

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA
MARIBOR**

**ODVISNOST PRODAJE OD NABAVE V
PODJETJU SPAR D.O.O.**

Kandidatka: Milena Novak

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: Alenka Valcl, univ.dipl.ekon.

Mentor v podjetju: Ervin Baukman, dipl. inž. kmetijske mehanizacije

Lektorica: Nada Herženjak, Predmetna učiteljica slovenskega in angleškega jezika

Maribor, 2017

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Milena Novak, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Odvisnost prodaje od nabave v podjetju SPAR d.o.o., ki sem ga napisala pod mentorstvom Alenke Valcl, univ.dipl.ekon..

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot moje lastne - kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/2013 in 56/2015; v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor, skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, marec 2017

Podpis študentke:

ZAHVALA

Zahvaljujem se lastnikoma podjetja Betka d.o.o. Elizabeti in Danielu Kozjak, ki sta mi nudila pomoč in neprecenljive izkušnje, za nadaljnjo pot v poslovni karieri.

Zahvaljujem se tudi ZPIZ - u in Soči, da sta mi omogočila šolanje, predavateljem v Akademiji, za izpopolnjevanje znanja ter inštruktorjem: Snežani Kvas, Albini Hojski in njenemu sinu Danielu, nečaku Alešu Furman, sestri Suzani Herženjak, njenemu možu Tomažu in njenemu sinu Nejcu za pomoč pri utrjevanju znanja. Hvala vsem sošolcem in sošolkam, ki so mi pomagali v času šolanja, otrokom Juretu, Karmen, Domenu in možu Marjanu za potrpljenje in spodbude pri mojem učenju. Za spodbudo in pomoč hvala tudi podjetju Spar d.o.o., šefu in mentorju pri diplomskem delu Ervinu Baukman.

Hvala za spodbudo, pomoč in vodenje pri diplomskem delu mentorici in predavateljici diplomskega dela Alenki Valcl, univ.dipl.ekon. in lektorici Nadi Herženjak.

POVZETEK

Diplomsko delo opisuje obliko in sistem naročanja ter prodaje v večjem trgovskem podjetju s trgovskimi in storitvenimi prodajnimi enotami.

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od nabave, ker ima le ta vedno večjo vlogo v podjetju. Nabavni stroški v trgovskem podjetju sestavljajo skoraj tri četrt prodajne cene, v proizvodnih podjetjih so pa nabavni stroški veliko manjši. (Potočnik, Nabavno poslovanje s primeri iz prakse, 2002)

Podjetje posveča posebno pozornost načrtovanju prodaje, ki se začne pri raziskavah tržišča, finančnih in pravnih aktivnostih, nabavi in distribuciji blaga ter prodaji blaga v prodajnih enotah. Zaključni pa se pri poprodajnih aktivnostih, spremljanju in prilagajanju navadam kupcev ter skrbi za njihovo zadovoljstvo.

V trgovskem podjetju je dandanes zelo pomembna dobra povezanost in organiziranost med posameznimi sektorji. V podjetju je zelo pomembno, da se tudi razvija v druge smeri, npr. v povezovanje z drugimi poslovnimi partnerji in storitvami v gostinstvu. (Novak, Nabava, seminarska naloga, 2016)

Ker prodaja postaja najpomembnejši in zapleten sektor v podjetju, ga je potrebno organizirati na način, da se bo čim bolj prilagodil različnim tržnim situacijam. Prodajno podjetje ni statično, zato se je potrebno v podjetju nenehno prilagajati novim razmeram na tržišču, kar je posledica vpliva konkurence in ponudbe posrednikov, novih izdelkov, novih metod in oblik prodaje (Grlica, 2010) » Zelo pomemben je tudi razvoj blagovne znamke podjetja v povezovanju z dobavitelji.« (Novak, Nabava, seminarska naloga, 2016)

Ključne besede: načrtovanje, logistika, maloprodaja, povezovanje, sinergija, trgovska blagovna znamka.

ABSTRACT

Sales dependence of purchase in the company Spar Ltd

My diploma thesis describes the form and system of ordering and selling in a big trade company. This company has selling units which either offer services or trade products. (Potočnik, Nabavno poslovanje s primeri iz prakse, 2002) found that the success of a company mostly depends on purchasing due to its increasing role in a company. Therefore, purchasing costs in a trading company present almost three-quarters of a selling price. Then, in the production companies, the purchasing costs are much lower.

Planning a sale is very important for a company so special attention should be paid to this. Planning begins with the market researches, financial and legal activities, purchasing and distribution of goods and selling goods to the selling units. Next, it finishes with after-sales activities by following and adapting to the customers' habits and taking care of their satisfaction. (Milena, 2016) said that good cooperation and organization between departments or sectors of a trading company is very crucial nowadays. Moreover, it is also very important that the company constantly develops in other directions such as joining with other business partners or other services in the catering business.

(Grlica, 2010) claimed that the sale must be well organized as it is becoming the most important and complicated sector in a company. In this way, it can easily adopt to different trading situations. A selling company is not a static one, so for this reason, there must be a constant adaptation to new situations in a market. There are many factors which constantly cause these new situations such as rough competition, commercial agents' offers, new products, new methods and forms of sales and many others. (Milena, 2016) found that the development of a company brand name is also important when a company cooperates with its distributors.

Key words: planning, logistics, retail trade, cooperate, synergy, brand name.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	10
1.1	Opis področja in opredelitev problema	10
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve.....	11
1.3	Predpostavke in omejitve	12
1.4	Uporabljene raziskovalne metode	12
2	OPIS PODJETJE SPAR D.O.O.....	13
2.1	Zgodovina in razvoj podjetje Spar d.o.o.	13
2.2	Poslanstvo in vizija podjetja	14
2.3	Organizacijska oblika v podjetju Spar d.o.o.....	15
3	ORGANIZACIJSKA OBLIKA NABAVE V PODJETJU SPAR D.O.O.	17
3.1	Kombinirana oblika nabave	17
3.2	Crossdocking in Yust&Time	18
3.3	Sodelovanje z dobavitelji.....	19
3.4	Razvoj blagovnih znamk podjetja Spar d.o.o.	21
3.5	Razvoj lastne pekarnice in slaščičarne	22
4	ORGANIZACIJSKA OBLIKA PRODAJE V PODJETJU SPAR D.O.O.	23
4.1	Organizacija prodaje v trgovini	24
4.2	Organizacija prodaje v restavraciji	25
4.3	Organizacija prodaje s pomočjo kartice zvestobe	25
4.4	Organizacija prodaje Točke zvestobe	26
5	OPIS PROBLEMOV, S KATERIMI SE SREČUJEJO V PRODAJI	27
5.1	Prodaja rednih artiklov	27
5.2	Prodaja akcijskih izdelkov	28
5.3	Prodaja točk zvestobe	28
5.4	Prodaja po spacemanu	28

6 RAZISKOVALNI DEL O ZADOVOLJSTVU PRODAJNEGA OSEBJA Z NABAVNO SLUŽBO.....	29
6.1 Namen in cilji raziskave	30
6.2 Rezultati raziskave.....	30
6.3 Predlogi za izboljšanje prodaje.....	43
7 SKLEP	44
8 LITERATURA IN VIRI	46
9 PRILOGA	49

KAZALO SLIK

SLIKA 1: Ime in znak podjetja Spar d.o.o.	13
SLIKA 2: Distribucijsko skladišče Spar d.o.o.....	18
SLIKA 3: Crossdocking	19
SLIKA 4: Nabavni postopek v trgovskem podjetju	20

KAZALO SHEM

Shema 1: Organigram podjetja Spar Slovenija, 31. 12. 2015.....	16
Shema 2: Profitni center INTERSPAR	24

KAZALO TABEL

TABELA 1: Dejavnosti prodaje v podjetju	23
TABELA 2: Vloga prodaje in marketinga pri izboljševanju prodajnih rezultatov	27
TABELA 3: Stopnje v menedžmentu prodaje in področja aktivnosti.....	29
TABELA 4: Udeleženci v anketi.....	30
TABELA 5: Opravek z nabavo	31
TABELA 6: Prilagajanje nabavne službe željam kupcev	33
TABELA 7: Pripravljenost nabavne službe za dodatno dobavo akcijskih artiklov	34
TABELA 8: Pripravljenost nabavne službe za dodatne dobave izdelkov za prodajo Točke zvestobe	35
TABELA 9: Naše podjetje dobro sodeluje z dobavitelji.....	36
TABELA 10: Dobavitelji se zelo prilagajajo našim potrebam po artiklih	37
TABELA 11: Dobavitelji nam v primeru akcij in Točk zvestobe še dodatno hitro dostavijo potrebne zaloge izdelkov	38
TABELA 12: Vedno lahko dodatno naročimo potrebne akcijske artikle	39
TABELA 13: Nabavno osebje vedno sledi potrebam in željam kupcev	40
TABELA 14: Nabavno osebje vedno upošteva želje in pripombe prodajnega osebja.....	41
TABELA 15: Nabavno osebje zelo dobro sodeluje s prodajnim osebjem	42

KAZALO GRAFOV

GRAF 1: Udeleženci v anketi.....	31
GRAF 2: Opravek z nabavo	32
GRAF 3: Prilagajanje nabavne službe željam kupcev	33
GRAF 4: Pripravljenost nabavne službe za dodatno dobavo akcijskih artiklov	34
GRAF 5: Pripravljenost nabavne službe za dodatne dobave izdelkov za prodajo Točke zvestobe	35
GRAF 6: Naše podjetje dobro sodeluje z dobavitelji	36
GRAF 7: Dobavitelji se zelo prilagajajo našim potrebam po artiklih	37
GRAF 8: Pripravljenost dobaviteljev za dodatno dobavo izdelkov	38
GRAF 9: Vedno lahko dodatno naročimo potrebne akcijske artikle.....	39
GRAF 10: Nabavno osebje vedno sledi potrebam in željam kupcev	40
GRAF 11: Nabavno osebje vedno upošteva želje in pripombe prodajnega osebja.....	41
GRAF 12: Nabavno osebje zelo dobro sodeluje z prodajnim osebjem.....	42

1 UVOD

V prvem delu diplomskega dela sem raziskala in opisala kakšna je odvisnost prodaje od nabave v podjetju Spar d.o.o.. Opisala sem zgodovino, razvoj in poslanstvo ter vizijo podjetja. Sledi kratka razlaga organizacijske oblike nabave in sinergijsko sodelovanje z dobavitelji, opis in razvoj blagovnih znamk podjetja, razvoj in dosežki lastne pekarnice in slaščičarne podjetja. Nadaljujem z opisom in razlago delovanja prodaje ter pomočjo pri njenem delovanju – kartica zvestobe in Točke zvestobe.

Drugi del diplomskega dela vsebuje analizo ankete, ki je namenjena prodajnemu osebju za ocenitev sodelovanja z nabavno službo. Po zbranih podatkih ankete sem naredila analizo ankete in zabeležila ideje za izboljšavo glede sodelovanja med nabavo in prodajo. Rezultate ankete prikazujem s tabelo in grafičnim prikazom. Z anketo in njeno analizo sem ugotovila kakšna je povezava nabave s prodajo in kakšna je njuna sinergijska povezanost ter do katere stopnje sledi nabava prodajnim akcijam, predvsem pa kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v prodaji z nabavno službo.

Ljudje, ki so najbolj uspešni na svetu imajo v glavnem v mislih izzive in cilje ter kako bi jih lahko dosegli. O ovirah in problemih pa nenehno razmišljajo neuspešni in pesimistični ljudje, ki se vidijo v vlogi žrtve. (Tracy, 1997)

Spoznanje torej, da je dobro biti vztrajen in vlagati v osebni in strokovni razvoj.

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Področje raziskovanja v diplomskem delu je podjetje Spar d.o.o. Namen je raziskati sodelovanje nabavne službe s prodajnim osebjem in kako se podjetje povezuje z zunanjimi partnerji.

Z diplomskim delom sem želela ugotoviti, kje so problemi v povezavi nabava s prodajo, prikazati sinergijsko povezanost med nabavo in prodajo, ugotoviti stopnjo, do katere lahko nabava sledi prodajnim akcijam, in ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v prodaji z nabavno službo.

Problemi, ki nastopijo v medsebojnem sodelovanju so:

- premajhna fleksibilnost dobaviteljev glede akcijskih artiklov – dodatna dobava po potrebi;
- nabavno osebje v premajhni meri sledi prodajnemu osebju;
- nabava premalo upošteva želje kupcev glede asortimana artiklov.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela sta opis in razvoj podjetja Spar d.o.o. , kako se podjetje povezuje z zunanjimi partnerji in kako deluje nabava in prodaja v tem podjetju. Namen moje raziskave je opredeliti probleme, ki izhajajo iz odvisnosti prodaje od nabave v podjetju Spar d.o.o.. Predvsem želim ugotoviti vzroke in najti rešitve za probleme, ki nastajajo pri tem sodelovanju ter najti izboljšave za napredek in še boljše poslovanje podjetja.

Cilji diplomskega dela:

- želela sem ugotoviti, kje so problemi v povezavi nabava s prodajo,
- prikazati sinergijsko povezanost med nabavo in prodajo,
- ugotoviti stopnjo, do katere lahko nabava sledi prodajnim akcijam,
- ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v prodaji z nabavno službo.

Osnovne trditve diplomskega dela:

- premajhna fleksibilnost dobaviteljev glede akcijskih artiklov – dodatna dobava po potrebi,
- nabavno osebje v premajhni meri sledi prodajnemu osebju,
- nabava premalo upošteva želje kupcev glede asortimana artiklov.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predvidevam, da bo na voljo dovolj literature in da bom imela na razpolago dovolj informacij za to področje. Predpostavljam, da so še možne izboljšave glede poslovanja podjetja, in sicer še boljšega pogajanja z dobavitelji glede dodatne dobave akcijskih artiklov v času prodaje. Predvidevam, da bodo zaposleni v prodaji v veliki večini izpolnili anketo.

Predvidevam, da bodo nastale določene omejitve, in sicer:

- da je tema delikatna in bodo anketiranci podajali socialno zaželene odgovore,
- da je anketa omejena za določeno obdobje, na določeno poslovalnico in izdelke,
- da bodo nekateri podatki poslovna tajnost.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Anketo sem naredila med zaposlenimi v prodajnem delu podjetja v Europarku – Maribor, in sicer glede odvisnosti od nabavnega oddelka v podjetju Spar d.o.o.

Na koncu ankete sem dodala možnost dajanja predlogov zaposlenih glede izboljšanja sodelovanja med nabavo in prodajo.

Po zbranih podatkih ankete sem naredila analizo ankete in zabeležila ideje za izboljšave glede sodelovanja med nabavo in prodajo. Rezultate ankete sem prikazala s tabelo in grafičnim prikazom.

2 OPIS PODJETJE SPAR D.O.O.

» (De) SPAR je nizozemska beseda za jelko, ki predstavlja njihovo ime in simbol podjetja ter je že od leta 1932 zaščitni znak podjetja. To ime sestavljajo začetne črke vodilnih misli: Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig. – Složnost skupnega delovanja vsem prinaša korist. Mednarodno sodelovanje jim prinaša mnoge prednosti v znanju in trgovinski ponudbi. SPAR Slovenija, d. o. o. je v 100-odstotni zasebni lasti. Edini družbenik podjetja SPAR Slovenija je ASPIAG Management AG. » (SPAR.SI, 2016).



SLIKA 1: Ime in znak podjetja Spar d.o.o.

Vir: (SPAR.SI, 2016)

2.1 *Zgodovina in razvoj podjetje Spar d.o.o.*

Na Nizozemskem je Adriaan van Well leta 1932 ustanovil trgovsko verigo, prostovoljno so se mu pridružili samostojni trgovci na drobno in veletrgovci z namenom lažjega obstoja na tržišču. Posledično zaradi združevanja moči so vsi člani čutili pozitivne učinke v razvoju, postali bolj močni in prodorni pred konkurenco. (SPAR.SI, 2016) Mednarodna SPAR centrala ima sedež v matični državi Nizozemski in se nahaja v Amsterdamu. Ekipa sodelavcev v mednarodni centrali podpira podjetja SPAR v vseh državah. H glavnim nalogam spada mednarodni razvoj blagovne znamke SPAR, razvoj skupne nabave po celem svetu ter podpiranje izmenjav izkušenj in vključevanje novih držav v družino SPAR International. SPAR je največja trgovska veriga na svetu, ki nastopa pod istim imenom in z enotnim logotipom. Vendar pod streho zelene jelke deluje vsako podjetje v posameznih državah popolnoma samostojno in med seboj neodvisno. Sparova podjetja v vseh 35 državah so tako samostojna in pravno med seboj nepovezana. (SPAR.SI, 2016).

Razvoj podjetja Spar d.o.o. v Sloveniji se začne leta 1991 z otvoritvijo prve trgovine v Ljubljani na Babnikovi ulici. Prvi nakupovalni center v Sloveniji odprejo leta 1993 v BTC - Ljubljana in v njem prvi Intersparov megamarket, temu sledi 1995 drugi nakupovalni center v Celju in tretji leta 1997 v Ljubljani na Viču. Med tem časom odprejo številne supermarkete po Sloveniji. Leta 2000 v Mariboru sledi otvoritev najsodobnejšega nakupovalnega centra Europark in takrat največji megamarket Interspar. Leta 2002 odprejo nakupovalni center Citypark in v njem največji Intersparov megamarket v svetovni verigi Spar. Od leta 2008 v goriški regiji uspešno konkurirajo trgovcem iz Italije. Od leta 2009 posluje t.i. Spar 2000 v Slovenj Gradcu, prva trgovina Spar v Evropi, ki je še bolj prijazna okolju in kupcem. Leta 2012 začne poslovati prvi tovrstni »mestni« tip trgovine SPAR v Sloveniji. Od leta 2009 delujejo ekspres blagajne. Prvi leta 1999 na slovenskem tržišču uvedejo lastno blagovno znamko Spar in pritegnejo k sodelovanju slovenske proizvajalce z njihovimi izdelki. (SPAR.SI, 2016). Kasneje razvijejo druge blagovne znamke. V februarju 2011 uvedejo SPAR plus kartico zvestobe. Pred tem še leta 2003 zgradijo najsodobnejši distribucijski center v Sloveniji, ki ga leta 2006 še dogradijo za dobavo svežega blaga. Leta 2003 začnejo z novostjo na trgu, akcijo Točke zvestobe. Leta 2004 se uspešno pripravijo na vstop Slovenije v Evropsko unijo z zniževanjem cen artiklov. Od septembra 2015 uspešno sodeluje prva franšizna prodajalna SPAR, partner Blatnik. Pomembni mejnik je v letu 2005, ko odprejo 50. Trgovino; to je tudi zelo uspešno leto. 2006 so praznovali 15. letnico prisotnosti na trgu, v letošnjem letu pa praznujejo 25. letnico delovanja na slovenskem tržišču. V teh letih so izvedli kar nekaj uspešnih akcij s sodelovanjem z medijskimi oddajami. Januarja 2008 odprejo pekarno Spar, s katero razširijo ponudbo kruha, pekovskega peciva in slaščic. Uvedli so restavracije, TO - GO (termično obdelana hrana, pripravljena za takojšnje zaužitje), SMOOTHIE bar. Zelo dobro so razvili sodelovanje z dobavitelji in zunanjimi partnerji, tako da imajo stranke možnost dodatnih popustov tudi na drugih področjih (turizem, zavarovalniške storitve, bančne storitve...). Uvedli so prodajo mobilne telefonije – SPAR Mobil in plačevanje položnic preko avtomatov – Sparomat v megamarketih INTERSPAR.

2.2 Poslanstvo in vizija podjetja

V trajnostnem poročilu Spar Slovenija so zajete nefinančne informacije ter informacije o raznolikosti poslovanja na področjih, kjer bodo tudi v bodoče razvijali in spremljali trajnostni

razvoj podjetja. V njem si lahko preberete vse o odgovornosti do kupcev, odgovornosti do živil in trajnostne blagovne znamke, o trajnostnih odnosih z dobavitelji, z zaposlenimi ter o odnosu do naravnega in družbenega okolja. Verjamejo, da je pomembno vsako dobro delo. Zato se trudijo, da bi bili čim bolj prisotni v lokalnem okolju in prispevajo za dobre namene v njihovi bližini: za šport, kulturo, okolje in dobrodelnost. Ponosni so na to, da je tudi zaradi njih dobro ves čas med nami. (SPAR.SI, 2016)

Vizija podjetja je: » Trgovina SPAR – za kupca prva izbira v ponudbi živil! Naše ključne vrednote so: pravičnost, človeku in okolju prijazno delovanje, modernost in preprostost. » (SPAR.SI, 2016) Javnost seznanjajo s svojim delovanjem s Trajnostnim poročilom iz leta 2015, ki je pripravljeno po GRI G4 standardu, in kako vpliva njihovo delovanje na okolje. Že deseto leto so pripravili tekmovanje - ZLATA JELKA in ocenjevanje med posameznimi prodajalnami in restavracijami z namenom za čim boljše delovanje enot in s tem motivirati zaposlene v prodaji, da se trudijo za boljšo urejenost prodajaln in zadovoljstvo kupcev.

2.3 Organizacijska oblika v podjetju Spar d.o.o.

V 25 letih delovanja se je organizacijska struktura podjetja SPAR Slovenija d.o.o. zelo razvila. Nenehno se organizacijsko širi na trgovskem in storitvenem področju, zato je vedno več zaposlenih. Podjetje vodi dvočlanska uprava. Glavne dejavnosti podjetja so trgovina na drobno z neživilskimi in živilskimi proizvodi, mešanim blagom, zunanja trgovina z živilskimi proizvodi in drugim blagom, gostinske storitve in turistično posredovanje, oddaja in prevzem v najem vseh vrst nepremičnin, izvajanje najemniških poslov, upravljanje trgovskih centrov, oddajanje opreme in trgovin v najem ter načrtovanje, ustanavljanje, upravljanje in uporaba poslovnih objektov. (SPAR.SI, 2016).

Pomembno je sodelovanje prodajne službe z vsemi ostalimi službami v podjetju, ker se vse vezi prepletajo za doseg čim večjega poslovnega uspeha podjetja. V okviru podjetja je pomemben tudi razvoj v druge smeri, npr. razvoj svoje trgovske blagovne znamke, storitev v gostinstvu, povezovanje z zunanjimi poslovnimi partnerji.... Podjetje deluje in se povezuje z distribucijskim centrom v Ljubljani. Tam so vodstvo, kadrovski, finančni, razvojni in

logistični sektorji. Večina artiklov se distributira preko tega logističnega centra, kjer se tudi planira prodaja. Nekaj podjetij dobavlja artikle in spremlja prodajo neposredno v posameznih prodajnih enotah.

Nadzorni svet SPAR Slovenija

Uprava SPAR Slovenija

Marketing	Nabava živil	Širitev poslovalnic	Kontroling	Pravna služba
Profitni center INTERSPAR	Nabava neživil	Gradbeni oddelek	Računovodstvo	Kadrovska služba
Profitni center SPAR	Pekarna	Trajnostni razvoj – CSR	Interna revizija	Organizacija
SPAR franšizne trgovine	Logistika		Finance	Oddelek informatike

Shema 1: Organigram podjetja Spar Slovenija, 31. 12. 2015

Vir: (SPAR.SI, 2016)

Ker v trgovini ni proizvodnje, se precej zmanjša dodana vrednost, če se primerja s proizvodnim podjetjem (Potočnik, 2002). Trgovina v glavnem temelji na menjavi vrednosti oziroma izdelkov med različnimi odjemalci na tržišču, zato je funkcija trgovine opredeljena kot obvladovanje znanja, časa, prostora, količine in ponudbe, ker temelji na menjavi vrednosti, npr. izdelkov med različnimi odjemalci na tržišču. (Galič, 2009).

3 ORGANIZACIJSKA OBLIKA NABAVE V PODJETJU SPAR D.O.O.

Največji in najsodobnejši distribucijski center v Sloveniji ima podjetje Spar. Za svoje delovanje je opremljen z najnovejšo tehnologijo. Popoln nadzor sledenja blaga v centru jim omogoča uporaba informacijskega sistema črtnih kod. Distribucijski center se razteza na 32 tisoč m². (SPAR.SI, 2016). V podjetju je za nekatere artikole organizirana centralno koordinirana nabava (npr. pijače, tekstil, tehnika ...). Po prodajnih enotah je organizirana decentralizirana oblika nabave. (Novak, Prodaja - seminarska naloga, 2016)

3.1 *Kombinirana oblika nabave*

V organizacijski strukturi podjetja nabavo lahko vidimo, komu odgovarja, kakšno stopnjo je njene samostojnosti v podjetju in hkrati, kakšen je njen položaj. Od tega je odvisna organizacija nabave. (Završnik, Management nabave, 1996). Značilnost velikih trgovskih podjetij je kombinirana organizacija nabave, ki ima organizirano nabavo za vse prodajne enote po Sloveniji in predvsem tisto blago, ki se prodaja v vseh poslovalnicah. Posamezne trgovske enote imajo posamezno nabavo od lokalnih dobaviteljev za artikole, ki so značilni za območje in za povpraševanje tamkajšnjih kupcev in se ne prodajajo povsod enako. Tako nabavljajo pridelke in izdelke od bližnjih kmetov . (Galič, 2009).

V podjetju Spar d.o.o. nabavni referent v centrali razišče nove dobavitelje. Nenehno se pogaja z dobavitelji glede cen artiklov, rokov dobave in plačila ter pogojev za akcijske prodaje, ki zelo povečajo količinsko dobavo artiklov. Oddelki: trženje, promocija, nabava in finance skupaj načrtujejo vsaj tri mesece pred izidom letaka nabavo artiklov za redne akcije. Po zaključenem planiranju dobi vsaka prodajna enota načrtovan katalog, opis artiklov, kode proizvajalca in interne kratke kode artiklov za akcijo. Načrtovanje nabave artiklov za posamezno sezono se začne najmanj šest mesecev pred njenim začetkom, ki je vezana na letni čas, npr. tekstil, tehnika.... Za nekatere akcijske artikole prodajne enote same podajo naročila pri dobaviteljih ali v centralno skladišče. Pol leta pred začetkom prodaje se planira tudi posebna in prodaja za praznike, npr.: praznik žensk, prednovoletna, valentinovo, za dan

mrtvih, za noč čarovnic, pust.... Za redno prodajo koordinirajo nabavo s pomočjo računalnika, ki sproti in dnevno beleži zaloge blaga v prodajnih enotah. Nabavna enota s pomočjo pretekle prodaje dobaviteljnih naročuje predvideno količino artiklov, po prispetju v skladišče vzpostavijo evidenco ali pa jih takoj pošljejo v prodajne enote. Če jih prispe dovolj, jih razpošljejo po naročilu, pri premajhni dostavi pa uporabijo razdelilni sistem, ki temelji na prodaji v določeni prodajni enoti, ki se uporabi tudi pri novih zalogah artiklov. V centralnem skladišču tedensko spremljajo prodajne enote glede zalog artiklov in jih opozarjajo, katere artikole je potrebno znižati. Nekateri dobavitelji sami tedensko spremljajo nabavo in prodajo v posameznih prodajnih enotah s pomočjo svojih trgovskih potnikov in komisionarjev, tako da sami naročajo in nalagajo artikole na police. Tudi pri spremembi spacemana uredijo sami dobavitelji za zamenjavo artiklov, včasih pa jim pomaga prodajno osebje. (Novak, Nabava, seminarska naloga, 2016)

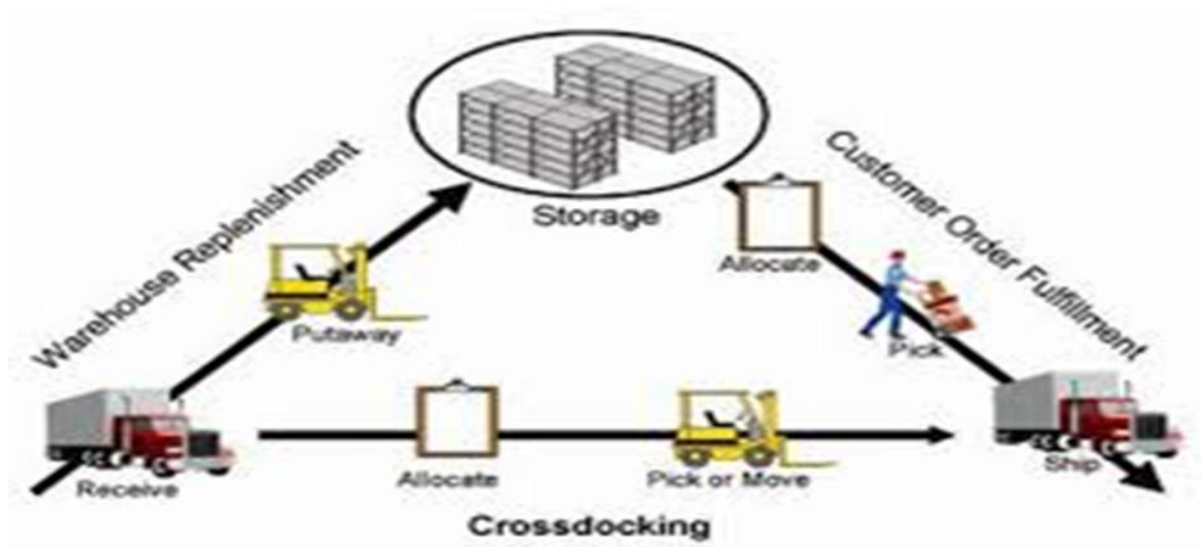


SLIKA 2: Distribucijsko skladišče Spar d.o.o.

Vir: (SPAR d.o.o. - Distribucijski center - slike, 2016)

3.2 Crossdocking in Yust&Time

Crossdocking pomeni odprava blaga brez skladiščenja na ciljno prodajno enoto. Prispelih pošilk ne skladiščijo, ampak jih v roku enega dne komisionirajo in postavijo na cono za odpremo, naložijo na prevozno sredstvo ter dostavijo v prodajne enote. (Roblek, 2016) » Trgovsko podjetje izbira čim bolj ugodne trgovske poti, pri katerih bo imelo ne glede na število posrednikov kar najmanjše nabavne stroške na enoto. (Potočnik, 2002).



SLIKA 3: Crossdocking

Vir: (Roblek, 2016)

Yust & Time nabava se uporablja v glavnem pri akcijskih artiklih in artiklih za točke zvestobe ter pri sadju in zelenjavi. Artikli se naročijo za takojšnjo prodajo. V poslovnih enotah se na takšen način naročajo hitro pokvarljivi artikli in s kratkim rokom trajnosti: slaščičarski in pekovski izdelki, meso in mesni izdelki.... Takšno obliko nabave vsakodnevno uporabljajo: Restavracija Spar, oddelek za To – Go hrano, Smoothie bar. (Novak, Prodaja - seminarska naloga, 2016)

3.3 Sodelovanje z dobavitelji

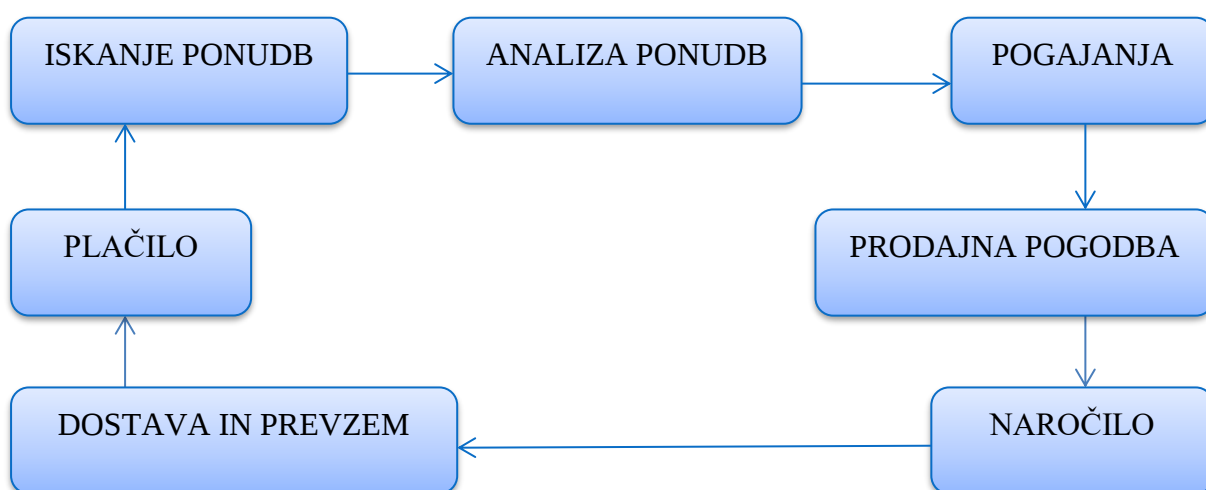
Reverzibilni marketing pomeni, da iniciativo prevzame kupec. Cilj je optimalna nabava artiklov, pogoj za dosego dobrih ciljev nabave je tesno sodelovanje med novimi in obstoječimi dobavitelji. Oba poslovna partnerja imata koristi in sta zmagovalca, ker se cilji vodijo na temelju »win-win« strategiji. (Završnik, Management nabave in oskrbnih verig, 2008).

Z dobavitelji se nenehno dogovarjajo o načinu in času dobave artiklov. Spremljajo njihovo delovanje. Z njimi se dogovarjajo za razvoj, proizvodnjo in dostavo blagovnih znamk podjetja Spar d.o.o.. Zelo pomembno je dobro sodelovanje z dobavitelji v primeru potrebe po

večji količini artiklov za prodajo, v primerih akcij in točk zvestobe. V teh primerih se posebej dogovarjajo za večje količine dostavljanja artiklov. To pomeni, da zelo dobro sodelujejo in se prilagajajo eden drugemu.

V podjetju SPAR Slovenija razvijajo trajnostne odnose z dobavitelji, saj le tako lahko kupcem ponujajo želeno kakovost po ugodnih cenah, hkrati pa v sinergiji delajo sistematične korake v smeri trajnostnega razvoja. V 25 letih njihovega delovanja imajo na njihovih policah prostor in pomembno vlogo tudi slovenski rejci, pridelovalci, in proizvajalci. Sodelujejo z več kot 600 slovenskimi dobavitelji. V celotni ponudbi proizvodov živil in neživil predstavljajo izdelki slovenskega porekla skoraj 60 odstotkov celotnega prodajnega programa. Dobrih partnerskih odnosov si želijo tudi v prihodnosti in vrata odpirajo vsem odličnim slovenskim izdelkom. (SPAR.SI, 2016).

Trgovska podjetja poskušajo zniževati nabavno vrednost izdelka s pogajanjem z dobavitelji za še zadovoljivo kakovost in do najnižje možne variante. Trgovsko podjetje pri tem upošteva povpraševanje, ker ta vpliva na ceno. V trgovskem podjetju nabava poteka po ustaljenem postopku: iskanje ponudbe in njena analiza, pogajanje z dobaviteljem, sklenitev prodajne pogodbe, naročilo in dostava ter prevzem artiklov. Zaključí se s plačilom dostavljenih artiklov in ponovno se začne nov nabavni postopek. (Galič, 2009)



SLIKA 4: Nabavni postopek v trgovskem podjetju

Vir: (Potočnik, Nabavno poslovanje s primeri iz prakse, 2002)

3.4 Razvoj blagovnih znamk podjetja Spar d.o.o.

SPAR skupaj z dobavitelji razvija lastne trgovinske blagovne znamke. Čeprav so del mednarodnega koncerna, imajo proizvodi lastne blagovne znamke slovenskega porekla prednost. To načelo velja za vse živilske kategorije proizvodov v njihovem programu. Lastna blagovna znamka predstavlja pomemben delež v celotni prodaji v živilskih kategorijah. Zaradi visoke stopnje zaupanja, ki jih imajo proizvodi lastne blagovne znamke v očeh njihovih kupcev, so še toliko bolj aktivni pri razvoju lastne blagovne znamke izdelkov slovenskega porekla. Kakovost Sparovih izdelkov se preverja na več ravneh. Večkrat jo v procesu proizvodnje preverjajo dobavitelji. Varnost in kakovost redno preverjajo v Nacionalnem laboratoriju za zdravje, okolje in hrano na Biotehniški fakulteti, Bureau Veritas, Inštitutom za nutricionistiko in drugih priznanih tujih in slovenskih inštitutih. Zato so izdelki podjetja SPAR garancija za nizko ceno in preverjeno kakovost. Mednarodna organizacija Superbrands že več kot dvajset let podeljuje priznanja za najboljše blagovne znamke, njihovo zanesljivost, kakovost, razlikovalno vrednost in čustveni učinek. Ponosni so, da lahko nagrado uvrstijo med njihove dosežke, saj o njej odločata tako strokovna komisija kot tudi mnenje kupcev. Poleg njih tudi sami izvajajo stroge interne nadzore kakovosti v več stopnjah. Preden izdelek uvrstijo pod blagovno znamko SPAR, preverijo, da njihove izdelke proizvajajo zgolj preverjeni in zaupanja vredni dobavitelji, ki sledijo njihovim vrednotam: kupcem ponuditi najboljšo kakovost, po najnižjih cenah. (SPAR.SI, 2016).

Podjetje v sodelovanju z dobavitelji nenehno razvija nove izdelke za prodajo pod kakovostno blagovno znamko Spar. V 25 letih poslovanja so razvili različne blagovne znamke pod imenom kakovostne znamke SPAR ali brez nje v sodelovanju z različnimi dobavitelji:

- visoko cenovna in temu primerna kvaliteta izdelkov, ki jim je dodana vrednost: SPAR Premium in Despar Premium,
- pekarna Spar – pekovski in slaščičarski izdelki,
- posebni živilski izdelki: SPAR Natur*pur, SPAR Natur pur bio, SPAR Vital, SPAR free from, SPAR Veggie, Despar bebe, SPAR Gourmet, Jedel.si. Namenjeni so za specifične potrebe ljudi in za izdelke, ki pomeni vračanje k naravi – bio izdelke;
- izbor kvalitetnih in pristnih italjanskih izdelkov: Despar,
- Izbor izdelkov za dojenčke in hrana za nosečnice: Despar bebe, Pretty Baby,
- osebno nego: Sunn Kiss, Verde Vera, Siky Touch, Lovely, Pamina,

- čistila: Splendid Nature, Spar Super,
- tekstil: Pretty Baby, Sparky, Pascarel, Everton,
- vse za dom: Simpex, New York, Rubin, Barbecue, Spar Office, Creative,
- vse za avto: SPAR Drive, Megaspeed,
- za pasje in mačke ljubljenske: Scotty & Molly,
- nizkocenovni kvalitetni izdelki: S Budget,
- Tchibo – izdelki vrhunske kakovosti za zmerno ceno. (SPAR.SI, 2016)

3.5 Razvoj lastne pekarnе in slaščičarne

Leta 2007 je Spar d.o.o. začel razvijati pekarno, uradno je začela obratovati januarja 2008. Sedaj je ena največjih in najbolj opremljenih pekarn v Sloveniji. V njej najdemo preko 70 vrst izvrstnih pekovskih izdelkov. Večino kruha in pekovskega peciva spečejo sproti v svojih prodajalnah. V svoji pekarni uporabljajo le najboljše sestavine in preverjene tradicionalne postopke. Dobili so zlata priznanja za kakovost in inovativnost Gospodarske zbornice Slovenije. Za vsakodnevno prodajo pripravljajo tudi odlične slaščičarske izdelke in torte, naredijo jih tudi po naročilu. Pekarna SPAR s 120 zaposlenimi je tudi v letu 2015 za kruh in pekovsko pecivo prejela priznanja za kakovost. Gospodarska zbornica Slovenije je kar desetim izdelkom Pekarne SPAR podelila odlično oceno za kakovost. Konec leta 2015 so na Inštitutu za nutricionistiko prijaviли pirin kruh s kostanjem, za katerega so prejeli priznanje Inovativno živilo 2016.

Namen projekta je spodbujanje kreativnosti slovenskih proizvajalcev živil pri preoblikovanju obstoječih ali razvoju novih inovativnih živil, ki bi bili bolj prijazni do potrošnikov, okolju in da bi dosegli ugodnejšo prehransko sestavo. Temu so prilagodili ocenjevanje živil. Prvo je strokovna komisija upoštevala prehransko sestavo živil, ker želijo s projektom spodbujati ponudbo živil, ki imajo posebno korist za zdravje. Upoštevani so tudi drugi vidiki inovativnosti, med drugim posebnosti pri pakiranju in proizvodnji ter prijaznost potrošniku. (SPAR.SI, 2016).

4 ORGANIZACIJSKA OBLIKA PRODAJE V PODJETJU SPAR D.O.O.

Planiranje prodaje je pomembno zaradi vzajemnega sodelovanja z dobavitelji in za razvoj blagovnih znamk. Temelj za načrt proizvodnje je načrt prodaje, ki hkrati služi za planiranje nabave. Po planu prodaje, nam je znano, koliko bi se naj prodalo in tudi kakšna mora biti proizvodnja določenega izdelka ter kolikšna mora biti nabava določenih surovin, izdelkov ali materialov, da bomo dosegli planirano prodajo. (Vrečko, 2008). (Detroy, 2001) pravi: »Najprej misli, potem ukrepaj!« Danes je na trgu toliko tekmecev, da si ne moremo več privoščiti nepremišljenega in impulzivnega pridobivanja novih kupcev. Pridobivanja novih kupcev in širjenja trga se je potrebno lotiti načrtno in sistematično.

Preko svoje internetne strani in Facebook strani, pošte, e - pošte in sms, letaki, revijo podjetja Dobro zame... seznanjajo kupce z različnimi aktivnostmi. Vodijo se poprodajne aktivnosti: reševanje reklamacij – praviloma se vsaka reklamacija ali vračilo blaga reši v zadovoljstvo stranke, dodatna pomoč je tudi preko Help desk za stranke. Povezujejo se z zunanjimi partnerji, da lahko dobijo stranke pri njih popust s pomočjo SPAR plus kartice. Vsak zaposlen ali študent dela dosledno po navodilih svojih nadrejenih.

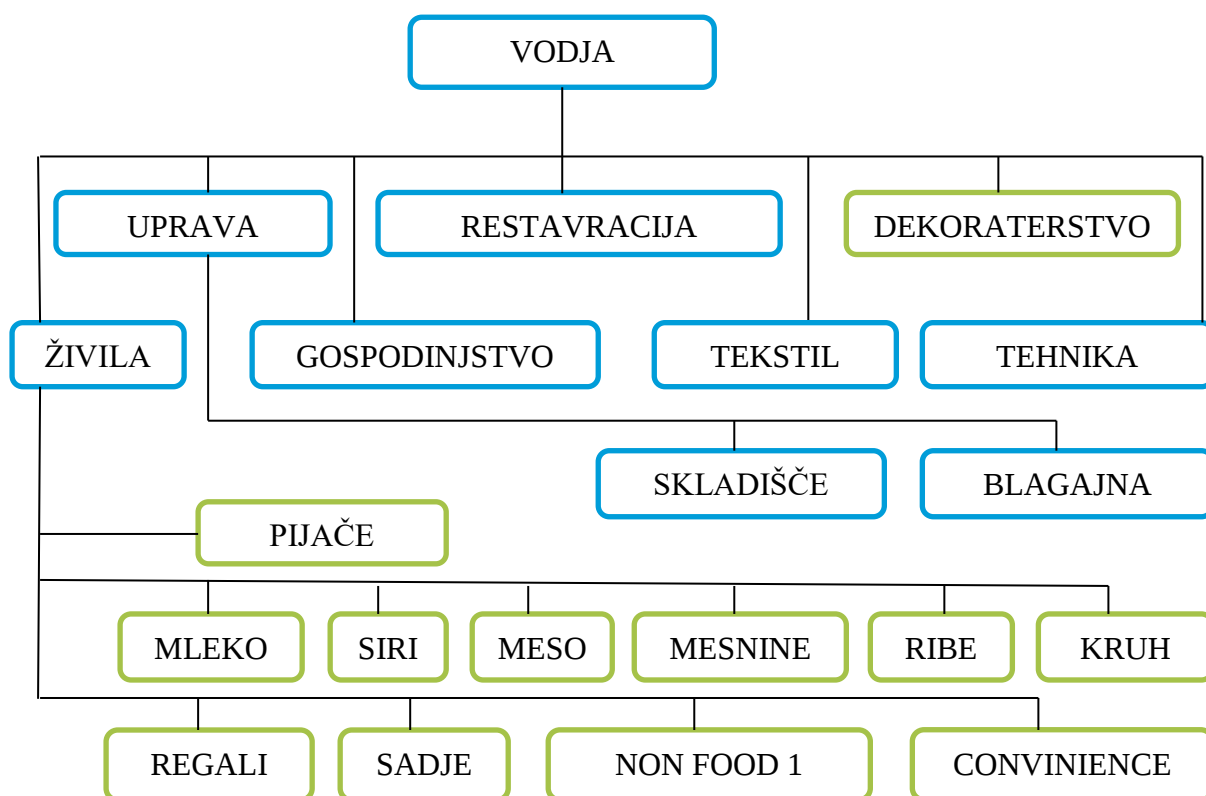
TABELA 1: Dejavnosti prodaje v podjetju

PRIPRAVA PRODAJE	IZVRŠEVANJE PRODAJE	PO PRODAJNE AKTIVNOSTI
proučevanje tržišča	sklepanje pogodbe	evidenca prodaje
plan prodaje	obdelava povpraševanja	analiza prodaje
organiziranje prodaje	izvrševanje naročila	

Vir: (Grlica, 2010)

4.1 Organizacija prodaje v trgovini

V organizaciji prodaje razčlenimo delo na način, da zagotovimo čim manjše stroške pri poteku prodaje. Pri delu se delijo in določijo naloge za posamezna delovna mesta v prodaji glede na opredelitev pristojnosti. (Potočnik, Nabavno poslovanje z osnovami trženja, 1994).



Shema 2: Profitni center INTERSPAR

Vir: (Interni akt Spar d.o.o., 2016)

Organizacija prodaje v trgovini se začne v distribucijskem centru Ljubljana, nadaljuje v posameznih trgovinah. Primer organizacije v Profitnem centru INTERSPAR je v shemi 2. Posamezni oddelke tvorijo vodje oddelkov, namestniki vodij, zaposleni prodajalci in študenti.

4.2 Organizacija prodaje v restavraciji

V Sloveniji imajo 9 restavracij v sklopu Intersparov, kjer vsakodnevno skrbijo za zelo dobro izbiro raznovrstnih jedi. Nudijo tudi najrazličnejše pijače in tople napitke, ki se lahko naročijo zraven hrane ali pa tudi brez nje. Nudijo ugodnosti s Spar plus kartico zvestobe, študentom za študentske bone in upokojemcem. (SPAR.SI, 2016)

Vodja Interspara nadzoruje delo v restavraciji, vodja restavracije organizira in nadzoruje potek delovnega procesa, delovni kolektiv tvorijo kuharji, slašičarji, natakarji in pomivalci posode.

4.3 Organizacija prodaje s pomočjo kartice zvestobe

SPAR plus kartica je brez obveznosti in brezplačna, prinaša pa samo ugodnosti. Izpolnjen in podpisan obrazec se odda v prodajalni. Zraven kartice priložijo nalepke s črtno kodo, ki se koristijo enako kot plastična kartica. Na ta način jo lahko uporablja več ljudi. Na SPAR plus kartici se pridobiva dobroimetje, ki se lahko izkoristi pri naslednjem nakupu ali se lahko zbira celo leto in se vnovči najkasneje do 31. januarja naslednje leto.

Na mobilni telefon lahko naložimo SPAR plus e-kartico ali aplikacijo za pametni telefon. Z njo se lahko dostopamo do aktualnega akcijskega letaka, do informacij o njihovih prodajalnah in restavracijah ter do portala Moj SPAR plus. Preko portala lahko dostopamo s posredovanim e - naslovom in serijsko številko kartice in preko njega imamo vpogled v stanje na kartici. Spremenijo se lahko osebni podatki in pridobi se lahko veliko drugih uporabnih informacij.

Kupce obveščajo preko treh kanalov: na GSM z brezplačnim SMS/MMS, sporočilom na domači naslov in preko elektronske pošte, npr. 10% popust na celoten nakup, kuponi za 25% popust na izdelek po izbiri kupca

Spar plus KLUB ugodnosti pomeni povezovanje s ponudniki storitev izven podjetja Spar d.o.o. in nudijo ugodnosti, ki jih lahko z eno kartico koristijo cele družine. (SPAR.SI, 2016).

4.4 Organizacija prodaje Točke zvestobe

Nekaj mesecev pred začetkom prodaje izdelkov za Točke zvestobe se podjetje dogovori z določenim podjetjem za dobavo velike količine teh izdelkov. Pred začetkom prodaje uredijo dobavo posebnih stojal za te izdelke. Ko ti prispejo v distribucijsko skladišče v Ljubljani, jih pripravijo po sistemu crossdocking in jih razpošljejo prodajnim enotam po Sloveniji. Uporabijo tudi razdelilni sistem, pri katerem se upošteva, kolikšen promet ustvarja katera prodajna enota.

V prodajnih enotah osebje prevzame prispele izdelke in stojala ter dodatni propagandni material. Stojala z izdelki in propagandnim materialom pripravijo v skladišču. Na dan začetka prodaje jih namestijo na vidnem mestu pri vhodu v prodajalne in jih opremijo z cenami.

» Kupci pri nakupu nad 10 eurov dobijo na blagajni točko v obliki nalepke:

- od 10,00 do 19,99 EUR = 1 točka,
- od 20,00 do 29,99 EUR = 2 točki,
- od 30,00 do 39,99 EUR = 3 točke,
- in tako naprej za vsakih 10 EUR nakupa. » (SPAR.SI, 2016)

Za zadostno število točk se dobijo artikli za manjše plačilo ali zastonj.

5 OPIS PROBLEMOV, S KATERIMI SE SREČUJEJO V PRODAJI

» V vsakem resnem podjetju imata prodaja in marketing isti cilj: povečati prodajo. Oba oddelka bi naj tesno sodelovala, ker se njuno delo prepleta in je uspeh podjetja in prodajni rezultat odvisen od obeh. V realnosti pa trženje in prodaja težko in nerada sodelujeta. « (Grlica, 2010)

TABELA 2: Vloga prodaje in marketinga pri izboljševanju prodajnih rezultatov

NALOGE	PRODAJA	MARKETING
prodaja obstoječim kupcem	spodbujati pogostejše vračanje in dvigovanje vrednosti nakupa	nenehno prepričevati zavest kupcev o vseh ponudbah izdelkov in storitev
prodaja novim kupcem	prepričati interesente, da potrošijo denar na najbolj učinkovit način	ustvariti primerno in zadostno število interesentov

Vir: (Vloga prodaje in marketinga pri izboljševanju rezultatov, 2016)

5.1 Prodaja rednih artiklov

Pri prodaji rednih artiklov se premalo sledi željam kupcev glede izbire artiklov. Dogaja se, da prihajajo v prodajne enote sezonski artikli neprimernih količin, včasih premalo ali preveč. Premalo se upoštevajo želje strank na način, da nabavno osebje premalo sledi prodajnemu osebju in njihovim predlogom za izboljšave glede povečanja prodaje, na primer licenčnim izdelkom, sledenje modnim smernicam in upoštevanje letnega časa ter vremenskim razmeram.

5.2 Prodaja akcijskih izdelkov

Pri prodaji akcijskih izdelkov planirajo prodajo nekaj mesecev pred prodajo in se dogovarjajo z dobavitelji za dobavo blaga. Velikokrat se zgodi, da nastane potreba še po večji količini istih artiklov v času prodaje, pa jih je nemogoče dobiti, ker dobavitelj ni pripravljen na dodatno dostavo istega artikla. Kupci se znašajo na prodajalce, ki so nemočni pri izboljšanju situacije, kajti nimajo vpliva na dobavitelje in dostavo artiklov.

5.3 Prodaja točk zvestobe

Pri prodaji Točk zvestobe deluje prodaja po sistemu crossdocking in just in time. Pred začetkom prodaje pride velika količina artiklov za prodajo, v času prodaje pa vsaka prodajna enota sproti naročuje manjkajoče artikle za prodajo. Problem nastopi, če dobavitelj ni pripravljen na dobavo večjih količin artiklov. V tem primeru kupci dobesedno »znorijo«, ker ne morejo kupiti zelenega artikla in posledično nastane kaos. Prodajalci poskušajo pomiriti kupce, tako kot v primeru drugih akcij, ampak nimajo vpliva na dobavo artiklov.

5.4 Prodaja po spacemanu

Spaceman je načrt, kakšna je postavitev in razpored artiklov na policah ali regalih. V njem je točno določeno, kje in kako je postavljen določen artikel. V načrtu za spaceman je skica in opis, iz katerega je razviden razpored artiklov: opis artikla, dolga koda proizvajalca, kratka interna koda, kje in koliko v širino lahko določen artikel naložijo na polico ali obesijo na regal. Načrt za spaceman pišejo in rišejo v centrali podjetja v Ljubljani. Zato je v vseh enakih trgovinah blago po prodajnih policah enako razporejeno. Dobavitelji sami polnijo police v prodajnih enotah ali pa jim jih dostavljajo iz centralnega skladišča. (Novak, Nabava, seminarska naloga, 2016) Problem je v tem, da spacemane rišejo in pišejo ljudje, ki nimajo povezave s prodajo. Na ta način se tudi ne spremljajo želje in potrebe kupcev. Na primer, kupec si zapolni, da je neki artikel lahko kupoval v prodajalni Spar d.o.o., po spremembi spacemana, pa ga več ne more kupiti, posledično gre po ta artikel v drugo prodajalno drugega podjetja in tam tudi kupi artikle, ki bi jih sicer kupil v prodajni Spar d.o.o..

6 RAZISKOVALNI DEL O ZADOVOLJSTVU PRODAJNEGA OSEBJA Z NABAVNO SLUŽBO

V zvezi s tem so zelo pomembne stopnje v menedžmentu prodaje, sodelovanje z menedžmentom nabave in z drugimi sektorji v podjetju, ker so vsi odvisni eden od drugega; njihovo delo se prepleta.

TABELA 3: Stopnje v menedžmentu prodaje in področja aktivnosti

PRIPRAVA oz. NAČRTOVANJE	IZVAJANJE	NADZOR
čas	kadrovanje	analiza prodaje
napovedovanje	usposabljanje	analiza stroškov
organiziranje	vođenje	ovrednotenje dela
proračun	motiviranje	
kvote	nagrajevanje in stroški	
prodajna področja		

Vir: (Snoj, 2005)

V prodajnih enotah se prodajalci srečujejo z nezadovoljnimi kupci, če nimajo dovolj prodajnih artiklov na zalogi ali če si kupec nekaj želi pa nima dovolj denarja, da bi to kupil. Vse je odvisno od cene artiklov in izbire, ki si jo kupec zapolni in jo tudi pričakuje.

V sedanjem času je bolj pomembno dolgoročno ohraniti kupca in njegovo mišljenje, da smo kot prodajalec njihov najbolj zanesljiv in priljubljen dobavitelj. Kajti kupcem po novem prodajalec tudi rešuje probleme, ne pa da jim samo prodaja. (Dobovšek, 2016)

6.1 Namen in cilji raziskave

Namen diplomskega dela je opis in razvoj podjetja Spar d.o.o., kako se podjetje povezuje z zunanjimi partnerji, kako deluje nabava in prodaja v tem podjetju. Namen moje raziskave je opredeliti probleme, ki izhajajo od odvisnosti prodaje od nabave v podjetju Spar d.o.o.. Predvsem želim ugotoviti vzroke in najti rešitve za probleme, ki nastajajo pri tem sodelovanju ter najti izboljšave za napredek in še boljše poslovanje podjetja.

Cilji diplomskega dela:

- želela sem ugotoviti, kje so problemi v povezavi nabava s prodajo,
- prikazati sinergijsko povezanost med nabavo in prodajo,
- ugotoviti stopnjo do katere lahko nabava sledi prodajnim akcijam,
- ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v prodaji z nabavno službo.

6.2 Rezultati raziskave

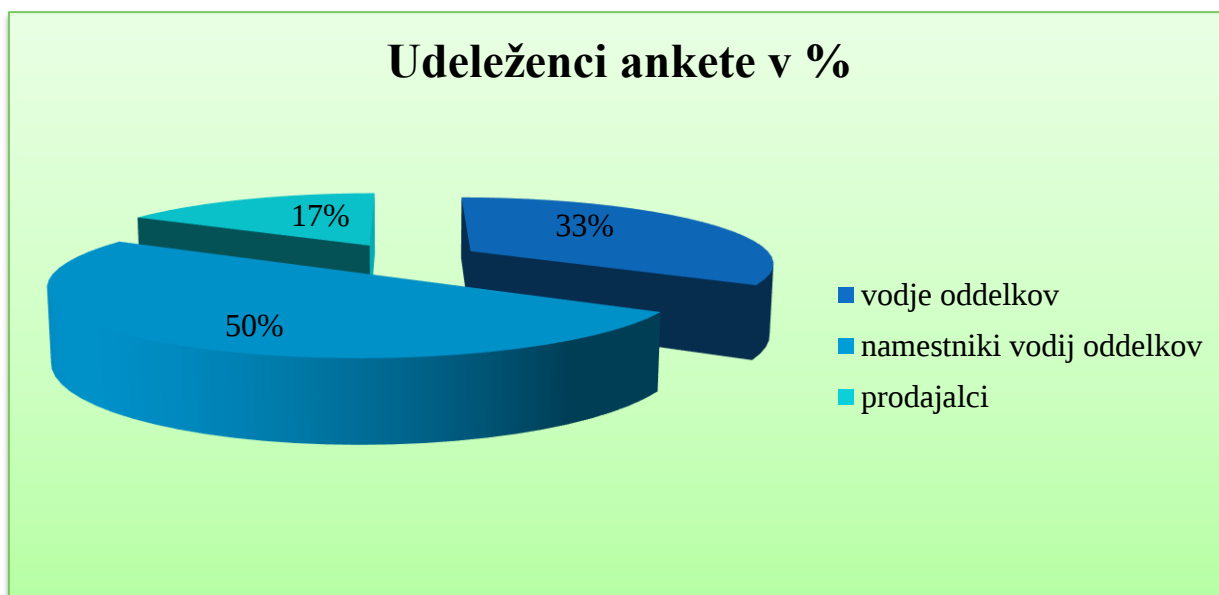
Za pridobitev raziskave sem uporabila vprašalnik s 5 vprašanji, na katerem so anketiranci obkrožili odgovore, pri 7 vprašanjih pa so obkrožili številke. Sodelovalo je 30 anketirancev.

1. vprašanje: Kakšna je vaša odgovornost na delovnem mestu v podjetju ?

TABELA 4: Udeleženci v anketi

Profil udeležencev	Število udeležencev	Udeleženci v %
vodje oddelkov	10	33 %
namestniki vodij oddelkov	15	50 %
prodajalci	5	17 %
skupaj	30	100 %

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 1: Udeleženci v anketi

Vir: (Lastna raziskava)

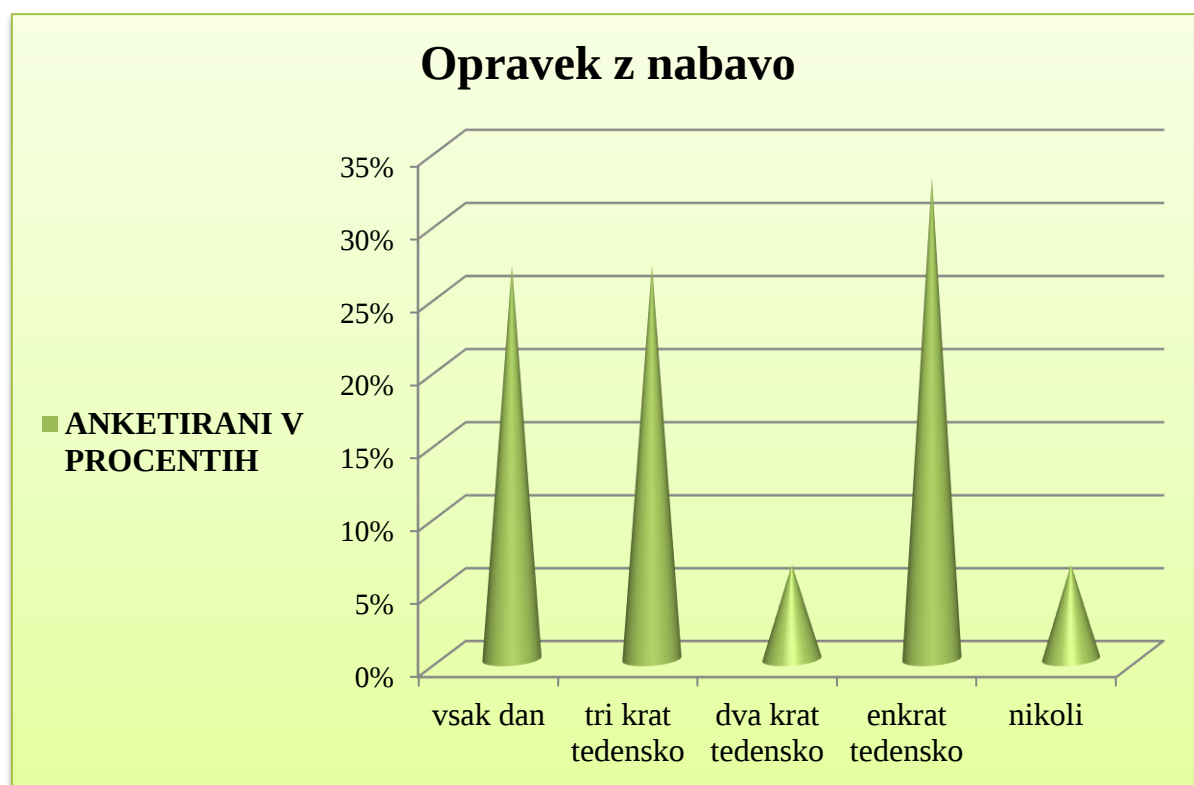
Na prvo vprašanje glede odgovornosti na delovnem mestu je odgovorilo 30 anketirancev: 10 vodij oddelkov oziroma 33%, 15 namestnikov vodij oddelkov oziroma 50% in 5 prodajalcev oziroma 17%. Razmerje med odgovori nam daje odgovor, koliko imajo ljudje z določeno odgovornostjo v podjetju opravka z nabavno službo, posredno ali neposredno.

2. vprašanje: Kako pogosto imate opravka z nabavo ?

TABELA 5: Opravek z nabavo

Opravek z nabavo	Število odgovorov	Anketirani v %
vsak dan	8	27 %
tri krat tedensko	8	27 %
dva krat tedensko	2	6,5 %
enkrat tedensko	10	33 %
nikoli	2	6,5 %
skupaj	30	100 %

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 2: Opravek z nabavo

Vir: (Lastna raziskava)

Graf 2 nam prikazuje, kolikokrat imajo anketiranci opravka z nabavo. 8 anketiranih oziroma 27% je odgovorilo, da imajo opravka z nabavo vsak dan, 8 oziroma 27% anketiranih jih ima trikrat tedensko, 2 anketirana oziroma 6,5% sta v stiku z nabavo dvakrat tedensko, 10 anketiranih oziroma 33% je v sodelovanju z nabavo enkrat tedensko in 2 anketirana oziroma 6,5% nimata neposrednega opravka z nabavo; podajo le svoje mnenje nadrejenim glede potrebe naročil artiklov.

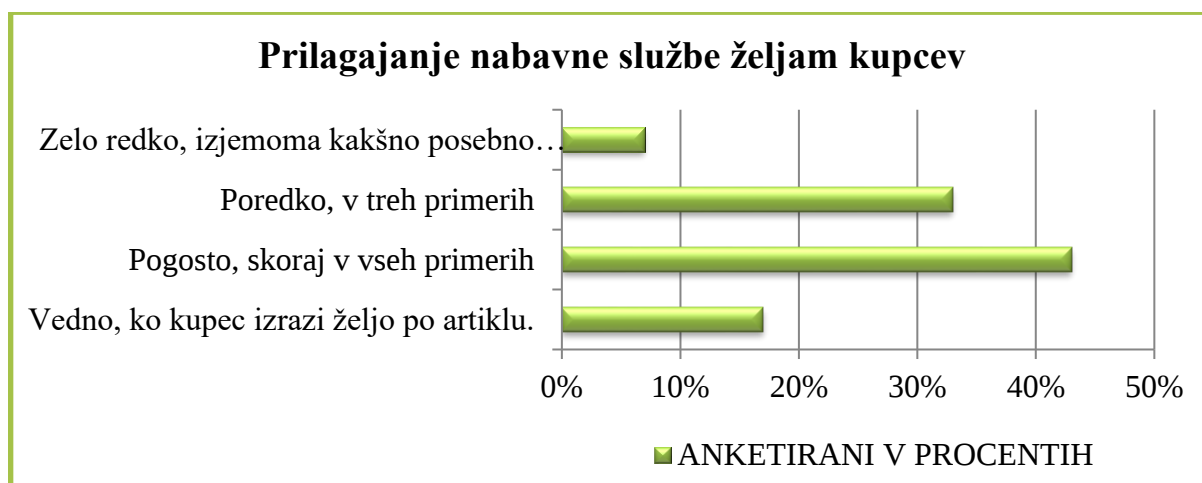
Graf nam prikaže, da imajo anketiranci največ opravka z nabavo enkrat tedensko, potem sledi vsak dan in trikrat tedensko ter najbolj poredko dvakrat tedensko. To pomeni, da imajo anketiranci opravka z nabavo zelo različno. Zelo pomembna pa je informacija zaposlenih, ki nimajo neposrednega stika z nabavo, ampak so največ v stiku z kupci in lahko posredno prenesejo informacijo o potrebi po določenem artiklu svojim nadrejenim, ki imajo nenehno opravka z nabavo.

3. vprašanje: Kako se nabavna služba prilagaja željam kupcev ?

TABELA 6: Prilagajanje nabavne službe željam kupcev

Prilagajanje nabavne službe željam kupcev	Število odgovorov	Anketirani v %
Vedno, ko kupec izrazi željo po artiklu.	5	17 %
Pogosto, skoraj v vseh primerih	13	43 %
Poredko, v treh primerih	10	33 %
Zelo redko, izjemoma kakšno posebno naročilo	2	7%
skupaj	30	100 %

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 3: Prilagajanje nabavne službe željam kupcev

Vir: (Lastna raziskava)

Na tretje vprašanje kako se prodajna služba prilagaja željam kupcev, je 5 anketirancev oziroma 17% odgovorilo da vedno, ko kupec izrazi željo po artiklu, 13 anketirancev oziroma 43% je mnenja, da pogosto, skoraj v vseh primerih, 10 anketirancev oziroma 33% je mnenja, da poredko, v treh primerih, 2 anketiranci oziroma 7% sta se opredelila, da zelo redko, izjemoma ob kakšnem posebnem naročilu.

Dobili smo odgovor, da se je odzivnost nabavne službe glede prilagajanja željam kupcev v največ primerih pogosto, in to v skoraj vseh primerih.

4. vprašanje: Kako je nabavna služba pripravljena za dodatno dobavo akcijskih artiklov v času akcije ?

TABELA 7: Pripravljenost nabavne službe za dodatno dobavo akcijskih artiklov

Pripravljenost nabavne službe za dodatno dobavo akcijskih artiklov	Število odgovorov	Anketirani v %
Vedno dobavi dodatno pošiljko akcijskih artiklov	6	20%
Pogosto, skoraj v vseh primerih	15	50%
Poredko, v treh primerih	3	10%
Zelo redko	3	10%
Nikoli	3	10%
skupaj	30	100%

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 4: Pripravljenost nabavne službe za dodatno dobavo akcijskih artiklov

Vir: (Lastna raziskava)

Na četrto vprašanje je odgovorilo 15 anketirancev oziroma 50 %, da je pripravljenost nabavne službe za dodatno dobavo akcijskih izdelkov v času akcije pogosto, skoraj v vseh primerih, 6

anketirancev oziroma 20% je mnenja, da vedno dobavi dodatno pošiljko akcijskih artiklov, 3 anketiranci oziroma 10% pa so mnenja, da je pripravljenost nabavne službe redko, v treh primerih ali zelo redko ali nikoli. Iz tega lahko razberemo, da je na visokem nivoju, da je nabavna služba za dodatne dobave akcijskih artiklov zelo dobro pripravljena.

5. vprašanje: Kako je nabavna služba pripravljena v prodaji Točke zvestobe ali zadosti potrebam kupcev po željenih prodajnih izdelkih?

TABELA 8: Pripravljenost nabavne službe za dodatne dobave izdelkov za prodajo Točke zvestobe

Pripravljenost nabavne službe na dobave izdelkov za Točke zvestobe	Število odgovorov	Anketirani v %
Vedno in redno dostavlja izdelke, da ne zmanjkajo	10	33 %
Dokaj redno, z nekaj dnevnimi razmiki	18	60 %
Dokaj neredno, s tedenskimi razmiki	2	7 %
skupaj	30	100 %

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 5: Pripravljenost nabavne službe za dodatne dobave izdelkov za prodajo Točke zvestobe

Vir: (Lastna raziskava)

Glede pripravljenosti nabavne službe na dodatne dobave izdelkov za Točke zvestobe nam je 10 anketirancev oziroma 33% odgovorilo, da vedno in redno dostavlja izdelke, da ne zmanjkajo, 18 anketirancev oziroma 60% je mnenja, da dokaj redno, z nekaj dnevnimi zamiki

in 2 anketiranca oziroma 7% sta mnenja, da dokaj neredno, s tedenskimi razmiki. Pri dobavi teh izdelkov je precej pomembna zmogljivost in pripravljenost dobavitelja na dobavo večjih količin izdelkov. Graf nam pokaže dobro pripravljenost nabavne službe in s tem tudi dobro sodelovanje z dobavitelji.

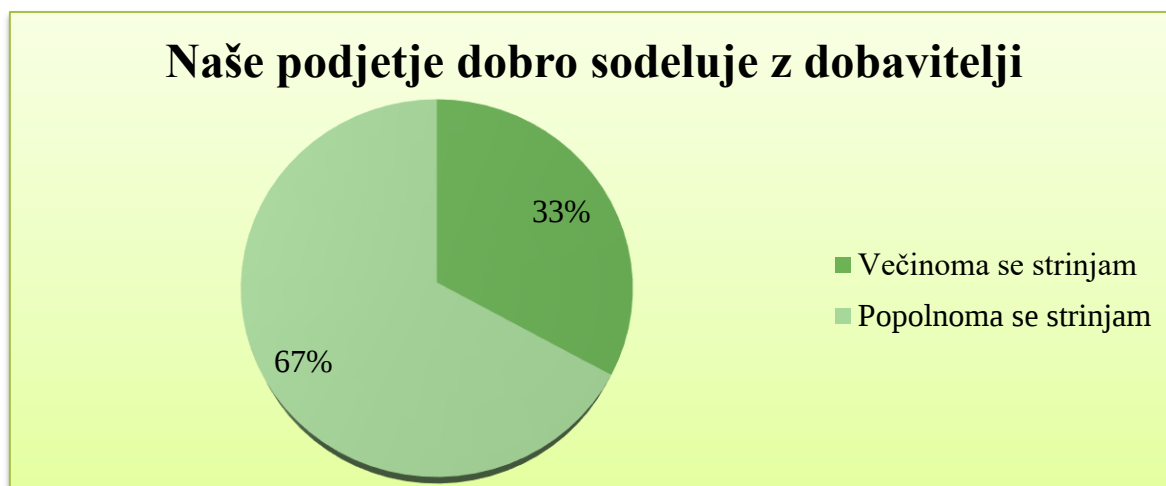
V drugem delu ankete so udeleženci odgovarjali na trditve, pri katerih so obkrožili številko in se opredelili kako se strinjajo z določeno trditvijo.

1. Trditev - Naše podjetje dobro sodeluje z dobavitelji

TABELA 9: Naše podjetje dobro sodeluje z dobavitelji

Naše podjetje dobro sodeluje z dobavitelji	Število odgovorov	Odgovori v %
Večinoma se strinjam	10	33 %
Popolnoma se strinjam	20	67 %

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 6: Naše podjetje dobro sodeluje z dobavitelji

Vir: (Lastna raziskava)

Na trditev, da naše podjetje dobro sodeluje z dobavitelji je, 10 anketirancev oziroma 33% odgovorilo, da se večinoma strinja, 20 anketirancev oziroma 67% je mnenja, da se popolnoma strinjajo s to trditvijo. Dali so nam odgovor, da podjetje zelo dobro sodeluje z dobavitelji.

2. Trditev - Dobavitelji se zelo prilagajajo našim potrebam po artiklih

TABELA 10: Dobavitelji se zelo prilagajajo našim potrebam po artiklih

Dobavitelji se zelo prilagajajo našim potrebam po artiklih	Število odgovorov	Odgovori v %
Večinoma se strinjam	25	83 %
Popolnoma se strinjam	5	17 %

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 7: Dobavitelji se zelo prilagajajo našim potrebam po artiklih

Vir: (Lastna raziskava)

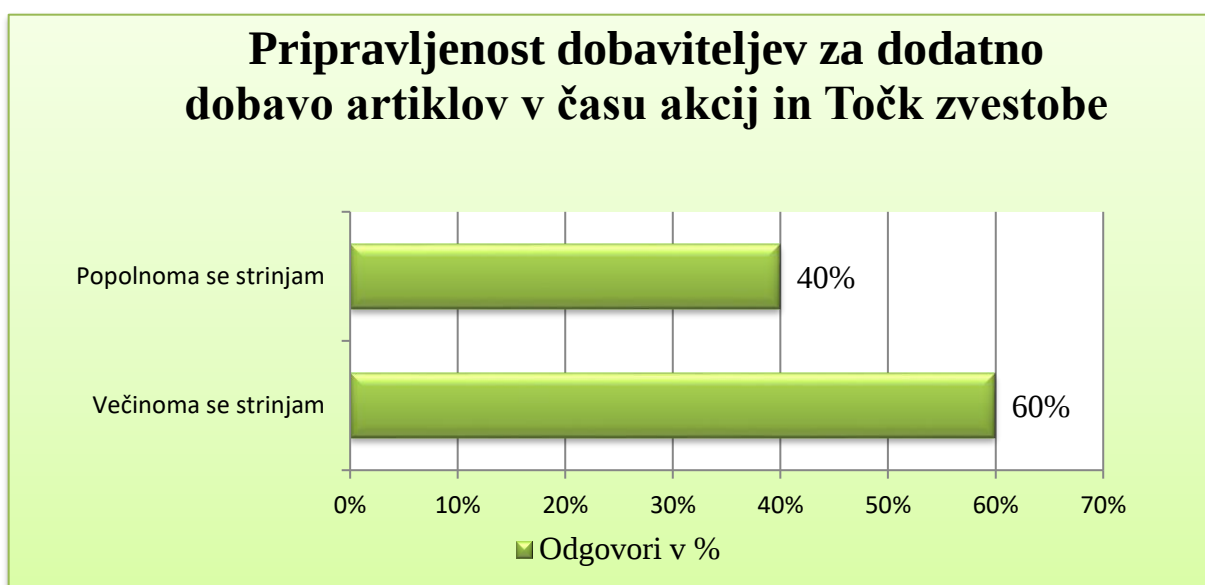
25 anketirancev oziroma 83% je dalo odgovor, da se večinoma strinjajo, 5 anketirancev oziroma 17% pa se popolnoma strinja s tem, da se dobavitelji zelo prilagajajo našim potrebam po artiklih. Dobili smo odgovor, da so v glavnem zaposleni v prodaji zadovoljni z dobavitelji in prilagajanju njihovim potrebam po prodajnih artiklih.

3. Trditev - Dobavitelji nam v primeru akcij in Točk zvestobe še dodatno hitro dostavijo potrebne zaloge artiklov

TABELA 11: Dobavitelji nam v primeru akcij in Točk zvestobe še dodatno hitro dostavijo potrebne zaloge izdelkov

Dobavitelji nam v primeru akcij in Točk zvestobe še dodatno hitro dostavijo potrebne zaloge artiklov	Število odgovorov	Odgovori v %
Večinoma se strinjam	18	60 %
Popolnoma se strinjam	12	40 %

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 8: Pripravljenost dobaviteljev za dodatno dobavo izdelkov

Vir: (Lastna raziskava)

Za trditev, da dobavitelji v primeru akcij in Točk zvestobe še dodatno hitro dostavijo potrebne zaloge artiklov, se 18 anketirancev oziroma 60% večinoma strinja, 12 anketirancev oziroma 40% pa se popolnoma strinja.

Ugotovili smo, da so dobavitelji dobro pripravljeni na dodatne dobave artiklov v času akcij in Točk zvestobe.

4. Trditev - Vedno lahko dodatno naročimo potrebne akcijske artikle

TABELA 12: Vedno lahko dodatno naročimo potrebne akcijske artikle

Vedno lahko dodatno naročimo potrebne akcijske artikle	Število odgovorov	Odgovori v %
Niti da niti ne	10	33
Večinoma se strinjam	18	60
Popolnoma se strinjam	2	7

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 9: Vedno lahko dodatno naročimo potrebne akcijske artikle

Vir: (Lastna raziskava)

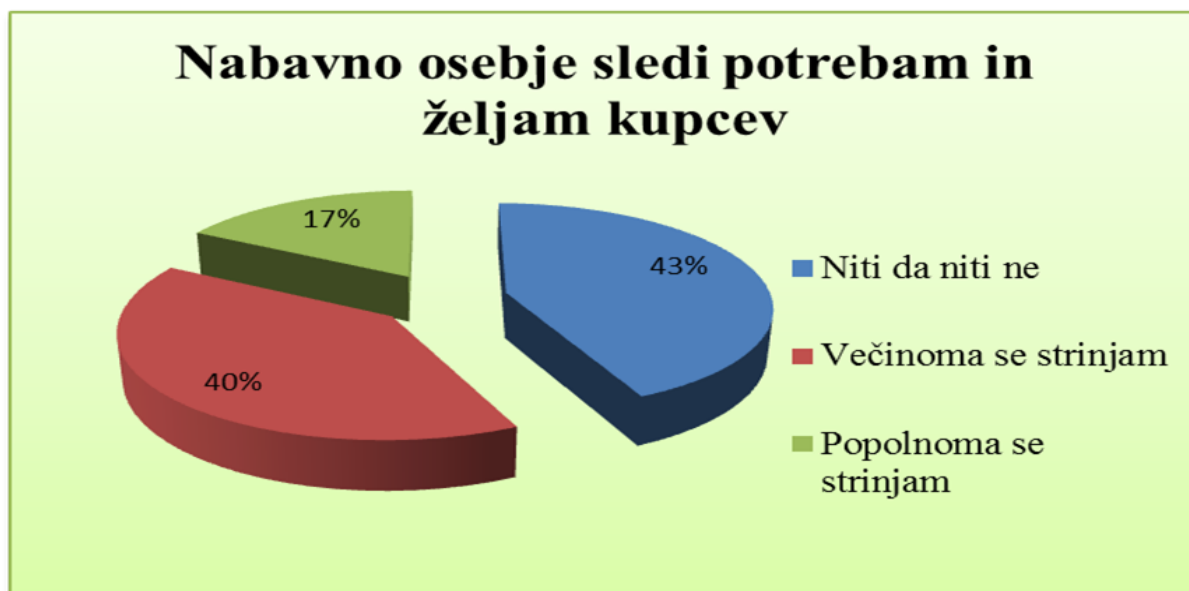
Za trditev, da lahko v podjetju vedno dodatno naročimo potrebne akcijske artikle, je 10 anketirancev oziroma 33% odgovorilo, z niti da niti ne, 18 anketirancev oziroma 60% se večinoma strinja, 2 anketirancev oziroma 7% pa se popolnoma strinjata. Ti podatki so nam dali sliko, da so zaposleni v prodaji v večini primerov zadovoljni z možnostjo dodatnega naročila akcijskih izdelkov. Ta naročila so tudi odvisna od tega, ali so bili artikli naročeni in dobavljeni za akcije ali so tudi v redni prodaji. Namreč, če so artikli predvideni samo za akcijo in jih dobijo v nabavo samo določene količine, je nemogoče artikle dodatno dobaviti, ker po navadi dobavitelji nimajo teh artiklov na zalogi, saj se akcije planirajo več mesecev naprej.

5. Trditev - Nabavno osebje vedno sledi potrebam in željam kupcev

TABELA 13: Nabavno osebje vedno sledi potrebam in željam kupcev

Nabavno osebje vedno sledi potrebam in željam kupcev	Število odgovorov	Odgovori v %
Niti da niti ne	13	43 %
Večinoma se strinjam	12	40 %
Popolnoma se strinjam	5	17 %

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 10: Nabavno osebje vedno sledi potrebam in željam kupcev

Vir: (Lastna raziskava)

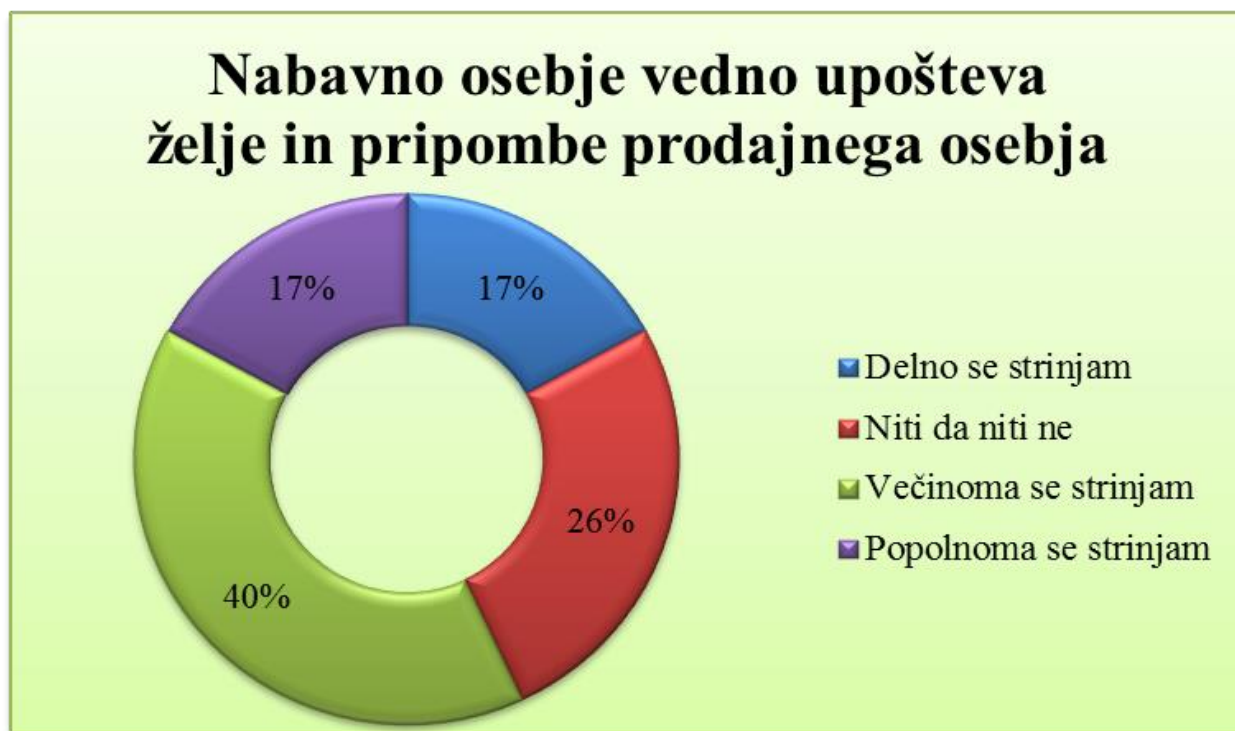
Za trditev, da nabavno osebje sledi potrebam in željam kupcev, se je 13 anketirancev oziroma 43% opredelilo za niti da niti ne, 12 anketirancev oziroma 40% se večinoma strinja, 5 anketirancev oziroma 17% pa se popolnoma strinja. Graf nam daje odgovor, da je prodajno osebje delno zadovoljno s pokrivanjem potreb in želja kupcev, manjšina pa je zadovoljna z delom nabavnega osebja. S spacemanom imajo namreč določeno, kateri artikli so lahko na prodajnih policah, za ostale artikle pa so omejeni pri dodatnem prostoru in za vsak artikel je potrebno aktivirati kodo za prodajo, tako, da to ni vedno izvedljivo.

6. Trditev - Nabavno osebje vedno upošteva želje in pripombe prodajnega osebja

TABELA 14: Nabavno osebje vedno upošteva želje in pripombe prodajnega osebja

Nabavno osebje vedno upošteva želje in pripombe prodajnega osebja	Število odgovorov	Odgovori v %
Delno se strinjam	5	17 %
Niti da niti ne	8	26 %
Večinoma se strinjam	12	40 %
Popolnoma se strinjam	5	17 %

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 11: Nabavno osebje vedno upošteva želje in pripombe prodajnega osebja

Vir: (Lastna raziskava)

Za trditev, da nabavno osebje vedno upošteva želje in pripombe prodajnega osebja se je opredelilo z da 5 anketirancev oziroma 17%, delno se strinja 8 anketirancev oziroma 26%,

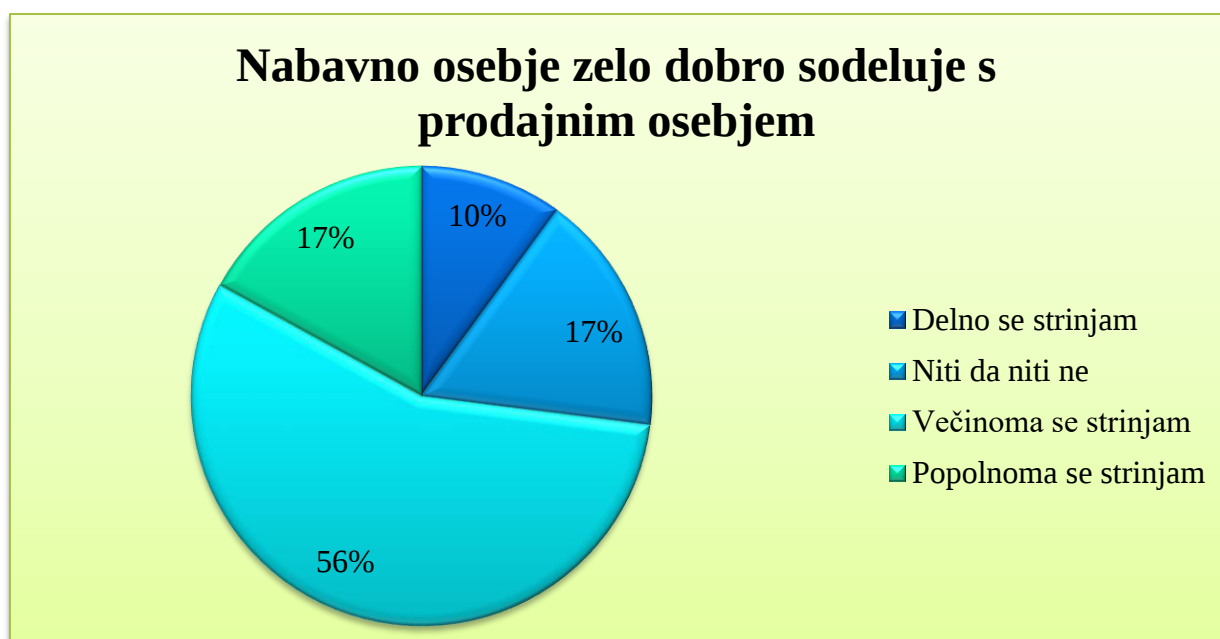
torej niti da niti ne, 12 anketirancev oziroma 40% se večinoma strinja, 5 anketirancev oziroma 17% se popolnoma strinja. Slika nam kaže, da je največji procent anketirancev, ki se večinoma strinjajo s to trditvijo in da ima prodajno osebje različne izkušnje z nabavnim osebjem glede njihovih želja in pripomb. To je odvisno tudi od posameznega oddelka in prodajnega artikla.

7. Trditev - Nabavno osebje zelo dobro sodeluje s prodajnim osebjem

TABELA 15: Nabavno osebje zelo dobro sodeluje s prodajnim osebjem

Nabavno osebje zelo dobro sodeluje s prodajnim osebjem	Število odgovorov	Odgovori v %
Delno se strinjam	3	10 %
Niti da niti ne	5	17%
Večinoma se strinjam	17	56 %
Popolnoma se strinjam	5	17 %

Vir: (Lastna raziskava)



GRAF 12: Nabavno osebje zelo dobro sodeluje z prodajnim osebjem

Vir: (Lastna raziskava)

Za trditev, da nabavno osebje zelo dobro sodeluje s prodajnim osebjem, so se 3 anketiranci oziroma 10% opredelili, da se delno strinjajo, 5 anketirancev oziroma 17% z niti da niti ne, 17 anketirancev oziroma 56% se večinoma strinja in 5 anketirancev oziroma 17% pa se popolnoma strinja. Slika nam pokaže, da je v glavnem v podjetju zelo dobro sodelovanje med nabavnim in prodajnim osebjem, kajti večina se strinja s to trditvijo.

6.3 Predlogi za izboljšanje prodaje

Z anketo smo dobili predloge za izboljšanje zalog artiklov v času akcije in predloge za artikle, ki niso naprodaj in jih stranke želijo kupiti. Iz teh odgovorov lahko razberemo, da si prodajno osebje želi bolj tekočo in večjo prodajo, ki jo lahko zagotovi samo z dovolj velikimi zalogami artiklov in predvsem z zelo dobro odzivnostjo dobaviteljev ter možnostjo bolj pogostega naročanja artiklov. Kupci si želijo še večji asortima bio izdelkov, pridelkov in izdelkov domače pridelave, večjo izbiro ulovljenih in ne gojenih rib. Možnost naročanja in prodaje artiklov po željah strank pomeni, da s tem lahko povečajo asortiman blaga in prodajo.

Predlogi za izboljšanje zalog artiklov v času akcije:

- večja založenost akcijskega blaga v distribucijskih skladiščih,
- možnost naročila akcijskih artiklov v času akcije, vsak dan – dodatno naročanje,
- da dobavitelj akcijski artikel dostavi na DC skladišču pravočasno in v zadostnih količinah,
- dovolj akcijskih zalog v skladišču,
- da bi lahko naročali trikrat tedensko, ne dvakrat.

Predlogi za artikle, ki niso naprodaj in jih stranke želijo kupiti:

- bio cimet,
- povpraševanje po domačih kozjih in ovčjih sirih,
- da bi bilo več ulovljenih in ne gojenih rib – to so želje strank,
- da artikel naročimo za stranko in če je prodaja uspešna, ga damo v redni asortima, da je vedno dosegljiv strankam.

7 SKLEP

V diplomskem delu smo si postavili naslednje cilje: prikazati sinergijsko povezanost med nabavo in prodajo, ugotoviti stopnjo do katere lahko nabava sledi prodajnim akcijam, ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v prodaji z nabavno službo in kje so problemi v povezavi nabava s prodajo.

Ugotovili smo, da sta nabava in prodaja sinergijsko dobro povezani in da je prodajno osebje v glavnem zadovoljno z nabavno službo. Včasih prihaja do odstopanj, ker je nabava odvisna od dobaviteljev. Če dobavitelj nima na zalogi zahtevanega artikla, nabava ne more zadostiti povpraševanju, časovno so omejeni, ker akcije praviloma trajajo kratek čas in se planirajo nekaj mesecev naprej.

Prodajno osebje je prvo na udaru glede zahtev kupcev in je normalno, da jim želi ustreči in si želi možnosti dodatne dobave akcijskih artiklov v času akcije. Temu pa ni mogoče vedno zadostiti, ker so v nabavi omejeni glede na fleksibilnost dobaviteljev. Od tega je odvisna dodatno dobava naročenih artiklov v času akcij.

Prodajno osebje si želi omogočanje bolj pogostega naročila nekaterih artiklov in možnost razširitve asortimana blaga glede bio izdelkov in izdelkov domače pridelave ter večjo izbiro ulovljenih rib, ne pa gojenih. Pozna se trend vračanja k naravi tudi glede potrošnih navad kupcev. Prodajno osebje si tudi želi večji vpliv na asortiman blaga in še dodatno večje prilagajanje kupcem, s čimer se tudi poveča zadovoljstvo kupcev.

Spodbudna je pomoč, ki jo daje podjetje majhnim podjetnikom, ki komaj začenjajo svojo poslovno pot na način, da jim omogočijo prodajo na svojih policah v sodelovanju z oddajo Štartaj Slovenija. Na ta način so približali širši množici potrošnikov domače pridelke in izdelke ter dal možnost prepoznavnosti majhnih podjetnikom.

V diplomskem delu smo raziskovali in odgovarjali na naslednja vprašanja:

RV 1: Kako se nabavna služba prilagaja glede na želja in potreb kupcev ?

Nabavna služba se v glavnem potrudi, da se prilagodi željam in potrebam kupcev, čeprav vedno in vseh želja ne morejo izpolniti, ker so odvisni od dobaviteljev. V glavnem pa se za posebno naročilo dogovorijo z dobaviteljem in odprejo interno kodo, da se lahko izvede prodaja. So pa posebne želje za manjšo potrošnjo, v teh primerih je potrebno oceniti smiselnost nabave in prodaje zahtevanega artikla tako, da se pogleda njegova prodaja v preteklosti ali se zabeleži pogostost povpraševanja po tem artiklu.

RV 2: Kako nabavno osebje sodeluje in upošteva želje ter pripombe prodajnega osebja ?

Kakšno je sodelovanje med nabavo in prodajo je odvisno od trenutne situacije in artiklov ter zmožnost dobavitelja, da to dostavi. Včasih prihaja do odstopanj glede pričakovanj prodaje in sposobnost nabave, da takšne artikle tudi dobavi. V večini primerov je prodajno osebje zadovoljno s sodelovanjem in izpolnjevanjem pričakovanj nabavne službe.

RV 3: Kako je nabavna služba pripravljena na dodatno dobavo akcijskih artiklov v času akcije in akcije Točk zvestobe ?

Nabavna služba je skoraj vedno pripravljena na dodatne dobave akcijskih artiklov. Od tega je odvisno, kako je dobavitelj pripravljen na dodatne dobave blaga. So primeri, ko dodatna dobava blaga deluje brezhibno, se pa zgodi, da dobavitelj ne dostavi dodatnih zalog, ker ne dohaja tako velike prodaje – npr. Točke zvestobe, ali sploh ni mogoče dodatno naročiti artiklov, ker se dela plan prodaje in naročilo nekaj mesecev vnaprej in se ne vračuna variabilnega dela prodaje zaradi čim manjših zalog – npr. in crossdocking in razdelilni sistem.

RV 4: Kakšno je sodelovanje podjetja z dobavitelji in kako so dobavitelji fleksibilni glede dodatnih potreb po zalogah prodajnih artiklov ?

Sodelovanje podjetja z dobavitelji je zelo dobro glede zalog artiklov, le včasih se zgodijo zamiki prodaje zaradi izredno povečane prodaje – npr. akcije in pazniki. V teh primerih npr. Točke zvestobe, si v prodaji beležijo kontaktne podatke kupcev, da jih lahko obvestijo o prispelem artiklu, v primerih ostalih akcij, pa jim preostane samo opravičilo kupcem.

8 LITERATURA IN VIRI

- Detroy. (2001). V E. N. Detroy, *Kako uspešno pridobivamo nove kupce: najboljše tehnike in strategije* (str. 26-27). Ljubljana: CTU - Center za tehnološko usposabljanje.
- Dobovšek, A. (11. 09 2016). *Jasnost prodajnih nalog je podcenjena (online)*. Pridobljeno iz Finance, 2007, 23.4.: : <http://www.finance.si/180335>
- Galič, P. S. (2009). Učbenik , Nabava, ŠCSG. V P. J. Galič Metka, *Učbenik , Nabava, ŠCSG*.
- Grlica, Z. (2010). *Prodaja*. Ljubljana: Poslovno - komercialna šola Celje.
- Interni akt Spar d.o.o. (2016). Ljubljana.
- Lastna raziskava. (brez datuma).
- Milena, N. (21. 10 2016). *Trajnostno poročilo 2015*. Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o. (SPAR.SI...): https://www.spar.si/sl_SI/dobro-med-nami/trajnostno-porocilo-2015.html
- Novak. (2016). V M. Novak, *Nabava, seminarska naloga*. Maribor: Academia.
- Novak. (2016). *Prodaja - seminarska naloga*. V M. Novak. Maribor: Academia.
- Potočnik. (1994). V P. V., *Komercialno poslovanje z osnovami trženja* (str. 85). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik. (1994). *Nabavno poslovanje z osnovami trženja*. V V. Potočnik, *Nabavno poslovanje z osnovami trženja* (str. 89). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik. (2002). Ljubljana: Inštitut za trženje pri Ekonomski fakulteti.
- Potočnik. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. V Potočnik, *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse* (str. 20). Ljubljana: Inštitut za trženje pri Ekonomski fakulteti.
- Potočnik. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Inštitut za trženje pri Ekonomski fakulteti.
- Roblek. (11. 10 2016). Pridobljeno iz Roblek Irena, *Analiza učinkovitosti komisioniranja v distribucijskem centru Spar Slovenija d.o.o., Diplomsko delo univerzitetnega študijskega programa*, Celje, maj, 2011: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=23026>

Snoj, B. (2005). *Management prodaje*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

SPAR d.o.o. - Distribucijski center - slike. (22. 10 2016). Pridobljeno iz SPAR d.o.o. - Distribucijski center - slike:
https://www.google.com/search?q=spar+distribucijski+center&client=firefox-b&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwirsNDdnMHRAhWHAcAKHWU bCJYQ_AUICSgC&biw=1280&bih=913

spar.si. (10. 10 2016).

SPAR.SI. (10. 10 2016). Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o. - International:
https://www.spar.si/sl_SI/o-podjetju/osebna-izkaznica/spar-international.html

SPAR.SI. (10. 10 2016). Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o. - Zgodovina / začetki:
[par.si/sl_SI/o-podjetju/osebna-izkaznica/Zgodovina/zacetki.html](https://www.spar.si/sl_SI/o-podjetju/osebna-izkaznica/Zgodovina/zacetki.html)

SPAR.SI. (10. 10 2016). Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o.:
https://www.spar.si/sl_SI/dobro-med-nami.html

SPAR.SI. (10. 10 2016). Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o., SPAR.SI:
https://www.spar.si/sl_SI.html, 2016

SPAR.SI. (22. 10 2016). Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o. - Distribucijski center:
https://www.spar.si/sl_SI/o-podjetju/nase-dejavnosti/distribucijski-center.html

SPAR.SI. (11. 10 2016). Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o.:
https://www.spar.si/sl_SI/spar-znamke/kakovostna-znamka-spar/sodelovanje-s-strokovnjaki.html

SPAR.SI. (11. 10 2016). Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o.:
https://www.spar.si/sl_SI/spar-znamke/pekarna-spar/inovacija leta-2016.html, 2016

SPAR.SI. (18. 11 2016). Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o.:
https://www.spar.si/sl_SI/spar-plus/o-spar-plus-kartici.html

SPAR.SI. (18. 11 2016). Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o.:
https://www.spar.si/sl_SI/aktualno/restavracija-interspar.html

SPAR.SI. (19. 11 2016). Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o.:
https://www.spar.si/sl_SI/aktualno/Tocke_zvestobe_Naomi_Campbell.html, 2016

- SPAR.SI. (11. 10 2016). Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o.:
https://www.spar.si/sl_SI/o-podjetju/osebna-izkaznica/Zgodovina/spar-slovenija-od-1991-do-danes.html
- SPAR.SI. (21. 10 2016). SPAR.SI. Pridobljeno iz SPAR SLOVENIJA d.o.o. (SPAR.SI):
https://www.spar.si/sl_SI/dobro-med-nami/trajnostno-porocilo-2015.html
- Tracy, B. (1997). Vrhunske prodajne strategije. V B. Tracy, *Vrhunske prodajne strategije: preizkušeni sistem idej, pristopov in tehnik, ki jih uporabljajo najboljši prodajalci po vsem svetu*. Bled: Vernar consulting.
- Vloga prodaje in marketinga pri izboljševanju rezultatov.* (19. 11 2016). Pridobljeno iz
<http://www.marketingzmagovalcev.com/arhivMZ/mz11.html>
- Vrečko. (2008). V V. Tjaša, *Načrtovanje prodaje v podjetju Rivago d.o.o. - Diplomsko delo* (str. 17). Maribor - Celje: Univerza v Mariboru, Ekonomsko - poslovna fakulteta Maribor, oktober.
- Završnik. (1996). *Management nabave*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
- Završnik. (2008). Management nabave in oskrbnih verig. V Z. B., *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.

9 PRILOGA

Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v prodaji glede komunikacije in sodelovanja z nabavno službo v podjetju Spar d.o.o.

Leto 2016

Spoštovani

Sem Milena Novak in sem diplomantka višje šole Academia. Sestavila sem vprašalnik za potrebe diplomskega dela na temo ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v prodaji glede komunikacije in sodelovanja z nabavno službo.

Anketa je anonimna in je namenjena prodajnemu osebju. Zbrane podatke bom uporabila izključno za namen diplomskega dela.

Z anketo želim ugotoviti stopnjo zadovoljstva prodajnega osebja z nabavno službo.

1. Kakšna je vaša odgovornost na delovnem mestu v podjetju ?

Obkrožite eno trditev.

- a. vodja
- b. namestnik vodje
- c. prodajalec – prodajno osebje
- d. blagovni manipulant
- e. študent

2. Kako pogosto imate opravka z nabavo ?

Obkrožite eno trditev.

- a. vsak dan
- b. tri krat tedensko
- c. dva krat tedensko
- d. enkrat tedensko
- e. nikoli

3. Kako se nabavna služba prilagaja željam kupcev ?

Obkrožite eno trditev.

- a. Vedno, ko kupec izrazi željo po artiklu.
- b. Pogosto, skoraj v vseh primerih.
- c. Poredko, v treh primerih.
- d. Zelo redko, izjemoma kakšno posebno naročilo.
- e. Nikoli

4. Kako je nabavna služba pripravljena na dodatno dobavo akcijskih artiklov v času akcije ?

Obkrožite eno trditev.

- a. Vedno dobavi dodatno pošiljko akcijskih artiklov
- b. Pogosto, skoraj v vseh primerih
- c. Poredko, v treh primerih
- d. Zelo redko
- e. Nikoli

5. Kako je nabavna služba pripravljena v prodaji Točke zvestobe ali zadosti potrebam kupcev po željenih prodajnih izdelkih ?

Obkrožite eno trditev.

- a. Vedno in redno dostavlja izdelke, da ne zmanjkajo
- b. Dokaj redno, z nekaj dnevnimi razmiki
- c. Dokaj neredno, s tedenskimi razmiki
- d. Bolj poredko, nastajajo blokade v dostavi artiklov
- e. Nikoli

6. Navedite nekaj predlogov za izboljšanje zalog artiklov v času akcij.

7. Trditve ocenite tako, da obkrožite eno številko od 1 – 5.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

1. Naše podjetje dobro sodeluje z dobavitelji	1	2	3	4	5
2. Dobavitelji se zelo prilagajajo našim potrebam po artiklih	1	2	3	4	5
3. Dobavitelji v primeru akcij in Točk zvestobe nam še dodatno hitro dostavijo potrebne zaloge artiklov	1	2	3	4	5
4. Vedno lahko dodatno naročimo potrebne akcijske artikle	1	2	3	4	5
5. Nabavno osebje vedno sledi potrebam in željam kupcev	1	2	3	4	5
6. Nabavno osebje vedno upošteva želje in pripombe prodajnega osebja	1	2	3	4	5
7. Nabavno osebje zelo dobro sodeluje s prodajnim osebjem	1	2	3	4	5

8. Navedite predloge za artikle, ki jih niso naprodaj in jih stranke želijo kupiti.

Hvala za sodelovanje.