UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

# ANALIZA POSLOVANJA TRGOVINE NA DROBNO

Ljubljana, julij 2016 KARMEN LES

# IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Karmen Les, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza poslovanja trgovine na drobno, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 18.07.2016 Podpis študentke:

# KAZALO

**UVOD… 1**
**1 UREDITEV TRGOVINE NA DROBNO V SLOVENIJI 2**
**2 VLOGA MANAGEMENTA UČENJA IN ZNANJA PRI URESNIČEVANJU STRATEGIJE V PODJETJU 4**
2.1 Management učenja in znanja 5
2.2 Učeča se organizacija 6
**3 KLJUČNI NOTRANJI PROCESI V TRGOVINI NA DROBNO 8**
3.1 Postopek skladiščenja blaga 8
3.2 Postopek prodaje blaga 9
**4 ANALIZA PROCESOV V POSLOVALNICAH LIDL 11**
4.1 Obstoječa načela in pravilniki, ki urejajo prodajo v podjetju Lidl 12
4.2 Analitične ugotovitve v zvezi s procesi 14
4.3 Predlogi in navodila za pospešitev prodaje 15
4.4 HACCAP - Temelji dobre higienske prakse 16
4.5 Pregled poslovalnice 18
4.6 Prevzem blaga 19
4.7 Zlaganje blaga 20
4.8 Obračanje blaga 20
4.9 Upoštevanje navodil pri prodaji izdelkov 22
4.10 Potek tedenskih akcij in označevanje s cenovnimi izkazi 25
4.11 Reklamacije, vračilo denarja, originalni računi in vračilo DDV 26
4.12 Prepoved prodaje blaga 28
4.13 Inventura 29
4.14 Maksimalna zaloga in minimalno naročilo (MaxiMini) 31
4.15 Vračila in preskladiščenje blaga ter koncept zadnjih kosov 32
4.16 Elektronsko varovanje izdelkov in uporaba video nadzornega sistema 34
4.17 Delo na blagajni 36
**5 PRIPOROČILA ZA PRAKSO 39**
**SKLEP.. 40**
**LITERATURA IN VIRI 43**
**PRILOGA 1**

## KAZALO SLIK

Slika 1: Vrstni red zlaganja blaga 20
Slika 2: Prikaz obračanja blaga 22
Slika 3: Prikaz različnih cenovnih izkazov 25

# UVOD

Potočnik (2001a, str. 14) trdi, da je bil v 50-ih letih 20. stoletja kralj proizvajalec, v 70-ih letih je kralj postal potrošnik, v 90-ih letih pa je oblast prevzela trgovina. Trgovina je v današnjem času izjemno pomembna gospodarska dejavnost. Trgovina je posrednica blaga med proizvajalci in potrošniki oziroma končnimi porabniki. Po delitvi dejavnosti jo uvrščamo v terciarni sektor – sektor storitev. To pomeni, da načeloma ne proizvaja novih izdelkov, ampak naprej posreduje že ustvarjene.

Dobra organizacija v trgovini je ključnega pomena za učinkovito poslovanje celotne poslovalnice. Vsak zaposleni torej opravlja svoje delo, ima svojo funkcijo in določene naloge, ki jih mora opraviti. Organizacija je razdelitev dela med zaposlenimi v podjetju. Delo organizirajo vodilni delavci tako, da delovne naloge smiselno porazdelijo. Dobra organizacija je takrat, ko vsi delavci natančno vedo, katere delovne naloge morajo opravljati in kdo od nadrejenih jim dodeljuje delo ter takrat, ko delavec nima ne preveč, ne premalo dela (Vrčon Tratar, 2012, str. 6).

Predmet obravnave diplomskega dela je analiza poslovanja trgovine na drobno in konkretna predstavitev analize primera izvajanja aktivnosti v poslovalnicah podjetja Lidl d.o.o. k.d. (v nadaljevanju Lidl). Delo obravnava problematiko pomanjkanja gradiv s teoretičnimi osnovami v trgovskem podjetju Lidl glede uvajanja v delovne naloge in managementa znanja.

Namen diplomskega dela je prispevati k hitrejšemu napredku in večji storilnosti pri usposabljanju novih zaposlenih. V ta namen sem želela izdelati gradivo, ki bo novozaposlenim v podjetju Lidl v pomoč pri osvajanju teoretičnih osnov. Zaradi časovne stiske in pomanjkanja kadra novim zaposlenim ni vedno mogoče predati dovolj točnih in hitrih informacij pri uvajanju na novem delovnem mestu. Informacije o načinu dela v trgovini Lidl, ki sem jih za diplomsko delo zbrala skupaj v celoto, bodo lahko v pomoč ne samo novim zaposlenim, kot tudi meni, kot mentorici pri izvajanju mentorstva. Namen diplomskega dela je tudi spodbuditi zavedanje slovenskih podjetij o pomenu managementa znanja.

Pred sabo sem si postavila cilj, omogočiti čim hitrejše in uspešnejše uvajanje novih sodelavcev, tako da s predstavitvijo najpomembnejših aktivnosti v podjetju, osnovnih načel ravnanja pri delu, načel vodenja in vedenja, želim olajšati delo novim sodelavcem. Zastavila sem si sledeči raziskovalni vprašanji: Kako trenutno tečejo procesi v poslovalnicah Lidl? in Kako bi bilo priporočljivo, da potekajo procesi v poslovalnicah Lidl? Na ti dve vprašanji sem skušala odgovoriti s svojim raziskovalnim delom.

Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabila deskriptivno metodo dela, saj sem opisovala dejstva brez vzročnega razlaganja. V pomoč so mi bili tudi sekundarni viri – znanstveni in strokovni članki na temo managementa znanja in učeče se organizacije, učbeniki, monografije, zakonodaja s področja in drugi sekundarni podatki. Največ časa sem posvetila izvajanju kvalitativnega intervjuja, saj sem želela poglobljeno sliko poslovanja, na dejanskem delovnem mestu, z zaposlenimi z večletnimi izkušnjami. Intervjuje s poslovodjo trgovine, namestniki poslovodje in ostalimi zaposlenimi sem opravljala približno od oktobra 2015 do maja 2016, da sem zajela vse delovne aktivnosti v trgovini. Razgovore sem opravljala izključno med samim delovnim časom, v obeh delovnih izmenah, jutranji in popoldanski. Intervjuji so bili nestrukturirani, saj sem vprašanja postavljala sproti in nenačrtovano. Prilagam jih v prilogi 1. Naredila sem tudi analizo internih dokumentov, ki pa so bili zelo splošni in brez podrobnejših razlag. Primarne podatke sem pridobila v obliki lastnega opazovanja delovnega procesa, izvajanja intervjujev ter izvedene samorefleksije

Vsebina diplomskega dela je razdeljena na dva sklopa. V prvem poglavju na kratko opišem ureditev trgovine na drobno in predstavim vidike avtorjev s področja. V nadaljevanju v drugem poglavju predstavim vlogo managementa znanja in učeče se organizacije pri uresničevanju ciljev v podjetju. V tretjem poglavju opišem ključne notranje procese v trgovini na drobno, postopek skladiščenja in postopek prodaje.

Drugi del je prav tako teoretičen, vendar podkrepljen z mojim poglobljenim raziskovanjem na delovnem mestu. V zadnjem četrtem poglavju naredim podrobnejšo analizo delovnih procesov v poslovalnicah Lidl. Praktično celoten postopek vsakodnevnega poslovanja v trgovini Lidl podrobno predstavim. Začnem s kratko predstavitvijo podjetja, nato pa nadaljujem z osnovnimi načeli poslovanja in vsemi pomembnimi aktivnostmi, ki se jih opravlja dan za dnem.

Dejstvo je, da do učinkovitega učenja ne pride zgolj skozi pasivno posredovanje znanja, pač pa predvsem skozi aktivno osvajanje znanja. Brez osnov ne gre in na začetku uvajanja je zelo pomembno, da se jih čim hitreje osvoji. Z željo, da novozaposlenim te osnove približam v strnjeni obliki, sem se odločila za to temo diplomske naloge.

# 1 UREDITEV TRGOVINE NA DROBNO V SLOVENIJI

Zakon o trgovini (Ur.l. RS, št. 2/2007-UPB4) navaja v 1. členu, »da je trgovina po tem zakonu opravljanje trgovinske dejavnosti na domačem trgu in s tujino«. Trgovina obsega nakupovanje blaga zaradi nadaljnje prodaje in opravljanje trgovinskih storitev. Trgovino na drobno imenujemo tudi detajlistična trgovina oziroma maloprodaja. Kupuje od trgovine na debelo, proizvajalcev ali zunanje trgovine, prodaja pa v veliki večini končnemu porabniku. Kupuje v večjih, prodaja pa v manjših količinah, prilagojenih potrebam

gospodinjstva. Prodaja se večinoma v prodajalnah, vse več pa je tudi novih, sodobnih načinov prodaje, kot je na primer spletna prodaja (Vrčon Tratar, 2012, str. 6).

Za opravljanje trgovinske dejavnosti morajo biti v Sloveniji po Zakonu o trgovini (Ur.l. RS, št. 24/2008) izpolnjeni minimalni tehnični pogoji, ki jih podrobneje predpiše minister, pristojen za trgovino in, ki se nanašajo na:

- prostor, opremo in naprave v prodajalni,
- zunanjost prodajalne,
- način, opremo in naprave za prodajo blaga zunaj prodajaln,
- način, opremo in naprave na posebej urejenem prostoru v trgovini na debelo.

Sortiment oziroma izdelčni splet sestavljajo vsi izdelki in storitve določenega prodajalca, ki se med seboj razlikujejo po vrsti, ceni in kakovosti ter jih ima trgovsko podjetje v svoji ponudbi trgovskega blaga. Potrebno je izbrati asortiment, ki čim bolje zadovoljuje potrebe kupcev. Pomembno je, katere izdelke podjetje ponuja svojim kupcem, kako bodo posamezni izdelki oblikovani ali se bodo v bodoče spreminjali in katere storitve bo podjetje ponudilo poleg svojih izdelkov (Pompe & Vidic, 2008, str. 87-95).

Vida (2001, str. 60) pravi takole: »Tradicionalni odnosi med proizvodnjo, trgovino na debelo in trgovino na drobno so se skozi čas spreminjali. Hitra rast moči in velikost trgovskih podjetij je v zadnjih dveh desetletjih močno spremenila te odnose, kakor tudi celotno konkurenčno podobo sektorja. Gre za premik moči od proizvajalcev k trgovcem in v današnjih časih še h končnim porabnikom«. V današnjih časih je elektronski način poslovanja v trgovini že stalnica. Tako se blago predhodno izbira in naroči preko spletne povezave. Elektronsko poslovanje omogoča bistveno hitrejše, zanesljivejše in bolj učinkovito poslovanje (Potočnik, 2001b, str. 177).

Poslovni prostori v trgovini na drobno so prodajni prostor, skladiščni prostor, kjer je najpogosteje tudi prostor za prevzem in izdajo blaga, prostor za vodilni kader – pisarna z računalniškim sistemom, skupni prostori − garderoba, kuhinja, sanitarije, zunanjost trgovine - parkirišče. Urejenost prostorov, izbor in razporeditev opreme in blaga je zelo pomembna za privlačnost poslovalnice. Na policah in na splošno v celotni trgovini mora vladati red in dobra založenost z blagom. Cilj vsakega trgovca je, da se kupec v prodajnem prostoru dobro počuti, kar dokazano vpliva na njegove nakupne odločitve in uspešnost poslovanja podjetja.

Podjetja s prodajalnami z diskontnimi cenami, kamor spada tudi podjetje Lidl, imajo običajno nižje cene od običajnih. Poslovni uspeh želijo doseči s pomočjo velikega obsega prodaje. Tako nabavljajo v večjih količinah pod ugodnimi pogoji. Stroške tudi znižujejo na račun skromne opreme, manjše širine in globine izdelčnega spleta, slabše kakovosti embalaže, manjšega števila zaposlenih in skromnejše postrežbe. Prodajajo pa izdelke

povprečne, zadovoljive kakovosti, večinoma manj znanih blagovnih znamk, čeprav se v zadnjem obdobju vse bolj opazi porast izdelkov znanih blagovnih znamk tudi v diskontnih prodajalnah. Prodaja se zgolj na samopostrežni način. Značilne so predvsem za živila, tekstilne izdelke in gospodinjske aparate.

# 2 VLOGA MANAGEMENTA UČENJA IN ZNANJA PRI URESNIČEVANJU STRATEGIJE V PODJETJU

Dobro poznavanje in razumevanje strategije podjetja je nujen pogoj za njeno uresničevanje (Kodrin, Kregar Brus, & Šuster Erjavec, 2013, str. 31). Oblikovanje dobre strategije ni enostavno, saj temelji na podrobnem proučevanju vseh zunanjih okoliščin in notranjih virov podjetja. A dejstvo, ki postaja vse bolj očitno je, da je strategijo še težje kot oblikovati, realizirati. Podjetju še tako odlično napisana tržna strategija ne pomaga, če zaposleni niso z njo seznanjeni ali si jo celo tolmačijo po svoje. Pogosto se zgodi, da zaposleni v prodaji, ki so ključni za uspešno uresničevanje strategije, ne vedo, kaj je prednostna naloga podjetja − ali pridobitev novega kupca ali ohranitev starega. Vedo le to, da je potrebno izdelek prodati. Da lahko zaposleni delujejo na način, ki pripomore k uresničevanju strategije, morajo strategijo v osnovi najprej razumeti. Da se bistveni elementi strategije posredujejo do najnižje ravni v podjetju ter da se ustvari in vzdržuje takšno organizacijsko kulturo, ki bo podpirala najprej ustvarjanje vrednosti za kupca in šele nato ustvarjanje vrednosti za druge deležnike podjetja, za to je odgovorno vodstvo podjetja. K takšni politiki v podjetju lahko pripomorejo vsi zaposleni, še posebej pa tisti, ki so v neposrednem stiku s kupci ali s strankami. Zato je potrebno preučiti, ali njihove vsakodnevne aktivnosti pripomorejo k doseganju ciljev in ali jim je razumljivo, kakšno vedenje se od njih pričakuje in kakšne so njihove dolžnosti. »Vedenje zaposlenih bi moralo biti podprto z različnimi sistemi in orodji, ki omogočajo kvalitetno izvajanje strateških usmeritev podjetja« (Dobovišek, 2007, str. 152).

V razmerah, kot so današnje, ko so trgi popolnoma zasičeni, je jasno, da podjetja želijo svojo ponudbo kar najbolj diferencirati od konkurenčne. Izjemno priporočljivo je, da poskušajo zadovoljstvo kupcev doseči tako, da se malce odmaknejo od strogo določenih pravil. Kupce lahko zaposleni presenetijo s pozitivno gesto, ki sicer ne spada v vsakodnevno prakso podjetja. Lahko mu recimo dostavijo želeno stvar v nedeljo, zunaj določenega urnika, mu ponudijo popust ali vračilo denarja ter se odzovejo hitreje, kot je sicer v njihovi navadi. Če je potrebno, da zaposleni za vsako takšno uslugo povpraša nadrejenega, je to v večini primerov neizvedljivo, saj se za preverjanje in pridobitev dovoljenja porabi preveč časa. Zaposlenim morajo vodilni zaupati, da se odločijo po svoje, če presodijo, da je tako bolje za kupčevo zadovoljstvo. Vsekakor pa morajo vodilni pred tem zaposlene obvestiti in jim natančneje obrazložiti, kje je meja med tistimi pravili, ki jih morajo nujno spoštovati, in tistimi, ki jih lahko malce spreminjajo in celo prekršijo (Dobovišek, 2007, str. 153).

## 2.1 Management učenja in znanja

Dejstvo je, da znanje danes predstavlja eno izmed pomembnejših konkurenčnih prednosti večine podjetij. Management znanja (angl. *Knowledge Management*) postaja osrednji element v sodobnih podjetjih. Vse bolj se kažejo potrebe po učinkovitem ravnanju z znanjem, po pridobivanju novih znanj in po razvoju znanja. Management znanja se ukvarja z načini prehajanja informacij med zaposlenimi in podjetjem, v sodobnem poslovnem okolju pretežno s pomočjo informacijske tehnologije. Pomeni prenašanje znanja na zaposlene in uresničevanje le-tega v praksi. »Gre za splet usmeritev, organizacijskih struktur, postopkov, aplikacij in tehnologij, ki je v podjetje vpeljan z namenom izboljševanja učinkovitosti odločanja posamezne skupine ali celotnega podjetja (Bair, 1997, str. 2).

»Management znanja je proces, pri katerem organizacija ustvarja bogastvo iz svojega znanja oziroma intelektualnega kapitala« (Bukowitz & Williams, 1999, str. 2). Intelektualni kapital je glavni element tržne vrednosti podjetja, ki je vir neotipljivih sredstev podjetja in je izven današnjih standardnih letnih poročil podjetij. Obsega skupno znanje podjetja, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose z odjemalci, strokovne sposobnosti in drugo. Intelektualni kapital je premoženje, ki izhaja iz ljudi, ki delajo v podjetju in daje podjetju notranje prednosti.

Upravljanja z znanjem se navadno nanaša na organizacijske cilje, kot so izboljšati produktivnost, povezovanje in izboljševanje organizacije, konkurenčno prednost, inovacije, deljenje pridobljenih izkušenj.

Management znanja je načrtna dejavnost v podjetju, ki zajema prepoznavanje ključnega, oblikovanje novega potrebnega znanja in prenašanje znanja med zaposlenimi. Vsi ti procesi morajo biti vpeti v celotno delovanje podjetja, biti morajo del kulture znanja, predvsem pa morajo biti podprti z ustrezno informacijsko tehnologijo. Ker se management znanja precej navezuje na zaposlene, mora biti usklajen s politiko upravljanja s človeškimi viri. Management znanja je priložnost in izziv za vse, ki poskušajo doseči poslovne rezultate. V zadnjem času se je potreba po uvedbi koncepta managementa znanja še povečala, saj večina dela, ki ga opravljamo, temelji na informacijah, pojavlja se vse večja potreba po nadomestitvi neformalnega znanja s formalnim, delovna sila hrani veliko količino znanja, vedno večja mobilnost delovne sile povečuje odtok znanja iz podjetja, zaradi vse večje konkurenčnosti med podjetji, pa se pojavljajo vedno večje zahteve po nenehnem učenju znotraj podjetij (Klopčič, 2006, str. 38).

Davenport (2000, str. 122), ki je eden ključnih avtorjev na področju managementa znanja, navaja deset temeljnih načel managementa znanja v podjetju:

- poslovodenje znanja je drago. Podjetja, ki se intenzivno ukvarjajo z managementom znanja, v razvoj znanja in njegovo poslovodenje investirajo približno 10 % dohodkov.
- Učinkovito poslovanje zahteva rešitve za sodelovanje ter združevanje tehnologije in človeka, saj je informacijska tehnologija vez in pripomoček, ki omogoča »ulov« in prenos znanja po organizaciji.
- Management znanja ima lahko tudi politično noto, saj velja načelo, znanje je moč. Pomembno je prepričati ljudi, da je skupno znanje tisto, ki ima največjo moč.
- Management znanja zahteva sposobne posameznike, ki se ukvarja z managementom znanja in so odgovorni za uvajanje koncepta v prakso.
- Za management znanja imata večjo praktično vrednost sodelovanje in komuniciranje v podjetju kot pa stroga hierarhija.
- Čeprav sta management znanja in širitev znanja med zaposlenimi vsakdanji dejanji, je treba posameznike spodbujati in opogumljati za deljenje znanja s sodelavci.
- Management znanja pomeni tudi izboljševanje procesov, ki zadevajo znanje, kar pomeni, da morajo biti izboljšave zaznavne tudi pri procesih, ki vključujejo kreiranje, uporabo in širjenje znanja.
- Dostop zaposlenih do znanja je šele osnova, uporabniki znanja – zaposleni, morajo vključevati in povezovati svoje znanje v smiselno celoto, ki je potrebna za uspešno delovanje organizacije kot celote.
- Management znanja je koncept, ki se izvaja kontinuirano. Postati mora stalni del podjetja, ravno tako kot na primer upravljanje s financami in s človeškimi viri.
- Za uspešen management znanja je potrebna t.i. nenapisana pogodba o znanju, ki opredeljuje, kdo od zaposlenih ima določeno znanje in kdo ga ima pravico uporabljati.

Organizacijsko učenje je način razmišljanja in obnašanja podjetja, ki združuje posameznika in skupino, krepi timsko učenje in aktivno komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi, poudarja odprto klimo ter intenzivno vključevanje vodstva podjetja. Za organizacijo je zelo pomembno, da so informacijski in podatkovni tokovi usmerjeni tako, da se krepi in povečuje spomin podjetja. Organizacijsko učenje je proces, ki mora biti kontinuiran. Z njim prihaja do spreminjanja internih procesov obnašanja in poslovanja, hkrati pa omogoča hitro in fleksibilno prilagajanje spremembam poslovnega okolja.

## 2.2 Učeča se organizacija

Senge (2006, str. 424) pravi, da so učeče se organizacije (angl. *learning organisation*) tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in prilagodljive vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. »Pri izobraževanju gre za pridobivanje znanja oziroma izobrazbe za določeno delo, poklic. Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog« (Možina et al., 2002, str. 17).

Učeča se organizacija ustvarja učinkovito in močno organizacijsko kulturo, ki drži podjetje skupaj. Usmerjena je k stalnemu izboljševanju procesov, proizvodov in storitev. Sistematično pospešuje učenje zaposlenih, saj ji to pomaga doseči strateške cilje in tako ohraniti konkurenčnost.

Značilnosti učeče se organizacije so (Dimovski, Jashapara, Daft, & Marcic) :

- prožen in integriran sistem,
- decentralizirana organizacija,
- spodbujanje avtonomnega dela skupin,
- večja odgovornost in pooblastila zaposlenim,
- sistematično reševanje problemov,
- preizkušanje novih pristopov,
- učenje na podlagi preteklih izkušenj,
- učenje iz primerov drugih,
- hitro in učinkovito prenašanje znanja v vse dele organizacije,
- participativna strategija,
- prilagodljiva kultura in tako naprej.

Številna podjetja skušajo uveljaviti koncept učeče se organizacije. Taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej pri vseh zaposlenih. Organizacija je tako sposobna hitreje zaznati priložnosti in se spoprijeti s krizami. Najvišjo vrednost ima reševanje problemov, medtem ko si tradicionalne organizacije prizadevajo predvsem za učinkovito poslovanje. Sodobni pogled na management predvideva, da vodje in zaposleni vedo, kaj delati, da želijo trdo delati, uspeti ter verjamejo v cilje podjetja. V takih organizacijah se zaposleni ves čas privajajo na skupno učenje – učijo se drug od drugega in od članov drugih organizacij. Tako lahko organizacija uporabi najboljše izkušnje in znanje in se tudi sama nenehno uči, je odprta za okolje, sposobnosti za učenje pa si želi še povečevati (Možina, Tavčar, & Zupančič, 2012, str. 186).

Organizacija mora biti oblikovana tako, da omogoča vertikalni in horizontalni pretok informacij, ki sta potrebna za doseganje ciljev organizacije kot celote. Če struktura ne ustreza informacijskim zahtevam organizacije, bodo imeli njeni člani premalo informacij ali pa bodo preveč časa porabili za obdelavo informacij, ki za njihove naloge niso osrednjega pomena, in bo tako učinkovitost nižja. Med vertikalnimi in horizontalnimi mehanizmi v organizaciji obstaja napetost: medtem, ko so vertikalne povezave oblikovane predvsem za nadzor, so horizontalne namenjene sodelovanju, kar omejuje nadzor. »Zato morajo organizacije vse več pozornosti namenjati osebnostnemu in timskemu razvoju, kajti brez motivacijskega in finančnega vlaganja v človeške sposobnosti si v prihodnosti ne morejo obetati uspeha« (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 371).

Nepoznavanje in nerazumevanje pomembnosti aktivnosti v skladišču − sprejema blaga, uskladiščenja, lahko vodi do težav pri dejanski prodaji. Če potek skladiščenja ne poteka v skladu s pravili in navodili, pride do nepotrebnih poškodb blaga in povečanih stroškov podjetja. Pravilnemu postopku dela lahko pomaga management znanja, ki je evidentiran, zato v nadaljevanju predstavim ponazoritev managementa znanja na primeru postopka dela.

# 3 KLJUČNI NOTRANJI PROCESI V TRGOVINI NA DROBNO

Skladišče je poseben prostor, kjer se shranjuje trgovsko blago, embalaža, čistilna sredstva in druga poslovna sredstva, potrebna za poslovanje podjetja. Naloga skladiščenja je **oskrba blaga**, ki zagotavlja stalno založenost prodajnih polic. Ko se blago bliža minimalni količini, mora skladišče sporočiti nabavni službi potrebo po nabavi novega blaga in tako poskrbi, da trgovskega blaga nikoli ne zmanjka. Naloga skladiščenja je tudi **zaščita blaga**. Blago zaščitimo pred poškodbami, tatvinami, izgubami na blagu (razsip, lom, kvar, kalo) in pred višjo silo (potres, požar). Izgube se lahko zmanjšajo z ekonomskimi ukrepi (zavarovanje pri zavarovalnici) in mehanskimi ukrepi: proti kraji z alarmi, ograjami, ogledali ter proti lomu, kvaru s pravilnim skladiščenjem oziroma embaliranjem (Vrčon Tratar, 2012, str. 45).

## 3.1 Postopek skladiščenja blaga

Schneider & Schwankhart (1999, str. 111) sta mnenja, da: »skladiščno poslovanje obsega vse dejavnosti, ki se nanašajo na prevzem blaga, skladiščenje blaga in izdajo materiala. Temeljna naloga skladiščne službe je ohranitev vrednosti materiala ob minimalnih skupnih stroških skladiščenja, ki obsegajo stroške lokacije skladišča, njegove organizacije in notranje ureditve ter stroške izvajanja skladiščnih funkcij«.

Vrčon Tratar (2012, str. 47) pravi, da opravljanje aktivnosti v skladišču poteka po določenih stopnjah, ki si smiselno sledijo: prevzem blaga v skladišču, uskladiščenje blaga in izdajanje blaga iz skladišča.

Ko blago prispe v skladišče, ga je treba najprej natančno pregledati in preveriti ali je z njim vse v redu. To se imenuje prevzem blaga. Opravi ga navadno skladiščnik na podlagi spremnih listin, običajno dobavnice ali tovornega lista, lahko tudi računa. Blago se pregleda in preveri ali dejanska količina, teža, vrsta in kakovost stanja blaga ustreza podatkom na dokumentih o blagu.

Po opravljenem prevzemu blaga, sledi zelo pomemben proces, ki se imenuje uskladiščenje blaga. Gre za namestitev blaga v skladišču, brez blagovnih izgub in poškodb. Ko je to potrebno, se odstrani transportna embalaža, odvije blago, nato se blago razporedi na

ustrezne skladiščne lokacije tako, da se omogoči nemoteno poslovanje v skladišču, da je dober pregled in dostop do blaga (Lazarov, 2016, str. 66-67).

Ves čas shranjevanja blaga v skladišču je potrebno le to varovati pred izgubami. To se opravi predvsem tako, da v skladiščnem prostoru zagotovimo ustrezne pogoje hranjenja blaga, pri čemer se upoštevajo lastnosti blaga. V skladišču mora biti ustrezna temperatura, vlažnost, zadostna zračnost, potrebna hladilna telesa in zamrzovalne komore, pazimo tudi na način zlaganja in bližino sosednjega blaga.
Vse spremembe stanja zalog v skladišču je potrebno evidentirati na osnovi ustreznih dokumentov:

- prevzemni list, ki je dokument, na katerem so vsi naročeni izdelki in njihove lastnosti in se ga izpolni ob prejemu blaga v skladišče,
- dobavnica, ki je dokument, ki ga prodajalec pošlje naročniku blaga in potrjuje izdajo blaga iz skladišča,
- medskladiščnica, ki je dokument, s katerim se prenašajo izdelki med skladišči.

»Evidenco se računalniško vodi v obliki kartoteke, sestavljene iz posameznih kartic, ki pripadajo posameznim izdelkom v skladišču. Taka evidenca zagotavlja podatke o tem, koliko blaga je prišlo v skladišče, kje se nahaja, koliko blaga se je izdalo iz skladišča in kolikšno je stanje blaga v skladišču« (Vrčon Tratar, 2012, str. 48).

## 3.2 Postopek prodaje blaga

Glavna naloga prodajne službe je oblikovati prodajni sortiment glede na potrebe kupcev, oblikovati konkurenčne prodajne cene in pospeševati prodajo. Prodaja je najbolj ključna dejavnost za obstoj vsakega podjetja. Upravljanje z zalogami spada med operativne funkcije podjetja, saj je v njih vezan velik del finančnih sredstev. Za dolgoročno uspešnost mora podjetje prodajni proces opravljati tako, da bo povpraševanje kupcev zadovoljeno, hkrati pa skrbeti, da stroški zalog ostanejo na čim nižji ravni.

Za sprejemanje odločitev, kdaj in koliko nabaviti, Potočnik (1996, str. 109) razlikuje med naslednjimi zalogami blaga:

- minimalna zaloga,
- varnostna zaloga,
- signalna zaloga,
- maksimalna zaloga,
- povprečna zaloga,
- aktivna zaloga,
- optimalna zaloga.

**Minimalna zaloga** je najmanjša oziroma spodnja meja zaloge materiala, ki podjetju še omogoča redno prodajo in je odvisna od varnosti pri prejemanju novih količin. Skrajna oblika je poslovanje brez zalog, ki temelji na sprotni dobavi materiala na proizvodnjo linijo točno takrat in v takšni količini, kot se jo potrebuje. Dostava ravno ob pravem času (angl. *Just in Time*) omogoča minimizacijo zalog, hiter pretok materialov skozi prodajni proces, zahteva uravnoteženost vseh zmogljivosti, predpostavlja in zahteva pa tudi popolno zanesljivost dobav in kakovost dobavljenega materiala na podlagi kooperacijskih povezav z dobavitelji.

**Varnostna zaloga** je namenjena zavarovanju tveganja pri nepričakovanih dogodkih v materialni oskrbi, kot so na primer zamude pri dobavi materiala ali zaradi negotovosti v povpraševanju porabnikov materiala. Varnostne zaloge imajo negativno lastnost, saj pomenijo vezan denar v zalogah. Popolnoma se jim ne da izogniti, lahko pa se jih zmanjša in sicer tako, da se poskuša zmanjšati tveganja.

**Signalna zaloga** je tista količina zaloge, ki opozori, da se mora sprožiti postopek za novo naročilo. Določi se jo tako, da nova količina materiala prispe ravno takrat, ko zaloga doseže varnostno raven zaloge v skladišču. V obdobju med naročilom in prispetjem blaga, naj bi poraba znižala raven zaloge na varnostno zalogo.

**Maksimalna zaloga** je zgornja meja količine zaloge, ki jo dejanska količina ne bi smela preseči in do katere je še gospodarno uskladiščiti material. Te omejitve se ne sme prekoračiti, saj bi prišlo do povišanja skladiščnih stroškov, do oteženosti dela in do zmanjšanja preglednosti v skladiščih. Prekoračitev maksimalne zaloge je v izjemnih razmerah vseeno možna (na primer nepričakovano zvišanje cen, posebni popusti, devalvacija in podobno) po posebnem postopku. Lahko je seštevek najmanjše zaloge in najugodnejše količine posameznega naročila (Podnar, Golob, & Jančič, 2007, str. 158).

**Povprečno zalogo** izračunamo kot ponderirano sredino med različnimi vrednostmi zaloge v nekem določenem obdobju. Največkrat zadostuje, če računamo kar z aritmetično sredino med najvišjo in najnižjo zalogo, torej lahko tudi med maksimalno in minimalno zalogo. Manjše prekoračitve navzgor ali navzdol ne vplivajo bistveno na povprečje. Povprečno zalogo uporabljamo predvsem pri kontroli skladiščnih stroškov in za ugotavljanje koeficienta obračanja zaloge (Potočnik, 1998, str. 112).

**Aktivna zaloga** je tisti del zaloge, ki se stalno spreminja, torej dinamični del zaloge (v primerjavi z varnostno zalogo, ki je statična). Je tista zaloga, ki se jo dejansko uporablja za proizvodni proces oziroma prodajo.
**Optimalna zaloga** je tista zaloga, ki »ni premajhna in ni prevelika«. Je tista količina, pri kateri so stroški zalog in stroški nabave na količinsko enoto najnižji, hkrati pa je zagotovljen nemoten potek poslovnega procesa (Lušina, 2009, str. 15).

# 4 ANALIZA PROCESOV V POSLOVALNICAH LIDL

Lidl je prisoten na trgih v več kot 25-ih državah po Evropi in zaposluje preko 170.000 sodelavcev. Iz več kot 100 logističnih centrov oskrbuje več kot 10.000 trgovin (Lidl d.o.o. k.d., 2016a).
Začetki podjetja Lidl segajo v 30. leta, ko je Josef Schwarz, oče današnjega častnika Dietra Schwarza, vstopil v podjetje Südfrüchte Grosshandlung. Podjetje se je leta 1935 preimenovalo v Lidl & Schwarz, živilska trgovina na debelo. Prva Lidlova trgovina se je odprla leta 1973 v mestu Ludwigshafen-Mundenheim in je sprva zaposlovala 3 sodelavce. Uspešnost prvih diskontnih trgovin v sedemdesetih letih na nemškem trgu je omogočila hitro širitev prodajne mreže, do danes pa je Lidl prepričljivo osvojil že skoraj vse evropske trge.

Skupina Lidl Slovenija je bila ustanovljena leta 2002 z namenom izgradnje prodajne mreže po celotni Sloveniji. Prve trgovine v Sloveniji so odprle svoja vrata leta 2007. Danes imajo 46 trgovin, s prodajnimi površinami med 800 in 1.286 m² (Lidl d.o.o. k.d., 2016b). Prodajna površina omogoča prodajo več kot 2.000 izdelkov, ustrezno število blagajn pa omogoča hitre in enostaven nakupe. V vsaki trgovini je zaposlen poslovodja in med 11 in 43 sodelavcev. V Sloveniji je v tem trenutku zaposlenih že več kot 1.200 sodelavcev (Skupina Lidl Slovenija, 2014).

»Skupino Lidl Slovenija sestavljata sledeči družbi: Lidl družba za trgovino in storitve d.o.o. in Lidl d.o.o. družba za trgovino in storitve k.d. Skupina Lidl opravlja svoje pomembnejše dejavnosti v družbi Lidl d.o.o. k.d., družba Lidl d.o.o. deluje izključno v vlogi komplementarja, zakonitega zastopnika komanditne družbe« (Skupina Lidl Slovenija, 2014).

Podjetje Lidl tvorijo 4 področja:

- trgovina,
- logistični center,
- uprava in
- matično podjetje.

**Trgovine** skrbijo za prodajo izdelkov in za s prodajo povezane procese, kot sta na primer naročanje blaga in organizacija delovnih postopkov. V Sloveniji ima podjetje Lidl en **logistični center**, ki ga skupaj sestavljata prodaja in skladišče. K nalogam prodaje sodita podpora trgovinam in izvedba prodajnih konceptov, med naloge skladišča pa sodijo zalaganje trgovin z izdelki, komisioniranje ter sprejem blaga. **Uprava** s svojimi poslovnimi dejavnostmi podpira logistični center. Je sogovornik pri organizacijskih težavah, idejah in razvojnih predlogih s strani logističnega centra. **Matično podjetje** usklajuje in podpira ustrezne procese podjetja za vse države.

Danes predstavljajo eno izmed največjih mrež živilskih diskontnih trgovin na evropskem trgu. Zgolj velikost pa ne zagotavlja kakovosti in obetavne prihodnosti. Spoštovanje, poštenost in zaupanje so vrednote, ki jih že od vsega začetka v Lidlu spremljajo pri vsakodnevnem delu. S postavljanjem novih mejnikov v trgovini, jasno strateško usmeritvijo in izjemno pripravljenostjo vseh sodelavcev na izzive prihodnosti, uspešno stopajo po novih poteh.

Ker me je zanimal celoten postopek opravljanja aktivnosti v trgovini na drobno, pomen različnih dogodkov in situacij, ker sem želela razumeti dejanja sodelujočih in sem zbirala podatke z ustnimi vprašanji, sem za raziskovalno metodo uporabila kvalitativni intervju. Pomagala sem si tudi z internimi dokumenti. Raziskava je potekala od oktobra 2015 do maja 2016. V poslovalnici, kjer sem trenutno zaposlena, sem se obrnila na poslovodjo, na dve namestnici poslovodje in na dve dnevni namestnici poslovodje. Zanje sem se odločila zato, ker imajo največ izkušenj in največ znanja v poslovalnici. Spraševala sem jih sproti med opravljanjem dela, ko sem prišla do področja dela, ki mi ni bilo dovolj poznano.

S svojo raziskavo sem zaposlene v podjetju in tudi ostala podjetja želela opozoriti na pomen učenja v trgovini na drobno. Zdi se mi velikega pomena, da se poveže ideje managementa učenja in znanja z organizacijsko kulturo v podjetju. Znanju, kot ključnemu dejavniku, ki prinaša konkurenčno prednost, je potrebno posvetiti vedno več pozornosti. Zaradi ključnih podrobnosti organizacijske kulture podjetja in zaradi razumevanja potreb dojemanja novosti novega zaposlenega, opisujem operativne specifičnosti uvajanja novega zaposlenega v Lidlu.

## 4.1 Obstoječa načela in pravilniki, ki urejajo prodajo v podjetju Lidl

**Načelo 4 + 1 −** predstavlja osnovna načela podjetja Lidl, ki so :

- čistost in urejenost,
- svežost,
- razpoložljivost,
- prijaznost / načelo1+2 in
- gospodarnost.

Pri tem so prvi štirje stebri usmerjeni k njihovim kupcem, peti pa k podjetju, saj simbolizira gospodarnost. Skupaj načelo 4 + 1 tvori ogrodje prodaje in je hkrati temelj uspeha podjetja Lidl (Temeljna načela podjetja, 2016).

Vedno je potrebno skrbeti za to, da je poslovalnica čista in urejena, saj tako kupci o podjetju dobijo dober prvi vtis in se radi zadržujejo v njihovih poslovalnicah. Pri tem so pomembna vsa področja poslovalnice:

- zunanjost poslovalnice (parkirišče, prostor z nakupovalnimi vozički, vhodni in izhodni vetrolov,
- prodajni prostor (police, tla, podesti, hladilniki, blagajniški prostor),
- skupni prostor (skladišče, prostori za zaposlene) in
- sredstva za čiščenje (metle, vedro in metla za pomivanje, čistilni stroj, ipd.).

**Svežost** − ponuja se samo sveže in visokokakovostne izdelke. Upošteva se koncept svežosti: vzdrževanje hladilne verige, upoštevanje aktualnega načrta obračanja in načelo obračanja blaga ter redno preurejanje hodnika s sadjem in zelenjavo in področja hladilnikov.

**Razpoložljivost** − cilj je strankam zmeraj celoten obseg sortimenta predstaviti privlačno. Vsi izdelki iz sortimenta morajo biti ves čas na razpolago. Kadar izdelek ni na voljo, je potrebno kupcu ponuditi nadomestnega. Pri zlaganju je potrebno upoštevati vrstni red zlaganja blaga. Prednost imajo manjkajoči izdelki. Pred pričetkom zlaganja novega dostavljenega blaga, je potrebno v regal zložiti zalogo iz skladišča.

**Prijaznost in načelo 1+2** − kupec je kralj: prijazen pozdrav, nasmeh, brez čakanja na blagajni in nudenje pomoči. Skladno s temeljnim načelom *»Do kupcev smo prijazni, spoštljivi in pošteni«*, se nastopi do kupcev z veliko mero pozitivne energije in se jih vljudno obravnava. V sklopu prijaznosti se upošteva tudi načelo 1+2, kar pomeni, da se poskušajo preprečiti dolge čakalne vrste: nakup enega kupca se obračunava, dva pa stojita za njim v vrsti. Takoj, ko pristopi novi kupec, je potrebno odpreti novo blagajno, kupce pa povabiti, da lahko pristopijo k blagajni, ki je bila pravkar odprta.

**Gospodarnost** − predstavlja steber, pri katerem je potrebno vzdrževati ravnotežje med zadovoljstvom kupcev in uspešnostjo poslovanja. Vsak zaposleni lahko prispeva h gospodarnosti podjetja.

Gospodarnost predstavlja uspešnost podjetja, ki se lahko izboljša z:

- učinkovitimi delovnimi procesi,
- nizko izgubo pri inventuri,
- nizkimi dodatnimi stroški in
- zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu.

Pri obratovanju in vzdrževanju trgovine prihaja do stroškov, ki so pomembni in neizbežni, vendar pa lahko v veliki meri tudi zaposleni vplivajo na njihov obseg. Dodatne stroške in druge stroške je potrebno stalno preverjati, se jim izogibati v čim večji meri oziroma jih zniževati na najnižjo možno vrednost. Med njimi so: električna energija, voda, gretje,

popravila, telefon, storitve urejanja okolice trgovine, pisarniški in potrošni material, ipd. (Lidl d.o.o. k.d., 2016a).

Dobičkonosnost podjetja Lidl zahteva torej uravnoteženje: na eni strani uresničitev želja njihovih kupcev, hkrati pa se vedno išče načine, da bi gospodarno ravnali s časom in denarjem. Gospodarnost je steber ključnega pomena za prihodnje uspehe podjetja Lidl.

## 4.2 Analitične ugotovitve v zvezi s procesi

Med empiričnim raziskovanjem sem prišla do zanimivih ugotovitev. Nepoznavanje in nerazumevanje pomembnosti aktivnosti v skladišču, kot so sprejem blaga, uskladiščenje, izdaja materiala in druge aktivnosti, lahko vodi do težav pri dejanski prodaji. Če skladiščenje ne poteka v skladu s pravili in navodili, pride do nepotrebnih poškodb blaga in povečanja stroškov podjetja.

Zelo pomembna sta tudi varnost in zdravje zaposlenih pri delu. Največkrat pride do poškodb na delovnem mestu zaradi neupoštevanja zakonsko predpisanih obveznosti glede varnosti in zdravja. Večina pozna navodila, a jih zaradi primanjkovanja časa velikokrat ne upoštevajo. Neupoštevanje omejitev teže bremena ter načina dvigovanja povečuje tveganje za okvaro hrbtenice, kolkov in kolenskih vezi. Posledica je lahko padec bremena, ki lahko povzroči hude poškodbe nog. Neupoštevanje navodila o predhodnem preverjanju teže in višine bremena lahko pripelje tudi do poškodbe rok, predvsem dlani. Do hudih poškodb lahko pride tudi zaradi nepravilne uporabe kartonskega noža. Ravnanje z baterijskim viličarjem je lahko izredno nevarno tako za sodelavce kot tudi za kupce, ki se nahajajo na voznih poteh, še posebej pa za otroke, ki so nepredvidljivi in jih za visoko naloženimi paletami voznik viličarja ne opazi. Med raziskavo sem pogosto opazila tudi neuporabo obvezne zaščitne obutve. Vsa ta neupoštevanja pravil vodijo do povečanja bolniških odsotnosti in posledično do povečanja stroškov podjetja in pomanjkanja kadra.

Zagotavljanje svežine hlajenih izdelkov je zaradi pomanjkanja kadra, časovnih omejitev, nepravilnega zlaganja blaga, prekomernega naročanja blaga, izredno oteženo. Na področju dopeke kruha prihaja do prevelikih odpisov kruha. Peka po planu dopeke je pogosto nesmiselna. Po navodilih podjetja je potrebno skoraj vse artikle dopeke zagotoviti do konca delovnega časa trgovine, kar povzroča vsakodnevno prevelike odpise kruha in posledično na koncu premalo časa za kvalitetno čiščenje regalov za kruh. Nisem dobila informacij o tem, kaj podjetje stori z odpisanim kruhom vseh poslovalnic v Sloveniji.

Čiščenje prodajnega prostora po zaprtju poslovalnice je zaradi časovne omejitve in premalo kadra nepopolno. Trgovina se pred čiščenjem s čistilnim strojem pogosto ne uspe pomesti z metlo, blagajniški trakovi se ne pobrišejo dobro, prav tako odlagalne površine pri izhodu in vetrolovi. Posledično pride do zamašitve čistilnega stroja, povečanih stroškov podjetja in zaradi vedno večje nečistoče v poslovalnici, lahko tudi do pojava muh, miši ali drugih škodljivcev.

Pri sadju in zelenjavi sem opazila neprimerno postavitev le-tega, premajhno razpoložljivost artiklov, slabšo kakovost, napačne cene pod artikli, netočna porekla artiklov, neredno obračanje blaga, neredno pregledovanje, primanjkovanje vrečk za sadje in zelenjavo. Rezano cvetje in lončnice so premalo zalite in neredno pregledovane, pogosto manjkajo cenovni izkazi nad artikli, znižanje cen artiklov je pogosto pozabljeno, zaradi pomanjkanja časa se zjutraj ne prevzema dobavljenih količin. Posledice so povečani odpisi, nedosežena ustrezna kakovost, nezadovoljstvo strank in drugo.

Pri zlaganju blaga na police, sem največkrat naletela na naslednje napake: neupoštevanje načrta postavitve artiklov, napačen vrstni red zlaganja blaga, neupoštevanje pravil o obračanju blaga, nedoseganje zahtevane hitrosti zlaganja blaga, nedoseganje hladilne verige izdelkov in drugo.

Predstavitev NIZ v akciji – neupoštevanje osnovnih načel predstavitve, neupoštevanje zaporedja izdelkov, nepregledna postavitev, prekoračena omejitev treh izdelkov na eno mizo, neuporaba ločevalnih pregrad, pogoste prazne površine, nerazvrščanje po tematskih sklopih, neurejena postavitev. Z omenjenimi napakami pride do zmanjšanja dobička in konkurenčnosti, pa tudi do izgube obstoječih kupcev.

Na vseh področjih, kjer sem ugotovila napake, pomanjkljivosti in neupoštevanje pravil, sem prišla do ugotovitve, da je ključni problem pomanjkanje znanja o teoretičnih osnovah opravljanja procesov v poslovalnicah, pa tudi pomanjkanje kadra in prevelika zahtevana storilnost v poslovalnici. Posledica je pomanjkanje časa, hitenje ter nepravilno in nenatančno izvajanje posameznih aktivnosti. Vse skupaj vodi do poškodb blaga, poškodb zaposlenih in s tem povečanja bolniških odsotnosti, povečanje odpisov blaga, nepopolnega čiščenja poslovalnice, neustrezne kakovosti izdelkov, inventurnega manjka, nezadovoljstva in izgube kupcev.

## 4.3 Predlogi in navodila za pospešitev prodaje

Podjetje Lidl uporablja različne metode pospeševanja prodaje, med njimi naj izpostavim nižje cene izdelkov, posebne popuste ob določenih dnevih, vračilo denarja za neprehrambene izdelke brez časovne omejitve, zniževanje cen izdelkom pred potekom roka trajanja, podarjanje bonbonov otrokom in druge. Vse te metode so usmerjene h kupcem, k njihovemu zadovoljstvu, pozabljajo pa na zaposlene, ki so center uspešnosti določene poslovalnice.

Podjetju Lidl bi predlagala uvedbo rednih letnih izobraževanj za vse zaposlene. Povpraševalci po ponujenih proizvodih v trgovini zahtevajo natančne informacije o izdelkih. Te pa ima le dobro usposobljen trgovec, zato se mora prodajno osebje nenehno prodajno izobraževati in nadgrajevati svoje znanje. Vlaganje v zaposlene v obliki dodatnega izobraževanja, usposabljanja, motiviranja zaposlenih in skrbi za njihovo dobro počutje je za podjetje ključnega pomena, saj s tem podjetje najučinkoviteje doseže razvoj kadra in podjetja samega. Razvoj kadrov zahteva vedno nove in nove pristope in eden izmed njih je tudi prenos znanja med zaposlenimi z uvedbo mentorskega sistema, ki pa ga je potrebno v podjetju Lidl nadgraditi. Mentor mora imeti na razpolago več časa za

uvajanje in usposabljanje novih zaposlenih, saj le tako lahko kvalitetno in učinkovito prenese znanje na novega zaposlenega.

Poleg klasičnega izobraževanja bi lahko podjetje Lidl dodatno uvedlo tudi letne ocenjevalne razgovore z zaposlenimi, razvojne pogovore, ocenjevanje delovne uspešnosti, omogočili hitrejša napredovanja in tako še bolj motiviralo svoje zaposlene. Prednost novejših metod učenja je, da so bolj inovativne in omogočajo učenje na bolj zanimiv način, hkrati pa omogočajo sprejemanje velike količine informacij, ne da bi se pri tem zaposleni sploh zavedali, da se učijo. Na tem področju je podjetje Lidl ravno pred kratkim naredilo korak naprej. V vse njihove poslovalnice v Sloveniji so začeli postavljati učne kotičke in montirati računalniške monitorje in posebne terminale, preko katerih se bodo lahko zaposlenih informirali o vseh teoretičnih in praktičnih osnovah kar na delovnem mestu. O učinkovitosti omenjenega sistema žal še ne morem govoriti, lahko pa na podlagi dosedanjih izkušenj potrdim kakovosten razvoj sistema. Kako bo potekalo izobraževanje v praksi, pa se bo pokazalo šele čez nekaj časa. Dejstvo je, da se bo moje raziskovalno delo nadgradilo še z navodili za vodilne kadre v poslovalnici in vse skupaj vneslo v nov računalniški sistem, ki bo v pomoč pri učenju zaposlenih.

Dotaknila bi se tudi problema pomanjkanja kadra in zaposlenih, ki izjemno otežuje vsakodnevno delo v poslovalnicah podjetja Lidl. Podjetje se mora zavedati, da previsoka zahtevana storilnost zaposlenih, podjetju ne dela ravno dobre usluge. Na račun hitenja in borbe s časom, se delo ne opravlja kvalitetno. Najbolj trpi čistoča poslovalnice in zagotavljanje svežine izdelkov. Pomembno je, da je prostor, kjer potrošnik stopa neposredno v stik s proizvodom, primerno urejen. V prvi vrsti mora prodajni prostor nuditi kupcu dober pregled nad razpoložljivim blagom.

Koristi, ki jih pospeševanje prodaje prinese podjetju ne bi smele imeti poudarka samo na večjem prometu in večjem finančnem rezultatu, temveč tudi na olajšanju prodajnega dela, boljšem prodajnem argumentiranju zaposlenih, kar bi podjetje Lidl doseglo z uvedbo managementa učenja in znanja v celotno podjetje in s povečanjem števila zaposlenih ter zmanjšanjem storilnosti. Šele zaposleni, ki so zadovoljni, neobremenjeni in brez časovnih pritiskov, so lahko dobri zaposleni in tega bi se moralo podjetje čimprej začeti zavedati.

## 4.4 HACCAP - Temelji dobre higienske prakse

Ker se živila lahko kvarijo že od samega začetka proizvodnje, pri nadaljnji predelavi, skladiščenju, prevozu in uporabi, so lahko prenašalci različnih bolezni. Vsak prodajalec je odgovoren za zagotavljanje zdravstvene ustreznosti živil in njegova osnovna in najpomembnejša naloga je zagotavljanje varnega živila.

HACCP (angl. *Hazard Analysis Critical Control Point*) predstavlja analizo tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk. S HACCP-om se zagotavlja varnost živilskih izdelkov in posredno tudi zaščita končnega kupca. Uporabljati se mora na vseh stopnjah od proizvodnje živil in postopkov priprave, do pakiranja in prodaje.

Tri področja higiene:

- higiena okolja
  - Čistoča zunanjega okolja: čisto parkirišče, urejene zelene površine, prazni koši za smeti, čist prostor z nakupovalnimi vozički, čiste steklene površine, ipd.
  - Čistoča v notranjosti poslovalnice: prodajne police, hladilne skrinje, blagajniški prostor, skupni prostori, ipd.
- Higiena osebja
  - Urejen videz zaposlenih: osebna urejenost, čista delovna obleka, skrb za čistočo rok, priponka z imenom in priimkom.
- Higiena izdelkov
  - Ustrezna temperatura hlajenih in zamrznjenih izdelkov: 2-krat dnevno se opravlja kontrola temperatur v hladilnikih in zamrzovalnih skrinjah, kar se zabeleži na ustreznem kontrolnem listu. Neustrezne temperature se nemudoma javijo vodji poslovalnice.
  - Stanje in kakovost izdelkov: izdelki, ki so oziroma niso primerni za prodajo (odpis).
  - Čistoča skladišča.

Pri zlaganju svežega mesa in zamrznjenih izdelkov v zamrzovalne skrinje se upošteva dopustna višina zloženih izdelkov. Vodi se evidenca z ukrepi, določenimi v načrtu Spremljajoči higienski program. V vseh prostorih se zagotavlja čistoča in red. V stranišču mora biti vedno na razpolago ustrezno antibakterijsko milo. Za prodajo neprimerno blago se hrani le na za to določenem mestu. Prepovedano je shranjevanje zalog blaga in drugih živil v neposredni bližini čistilnih sredstev. Sadje in zelenjavo s poreklom iz različnih držav se jasno loči. Različna porekla se ne smejo nahajati v istem kartonu. V primeru, da je hladilna celica polna, se pri dostavi hlajenih izdelkov obvezno uporabi hladilno termo pokrivalo, ki omogoča ohranitev predpisane temperature, do zlaganja blaga v hladilnike. V okviru preprečevanja napada škodljivcev se v skladiščih ne smejo nahajati zbiralniki za odpadke. S tem povezana je tudi skrb za dnevno oziroma takojšnjo odstranitev odpisanega blaga.

**Hladilna veriga** − ohranjanje hladilne verige je pomemben dejavnik za pravilno ravnanje s prehrambenimi izdelki. Zavzemati se je potrebno za to, da se z njihovimi izdelki, ki se jih shranjuje v hladilnikih, ravna v skladu s higienskimi standardi. Z rednim preverjanjem temperature se skrbi za ustrezno hladilno verigo.

Predpisane temperature:

- globoko zamrznjeni izdelki : -19°C,
- hlajeni izdelki: 0 do +4°C in
- sveže meso: 0 do +2°C.

Temperaturo pri hladilnih paletah se preveri tako, da se naredi 1-2 naključna testa s pomočjo vbodnega oziroma laserskega termometra. Pri mesu in zamrznjenih izdelkih se preveri temperaturo v termičnem zabojniku.

Temperature zamrzovalnih skrinj se preverijo vsaj 2-krat dnevno. Iz hladilne celice se vzame le toliko palet, kot se jih lahko takoj razloži in odpre le tisti termični zabojnik, ki se takoj prične razkladati. Upošteva se pravilna višina zlaganja izdelkov v skrinjah (pri svežem mesu pod spodnjo rdečo črto +1°C, pri zamrznjenih izdelkih pod zgornjo rdečo črto -19°C). Upoštevanje načel hladilne verige prispeva k ustrezni kakovosti izdelkov in omogoča vzpostavitev varnosti podjetja ter pridobivanje zaupanja kupcev.

## 4.5 Pregled poslovalnice

**Zunanjost poslovalnice** − vsak kupec, ki obišče poslovalnico, najprej opazi njeno zunanjo urejenost, zato je pomembno, da je tudi okolica poslovalnice urejena. Za urejeno zunanjost skrbi prodajno osebje in zunanji izvajalci. Na urejenost zunanjih površin vpliva:

- čisto parkirišče (brez papirčkov, kartonov in ostalih odpadkov),
- urejene grmovnice in pokošena trava,
- čist prostor z nakupovalnimi vozički in
- izpraznjen koš za odpadke.

**Prodajni prostor** − na urejenost poslovalnice vpliva pravilno zloženo blago in čisti prodajni prostor. Prodajni sortiment sestavljajo:

- suhi, hlajeni in zamrznjeni sortiment,
- področje dopeke kruha,
- sadje in zelenjava,
- sveže meso,
- neprehrambeni izdelki (v nadaljevanju NIZ),
- rezano cvetje in lončnice in
- izdelki na blagajnah.

**Smer kupca** poteka v 1. hodniku od vhoda proti hladilnikom, v vseh ostalih hodnikih pa od hladilnikov proti blagajnam. Smer kupcev se upošteva pri postavitvi izdelkov, dodajanju novih izdelkov na police in nameščanju plakatov.
**Čelna postavitev** je postavitev izdelkov na koncu oziroma začetku regalov. Čelna postavitev artiklov na začetku regalov se menja glede na tedenske akcije, na koncu regalov pa glede na mesečne akcije (vsak zadnji dan v mesecu).

**Skladišče** je namenjeno dostavi in skladiščenju izdelkov, zbiranju odpisov in prazne embalaže, shranjevanju čistilnih sredstev in raznih delovnih pripomočkov. Skladišče mora biti vedno čisto in pospravljeno. PU cona je z drsnimi vrati ločen prostor v skladišču, kamor lahko voznik tovornjaka ob dostavi dostopa brez prisotnosti sodelavcev iz poslovalnice. PU cona mora biti zaprta. Stiskalnica kartonov je namenjena stiskanju in odstranjevanju kartonov. Upoštevajo se navodila o upravljanju stiskalnice kartonov. Izdelke, ki jih je potrebno hladiti, se shranjuje v hladilni celici. Zamrznjene izdelke se shranjuje v zamrzovalnih skrinjah oziroma zamrzovalni celici. V čistilnem kotu se nahajajo čistilna sredstva in pripomočki ter čistilni stroj. Vse odlagalne površine v skladišču so označene z napisi, ki se imenujejo forexi. Skladiščni red je potrebno celoten čas dela upoštevati. Čisto in urejeno skladišče je pogoj za uspešno delo v poslovalnici.

## 4.6 Prevzem blaga

Gre za postopek poteka prevzema blaga ob dostavi. Dostava blaga poteka v treh časovnih intervalih. Glede na čas dostave blaga se v podjetju Lidl loči 3 tipe poslovalnic: A (nočna dostava), B (jutranja dostava) in C (popoldanska dostava).

Vsako dostavo blaga je potrebno spraviti v zaklenjen del prostora za nočno dostavo (PU cona). Izjemoma je ob prisotnosti zaposlenega mogoče blago pustiti tudi izven zavarovanega dela skladišča.

Ob dostavi se preveri:

- pravočasnost dostave,
- če je dostavno vozilo ustrezno zavarovano s plombo,
- če je blago pri transportu ostalo nepoškodovano,
- če je blago ustrezno zavarovano s folijo oziroma z zaščitnim trakom,
- ustreznost številke poslovne enote na paletah, ovitih s folijo, kot tudi na termičnih zabojnikih,
- število transportnih enot (evro palete, pol-palete, termični zabojniki) in se primerjajo s številom na tovornem listu,
- temperaturo vozila in dostavljenega hlajenega ali zamrznjenega sortimenta in
- dodatne opombe na tovornem listu.

Kakršnakoli odstopanja od navedb na tovornem listu, je potrebno nujno zabeležiti, pri tem se podpišeta vodja poslovalnice in šofer. Na tovornem listu mora biti razvidno ime in priimek oziroma podpis šoferja. Po popolni kontroli prejetega blaga se na tovorni list podpiše vodja poslovalnice in ga preda prevozniku. Pri odstopanjih se nemudoma obvesti oddelek odpreme blaga (javiti natančno razliko kot reklamacijo po popolni kontroli dostave). Izdelki se vedno prevzemajo v skladu z zgornjimi navodili in organizacijsko smernico P06 Prevzem blaga, odstopanja pa se pravočasno ustrezno reklamirajo.

## 4.7 Zlaganje blaga

Zlaganje izdelkov poteka po natančno določenem načrtu, da se lahko v enaki meri zagotovi doseganje ciljev v vseh poslovalnicah. Z zlaganjem izdelkov se začne takoj po dostavi. Da bi delali učinkovito, se mora zlaganje izdelkov izvesti natančno in čim hitreje.

Pri zlaganju blaga se upošteva 5 točk:

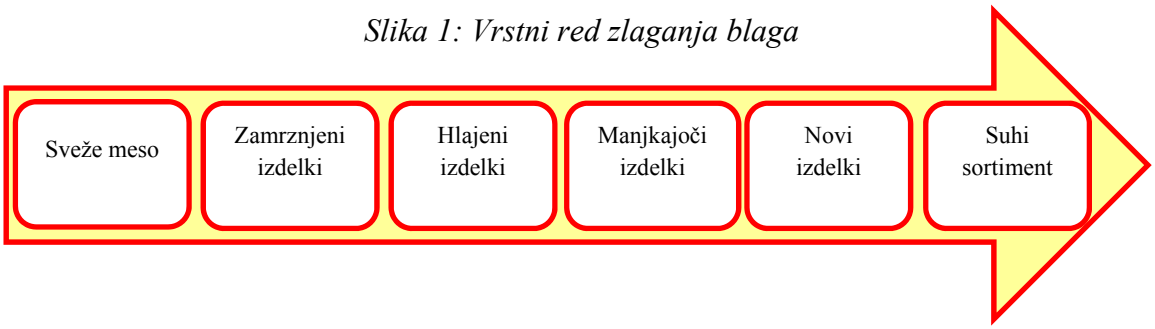
- vrstni red zlaganja izdelkov,
- zagotavljanje svežosti,
- ohranjanje higiene in hladilne verige izdelkov,
- hitrost zlaganja in
- vizualno privlačna predstavitev izdelka.

Ohranjanje razpoložljivosti izdelkov predstavlja ključni cilj. Svežost izdelkov se zagotavlja tako, da se na določenih področjih ponudbe izvaja kontrola svežosti, med zlaganjem izdelkov pa se te tudi ustrezno obrača glede na rok trajanja. Postavitev izdelkov v poslovalnici prav tako igra pomembno vlogo pri spodbujanju kupcev k nakupom.

Vrstni red zlaganja blaga:

- sveže meso,
- zamrznjeni izdelki,
- hlajeni izdelki,
- manjkajoči izdelki,
- novi izdelki in
- suhi sortiment.

*Slika 1: Vrstni red zlaganja blaga*




## 4.8 Obračanje blaga

Z obračanjem blaga se zagotavlja stalna svežost artiklov. Lidlov sortiment sestavljajo izdelki, ki jih je potrebno stalno obračati in izdelki, ki rotirajo po letnem oziroma tedenskem načrtu obračanja. Cenovni izkazi izdelkov, za katere velja permanentno obračanje (ob vsakem zlaganju jih je potrebno obračati glede na datum), so označeni s črko

»P«. Obračanje blaga glede na datum pri rednem zlaganju ni potrebno (izjema: sveži sortiment in izdelki s kritičnim rokom trajanja). Glede na datum se obrača blago v teh primerih le skladno s tedenskim obračanjem. Embalaža na podlagi tedenskega načrta obračanja, se označi s številko koledarskega tedna (v nadaljevanju KT).

Sveži sortiment in izdelki s kritičnim rokom trajanja se obračajo permanentno (stalno), kljub temu, da na cenovnem izkazu ni oznake »P«:

- sadje in zelenjava,
- kruh,
- sveže meso in
- hlajeni izdelki.

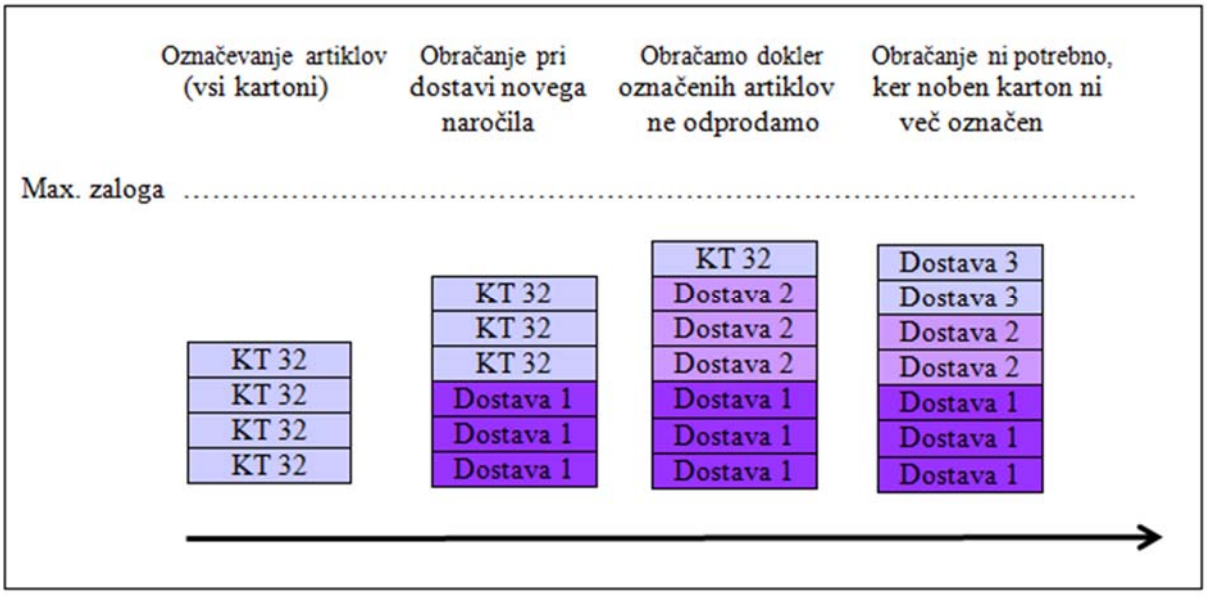
Tedenski načrt obračanja vsebuje:

- pretekli teden preverjanja,
- aktualni teden za označevanje in
- sledeči teden z informacijo o skupini izdelkov za preverjanje.

Postopek označevanja in obračanja izdelkov:

- skupine izdelkov, označene na tedenskem načrtu obračanja, se do sobote oziroma nedelje zvečer označijo z markirno pištolo. Nalepka se z markirno pištolo nalepi na desno sprednjo stran kartona. Označiti je potrebno vse kartone, tudi tiste zadaj;
- če je v trenutku novega označevanja izdelka, v prodaji še izdelek, ki je bil označen že pri prejšnjem označevanju, potem se označi le še neoznačene kartone;
- paletnih postavitev, izdelkov brez kartonov (na primer pri blagajni) in izdelkov, ki se jih obrača permanentno, se ne označuje;
- pri menjavi embalaže izdelka se obračanje izvede takoj. »Stara embalaža« se postavi na vrh do odprodaje;
- v tednih z visokim prometom in v tednih s prazniki se obračanje ne izvaja.

*Slika 2: Prikaz obračanja blaga*




*Vir: Lidl d.o.o. k.d., Splošno o vašem delodajalcu – podjetju Lidl, 2016, str. 8.*

Obračanje v zamrzovalnih skrinjah:

- obračanje se izvaja za celotno zamrzovalno skrinjo,
- število skrinj, kjer se izvede obračanje, je porazdeljeno enakomerno po tednih,
- skrinje so označene z nalepkami,
- po potrebi se lahko izvede odtajanje in čiščenje skrinj hkrati z obračanjem.

Dejstvo je, da redno in vestno obračanje blaga zagotavlja stalno svežost artiklov.

## 4.9 Upoštevanje navodil pri prodaji izdelkov

Kupci se za nakupe pri določenem trgovcu med drugim odločajo zaradi svežosti in kakovosti izdelkov, zato je potrebno biti na tem področju še posebej pozoren na ustrezno kakovost izdelkov. Strankam se vsak dan ponudi sveže **sadje in zelenjava, rezano cvetje in lončnice**. Le z rednim izvajanjem kontrole svežosti na tem področju se lahko v vsakem trenutku zagotovi svežost in kakovost izdelkov (Lidl d.o.o. k.d., 2015c). Nadzor nad svežino izdelkov na področju sadja in zelenjave opravlja v Lidlovih trgovinah skrbnik za svežost. Sadje in zelenjava se zlaga v skladu z načrtom postavitve. V primeru pocenitve določenega sadja ali zelenjave, vodja v dogovoru z regionalnim vodjo prodaje, vnese novo ceno v računalniški sistem. Stojala za vrečke in rokavice je potrebno redno polniti. Blago, neprimerno za prodajo, je potrebno nemudoma umakniti iz prodaje. Sledi se načelu: »Kar sam ne bi več kupil, tudi kupcem ne ponujam«. Dnevni artikli (na cenovnem izkazu označeni s črko »D«), so primerni za prodajo izključno na dan dobave. Po zaprtju se vzamejo iz prodaje in odpišejo. Odpise se shranjuje v skladišču, na za to predvidenem mestu (Lidl, 2015c, str. 2).

Sadje in zelenjavo je potrebno dnevno zložiti v prodajni prostor. Pri zlaganju blaga se upošteva načrt postavitve, načelo obračanja, navodila iz pisarne in načela postavitve. Preprečiti je potrebno nastanek praznin na prodajnih površinah. Ob prevzemu sadja in zelenjave se preveri, ali se številka trgovine ujema s številko na dobavnici ter količino prejetih palet, kartonov in kosov s količino na dobavnici. Že pred zlaganjem se preverijo količine in kakovost dobavljenega blaga. Neustrezno blago se reklamira dnevno do 9. ure. Pregledati in preveriti je nujno potrebno tudi kakovost blaga prejšnjega dne. Nad izdelke se namesti ustrezne cenovne izkaze in preveri porekla ter cene.

Na cenovnem izkazu se nahajajo pomembne informacije za kupce. Ustreznost porekla in pravilnost cen na cenovnih izkazih se dnevno preverja. Nad artikle se izobesi pravi in veljavni cenovni izkaz. Cenovne izkaze se namesti na sredino nad izdelek; v primerih, ko se prezentira različna izdelka spredaj in zadaj, se razvrsti cenovna izkaza glede na smer kupcev enega za drugim. Cenovnih izkazov, napisanih z roko, se ne uporablja. Navodilo o spremembi prodajne cene se prejme s strani logističnega centra Komenda. V primeru odprodaje izdelka, je potrebno cenovni izkaz nemudoma odstraniti.
Rezano cvetje je dostavljeno z naslednjimi barvnimi oznakami:

- dodelitev v ponedeljek in torek – bela,
- dodelitev v sredo in četrtek – rdeča,
- dodelitev v petek in soboto - oranžna.

Veljavne cene so navedene na teleksu, ki je seznam vsega dobavljenega sadja in zelenjave, z vsemi veljavnimi cenami na določen dan. Rezano cvetje se prodaja le dva dni. Na cenovnem izkazu odtisnjen datum »i.p.« pove, kdaj je potrebno izdelek vzeti iz prodaje in ga odpisati (velja samo pri lončnicah). Lončnice se zaliva v skladu z načrtom zalivanja (označeno na cenovnem izkazu). Vedro z rezanim cvetjem mora biti napolnjeno z vodo do približno 1/3, izjema so narcise in tulipani, ki se jih dodatno ne zaliva.

Prodaja se torej samo neoporečno blago. To pomeni, le tako kakovostno blago, kot bi ga kupili tudi sami. S privlačno predstavitvijo se želi povabiti kupce k nakupu in jim omogočiti čim prijetnejši nakup. Kupcu se lahko ponudi izdelek le takrat, ko je ustrezno opremljen s cenovnim izkazom in temeljito usklajen s teleksom (Lidl, 2015a, str. 3).

Kot tudi na vseh ostalih področjih v poslovalnici, imata tudi na področju **kruha in pekovskih izdelkov** čistoča in higiena veliko vlogo. Poslovalnice prejmejo dnevno od dobavitelja pečen in zapakiran kruh. Poleg kruha dobavitelja, pa se v pekarni v poslovalnici dnevno pečejo tudi sveži pekovski izdelki. V prostoru za dopeko in v prodajnem prostoru se vzdržuje red in čistoča (Lidl, 2015b, str. 7).

Za razpoložljivost kruha se upošteva orientacijsko oznako na cenovnem izkazu:

- artikli označeni z oznako »K« (ključni artikel), morajo biti na razpolago do zaprtja,
- artikli označeni z oznako »-1«, morajo biti na razpolago do eno uro pred zaprtjem,
- artikli označeni z oznako »-2«, morajo biti na razpolago do dve uri pred zaprtjem.

Pečen in zapakiran kruh prejmejo poslovalnice od dobavitelja Mlinotest vsak dan pred odprtjem poslovalnice (kruh se prevzame na kos natančno). Kruh se zloži v regal za kruh, tako, da je nalepka obrnjena proti kupcu. Dobaviteljevemu kruhu se cena drugi dan prodaje zniža za 50 % in se do zaprtja poslovalnice prodaja v kotičku za znižane izdelke. Zvečer se ta kruh odpiše.

Vsi izdelki so predpečeni in zamrznjeni. V poslovalnicah se jih samo dopeče. Kot orientacija za količino služi lista za dopeko kruha. Naniza vse izdelke za dopeko, vključno s predlogi količin in se s strani logističnega centra izračuna glede na potrebe dopeke v določeni poslovalnici. Lidlovo načelo pri dopeki: »Sveže in dišeče pečen kruh je vedno topla dobrodošlica«.

Pojem **neprehrambenih izdelkov** zajema izdelke, ki niso namenjeni zaužitju in se jih ponuja v tedenskih akcijah, tj. ob ponedeljkih in četrtkih. Sem se ne prištevajo izdelki iz redne ponudbe. Prodajno površino z NIZ se ureja večkrat dnevno.

Oglaševanje akcijske ponudbe NIZ poteka s časopisnimi, radijskimi in TV oglasi, preko interneta, z letaki, z najavo prihodnjih akcij v zunanji vitrini, s plakatom v vhodnem vetrolovu in letaki, ki se jih pošilja na gospodinjstva. Letake se namesti na stojalo za letake v prodajnem prostoru. Neporabljene letake se vrne po zaključku akcije v logistični center (v nadaljevanju LC) Komenda.

**Osnovna načela predstavitve NIZ v akciji** je potrebno zelo dosledno upoštevati. Neprehrambene izdelke v akciji se pred zlaganjem prevzame na kos natančno. Primerja se dobavljene količine izdelkov z navedbo na dobavnici. Odstopanja se sporočijo vodji poslovalnice. NIZ se uredi po načrtu postavitve. Brez izjem se upošteva zaporedje izdelkov. Postavitev mora biti pregledna. Napisi izdelkov so obrnjeni h kupcem. Izdelkov se ne kopiči. Na eni mizi so lahko največ trije različni artikli. Dno mize se prilagodi glede na zalogo. Uporabljajo se ločevale pregrade pri postavitvi več izdelkov na eni mizi. Tekstil ne sme segati čez rob mize. Tekstilne artikle se, če je le možno, predstavi brez nadgradnje. Izmenjujoče se postavlja »trde« in »mehke« kose (čevlji – tekstil – čevlji). Upošteva se vsebinske sklope. Predstavitev NIZ v transportni embalažni ni dovoljena. Posameznih vzorčnih kosov se pri ponudbi NIZ ne razstavlja. Pri manjših izdelkih se daje na mizo prozorno plastično podlago. Izdelke večjega volumna se postavi na evro paleto. Če je mogoče, se pri uporabi nadgradenj, odpre sprednja stran mize. Pri majhnem preostanku NIZ, se nadgradnje odstranijo. Cenovni izkazi in produktni plakati morajo biti vidni. Namestiti jih je potrebno na sredino izdelka. Ročno napisanih cenovnih izkazov se ne uporablja. Morebitne prazne površine se zapolnijo z razprostiranjem blaga. Po odprodaji

posameznega izdelka se odstranijo produktni plakati in cenovni izkazi nad izdelkom. Z rednim čiščenjem se zagotovijo čista tla pod prodajnimi mizami. Prodajne košare se postavi drugo poleg druge v poravnani ravni vrsti. Če je mogoče, se na dan akcije v prodajnem prostoru prezentira vsa količina aktualnih NIZ. Z NIZ sledijo v podjetju Lidl večim ciljem: poleg višanja dobička in konkurenčnosti, še ohranjanju obstoječih in pridobivanju novih kupcev.

## 4.10 Potek tedenskih akcij in označevanje s cenovnimi izkazi

Na cenovnem izkazu in plakatih se nahajajo pomembne informacije za kupce. Informacije morajo biti točne, saj se kupci zanašajo na njih in se po njih tudi orientirajo. Pravilnost cen na cenovnih izkazi se dnevno preverja.

Dokument »tedenski pregled akcijskih artiklov« označuje:

- seznam akcijskih artiklov in njihovo postavitev,
- čelne postavitve (GK) ter plakatiranje in označevanje cen izdelkov,
- postavitve pred blagajnami.

Vsaka poslovalnica prejme tedensko načrt plakatiranja, kjer je natančno označeno, kateri plakati naj bodo izobešeni na določenem mestu v poslovalnici. Čelne postavitve in izdelke na zgornji polici se označi z rdečim A4 cenovnim izkazom. Izdelke na srednjih in spodnjih policah oziroma na podestu, se označi z rdečim cenovnim trakom.

*Slika 3: Prikaz različnih cenovnih izkazov*

*Vir: Lidl d.o.o. k.d., Štacunar, 2016, str. 27.*

S **»Ceneje!«** se označi izdelke s spremenjeno prodajno ceno. Sporočilo o znižanju izdelka se prejme od logističnega centra. Nadomestni cenovni izkazi prispejo po dostavni pošti. Odstranitev cenovnih izkazov po šestih tednih se poslovalnicam sporoči po računalniškem sistemu.

Cenovni izkaz **»Akcija«** se uporablja za zniževanje cen pri sadju in zelenjavi (cena se zniža za 50 %, zato je v cenovni okvir potrebno na rdeč papir napisati še veljavno znižano ceno).

Z **»Novost!«** se označi na novo v sortiment uvrščene izdelke. Odstranitev cenovnega izkaza po šestih tednih se poslovalnicam sporoči po računalniškem sistemu.

S **»Poskusite!«** oziroma **»Preizkusite!«** se označijo izdelki, ki so trajni del čelne postavitve. Za prehrambene izdelke se uporabijo cenovni izkazi »Poskusite!«, medtem ko se za ostale (na primer čistila, kozmetika, ipd.) uporabijo cenovni izkazi »Preizkusite!«.

**Posebne ležeče plakate** A1 se izobesi v skladu z načrtom plakatiranja. Posebne plakate »Blagajna zaprta. Prosimo, stopite k naslednji blagajni.« se vstavi v za to namenjeno plastiko, ki se jo namesti na blagajniške zapore pri vseh blagajnah. Plakatiranje oken za blagajniškimi mizami je prav tako določeno z načrtom plakatiranja.

**Zunanje plakatiranje** z »jumbo« plakati poteka preko zunanjega izvajalca. Morebitne nepravilnosti se javijo regionalnemu vodji prodaje.

**Tedenska akcija NIZ** poteka vsak teden ob ponedeljkih in četrtkih. Pred vhodom v poslovalnico je vitrina, v katero se namesti plakate z akcijami NIZ. Plakate za aktualno akcijo se namesti na levo, za naslednjo akcijo pa na desno stran vitrine. Plakate se zamenja na dan akcije po zaprtju: v ponedeljek za četrtek in v četrtek za ponedeljek. Na načrtu za postavitev NIZ je označeno, kateri izdelki so označeni z A4 produktnim plakatom.

**Tedenske akcije prehrambenih izdelkov (FOOD akcije)** so razdeljene:

- od ponedeljka do nedelje,
- od četrtka do nedelje,
- od četrtka do srede prihodnjega tedna,
- super sobota (samo v soboto),
- tematske akcije (na primer XXL, USA, ASIA).

Izdelke, ki so v tedenski akciji, se označuje s cenovnim izkazom »Akcija!«.

## 4.11 Reklamacije, vračilo denarja, originalni računi in vračilo DDV

Vsaka reklamacija stranke ob ustreznem reševanju pomeni pozitivno reklamo. Do kupca se vede vljudno. Najpomembnejša beseda je tista, s katero se izrazi opravičilo, tudi v primerih, ko poslovalnica s samim vzrokom reklamacije ni v neposredni zvezi.

Reševanje reklamacij v Lidlu poteka:

- prednostno,
- hitro,
- vedno v korist kupca,
- brez neprijetnih vprašanj in
- ob prisotnosti vodje poslovalnice.

Pri **izdelkih brez zakonske garancije (Lidlovo doživljenjsko jamstvo)** gre za veljavnost brez časovnih omejitev. Velja za vse prehrambene in neprehrambene izdelke brez garancije, kupljene v Lidlovih poslovalnicah v Sloveniji. Uveljavljanje je možno izključno samo ob predložitvi računa. Izdelek se lahko zamenja ali se naredi vračilo denarja, brez zahteve po navedbi vzrokov za vračilo. Uveljavljanje Lidlovega doživljenjskega jamstva poteka izključno ob prisotnosti poslovodje oziroma namestnika. V primeru dvomov, se obvesti regionalnega vodjo prodaje. Če je blago nepoškodovano in primerno za prodajo, se ga vrne v prodajo, če blago ni primerno za prodajo, se ga odpiše in pripravi za vračilo v LC.

**Izdelkov z zakonsko garancijo** kupci ne morejo zamenjati za drug izdelek ali zanj prejeti vračila denarja, pač pa se jim pomaga preko Infofona uveljaviti garancijo na pooblaščenem servisu. Pokliče se vodjo poslovalnice, ki skupaj s kupcem izpolni Potrdilo o prevzemu izdelka (v treh izvodih – za kupca, poslovalnico in LC). Izdelek se pošlje ločeno na paleti oziroma v termičnem zabojniku, kadar gre za izdelek višje vrednosti. Priložiti je potrebno kopijo računa ali garancijskega lista.

Pri vsaki **reklamaciji v zvezi z vračilom denarja**, je potrebno takoj opraviti vmesni obračun blagajne. V primeru reklamacije glede vračila denarja se pokliče vodjo poslovalnice. V pisarni se opravi vmesni obračun blagajne v skladu z načelom »na 4 oči« (brez prisotnosti kupca). Vodja poslovalnice nastalo stanje osebno pojasni stranki in pri tem ne daje nikakršnih podrobnejših podatkov o stanju v blagajni.

Na željo pravne osebe ali samostojnega podjetnika se neposredno na blagajni lahko pripravi in natisne **originalni račun**. V primeru, da podatki pravne osebe ali zasebnika še niso vneseni v bazo, se originalni račun pripravi v pisarni. V ta namen se potrebuje davčno številko pravne osebe ali zasebnika. Ob vnosu davčne številke je potrebno še preveriti, če se je pravilno izpisal naziv in naslov firme davčnega zavezanca. Če tuj državljan želi originalni račun, ga lahko blagajnik pripravi tako, da na hrbtni strani računa ročno zapiše podatke, ki jih stranka želi, nato se podpiše in račun požigosa z Lidlovo štampiljko. Ob vračilu blaga se na blagajni domači pravni osebi ali zasebniku izda originalni račun, ki mu bo služil za popravek odbitka vstopnega DDV.

Za v Sloveniji kupljeno blago, ki se ga izvozi v državo nečlanico Evropske Unije (v nadaljevanju EU), imajo kupci možnost zahtevati **povrnitev izplačila davka na dodano vrednost**. Pri tem morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:

- vrednost kupljenega blaga vključno z davkom na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV), mora na posameznem računu presegati 50 EUR,
- kupec ne sme imeti stalnega, niti začasnega prebivališča znotraj EU,
- pravica do vračila DDV se ne nanaša na mineralna olja, alkohol in alkoholne pijače ter na tobačne izdelke.

Obrazec Global Blue izpolni vodja poslovalnice. Vračilo slovenskega DDV je mogoče v šestih mesecih od dneva izdaje obrazca. Izplačilo DDV se stranki vrši izključno preko podjetja Global Blue d.o.o. Izplačilo v poslovalnici ni dovoljeno.

## 4.12 Prepoved prodaje blaga

V Lidlovih poslovalnicah velja prepoved prodaje **alkoholnih pijač in tobačnih izdelkov** osebam, mlajšim od 18 let, ter prepoved prodaje pirotehničnih izdelkov osebam, mlajšim od 16 let. Pri prodaji teh izdelkov se upoštevajo zakonska določila in omejitve, ki jih opisujem v nadaljevanju.

Prodajalec sme od vsake osebe, za katero domneva, da ne izpolnjuje pogojev o omejitvi prodaje izdelkov, zahtevati, da predhodno izkaže svojo starost z javno listino, s katero se izkazuje istovetnost oseb. Če oseba to odkloni, ji prodajalec izdelka ne sme prodati.

Prepovedano je prodati in ponuditi alkoholne pijače in pijače, ki jim je dodan alkohol, osebam, mlajšim od 18 let. Prepovedana je prodaja alkoholnih pijač osebam, ki kažejo očitne znake opitosti od alkohola. Alkoholne pijače je prepovedano prodati osebam, za katere je mogoče upravičeno domnevati, da jih bodo posredovale osebam, mlajšim od 18 let. Prepovedana je prodaja alkoholnih pijač med 21. uro in 7. uro naslednjega dne.

Prepovedana je prodaja tobačnih izdelkov osebam, mlajšim od 18 let. Tobačnih izdelkov ne smejo prodajati osebe, mlajše od 18 let. Prepovedana je prodaja posameznih cigaret oziroma drugih tobačnih izdelkov izven izvirne embalaže proizvajalca.

V Lidlovih trgovinah se prodajajo le pirotehnični izdelki kategorije 2, katerih glavni učinek je svetlobni učinek. Teh izdelkov tako ni dovoljeno prodajati fizičnim osebam, ki so mlajše od 16 let. Zakonska določila o omejitvi prodaje določenih izdelkov je potrebno nujno in vedno upoštevati.

**Odpisi** so za prodajo neprimerno blago (poškodovani izdelki, gnilo sadje in zelenjava, kruh in blago s pretečenim rokom trajanja), zato se takšno blago takoj umakne iz prodajnega prostora v skladišče. Izdelke, predvidene za odpis, se shranjuje na ustreznem mestu v skladišču, kjer se jih popiše in pripravi, ter z naslednjo dostavo pošlje v LC Komenda.

Če se v embalaži jajc nahaja poškodovano jajce (eno ali več), se iz prodaje ne odstrani celotnega zavitka, temveč se vsa poškodovana jajca nadomesti z nepoškodovanim z istim rokom trajanja in isto lot številko. Sveži šampinjoni se smejo prodajati največ dva dni od dneva dobave. Obtolčene pločevinke je tako kot pločevinke brez etikete potrebno takoj odstraniti iz prodaje. Poškodovano vakuumsko pakirano blago prav tako. Napihnjena embalaža kaže na to, da je v njej prišlo do postopka kuhanja, zaradi česar izdelek ni več primeren za prodajo.

Pri odpisovanju izdelkov je potrebno v podatkovnem prenosniku (v nadaljevanju MDE) izbrati ustrezno kategorijo:

- rok trajanja (v nadaljevanju RT): odpisi zaradi preostanka ali poteka RT,
- kalo / lom: pomečkano, poškodovano, plesnivo / gnilo, zlomljeno blago,
- vzorci: vzorci odvzeti v LC Komenda in vzorci odvzeti na podlagi inšpekcijskega pregleda,
- poslovna raba: odpis je možen le za vnaprej definirane artikle,
- odpis spremembe prodajne cene.

Načini zmanjševanja višine odpisov:

- z naročanjem blaga v skladu s potrebami,
- s pravilno uporabo rezila za kartonsko embalažo,
- z upoštevanjem pravil o obračanju blaga,
- z ustrezno predstavitvijo sadja in zelenjave in
- z bolj skrbnim ravnanjem z blagom.

## 4.13 Inventura

Inventura je popis vsega (celotna inventura) ali zgolj določenega blaga (delna inventura), ki se na določen dan nahaja v poslovalnici, z namenom ugotoviti razliko med dejansko in predvideno zalogo v določenem časovnem obdobju. Pri inventuri se dejanska vrednost izdelkov v poslovalnici primerja s knjiženo vrednostjo izdelkov, ki bi se morali nahajati v poslovalnici. Vsako odstopanje med dejansko in predvideno vrednostjo izdelkov predstavlja inventurno razliko. Inventure se načeloma izvajajo podnevi. Izvedejo se po potrebi oziroma glede na zadnji inventurni rezultat. Na rezultat inventure se lahko pozitivno vpliva s skrbnim ravnanjem z izdelki od dobave do prodaje. Na dan inventure se ne sme izvajati preskladiščenj blaga. Ob koncu inventurnega dne se mora obvezno zagnati finančno poročilo.

Pred inventuro je potrebno:

- odstraniti prazno embalažo,
- poravnati blago v kartonih,

- dopolniti kartone do njihove izvirne vsebine,
- poravnati kartone s sprednjim robom prodajne površine (izdelke, ki so padli zadaj za regal se ponovno zloži na prodajne police, uničene se odpiše),
- preveriti ustreznost cenovnih izkazov pri posameznih izdelkih,
- urediti površino z NIZ (ustrezni cenovni izkazi, jasno ločeni podobni izdelki, ipd.),
- preveriti pravilno postavitev inventurno-kritičnih oziroma sorodnih izdelkov,
- evidentiranje preštetih količin v kartonih in kosih oziroma v kilogramih na blagajniškem traku in zagotovitev jasne dodelitve posameznemu izdelku,
- uporaba inventurne tehtnice za izdelke s težo in določene izdelke za tehtanje.

Na dan inventure vodja poslovalnice aktualizira prodajno postavitev v podatkovnem prenosniku. Potrjeni morajo biti vsi dokumenti v pisarni (preskladiščenja in vračila). Še nepotrjena vračila ali preskladiščenja je potrebno popisati v inventuro. Pred inventuro je potrebno preveriti napolnjenost baterije podatkovnega prenosnika. Zagotovi se preglednost blaga v skladišču. Odpisi se lahko zajamejo do pričetka in po zaključku inventure. Izdelke z nejasnimi ali spremenjenimi vsebinami kartonov, ki se nahajajo v prodajnem prostoru, se posebej označi na cenovni letvi še pred inventuro. Pred pričetkom inventure vodja inventure izvede krajši sestanek, kjer pojasni potek, razdeli naloge in pojasni posebnosti izvajanja inventure. Med inventuro ne sme biti gibanja blaga med poslovalnico in skladiščem. V dogovoru z vodjo inventure se lahko na primer manjkajoče izdelke dopolni.

Vsak sodelavec (števec) prejme zvitek blagajniškega traku za štetje zalog blaga. Trak se odtrga in ustrezno namesti na že prešteto blago. Števci zabeležijo preštete količine v kartonih ali kosih oziroma kilogramih za posamezen izdelek na blagajniški trak in ga jasno namesti na vidno mesto k ustreznemu izdelku:

- pri izdelkih, ki se tehtajo, se zabeleži število originalnih kartonov in skupna teža posameznih kosov,
- pri manjkajočih izdelkih se namesti listek z 0/0,
- pri manjkajočem cenovnem izkazu se obvesti vodjo inventure,
- izdelke z nejasno vsebino kartona se šteje na kos natančno,
- za določene izdelke lahko odpade štetje v poslovalnici (delna inventura),
- za zajem zalog sadja in zelenjave je v pomoč seznam za naročanje,
- vodja poslovalnice ali regionalni vodja prodaje zajemata preštete količine izdelkov v MDE.

Pri delni inventuri se zajema le določeno število izdelkov z največjim inventurnim manjkom (FLOP izdelki), brez sadja in zelenjave, kruha in neprehrambenih ter prehrambenih akcijskih izdelkov. Postopek štetja je povsem enak kot pri celotni inventuri. Ključ za uspeh je vsekakor zavedanje, da na rezultat inventure vplivajo vsi zaposleni v poslovalnici. Uspeh bo zagotovljen z upoštevanjem načel za pravilen prevzem blaga, z

redno kontrolo odpisov, s pravilnim in pozornim delom na blagajni ter rednim izvajanjem inventurnih ukrepov.

## 4.14 Maksimalna zaloga in minimalno naročilo (MaxiMini)

Koncept »maksimalna zaloga in minimalno naročilo« služi poslovalnicam kot pripomoček za naročanje blaga in zaposlenim v poslovalnicah olajša postopek naročanja. Z informacijami, ki se določajo oziroma izračunavajo za posamezne poslovalnice in posamezne izdelke (na primer maksimalna zaloga, minimalno naročilo, povprečna prodaja) se zmanjša obseg nepotrebnih odpisov in se izogne zalogam v skladišču. Naročanje s konceptom MaxiMini v vsakem trenutku omogoča pregled nad povprečno prodajo določenega artikla, ter vodi pri naročanju.

**Regalna zaloga** za posamezni izdelek je fizična kapaciteta police. Pri vnosu regalne zaloge v MDE se upošteva zgolj, koliko kartonov se lahko zloži v regal. Pri tem se ne upošteva, kako se izdelek prodaja. Regalna zaloga pri zamrznjenih izdelkih s permanentnim obračanjem z oznako »P« je enaka odprodaji izdelka v dveh tednih – po potrebi se prilagodi višina mreže. Regalna zaloga pri ostalih zamrznjenih izdelkih je kapaciteta zamrzovalne skrinje – najnižja raven. Označitev zaloge, pri kateri je potrebno naročilo – polovica regalne zaloge.

**Maksimalna zaloga** je največja količina, ki se jo sme imeti v poslovalnici, da ne bi prihajalo do zalog v skladišču ali do nepotrebnih odpisov. Izjema so izdelki, pri katerih je odprodaja v času do naslednje dostave večja od maksimalne zaloge, na primer blago s hitrim obračanjem, za katerega je na policah malo prostora (tako imenovani »+« izdelki).

Pri suhem sortimentu **minimalno naročilo** predstavlja približno 40 % maksimalne zaloge. Pri zamrznjenem sortimentu pa predstavlja 50 % maksimalne zaloge.

Na podlagi pretekle prodaje se dnevno za vsak izdelek in za vsako poslovalnico izračuna **povprečna prodaja** za vsak dan v tednu:

- upošteva se prodaja v zadnjih 12-ih tednih,
- zajame se 9 najnovejših podatkov o prodaji,
- 2 najvišja in 2 najnižja podatka o prodaji se ne upoštevata,
- iz preostalih 5. podatkov se izračuna povprečna prodaja.

Izračunani podatki za prodajo so povprečne vrednosti, ki ne vključujejo:

- tedenskih SPC-izdelkov (SPC – sprememba prodajne cene). Prodaja SPC-izdelkov je praviloma višja,

- sezonskih izdelkov – za sezonske izdelke so značilna nihanja v obsegu prodaje (na primer sladoled, ponudba za žar – glede na vremenske razmere),
- prazničnih izdelkov – obseg prodaje močno naraste v prazničnih dneh (na primer Velika noč, Božič).

Kakovostno in redno zajemanje oziroma prilagajanje regalnih zalog je osnova za naročanje s konceptom MaxiMini.

## 4.15 Vračila in preskladiščenje blaga ter koncept zadnjih kosov

Gre za postopke vračanja izdelkov glede na vrsto vračila ter postopek preskladiščenja blaga. Loči se namreč med vračili, ustvarjenimi po prejemu naloga za vračilo in vračili, ustvarjenimi brez predhodnega naloga. Vračila, ustvarjena po prejemu naloga za vračilo, se za vračilo pripravijo takoj po prejemu naloga oziroma v skladu z navodili, ki se jih prejme po računalniškem sistemu. Vračila brez predhodnega naloga, se vračajo ob večji zalogi izdelka za vračilo (polomljene bagete, 6-pack plastenke ali pločevinke) oziroma ob nastanku škodnega primera (poplava, izpad hladilnikov ali skrinj).

**Vračilo izdelkov na podlagi naloga za vračilo** − vračila, ustvarjena po prejemu naloga za vračilo zajemajo:

- vračilo akcijskih izdelkov,
- izdelka vzetega iz prodaje,
- vračilo dodelitve roka trajanja,
- vračilo NIZ.

Po prejemu naloga za vračilo, se preveri zaloga artikla v prodajnem prostoru in v skladišču (določen RT in lot številka). Pri vračanju akcijskih izdelkov se vračajo samo originalno zaprti kartoni in se ne vrača količin, ki se lahko takoj ali v naslednjih dneh zložijo v regal. Blago za vračilo se zloži na paleto. Hlajene in zamrznjene izdelke se vrača v ustrezno ohlajenem termičnem zabojniku. V primeru vračil na več paletah, je to potrebno ustrezno označiti na nalogu za vračilo (na primer 1/3, 2/3, 3/3). Pri vračanju NIZ je potrebno na vsako stran palete, ovite v folijo, namestiti črtno kodo. Izdelkov se nikoli in pod nobenim pogojem ne vrača v črnih vrečah ali med odpisi. Količine se vnesejo v računalniški sistem, naloge se potrdi in natisne. Nalog za vračilo se odloži na paleto, ki se jo ovije s folijo in zaščiti z Lidlovim varnostnim trakom. Izpolniti je potrebno rumen list za vračilo blaga, ki se ga zatakne za folijo na paleti. Vračilo se obvezno označi tudi na tovornem listu.

**Vračila brez predhodnega naloga** − v to kategorijo sodijo:

- vračilo po dogovoru z regionalnim vodjo prodaje,
- polomljene bagete,

- 6-pack plastenke ali pločevinke,
- vračila zaradi škodnega primera,
- okvarjeni NIZ za uničenje do oziroma nad 10 EUR,
- podatkovni mediji brez garancije.

V MDE se izbere ustrezno kategorijo vračila. Preveri se zaloga izdelka v prodajnem prostoru in v skladišču. Blago se zloži na paleto oziroma v ustrezno ohlajen termični zabojnik. V MDE se vnese količino izdelka za vračilo. Natisne se dokumente, ki se jih odloži na paleto z izdelki. Paleto se ovije s prozorno folijo in se jo zavaruje z rumenim Lidlovim trakom. Izpolni se rumen list za vračilo, ki se ga zatakne za folijo na paleti. Na tovornem listu se označi, da gre za vračilo blaga.

**Postopek vračanja NIZ za uničenje in podatkovnih medijev** − v MDE se izbere ustrezno kategorijo vračila. Poslovalnica mora za posamezno skupino NIZ za uničenje odpreti ločene naloge za vračilo in dnevno v sistem vnašati nove NIZ. Ko je predvideno vračilo v LC, se nalog potrdi, spremni dokument pa odloži na paleto, ki se jo ovije v raztezno folijo. Regionalni vodja prodaje ob obisku poslovalnice preveri posamezen izdelek, pravilnost potrdi s kljukico in se na dokumentu podpiše. Po opravljeni kontroli se paleto ponovno ovije in se jo zaščiti z rumenim varnostnim trakom. Na predviden dan se pripravljena vračila pošlje v LC. NIZ za uničenje pod in nad 10 EUR se vračajo v LC tedensko. Podatkovni mediji se zaradi varstva osebnih podatkov hranijo v pisarni in se vrnejo mesečno po prejeti informaciji s strani tajništva prodaje.

Pri **preskladiščenju blaga** se upošteva naslednja navodila:

- Pri preskladiščenju blaga gre za pošiljanje blaga med poslovalnico – pošiljateljico in poslovalnico - prejemnico.
- Poslano blago je ustrezno zapakirano in opremljeno s pisarniškim dokumentom »Preskladiščenje«, na katerem je označena črka »P« in skupno število palet.
- Blago se preskladišči s tovornjakom (v primeru manjših količin lahko tudi preko regionalnega vodje prodaje).
- Preskladiščenje toplotno občutljivih izdelkov (hlajeni izdelki, zamrznjeni izdelki, sveže meso) z namenom nadaljnje prodaje je strogo prepovedano.
- V primeru preskladiščenja tehničnih artiklov večje vrednosti preko LC, se artikel položi v bananino škatlo in se jo postavi v prazen termični zabojnik (brez hladilnih vložkov), ki se ga zapre in zaščiti s plombo.
- Poslovalnica – prejemnica pred potrditvijo prejema blaga dejansko količino blaga primerja s prejeto.
- Pri morebitnih odstopanjih poslovalnici uskladita količine in vrsto artiklov. Po uskladitvi prejemnik najkasneje v 24-ih urah potrdi preskladiščenje v računalniškem sistemu.

Ažurno in dosledno izvajanje vračil in preskladiščenj blaga omogoča poslovalnici:

- večji pregled nad zalogo blaga v skladišču,
- zmanjšanje zalog kot posledico dodelitev in neprodanih akcijskih izdelkov,
- lažje zagotavljanje svežosti in zmanjšanje vrednosti odpisov,
- manj časa porabljenega za naročila,
- izboljšanje inventurnega rezultata,
- olajšanje dela drugim oddelkom.

**Koncept zadnji kosi** omogoča poslovalnicam samostojno odločanje o spremembi prodajne cene pri prehrambenih akcijah in NIZ. Posledično lahko s tem poslovalnica vpliva na zmanjšanje odpisov, povečanje prometa in optimalno izrabo prodajne površine. Cena se lahko izdelkom niža, ko zaloga izdelka ne presega količine 3. kosov.

Prehrambenim izdelkom se lahko ustrezno zniža cena takrat, ko je zaloga izdelka v poslovalnici enaka ali manjša od 3. kosov, neodvisno od cene posameznega kosa. NIZ se lahko zniža cena, ko je zaloga izdelka v poslovalnici enaka ali manjša od 3. kosov, vrednost posameznega kosa izdelka pa ne presega 20 EUR. Tako prehrambenim kot NIZ se lahko zniža cena šele 1 teden po pričetku prodajne akcije. Cena se zniža za 30 %.

Predstavitev izdelkov znižanih izdelkov je naslednja:

- hlajeni izdelki: v prostor za znižane izdelke na koncu hladilnika v smeri kupca,
- neprehrambeni izdelki: na konec druge vrste z NIZ, glede na smer kupca,
- suhi sortiment: v prostor za znižane izdelke, ki se nahaja na koncu regala z akcijo prehrambenih izdelkov,
- prehrambena akcija zamrznjenih izdelkov: prva skrinja v zadnjem hodniku, glede na smer kupcev,
- v primeru spremembe cene se prelepi artikel z novo etiketo, kjer sta napisani tako stara cena, kot tudi nova, znižana,
- v primeru vračila izdelka na blagajni, se ga odnese na odpis in ne nazaj v prodajo.

Dosledno izvajanje koncepta zadnji kosi vpliva v poslovalnici na povečanje prometa, zmanjšanje odpisov, izboljšanje izgleda prodajne površine, večjo preglednost nad zalogami in odpravo zadnjih kosov v skladišču poslovalnice.

## 4.16 Elektronsko varovanje izdelkov in uporaba video nadzornega sistema

Iz leta v leto se število kraj v poslovalnicah povečuje. Zato se je v poslovalnicah uvedlo elektronsko varovanje izdelkov (v nadaljevanju EAS) z dobro vidnimi antenami, ki

potencialne tatove odvračajo od kraje v poslovalnicah in zmanjšujejo primanjkljaj blaga. Zaposleni, ki je v bližini, mora ogovoriti in pomiriti stranko, če le-ta sproži alarm na vhodu ali izhodu poslovalnice.

EAS zaščita ni škodljiva, zato osebam s srčnimi spodbujevalniki ni potrebno biti v skrbeh za svoje zdravje. EAS ne vpliva na tehnične naprave, kot so mobilni telefoni in magnetni trakovi na plačilnih oziroma kreditnih karticah. Za sprožen alarm lahko obstaja več vzrokov. Odzvati se je potrebno na vsak sprožen alarm, pri čemer se kupca vedno spoštljivo obravnava. Prijaznost do kupcev mora biti tudi v stresnih situacijah prednostno načelo vsakega zaposlenega.

Včasih lahko situacija eskalira, ko se kupec na primer počuti obdolženega kraje. Situacijam eskalacije se je vsekakor potrebno izogniti tako, da zaposleni ostane miren. Če kupec kljub vsemu ni kooperativen in se obnaša agresivno, se obvesti vodjo poslovalnice in se ne ukrepa. V primeru odkritega kaznivega dejanja oziroma suma storjenega kaznivega dejanja (tatvina, rop, ipd.), se poda kazenska ovadba policiji, ki slednjo obravnava kot predlog za pregon. Če bi policist sočasno z zapisnikom o sprejemu ustne ovadbe ponudil tudi obrazec »izjava o umiku predloga za pregon«, se tega obrazca ne izpolnjuje pod nobenimi pogoji. Tovrstne izjave so veljavne zgolj, če jih podajo zakoniti zastopniki družbe.

Kupec načeloma ni obravnavan kot potencialni tat, zato je potrebno z njim ravnati prijazno in spoštljivo. Varnost zaposlenega je na prvem mestu – pri agresivnem obnašanju stranke ali pri eskalaciji situacije se zato ne ukrepa in se pusti stranko, da odide iz poslovalnice.

Video nadzorni sistem služi:

- preprečevanju kaznivih dejanj zoper osebe in lastnino,
- pojasnjevanju v primeru kaznivih dejanj zoper osebe in lastnino,
- pojasnjevanju pri škodnih primerih.

Uporaba video nadzornega sistema je dovoljena samo v skladu z navodili podjetja. Vsakršna odstopanja so nedopustna. Podatki, pridobljeni z video tehniko, se ne smejo obdelovati in uporabljati za namene opravljanja kontrole ustreznosti izvajanja delovnih postopkov, primerjave učinkovitosti ali merjenja učinkovitosti zaposlenih. V primeru kaznivih dejanj in škodnih primerov, se video posnetki z namenom pojasnjevanja in preiskave posredujejo policiji in drugim pristojnim organom.

Prepovedano je:

- zvočno snemanje,
- skrivno video nadzorovanje,
- nadzorovanje v pisarni (izjema: trezor) in

- v socialnih in sanitarnih prostorih.

## 4.17 Delo na blagajni

Delo na blagajni sodi med najbolj zahtevna in odgovorna dela prodajalk in prodajalcev. Blagajničarka ali blagajnik je nemalokrat edina oseba, s katero pride kupec v stik in predstavlja javno podobo vsakega trgovskega podjetja. Do kupcev je potrebno biti vedno prijazen in vljuden, še posebno v stresnih situacijah. Vračilo izdelkov se obravnava prednostno.

Pred začetkom dela na blagajni, so delovne obveznosti naslednje:

- Naučiti se je potrebno PLU števila (za sadje in zelenjavo brez črtne kode in za kruh).
- Poskrbeti je treba za urejen videz in priponko z imenom ter priimkom.
- V pisarni poslovodja oziroma vodja izmene izroči osebni blagajniški predal.
- Blagajniški predal se napolni z zadostno količino menjalnega denarja.
- Menjalni denar v obliki kovancev se sme vzeti le iz trezorja in le v celih zavojih.
- V blagajno se vstavi blagajniški predal z denarjem, ki ga predhodno vsak prodajalec sam prešteje.
- Ob zmanjšanju dela na blagajni je potrebno napolniti stojala za letake in založiti blagajniške mize.
- Preveri se tudi zaloga blagajniških trakov in nakupovalnih vrečk.
- Preveri se delovanje tehtnice – prikaz na ekranu tehtnice mora bit »0«.
- Preveri se izpravnost POS terminala.
- V rumen kozarček se namesti bombone, ki se jih ponudi otrokom, modrega pa se napolni z žetoni za nakupovalne vozičke.
- Pred začetkom blagajniškega dela se odpre blagajniško zaporo in prijavi na blagajni s tajno številko blagajnika.

Kakršnekoli sumljive poškodbe mora blagajničar nemudoma javiti nadrejeni osebi ter ne sme pričeti z uporabo kartičnega terminala. Vsak blagajničar mora pred pričetkom dela na blagajni preveriti, da:

- je kartični terminal trdno montiran na svojem držalu,
- je na POS terminalu nameščena modra varnostna nalepka oziroma plomba in je ta nepoškodovana,
- je tipkovnica terminala nepoškodovana,
- je na POS terminalu nameščena plastična zaščita, ki zakriva pogled na tipkovnico terminala,
- ni drugih morebiti sumljivih poškodb na terminalu.

Ko se delo na blagajni zaključi, je postopek na blagajni naslednji:

- zapre se blagajniška zapora,
- očisti se blagajniški prostor,
- izprazni se koš za odpadke in iz blagajne odstrani artikle, ki so jih morebiti tam pustili kupci,
- z blagajne se odjavi s pritiskom na tipko »Odjava«,
- blagajniški predal se nemudoma odnese v pisarno, kjer obračun blagajnika poteka v okviru načela »na štiri oči«. Z denarno tehtnico se prešteje vsebina blagajniškega predala,
- morebitna blagajniška razlika se z vodjem prodajalne nemudoma razjasni in evidentira. Manjka se ne pokriva z osebnim denarjem, prav tako se pri morebitnih viških iz blagajne ne jemlje denarja,
- vodji prodajalne je potrebno predložiti vse blagajniške izpise z vračili denarja, prekinitvami in zatipkanji,
- te se nato skupaj s potrdili o odvajanju blagajne in poročilom blagajnika pritrdijo na dokument – »Obračun blagajnika«,
- s podpisom dokumenta »Obračun blagajnika« se potrdi popolnost listine,
- obračunani denar se shrani v trezor. Denar v trezorju je lahko le v varnostni vreči, v zavojih in v posodi za denar.

Na blagajni se stopa v kontakt z vsemi kupci, zato je potrebno pustiti pozitiven vtis, ki ga bo kupec ponesel s seboj domov. Izdelke na blagajni se obračunava hitro, vendar prilagojeno kupcem. Blagajniški prostor in prostor za zlaganje izdelkov mora biti čist in urejen.

Postopek pri kasiranju na blagajni − gre za opis poteka blagajniške dejavnosti, opis postopka plačevanja z različnimi plačilnimi sredstvi ter opis postopka ob nastopu težav pri delu na blagajni:

- upošteva se načelo 1+2,
- kupca se prosi, da na tekoči trak zloži nakupljeno blago,
- kupcu se pomaga postaviti nakupovalni voziček v položaj za zlaganje,
- preveri se, če se v vozičku nahajajo še kakšni izdelki,
- prvi izdelek se skenira in se ga položi v voziček,
- pri enakih artiklih se lahko uporabi količinska tipka (pazi se na pravilno uporabo),
- uporabi se tipko EAN pri izdelkih, ki jih ni moč odčitati,
- bankovce vrednosti 20 EUR in več se obvezno preveri z napravo za preverjanje bankovcev,
- upošteva se načelo »na štiri oči« v primeru bankovcev večjih vrednosti (pri bankovcih za 200 EUR in 500 EUR se pokliče poslovodjo ali drugega sodelavca),
- kupcev se ne prosi za drobiž, ampak se že prej zagotovi dovolj menjalnega denarja,

- bankovec, ki ga stranka predloži pri plačilu, se odloži v blagajniški predal šele po izročitvi vrnjenega denarja stranki,
- kupcu se izroči račun in vrne denar v roke,
- vztraja se pri vračilu drobiža. Če ga kupec pusti, se drobiž shrani v blagajno in se ga ob zaključnem obračunu tudi obračuna,
- v primeru plačila z darilnimi boni se denarja ne vrača,
- v primeru, da kupec nima dovolj denarja ali ne more plačati s kartico, se zadeva diskretno in prijazno uredi (uporabi se tipka »Odlog plačila«),
- skrbi se za prijazen odziv: »Hvala. Prosim.«,
- osebno obravnavanje sorodnikov, prijateljev in znancev na blagajni kot tudi obračunavanje svojih osebnih nakupov oziroma malice, je strogo prepovedano,
- na blagajni se s sodelavci o osebnih zadevah ne pogovarja,
- v primeru odsotnosti se pritisne tipko »Pavza« in zapre blagajniško zaporo,
- bankovce v vrednosti 100 EUR in več se odlaga v Counter – Cashbox.

Postopek pri plačevanju s plačilnimi karticami:

- v Lidlovih poslovalnicah je mogoče plačevati s karticami BA, Maestro, Mastercard in Visa,
- ločiti je potrebno pametno kartico s čipom in kartico z magnetnim zapisom. Kartico s čipom se vstavi v za to namenjeno režo na terminalu, kartico z magnetnim zapisom pa se potegne preko čitalca magnetne steze,
- POS terminal samodejno preveri podatke na kartici. Sledi identifikacija imetnika kartice, ki se lahko opravi z vnosom kode PIN ali s podpisom imetnika kartice,
- postopek je zaključen, ko se izpiše potrdilo o uspešno opravljeni transakciji.

Postopek pri reševanju težav ob izvedbi kartičnega plačila:

- na blagajnah se lahko pripeti dogodek, ko kljub uspešno izvedenemu kartičnemu plačilu na POS terminalu, blagajna ne natisne računa in se vede, kot da plačilo ni bilo uspešno izvedeno. Znesek ostane na blagajni odprt,
- dokler račun na blagajni ni zaključen, plačilo ni bilo izvedeno ne glede na sporočila na POS terminalu,
- zato je v takšnem primeru potrebno postopati, kot sledi:
  - Celotni postopek plačila je potrebno ponoviti, dokler se račun na blagajni ne natisne in zaključi (stranka bo v vsakem primeru bremenjena le enkrat).
  - Izpolniti je potrebno obrazec »Protokol – kartična plačila« in ga poslati v LC.

Postopek pri kasiranju z vrednostnimi boni:

- po zaključenem kasiranju se stisne tipko »Vsota«;

- vnese se vrednost bonov in potrdi s tipkama »Darilni bon« + »Vnos/Gotovina«;
- blagajna po transakciji prikazuje še preostali znesek plačila, ki se nato lahko opravi z gotovino oziroma kartico;
- ob prevzemu vrednostnega bona na blagajni, se preveri veljavnost in morebitno ponareditev bona, kar se potrdi s podpisom na vrednostnem bonu;
- na kodi naredite navpično črto čez vso višino kode;
- pred štetjem blagajniškega predala vodja poslovalnice prešteje, pregleda in zgornji del bona preluknja z luknjačem: Paziti je potrebno, da se pri tem ne uniči številke bona.

Navodila za obračunavanje osebnega nakupa:

- zaposleni si ne sme obračunati svojega nakupa,
- pred obračunavanjem osebnega nakupa se vtipka osebna številka blagajnika,
- blago se pred uporabo obračuna in odloži v skupne prostore tako, da je kadarkoli mogoča jasna določitev računa k blagu,
- če jasna primerjava ni omogočena, se pri procesu obračuna izda ustrezni posamezni račun,
- vsak račun osebnega nakupa mora podpisati poslovodja oziroma njegov namestnik.

# 5 PRIPOROČILA ZA PRAKSO

Empirični del diplomskega dela je namenjen reševanju problematike prenašanja znanja zaposlenim v Lidlu pri delu v trgovini in zapolnjuje vrzel, ki je doslej zijala v procesu poslovanja trgovine. Identificirala sem problem in se ga s kvalitativnim raziskovalnim pristopom analitično lotila. Predstavljeni so osnovni in uveljavljeni koncepti, ki se v trgovinski praksi uporabljajo že dolgo. Empirični del zato ne odgovarja na vsa vprašanja o poslovanju trgovine na drobno in ni zadostna podlaga za celovito razumevanje le-tega. To poudarjam zaradi bralcev, ki bodo analizo poslovanja prebrali zaradi lastnih potreb po informacijah, izobraževanju in osvežitvi znanj na tem področju. Bo pa element mentorstva in način podajanja znanja naprej, koristen marsikomu v tej stroki.

Pri svojem delu mentorice zelo natančno načrtujem čas za uvajanje in čim prej vzpostavim vzpodbudno učno okolje za sodelavce. Omogočim dovolj časa za prisvajanje novih vsebin. Načrtujem ponovitve pomembnih vsebin. Ne podcenjujem časa, potrebnega za pridobitev vsebinske osnove in poskrbim, da posredujem vse vsebine z načrta usposabljanja. Redno vključujem pohvale in se vsaj na začetku osredotočim na napredek pri učenju in ne zgolj na ocenjevanje rezultatov. Držim se osnovnih pravil pri komuniciranju: pozitivna drža, ki odraža pozornost in spoštovanje; sočustvovanje, ki odraža sposobnost vživeti se v drugega in ga razumeti; izvirnost, ki se nanaša na pristnost in odkritost. Skušam se postaviti v položaj sodelavcev na usposabljanju in jih spremljati s potrebno mero strpnosti. Prijaznost je ključ do uspeha. Uporabim več komunikacijskih kanalov: poslušam, opazujem, podajam

informacije, razložim vsebino, pokažem, dovolim, da sami izvedejo določene naloge. Ne pojasnjujem vedno, pač pa postavljam vprašanja, da sami najdejo odgovore. Ponujene razlage namreč pogosto niso sprejete z razmislekom in s pomočjo vprašanj sodelavce spodbudim, da sami razmislijo in najdejo razlago. Vedno omogočim postavljanje vprašanj in vsa vprašanja jemljem resno in nanje odgovorim.

Če pride do konflikta, ga definiram, analiziram, se o njem pogovorim, poiščem rešitev in jo uporabim v pozitivno naravnanem razgovoru s sodelavci. Trudim se, da ob zaključku uvajanja ne ocenjujem osebnosti sodelavcev, pač pa le njihovo ravnanje in delo. Redno dajem povratne informacije, ki vsebujejo tako pozitivne informacije, kot tudi informacije o izboljšanju. Sem zelo pozorna na razvojne možnosti posameznika, ki že obstajajo ali, ki se lahko v prihodnosti še razvijejo in ki presegajo zahteve trenutnega delovnega mesta. Opazujem fleksibilnost, zanesljivost, socialne kompetence in samoiniciativnost. Končni cilj je usposobiti novega sodelavca za uspešno opravljanje zaključnega testa. Moja odgovornost je novega sodelavca naučiti vse, kar mora vedeti, da bo uspešno opravil test, namreč, če sodelavec ne opravi zaključnega testa, to ni le njegova krivda, pač pa tudi moja. Ko sem v vlogi mentorice, imam pomembno vlogo vzornice, saj me novi sodelavec ves čas opazuje in posnema moje ravnanje. Temu primerno se ravnam in sem dober zgled.

Znanje, zajeto v raziskovalnem delu, želim zaposlenim predstaviti tako, da bi bilo zagotovo sprejeto in bi pripomoglo k boljšemu delovanju poslovalnice. Podjetju predlagam uvedbo rednih izobraževanj oziroma šolanja, ne samo za novozaposlene, ampak tudi za ostale, ki bi znanje tako redno osveževali. Učinkovitost bi bila še večja, če bi praktični del izobraževanja lahko opravljali v konkretni poslovalnici.

Vsa podjetja bi morala trajno in na dolgi rok usposabljati zaposlene, saj brez tega podjetje težje napreduje. Zavedati bi se morala, da vlaganje v človeške vire zagotavlja konkurenčnost in da je znanje ključni dejavnik razvoja, ki zaposlenim pomaga pri razumevanju procesov (Možina, 2002, str. 457).

Upam, da sem vsaj delno izpolnila pričakovanja svojih sodelavk in sodelavcev in upam, da bo besedilo poleg pedagoškega postalo tudi praktični pripomoček pri usposabljanju novih sodelavcev v Lidlu. Delo bi lahko bilo zanimiv prispevek v zbirko del s področja trženja in prodaje. Mislim, da lahko vsak prodajalec najde v delu spodbudo in zamisli, kako je mogoče prodajo izboljšati – strateško, organizacijsko, izvedbeno. Želim si, da bi bralci dela v prihodnje svojo prodajno funkcijo bolj strateško dojemali, ne le načrtovali, temveč tudi izvajali.

# SKLEP

V današnjem času enostavno ni več dovolj, če podjetja svojo funkcijo opravljajo »samo« dobro. Konkurenca na trgu je že tako huda, da, če želijo uspeti, morajo svoje delo opraviti

odlično (Kotler, 1998, str. 32). S pomočjo temeljnih načel podjetja in načel vedenja se opredeljujejo vrednote in cilji ter se tako skupaj z zaposlenimi gradi skupno pot podjetja. Temeljna načela podjetja opisujejo ravnanja pri delu in so torej ključni dejavniki za uspeh podjetja. Dosledno spoštovanje zakonskih predpisov in internih smernic ima trajen vpliv tudi na zadovoljstvo kupcev in posledično tudi na uspešnost podjetja.

»Zaposleni v prodaji opravljajo svoje delo na meji med podjetjem in kupcem tako, da za podjetje pomenijo znanilce kupčevih želja, za kupca pa fizično utelešenje podjetja« (Dobovišek, 2007, str. 13). Da bi bilo delovanje zaposlenih v prodaji v skladu z željami kupcev in poslovnimi cilji podjetja, morajo biti prodajni kadri usposobljeni. Kakovost in usposobljenost zaposlenih neposredno vplivata na ustvarjanje finančnih rezultatov podjetja.

Dodelan proces prodaje lahko podjetje postavi na prvo mesto v očeh kupca. Zaradi velikega vpliva na dobičkonosnost podjetja, postaja prodajna funkcija eno najbolj zahtevnih poslovnih področij. Če hoče podjetje dobro opravljati prodajni proces, je pravi začetek za strateško razmišljanje povezan z jasnim oblikovanjem prodajnih nalog (Pučko, 2006, str. 162).

Delo v trgovini obsega veliko različnih aktivnosti, pravil in načel, ki jih mora vsak zaposleni ne samo dobro obvladati, ampak tudi razumeti. Osnovna naloga prodajalca je kupcu predstaviti ponudbo podjetja tako, da s svojim znanjem spodbudi njegovo zanimanje in odločitev za nakup. Če kupec zazna prodajalčevo vedenje kot dodano vrednost izdelka ali storitve, je takšen prodajalec lahko izredno močan vir konkurenčne prednosti podjetja.

Med raziskovalnim delom sem dobila tudi odgovore na vprašanja, zastavljena pred začetkom raziskave. Procesi v poslovalnicah Lidl trenutno tečejo s pomanjkanjem znanja teorije zaposlenih, predvsem novozaposlenih, opazen je tudi kadrovski primanjkljaj in časovna stiska zaposlenih. V empiričnem delu diplomskega dela sem podrobno predstavila teorijo pravilnega izvajanja aktivnosti v poslovalnicah Lidl in predstavila priporočljiv način dela. Pri raziskavi sem imela tudi omejitve. V prvi vrsti bi izpostavila čas, ki sem ga imela na razpolago za raziskavo, majhno število zaposlenih z večletnimi izkušnjami, na katere sem se lahko obrnila in pomanjkanje internih gradiv. Za nadaljnje raziskovanje bi priporočila redno in ažurno vnašanje sprememb delovnih procesov v interna gradiva, sledenje novim izboljšavam, ki bi zaposlenim olajšale delo, sprotno obveščanje zaposlenih o novitetah v podjetju in skrb za njihovo dobro počutje.

Na podlagi teoretičnega pregleda in empirične ponazoritve analize primera sem dosegla zastavljen cilj – hitrejše in uspešnejše uvajanje novih sodelavcev. Dvema novima sodelavcema sem že v drugi tretjini leta pomagala s svojo »skripto« zajetih osnov, potrebnih za lažje delo v podjetju Lidl. Menim, da je predstavljeno raziskovalno delo v okviru diplomske naloge dobro izhodišče za nadaljnje nadgradnje usposabljanja novih

zaposlenih. Verjamem, da mi bo uspelo na podlagi diplome doseči v podjetju program uvajanja novih zaposlenih. To bi bila izjemna dodana vrednost mojega dela.

Povezava med managementom znanja in organizacijo trgovine na drobno se kaže v maksimiranju vrednosti za potrošnike, v izboljšanju kakovosti procesa odločanja in v doseganju ciljev podjetja. Podjetje mora biti zmožno pravočasno informirati zaposlene z ustreznim znanjem, da bi od tega imelo največjo možno korist. Zaposleni pogosto zaradi notranje konkurence nočejo deliti svojega znanja, izkušenj, informacij naprej z drugimi. To organizacijsko klimo je potrebno spremeniti in vzpostaviti dvosmeren dialog, sodelovanje, zaupanje, oseben stik. Učenje je namreč ciklični proces, ki se nikoli ne konča.

# LITERATURA IN VIRI


1. Bair, J. H., & O´Connor, E. (1997). *The state of the product in knowledge management*. Journal of knowledge management. Research paper. MCB UP Ltd. Najdeno 12. Aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13673279810249350
2. Bukowitz, W., & Williams, R. (1999). *The knowledge management fieldbook*. Edinburg: Pearson Education.
3. Daft, R. L., & Marcic, D. (2004). *Understanding management*. Madon: Thomson South-Western.
4. Davenpor, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dobovišek, A. (2007). *Strateško vodenje prodaje*. Ljubljana: GV Založba.
8. Jashapara, A. (2011). *Knowledge management: an integrated approach*. Harlow (Essex): Pearson Education.
9. Klopčič, J. (2006). *Pomen organizacijskega učenja v sodobni organizaciji* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kodrin, L., Kregar Brus, A., & Šuster Erjavec, H. (2013). *Osnove trženja*. *C*elje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
11. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanja in nadzor* (2. popravljena izdaja). Ljubljana: Slovenska knjiga.
12. Lazarov, P. (2016 maj). *Lično zloženi in označeni izdelki*. *InStore*, str. 66-67.
13. Lidl Slovenija d.o.o. k.d. (2015a). *Rezano cvetje in lončnice (*interno gradivo). Komenda: Lidl d.o.o. k.d.
14. Lidl Slovenija d.o.o. k.d. (2015b). *Koncept svežosti pri dopeki kruha* (interno gradivo). Komenda: Lidl d.o.o. k.d.
15. Lidl Slovenija d.o.o. k.d. (2015c). *Sadje in zelenjava* (interno gradivo). Komenda: Lidl d.o.o. kd.
16. Lidl Slovenija d.o.o. k.d. (2016a). *Splošno o vašem delodajalcu – podjetju Lidl.* (interno gradivo). Komenda: Lidl d.o.o. k.d.
17. Lidl Slovenija d.o.o. k.d. (2016b). *Štacunar* (interni časopis). Komenda: Lidl d.o.o. k.d.
18. Lušina, P. (2009). *Optimizacija nabave v proizvodnem podjetju* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
19. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

20. Možina, S., Tavčar, M., & Zupančič, V. (2012). *Vedenje potrošnikov in tržnikov*. Maribor: Založba Pivec.
21. Podnar, K., Golob, U., & Jančič, Z. (2007). *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Pompe, A., & Vidic, F. (2008). *Vodnik po marketinški galaksiji*. Ljubljana: GV Založba.
23. Potočnik, V., & Hrastelj, T. (1996). *Strategija razvoja slovenske trgovine* (raziskovalna naloga). Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
24. Potočnik, V. (1998). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja.* Ljubljana: Ekonomsko poslovna fakulteta Ljubljana.
25. Potočnik, V. (2001a). *Trženje v trgovini.* Ljubljana: GV Založba.
26. Potočnik, V. (2001b). *Trgovinsko poslovanje.* Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
27. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Copis.
28. Schneider, W., & Schwankhart, K. (1999). *Gospodarsko poslovanje 2.* Ljubljana: Mohorjeva založba.
29. Senge, P. (2006). *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*. London: Random House.
30. Skupina Lidl Slovenija (2014). *Letno poročilo skupine Lidl Slovenija za leto 2014*. Komenda: Skupina Lidl Slovenija.
31. Vida, I. (2001). *Značilnosti in izzivi trgovine na drobno v svetu. Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje?* Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana.
32. *Temeljna načela podjetja.* Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.lidl.si/sl/nacela-podjetja.htm
33. Vrčon Tratar, N. (2012). *Poslovanje trgovskega podjetja* (učno gradivo). Ljubljana: GZS center za poslovno usposabljanje.
34. Zakon o trgovini. *Uradni list RS* št.2/2007-UPB4.
35. Zakon o trgovini. *Uradni list RS št. 24/2008*.

# PRILOGA

**Priloga 1: Okvirna vprašanja empiričnega dela – kvalitativni intervju**

Okvirna vprašanja empiričnega dela – kvalitativni intervju:

1. Katera so osnovna načela podjetja? Se jih redno in natančno upošteva? Kako?
2. Kako se v poslovalnici upoštevajo temelji dobre higienske prakse? Kakšen je spremljajoči higienski program? Na kaj se točno navezuje?
3. Kako se v poslovalnici zagotavlja ohranjanje hladilne verige? Kakšne so predpisane temperature? Kje je to zabeleženo?
4. Kdo skrbi za urejeno zunanjost poslovalnice?
5. Kako poteka smer kupca? Zakaj je to pomembno?
6. Kdaj se menja čelna postavitev izdelkov na začetku regalov?
7. Kako poteka prevzem blaga ob dostavi? Na katere podatke na tovornem listu je potrebno biti še posebej pozoren?
8. Kateri elementi so najpomembnejši pri zlaganju blaga? Zakaj je pomemben vrstni red zlaganja blaga?
9. Zakaj je potrebno blago na policah stalno obračati?
10. Kaj pomenijo oznake na cenovnih izkazih suhega sortimenta?
11. Kako se postopa, če se opazi slaba kvaliteta sadja in zelenjave pri pravkar dostavljenem blagu?
12. Ob katerih dnevih je dostava svežega rezanega cvetja? Kaj pomenijo oznake za zalivanje na cenovnih izkazih cvetja?
13. Kaj pomenijo oznake na cenovnih izkazih pri kruhu in pekovskih izdelkih?
14. Kam se da dobaviteljev kruh, ki se tekom dneva ni prodal? Kam gre kruh iz Lidlove dopeke, ki se ne proda?
15. Katere akcije se stalno uporabljajo pri poslovanju v trgovini? Kakšne so oznake na cenovnih izkazih?
16. Kako se za prodajo pripravijo neprehrambeni izdelki? Obstaja načrt postavitve? Se prevzema blago po dobavnici?
17. Kako se rešujejo reklamacije?
18. Kako poteka vračilo blaga, ki stranki ne ustreza?
19. Je v poslovalnici možno zahtevati povrnitev vračila davka na dodano vrednost? Pod kakšnimi pogoji?
20. Kaj storiti, če kupec odkloni preverjanje istovetnosti osebe z osebnim dokumentom?
21. Kaj storiti s poškodovanimi izdelki? Kako zmanjšati višino odpisov v poslovalnici?
22. Kako se izvaja inventura? Kako poteka priprava nanjo in izvedba le-te?
23. Kdo naroča blago v poslovalnici? Kako? Na kakšen način?
24. Kam z neprehrambenimi izdelki, ki se ne prodajo v določenem času? Kako potekajo vračila v LC Komenda?
25. Na kaj vpliva izvajanje koncepta zadnji kosi v poslovalnici?
26. Imajo izdelki v poslovalnici elektronsko varovanje? Kako se poslovalnica še zaščiti pred krajami?

27. Imajo poslovalnice video nadzorni sistem?
28. Katere so najpomembnejše naloge pri delu na blagajni?