstopa blaga v skladišče, skladiščenja in do izdaje blaga. Kljub vsemu napredku pa je tudi v najsodobnejših skladiščih človek še vedno nepogrešljiv, saj je od njega odvisna kvaliteta poslovanja. Lep primer je računalniško podprta kontrola, kjer je pri artiklih, ki se izdajajo kosovno, treba pred odčitanjem EAN-kode vnesti količino in lahko prihaja do napak (kontrolor napačno prešteje število izdelkov). Slabost popolne računalniške podpore se pokaže tudi v primeru razpada omrežja oziroma težav sistema. V našem podjetju so motnje v delovanju računalniških sistemov dokaj pogoste.

S predlaganimi spremembami skladiščnega poslovanja pridobi celotno podjetje. Določene naloge se prenesejo z zaposlenih na dobavitelje, prevzemnik pa razbremeni oddelka administracije in nabave, ki tako s pridobljenim časom lahko svoje naloge opravljata učinkoviteje in se posvečata drugim opravilom. Z ukinitvijo grobega prevzema in takojšnjim finim prevzemom se tudi zmanjša število naknadnih reklamacij, ki jih dobavitelji neradi rešujejo. Spremembe pri reševanju reklamacij pa vodijo v veliko zmanjšanje teh oziroma v preglednost kritičnih mest. Z uvedbo strožjega nadzora nad vračili blaga se razbremeni tudi reklamant, ki se tako lahko bolj posveča ostalim delom v skladišču. Manjše število reklamacij pomeni manjše zaloge nekurantnega blaga, kar privede tudi do manjših stroškov odpisov in uničenj blaga. Vodstvo podjetja bi tako imelo večji vpogled v poslovanje prodajnih centrov in delo terenskih komercialistov, ki bodo osebno odgovorni za količine blaga na blokirani zalogi.

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

- Bohinc, B. (2004). *Reševanje reklamacij: gradivo za delavnico*. Ljubljana: AGR.
- Evans, R. in P. Russel. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha Center.
- Damjan J. in S. Možina. (1999). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: EF.
- Dolščak, V. (2003). *Reorganizacija nabavnega oddelka v Tobačni Grosist (diplomsko delo)*. Ljubljana: [sz].
- Kuralt, A. (2005). *Značilnosti organizacije multinacionalnih družb*. Koper: FM.
- Možina, S. in drugi. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Potočnik, V. (1998). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: EF.
- Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba
- Pucelj, V. (2003). *Organizacija in logistika poslovanja*. Ljubljana: B2IC.
- Širca, E. (2008). Kako do zadovoljnih kupcev. *Podjetnik*, strani 50–51.
- Vovk, I. (2001): Odgovornost prodajalca po zakonu. *Profesionalna prodaja*, 2001, 12, stran 29.
- Zoran, B. (1999). Se želite pritožiti? *Profesionalna prodaja*, 1999, 7–8, strani 21– 23.
- Williams, T. (1996). *Dealing with Customer Complaints*. Hampshire. England: Gower.

Viri:

- Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1994). Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti in Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, DZS.
- Tobačna Grosist (2007). Interno letno poročilo 2006 Tobačne Grosist.
- Tobačna Grosist (2011a). Interni akti podjetja: polletno poročilo za I. 2011.
- Tobačna Grosist (2011b). Reklamacije v preteklih letih.

KAZALO SLIK

Kazalo slik

Slika 1: Kazalci uspešnosti poslovanja Skupine Tobačna Ljubljana (Letno poročilo, 2007).....	9
Slika 2: Učinkovita notranja uredite skladišča (Potočnik, 1998, stran 73).....	13
Slika 3: FIFO-metoda prevzema in izdaje blaga iz skladišča (Potočnik, 2001, stran 102).....	14
Slika 4: Skladiščni prostor	16
Slika 5: Cash & Carry trgovina	17
Slika 6: Letno število reklamacij po reklamantih za obdobje 2006-2010 (Interni dokumenti, 2011b).....	23
Slika 7: Struktura letnega števila reklamacij v obdobju 2006-2010 (Interni dokumenti, 2011b).....	24

KAZALO KRATIC

EAN: European Article Number; evropska oznaka artikla

UCC: Uniform Commercial Code; univerzalna komercialna oznaka