

PROMETNA ŠOLA MARIBOR

VIŠJA PROMETNA ŠOLA

Nickolas Hrženjak

**NABAVA, SKLADIŠČENJE IN NADALJNJA
PRODAJA BLAGA V PODJETJU
SLOVENIJALES TRGOVINA HOČE**

Diplomsko delo

Maribor, oktober 2023



prometna šola maribor
višja prometna šola

SI – 2000 MARIBOR, Preradovičeva ulica 33, tel.: +386 (2) 42 94 137, tel./faks: +386 (2) 42 94 139

Diplomsko delo višješolskega študijskega programa

**NABAVA, SKLADIŠČENJE IN NADALJNJA PRODAJA
BLAGA V PODJETJU SLOVENIJALES TRGOVINA HOČE**

Študent: *Nickolas Hrženjak*
Vpisna številka: *12150162802*
Študijski program: *Logistično inženirstvo*
Vrsta študija: *redni*
Predmet: *Trženje in kakovost storitev*
Mentorica: *Mag. Vanja Kajzer, univ. dipl. ekon.*
Lektorica: *Melina Hrženjak, univ. dipl. slo. in rus.*

Maribor, oktober 2023

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Vanja Kajzer, univ. dipl. ekon. za usmerjanje in vso strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala vsem zaposlenim v podjetju Slovenijales Hoče, ki so mi pomagali pri izvedbi dela.

Iskrena hvala moji družini in puncu, ki so mi stali ob strani in me podpirali.

IZJAVA O AVTORSTVU IN OBJAVI DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani

Nickolas Hrženjak,

rojen 1.10.1997 v Mariboru, s svojim podpisom potrjujem, da:

1. sem avtor diplomskega dela z naslovom:

NABAVA, SKLADIŠČENJE IN NADALJNJA PRODAJA BLAGA V PODJETJU
SLOVENIJALES TRGOVINA HOČE

2. je diplomsko delo rezultat lastnega raziskovalnega dela;
3. predloženo diplomsko delo v celoti ali v delih ni bilo predloženo za potrditev izobrazbe po študijskem programu druge šole;
4. nisem kršil avtorskih pravic in intelektualne lastnine drugih;
5. je elektronska različica identična s tiskano obliko diplomskega dela;
6. dovolim objavo diplomskega dela na spletni strani šole.

V Rušah, dne 1. 10. 2023.

Podpis:

NABAVA, SKLADIŠČENJE IN NADALJNJA PRODAJA BLAGA V PODJETJU SLOVENIJALES TRGOVINA HOČE

Ključne besede: nabava, skladiščenje, prodaja, Slovenijales

Povzetek

Diplomsko delo obravnava nabavo blaga, skladiščenje in nadaljnjo prodajo blaga v podjetju Slovenijales trgovina Hoče. Predstavljeni so procesi nabave, skladiščenja in prodaje ter problematika, ki se pri vsakem izmed teh procesov pojavlja. Poglobljeno smo analizirali problematike v posameznih procesih podjetja Slovenijales ter podali optimalne rešitve za izboljšavo vsakega izmed procesov.

PURCHASE, STORING AND FURTHER SALE OF MERCHANDISE IN SLOVENIJALES DEPARTMENT HOČE

Key words: purchase, storing, sale, Slovenijales

Abstract

This paper addresses the purchase, storing and further sale of merchandise in Slovenijales department Hoče. The processes of purchase, storing and sale in Slovenijales are described in detail, as well as the issues, which occur along those processes. We analysed the most commonly occurred issues in individual processes in Slovenijales and introduced solutions to the mentioned problems.

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE.....	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE	2
1.4	UPORABLJENE METODE DELA	3
2	NABAVA, SKLADIŠČENJE IN TRŽENJE	4
2.1	NABAVA	4
2.1.1	<i>Vloga nabave</i>	4
2.1.2	<i>Cilji nabave</i>	5
2.1.3	<i>Naloga nabave</i>	5
2.2	SKLADIŠČENJE.....	6
2.3	PRODAJA IN TRŽENJE	7
2.3.1	<i>Naloga prodaje</i>	7
2.3.2	<i>Trženje in prodaja</i>	7
2.3.3	<i>Organizacija prodaje</i>	8
2.3.4	<i>Načrtovanje prodaje</i>	9
3	PREDSTAVITEV PODJETJA SLOVENIJALES	10
3.1	POSLOVNA ENOTA MARIBOR (PE MARIBOR)	11
4	POTEK NABAVE, SKLADIŠČENJA IN NADALJNJE PRODAJE V PODJETJU	14
4.1	DELOVNI PROCESI PODJETJA	14
4.2	POSNETEK OBSTOJEČEGA STANJA	17
4.2.1	<i>Nabava</i>	17
4.2.2	<i>Skladiščenje</i>	19
4.2.3	<i>Prodaja</i>	20
5	UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV	23
5.1	UGOTOVITVE PROBLEMATIKE NABAVE, SKLADIŠČENJA IN PRODAJE V PODJETJU SLOVENIJALES.....	23
5.1.1	<i>Vpliv vojne</i>	23
5.1.2	<i>Problematika nabave in skladiščenja</i>	24
5.1.3	<i>Problematika označb v skladišču</i>	25
5.1.4	<i>Najem viličarjev</i>	26

5.1.5	<i>Problematika prodaje</i>	27
5.2	PREDLOGI IZBOLJŠAV	28
5.2.1	<i>Vpeljava standarda kakovosti poslovanja ISO 9001</i>	28
5.2.2	<i>Vpeljava ISO 9001 v podjetje Slovenijales in drugi predlogi izboljšav</i>	32
5.2.2.1	Novi dobavitelji lesa	32
5.2.2.2	Vključenost in boljši odnosi med zaposlenimi v podjetju in učinkovitejše vodenje.....	33
5.2.2.3	Označevanje blaga v skladišču	34
5.2.2.4	Najem viličarjev v podjetju	35
5.2.2.5	Zaznavanje potreb strank in iskanje novih	36
5.2.2.6	Obravnava reklamacij v podjetju.....	36
5.2.2.7	Pridobitev certifikata ISO 9001 in PDCA-cycle	37
6	SKLEP	38
	VIRI, LITERATURA	39
	SEZNAM SLIK	41

UPORABLJENE KRATICE

ISO 9001 – International Organization for Standardization

PDCA – cycle – plan, do, check, act - cycle

1 UVOD

Slovenijales d.o.o. je trgovsko podjetje s 70-letno tradicijo. Primarno se ukvarja z razrezom in prodajo lesa ter izdelavo pohištva po naročilu. Nudijo pa tudi materiale za gradnjo in dom. V Sloveniji se nahaja več poslovalnic podjetja. V Mariboru najdemo centralno skladišče, ki je največje, ostala pa najdemo tudi v Ljubljani, Celju, Kranju in Murski Soboti. Kljub temu, da podjetje uspešno deluje že 70 let, iz česar lahko sklepamo, da njihova nabavna politika, kot tudi procesi skladiščenja in trženja uspešno ali pa vsaj zadostno funkcionirajo, se podjetje v praksi pri svojem delovanju vseeno srečuje s številnimi izzivi, predvsem logističnega značaja.

1.1 OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA

Komercialno funkcijo vsakega podjetja sestavljajo tri podfunkcije oziroma službe: nabava, skladiščenje in prodaja. Nabavni proces oziroma nabava je oskrba s poslovnimi sredstvi, katere cilji so oskrbovanje porabnikov z ustrežno količino in kakovostjo nabavnih dobrin, vzpostavljanje dobrih poslovnih odnosov med nabavnikom in dobaviteljem ter iskanje alternativnih virov nabave za boljšo in varnejšo oskrbo. Nabavni proces v podjetju Slovenijales d.o.o. ovira predvsem preobilica različnih dobavnikov in slaba komunikacija. Zaradi slednje velikokrat prihaja do zamujanja pri dobavi produktov, kljub vnaprej najavljenim rokom prevoznikov. Prav tako zaradi površne komunikacije pri kontroli zalog večkrat zmanjka določenega produkta. Več različnih ponudnikov rezultira tudi v dobavi enakih materialov z različnimi označbami, kar podjetju kasneje predstavlja izziv pri skladiščenju le-teh. Skladiščenje je funkcija, odgovorna za fizično shranjevanje materiala oz. proizvodov. Osnovne naloge skladiščenja so prevzem in izdaja blaga, varovanje blaga pred tatvinami, smotrna razporeditev materiala znotraj skladišča, prerazporejanje blaga, kontrola stanja zalog, skrb za red in čistočo ter izvajanje zakonskih predpisov, pa tudi skrb za ekonomično poslovanje. Še ena od problematik, s katero se podjetje sooča, je slaba označenost skladišča in prevzemno mesto za stranke fizične prodaje, ki ni primerno označeno. Prevelika količina blaga pa povzroča prostorsko stisko ter zmedo v samem skladišču. Zmeda se zaradi pomanjkanja označb pojavlja tudi pri trženju oziroma prodaji izdelkov. Prodaja je proces, ki nastane z izmenjavo blaga ali storitve v zameno za določeno

plačilo. Prodaja je edina funkcija v podjetju, ki neposredno vpliva na prihodke podjetja, je ključna in najbolj kritična dejavnost podjetja, saj podjetje lahko zaide v težave v primeru, da s prodajo blaga ne pokrije stroškov izdelave in ne ustvari dobička. Ob sami prodaji pa ne smemo pozabiti tudi na trženje, ki pomembno vpliva na privabljanje kupcev in tako odpira nove prodajne priložnosti.

1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE

Namen diplomskega dela je analiza nabavnega procesa, procesa skladiščenja in trženja produktov v podjetju Slovenijales. Predstavili bomo probleme pri nabavi blaga, pomanjkljivosti pri skladiščenju in skladiščnih procesih ter nadaljnji prodaji blaga oz. trženju le-tega.

Cilji diplomskega dela so:

- Teoretično predstaviti proces nabave in nadaljnjo prodajo blaga.
- Predstaviti podjetje Slovenijales.
- Ugotoviti, kateri problemi se pojavljajo pri povezavi nabavnega, skladiščnega in prodajnega procesa ter vpliv trženja v podjetju Slovenijales na končnega kupca.
- Podati ugotovitve in predloge izboljšav.

Osnovne trditve so:

Preveč različnih ponudnikov povzroča zmedo pri nabavi ter skladiščenju blaga, saj se uporabljajo različne označbe za enake produkte.

Komunikacija med delavci je ključnega pomena pri sprejemanju, skladiščenju ter izdaji blaga za kupca.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE

Predpostavljamo, da se procesi nabave, skladiščenja in trženja izdelkov v podjetju Slovenijales d.o.o. izvajajo po vseh normativih, ki jih ima podjetje. Pri izdelavi diplomskega dela bomo uporabili domačo in tujo strokovno literaturo; prav tako bomo uporabili tudi bistvene informacije, ki jih bomo pridobili v podjetju Slovenijales, zato predpostavljamo

pripravljenost strokovnega kadra podjetja Slovenijales za podajanje koristnih in verodostojnih informacij o delovanju podjetja, nabavnih procesih, skladiščenju in trženju produktov. Predpostavljamo, da bomo dobili dovolj podatkov, potrebnih za analizo naštetih težav. Omejili se bomo predvsem na nabavo, skladiščenje in prodajo lesnih produktov v centralnem skladišču v Mariboru.

1.4 UPORABLJENE METODE DE LA

Pri nalogi smo uporabili sledeče metode raziskovanja:

- metoda deskripcije, s pomočjo katere smo opisovali teorijo in pojme,
- metoda kompilacije, kjer smo povzemali stališča raznih avtorjev in iz lastnih izkušenj pridobili nova stališča,
- metoda sinteze, kjer smo vključili svoje pridobljene izkušnje iz praktičnega usposabljanja,
- metoda analize, ker smo vključili svoje ugotovitve iz praktičnega usposabljanja.

2 NABAVA, SKLADIŠČENJE IN TRŽENJE

2.1 NABAVA

Nabavni proces oziroma nabava je poslovna dejavnost odgovorna za zagotavljanje ustreznih dobrin od najboljših dobaviteljev v pravi količini, ob pravem času, na pravem mestu in ob ugodnih plačilnih pogojih (Galič [online], 2009, 8).

2.1.1 Vloga nabave

Kljub temu, da je dandanes na voljo ogromno različnih ponudnikov blaga in storitev, je nabavni proces v resnici veliko bolj kompleksen. Vloga nabave narašča in nabavni proces dobiva vse pomembnejše mesto v sodobnih organizacijskih strukturah. Nabava lahko neposredno prispeva k povečanju dobička, in sicer ob dobrih pogajanjih glede kupne cene izdelkov. Lahko prispeva tudi k povečanju stopnje dobička glede na vložena sredstva. Zaradi boljših nabavnih pogojev, kot so nižje cene ali krajši dobavni roki, potrebuje podjetje manjši znesek sredstev vezanih na zaloge surovin. Ta sredstva se lahko namenijo v finančne ali druge naložbe, ki kot dodatni vir dohodka povečujejo prihodke podjetja. Nabava je tudi vir informacij, ki so pomembne za ostale funkcije v podjetju, saj prav nabava vsebuje informacije o cenah, razpoložljivosti blaga, novih virih, novih proizvodih in novi tehnologiji. Z izbiro ustreznega dobavitelja vpliva nabava na učinkovitost podjetja. Če dobavljeno blago ne dosega dogovorjene kakovosti, to posledično vpliva na visok odstotek odpadka ali drago predelavo, kar povzroči dodatne prekomerne stroške. Nabava izboljšuje konkurenčni položaj podjetja s pravočasno preskrbo ustreznih materialov ali storitev. Če dobavitelj ne dobavi materiala ali ne izvede storitve v dogovorjenem roku, to lahko povzroči drago spreminjanje plana proizvodnje, splošno zmanjšanje učinkovitosti ali celo zaustavitev proizvodnje. Nazadnje vpliva nabava tudi na ugled podjetja, saj nabavne akcije neposredno vplivajo na odnose z javnostjo. Če podjetje svojih dobaviteljev ne obravnava v skladu s poslovnimi običaji in navadami, si ti lahko ustvarijo slabo mnenje o celotni organizaciji ter ga prenesejo tudi na druga podjetja (Bradač [online], 2009, 6).

2.1.2 Cilji nabave

Glavni cilj nabave je preskrba pravih materialov ali storitev, v pravi količini, ob pravem času, na pravo mesto, iz pravega vira, s pravim servisom, po pravi ceni (Leenders, 1988, 24).

Nabava zagotavlja tok materialov, storitev in drugih potrebščin za nemoteno delovanje podjetja. Vzdržuje minimalne zaloge in zmanjšuje izgube, kot tudi vzdržuje ustrezne standarde kakovosti. Cilj nabave je tudi, da išče in izbira ustrezne dobavitelje ter kupuje potrebne materiale po najnižjih možnih cenah. Kakovost nabavnih izdelkov izboljšuje tudi konkurenčni položaj celotne organizacije. Ugoden nabavni proces pa vzpostavlja harmonične in produktivne odnose z ostalimi oddelki v organizaciji (Bradač [online], 2009, 8).

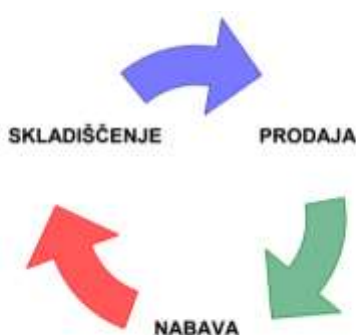
2.1.3 Naloge nabave

Za uresničevanje glavnih ciljev nabave Leenders (1988, 24) navaja različne naloge nabave. Za uspešno doseganje ciljev je potrebno dobro razumevanje materialnih potreb za proizvodnjo. To pomeni, da je nabava seznanjena s specifikacijami materialov ter njihovimi karakteristikami. Poznavanje specifikacij in karakteristik nabavi omogoča izbiro nadomestnih, komercialno ugodnejših ali bolj kakovostnih materialov. Naloga nabave je tudi izbira in ocenjevanje dobaviteljev. Med kriterije, ki jih nabava mora upoštevati za uspešno izbiro dobavitelja sodijo zanesljivost dobav, ugled, inovativnost, kakovost, rednost dobav, zaupljivost ter nenazadnje tudi nizke cene. Z izbiro dveh dobaviteljev za dobavo posameznega materiala pa nabava vzpodbuja konkurenčnost med dobaviteljema, kar omogoča doseganje boljše cene in višjo raven prodajnih storitev. Nabava se pogaja tudi za ceno, dobavne roke in kakovost ter rešuje probleme z dobavitelji in spremlja naročila. Srečevanje z dobavitelji in sestanki s tehničnim ter prodajnim osebjem so zato neizogibni. Ena od nalog nabave je tudi klasifikacija materialov. V osnovi se materiali delijo na surovine, pomožne materiale, potrošne materiale in embalažo. Na tak način nabava lažje skrbi za ustrezne nabavne evidence, statistiko in izdeluje poročila o svojem delu. Nabava izdeluje analize in tabelarične prikaze, ki so osnova za bodoče načrtovanje in izbiro ustrezne nabavne strategije ter tako vpliva na celotno poslovno strategijo podjetja. Nabavne evidence služijo za spremljanje dela nabave. Najpogostejše evidence so: evidenca naročil, evidenca dobaviteljev, kontaktnih oseb, njihovih telefonskih števil, elektronskih naslovov, evidenca sklenjenih pogodb, evidenca nabavljenih

materialov, evidenca nabavnih cen, evidenca reklamacij, evidenca odprtih naročil. Z vidika nabavne statistike pa se po navadi spremlja še število dobaviteljev, število, vrste in količino nabavljenih materialov, vrednosti nabave v različnih valutah, nabavo iz različnih geografskih področij, gibanje cen, gibanje valut, izračunavanje vplivov spreminjanja valutnih tečajev na nabavne kalkulacije. Nabava pa je tudi odgovorna za vzdrževanje in izboljševanje odnosov s porabniki njenih storitev v podjetju. Nabava ni samozadostna, zato je zadovoljstvo porabnikov njenih storitev ključnega pomena (Bradač [online], 2009, 9).

2.2 SKLADIŠČENJE

Nabava in prodaja sta tesno povezani, saj močno vplivata ena na drugo. Nabava mora biti seznanjena s prodajnimi cilji in strategijo, da lahko pridobi potrebne resurse. Prodaja pa mora biti seznanjena z nabavnim procesom, da zna primerno postaviti cene izdelkom ter oblikovati prodajne cilje in strategije. Skladiščenje je funkcija, odgovorna za fizično shranjevanje materiala oz. proizvodov, in je most med nabavnim in prodajnim procesom.



Slika 1: Povezanost procesov nabave, skladiščenja in prodaje

Vir: <https://dokumen.tips/documents/nabava-in-prodaja-mizsgovsi-strokovno-izobrazevanje-program-ekonomski-tehnik.html> (7.4.2023)

Osnovne naloge skladiščenja so prevzem in izdaja blaga, varovanje blaga pred tatvinami, smotrna razporeditev materiala znotraj skladišča, prerazporejanje blaga, kontrola stanja zalog, skrb za red in čistočo, izvajanje zakonskih predpisov in skrb za ekonomično poslovanje. Skladišče izvaja količinski in kakovostni prevzem blaga, sortiranje in hrambo blaga ter varovanje pred kvarjenjem in krajo, pripravljanje blaga za prodajo in odpremo kupcem, sestavljanje komisij, vodenje evidenc o blagu ter izdajo blaga (Urbancl [online], 2010, 31).

2.3 PRODAJA IN TRŽENJE

Prodaja je proces, ki nastane z izmenjavo blaga ali storitev v zameno za določeno plačilo. Gre torej za poslovno funkcijo podjetja, ki omogoča pretvorbo proizvodnega kapitala iz blagovne v denarno obliko. Prodaja je ključna in najbolj kritična dejavnost podjetja, saj podjetje lahko propade v primeru, da s prodajo blaga ne pokrije stroškov izdelave in ne ustvari dobička (Grlica [online], 2010, 7).

2.3.1 Naloge prodaje

Glavna naloga prodajne službe je prodaja proizvedenih izdelkov in zadovoljitev kupčevih želja in potreb. Prodaja mora pripraviti kupca do odločitve za nakup izdelka ter poskrbeti da bo kupec v prihodnje enako nakupno odločitev ponavljal. Pomembne naloge prodajne službe so tudi oblikovanje prodajnega sortimenta, oblikovanje prodajnih cen, sprejemanje odločitev o načinih in metodah prodaje, iskanje kupcev doma in v tujini, vzpostavljanje stikov s kupci in sklepanje pogodb z njimi, izdaja računov in izterjava, če kupci ne plačajo v dogovorjenem plačilnem roku, proučevanje in reševanje reklamacij, pospeševanje prodaje ter izvajanje promocijskih akcij (Grlica [online], 2010, 8).

2.3.2 Trženje in prodaja

Trženje in prodaja gresta z roko v roki. Njuno sodelovanje je ključnega pomena. Trženje s svojo tržno strategijo privablja kupce in tako odpira nove prodajne priložnosti. Za pomanjkanje kupcev je torej odgovorno trženje. Medtem ko je glavna naloga prodaje, da prinaša denar. Če je le-tega premalo, je za to odgovoren prodajni oddelek. Trženje torej ustvarja interesente, prodajni oddelek pa jih pretvarja v kupce (Grlica [online], 2010, 9).

Naloge	Marketing	Prodaja
Prodaja novim kupcem	Ustvariti zadostno število primernih interesentov.	Pretvoriti interese v denar na najbolj učinkovit način.
Prodaja obstoječim kupcem	Utrjevati nenehno zavest o vseh ponudbah izdelkov in storitev.	Dvigovati vrednost nakupa in spodbujati pogostejše vračanje.

Slika 2: Vloga trženja in prodaje pri izboljševanju prodajnih rezultatov

Vir: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Prodaja-Grlica.pdf (7.7.2022)

2.3.3 Organizacija prodaje

Pri organizaciji prodaje je ključnega pomena, da so prodajna opravila razčlenjena tako, da so stroški izvrševanja prodaje čim nižji.

Dobra organizacija prodaje omogoča prilagajanje števila prodajalcev glede na zahteve v zvezi s poslovanjem. Omogoča tudi največjo uspešnost prodajanja v načrtovanem obdobju, zagotavlja red in ne dovoljuje, da se odgovornost prelaga na koga drugega. Omogoča tudi koordinacijo med različnimi poslovnimi funkcijami podjetja. Nenazadnje pa mora dobra organizacija prodaje biti dovolj stabilna, da vzdrži vpliv sprememb v zakonodaji, pri konkurentih ali v pogojih gospodarjenja.

Prodaja lahko poteka posredno ali neposredno. Neposredna prodaja poteka brez posrednikov. Proizvajalec svoj izdelek proda porabniku. Posredna prodaja poteka s pomočjo tržnih posrednikov. To so lahko trgovci, ki kupujejo blago in ga nato preprodajajo, lahko pa so to tudi zastopniki ali komisionarji, ki izdelkov ne prevzamejo v svojo last, temveč se s kupci pogajajo v imenu podjetja.

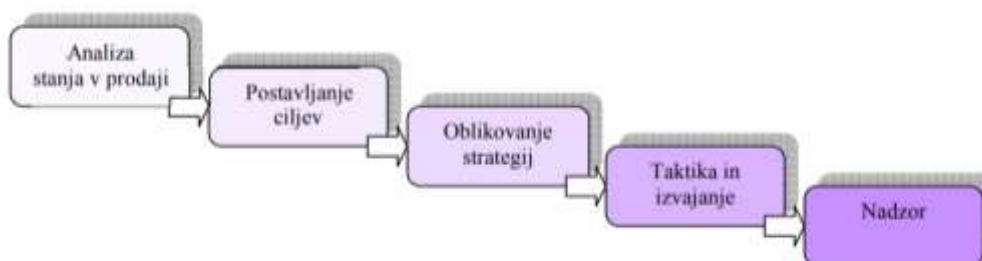
Organizacija prodaje v podjetjih je lahko centralizirana ali decentralizirana. Centralizirana organizacija prodaje pomeni, da vso prodajno dejavnost vodi centralna prodajna služba na sedežu podjetja. Prednost takšne organizacije prodaje je enotna prodajna politika in enoten nastop na trgu. Vendar pa takšen način organiziranosti podjetja zmanjša samostojnost in odgovornost prodajne službe v dislociranih enotah. Decentralizirana organizacija prodaje pomeni, da dislocirane enote vodijo samostojno prodajno dejavnost. Kadar dislocirane enote prodajajo različne izdelke, je takšen način organizacije prodaje zelo koristen, saj je takšen

način zelo prilagodljiv spremembam na trgu, vendar pa je takšna prodajna politika podjetja precej neusklajena (Grlica [online], 2010, 17).

2.3.4 Načrtovanje prodaje

Z načrtovanjem prodaje podjetje določi svoje prodajne cilje ter opredeli akcije za doseganje le-teh. Zastavljanje ciljev podjetju pomaga izbrati tudi pot do realizacije teh ciljev. Načrtovanje prodaje zajema napovedovanje potrebnih akcij, spremljanje in analiziranje trga, konkurence, kupcev in trendov. Z načrtom prodaje podjetje predvidi število prodanih izdelkov, ki vpliva na proces nabave surovin ter proizvodnjo.

Proces načrtovanja prodaje sestavlja več korakov, in sicer analiza stanja v prodaji, postavljanje ciljev, oblikovanje strategij, taktika in izvajanje ter nadzor (Grlica [online], 2010, 35).



Slika 3: Koraki procesa načrtovanja prodaje

Vir: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Prodaja-Grlica.pdf (7.7.2022)

3 PREDSTAVITEV PODJETJA SLOVENIJALES

Slovenijales je trgovsko podjetje s 70-letno tradicijo, ki se ukvarja z nabavo in prodajo trgovskega blaga na domačih in tujih trgih. Primarno se ukvarja z razrezom in prodajo lesa ter izdelavo pohištva po naročilu. Nudijo tudi materiale za gradnjo in dom. Sestavni del njihove dejavnosti tvori veriga trgovin z mizarskimi delavnicami, kjer nudijo storitve, kot so izdelava pohištvenih kosov po meri ter razrez in robljenje lesenih plošč, tako za posamezne kupce kot tudi za manjša proizvodna podjetja. V svoj prodajni program štejejo tudi strešne kritine, stavbno pohištvo, talne in stenske obloge, zunanje masivne pode ter okovja za mizarje. Prodajni program podjetja Slovenijales tvorijo leseni program (surove in oplemenitene iverne plošče, vlaknene plošče MDF itd.), gradbeni program (več vrst kritin, OSB in gradbene plošče itd.), program za ureditev okolice (zunanji masivni leseni podi, talne betonske plošče itn.), stavbno pohištvo (okna, notranja in zunanja vrata, kljuke itd.), talne in stenske obloge (vse vrste parketov, laminati itn.), hobby program (pohištveno okovje, ročaji, vijaki itd.), rezila in pripadajoča oprema ter embalažni program (paletna ponudba, strech folije, kartonska embalaža itd.).

Zraven širokega prodajnega asortimaja pa podjetje nudi tudi številne storitve, kot so mizarske storitve (razrez lesenih plošč po meri, robljenje, vrtanje izvrtin, izdelava okroglin, itd.) in montaže na objektih (izmere, polaganje strešnih kritin, polaganje talnih in stenskih oblog, vgradnja stavbnega pohištva, izdelava stropov in predelnih sten, itd.).

V Sloveniji se nahaja več poslovalnic podjetja. V Mariboru najdemo centralno skladišče, ki je največje, druge poslovne enote pa so razkropljene po vseh večjih slovenskih mestih: v Ljubljani v Vižmarjah, Črnučah, v Kranju, Ribnici, Novem mestu, Celju in Murski Soboti. Slovenijales trgovina ima v lasti tudi dve hčerinski družbi. Lesnina LGM d.o.o., Zrenjanin, se ukvarja z enako dejavnostjo kot matično podjetje. Slovenijales Natura, družba za energetiko in ekologijo d.o.o., pa se ukvarja z razvojem tehnologije na področju energetike in ekologije v povezavi z lesenimi viri ter z gradnjo oziroma prodajo energetske varčnih objektov.

Vodilo podjetja je prodaja lesa v vseh oblikah ter nudenje celovitih storitev in novih tehnologij za zadovoljevanje potreb tako veleprodajnih, kot tudi maloprodajnih kupcev na domačem in tujih trgih. Njihovo poslanstvo je spremljanje poti lesa od gozda pa vse do končnega porabnika. Vizija podjetja je postaviti najsodobnejše maloprodajne hobby centre po vseh

večjih slovenskih mestih ter kupcem nuditi najboljši produktno-storitveni mikš na trgu. Pod svoje okrilje so pripravljene sprejeti proizvajalce pohištva, mizarje in obrtnike, investitorje in izvajalce na področju lesno predelovalne dejavnosti ter jim nuditi strateško poslovno partnerstvo. Stremijo pa tudi k temu, da bi postali največji trgovec z lesenimi repro-materiali in ponudnik celovitih storitev. Med svoje vrednote štejejo pravočasno in celovito zaznavo potreb kupcev ter zagotavljanje produktov in storitev takšne kakovosti, ki bo kupce v celoti zadovoljila, zadovoljstvo ključnih deležnikov podjetja, korektni in profesionalni odnosi s poslovnimi partnerji, dober partnerski odnos s strateškimi kupci in dobavitelji, znanje in inovativnost, vrhunsko in popolno storitev, hitro odzivnost, zanesljivost in prilagodljivost, zavzetost zaposlenih ter skrb za zaposlene (Slovenijales Trgovina d.o.o. [online], 2023a).



Slika 4: Logotipa podjetja Slovenijales

Vir: <https://odpiralnicasi.com/spots/slovenijales-hoce-miklavaska-cesta-b6261df156> (21.4.2023)

3.1 POSLOVNA ENOTA MARIBOR (PE MARIBOR)

Slovenijales trgovina deluje v večjih slovenskih in tujih mestih. V poslovni enoti v Mariboru se nahaja centralno skladišče. Skladišče v Hočah je največje in zato skladišči vse materiale in izdelke, ki so v prodaji. Skladiščeni materiali so dimenzijsko in masovno zelo različni, zato skladiščenje ni standardizirano, kar posledično vpliva na organizacijske probleme v skladišču samem. Ker so poslovne enote podjetja razporedene po vsej Sloveniji, vsakodnevno potekajo prevozi med posameznimi enotami. V posameznih skladiščih podjetja se prepletata tako veleprodaja kot tudi maloprodaja, zato je potrebna premišljena nabava blaga ter dobra organizacija skladišča. Znotraj poslovne enote Maribor poteka dostava prodanega blaga na dom. Dobičkonosno funkcijo pa ima tudi mizarška delavnica, kjer se opravljajo storitve na področju razreza in robljenja materialov. Vsakodnevni prevoz blaga v poslovno enoto v Celju in Ljubljani doprinese učinkovito izmenjavo blaga med skladišči (Slovenijales Trgovina d.o.o. [online], 2023a).



Slika 5: Poslovna enota Slovenijales Maribor/ Hoče

Vir: <https://trgovina.slovenijales.si/prevzemna-mesta> (21.4.2023)

Prodajni program (Slovenijales Trgovina d.o.o. [online], 2023c, d):

- Lesni program:
 - surove iverne plošče, oplemenitene iverne plošče (iverali), vlaknene plošče MDF, dekorativni laminati, lesomal, kuhinjski delovni pulti in obloge itd.
- Gradbeni program:
 - jeklena kritina, bitumenska kritina, brez azbestna vlakno cementna kritina, opečna kritina, dodatni strešni elementi, folije in pritrdilni materiali.
 - plošče OSB, gradbene plošče, opažne plošče, specialne plošče, gips plošče itd.
- Ureditev okolice:
 - zunanji masivni leseni podi (bangkirai, ipe, tik, bor, macesen itn.), talne betonske prane plošče, tlakovci, robniki, leseni vrtni program.
- Stavbno pohištvo:
 - notranja in zunanja vrata, garažna vrata, okna in balkonska vrata, rolete, senčila, polkna, okenske police, kljuke itn.
- Talne in stenske obloge:
 - vse vrste parketov, laminati, ladijski in sistemski podi, stenske obloge itd.

- Hobby program:
 - vijaki, pohištveno okovje, ročaji, kljuke, ključavnice, kuhinjska korita itd.
- Rezila in pripadajoča oprema
- Embalažni program:
 - paletna ponudba, strech folije, kartonska embalaža, avto pnevmatika itd.



Slika 6: Skladiščenje prodajnega programa v podjetju Slovenijales

Vir: Lasten

4 POTEK NABAVE, SKLADIŠČENJA IN NADALJNJE PRODAJE V PODJETJU

V tem poglavju se bomo osredotočali na potek nabave, skladiščenja in nadaljnje prodaje v poslovni enoti PE Maribor. Obravnavali bomo proces nabave, pri čemer se bomo osredotočali predvsem na nabavne dobrine ter dobavitelje. Sledil bo proces skladiščenja, pri katerem bomo natančneje opisali izgled, organiziranost in urejenost skladišča. Pri prodaji pa se bomo fokusirali na različne načine, kako lahko stranke dostopajo do izdelkov podjetja.

4.1 DELOVNI PROCESI PODJETJA

V centralnem skladišču v Hočah je zaposlenih 7 skladiščnikov, v pripadajoči trgovini podjetja pa še trije skladiščniki, prodajalci ter dva delavca na žagi. Skladiščniki v centralnem skladišču delajo eno izmeno, in sicer dopoldan, medtem ko skladiščniki v trgovini delajo v dveh izmenah glede na obratovalni čas trgovine. Vodja skladišča, ki skrbi za povezave s prevozniki, komercialo in dobavo blaga, dela prav tako le v dopoldanskem času. Odgovoren je za organizacijo notranjega in zunanjega transporta ter za pretok dokumentov in informacij med skladiščem in prodajnim oddelkom.

Za nabavo materialov skrbi upravna enota podjetja, ki se nahaja v Ljubljani.

Med glavne dobavitelje podjetja spadata podjetji Pflaiderer in Kronospan, ki sta vodilna izdelovalca lesa v Evropi. Nabavne dobrine, ki jih podjetju dobavljajo dobavitelji, so večinoma:

- Polizdelki, izdelki, ki fizično sestavljajo del končnega izdelka in so bili že najmanj enkrat predelani, kot so iverne plošče, vlaknene plošče, gradbene plošče, opažne plošče, specialne plošče, gips plošče, talne betonske prane plošče, itd.
- Sestavni deli, ki so vdelani v končni izdelek, postanejo del sistema in se fizično ne spreminjajo več. To so parketi, laminati, ladijski in sistemski podi, stenske obloge, jeklene kritine, bitumenske kritine, opečne kritine, itd.

- Končni izdelki, ki se ne obdelujejo več. To so na primer vijaki, pohištveno okovje, ročaji, kljuke, ključavnice, kuhinjska korita, notranja in zunanja vrata, garažna vrata, okna in balkonska vrata, rolete, senčila, polkna, okenske police itd.
- Embalaža, kot so palete, strech folije, kartonska embalaža, itd.

Podjetje Slovenijales nima lastnega prevoza, zato se zunanji transport izvaja s pomočjo pogodbenih prevoznikov. Ključnega pomena je upoštevanje terminskega plana dostav in politike podjetja. Slednja pravi, da se mora vsako naročeno blago dostaviti praviloma v roku 24 ur, če ni drugače naročeno in dogovorjeno. Vodja skladišča je torej odgovoren tudi za logistiko spremljanja nabave ter planiranje dostav blaga. Podjetje kupcem namreč omogoča samostojen prevzem blaga kot tudi dostavo na dom. Vodja skladišča mora spretno organizirati logistiko dostav, saj se po navadi blago dostavlja večjemu številu strank hkrati, s čimer se dosežejo nižji stroški dostav in večja ekonomičnost transporta. Poslovna enota v Hočah sodeluje s pogodbenimi prevozniki z različno nosilnostjo. Nosilnosti tovornih vozil se giblje od 3,5 ton pa vse do 14 ton. Tudi velikost tovornih vozil igra pri dostavi pomembno vlogo, saj je pri logistiki dostav potrebno upoštevati tudi možnost dostopa do naročnika in možnost razklada blaga. Ker je potrebno vnaprej določiti vrsto prevoza, morata biti vnaprej znana tudi količina in volumen komisiona. Nekateri materiali pa imajo manjšo skupno težo in večji volumen, ali ravno obratno, zato je priprava komisijev precej zahtevna. Zaradi naštetih problematik morajo biti vsi dokumenti za izdajo oziroma dostavo blaga znani en dan pred dostavo, saj se le tako lahko planirajo tudi ekonomične dostave blaga.

V skladiščih se prepletata maloprodaja in veleprodaja, vendar njuno skladiščenje ni ločeno. Ob prihodu blaga v skladišče skladiščnik najprej opravi grobi, nato pa še fini prevzem blaga. Pri grobem prevzemu blaga se preveri število transportnih enot blaga, kot so paketi, kartoni, zaboji ali pa število kosov blaga, če so izdelki pakirani posamezno. Opravi se tudi vizualni pregled blaga, v sklopu katerega skladiščnik preveri morebitne poškodbe blaga. Pregled vključuje tudi vsa pripadajočo dokumentacijo. Če količina blaga ustreza, skladiščnik potrdi sprejem z datumom in podpisom na spremni list dobavitelja. En izvod se vrne prevozniku, ostali pa se obdržijo v skladišču za namen prevzema. V skladiščno knjigo se nato vpiše vse podatke o prispelem blagu. Skladiščna knjiga se vpisuje z računalnikom, vendar v precej zastarel računalniški program. Preden pa se list dobavitelja odda v komercialo, skladiščnik na

dokument vpiše zaporedno številko vpisa v skladiščno knjigo. V primeru neskladja s količino blaga ali poškodb se izpolni reklamacijski zapisnik.

Za blago manjših dimenzij, ki je pakirano v kartonaste škatle in zaboje ter se ga po prevzemu iz skladišča takoj prestavi v trgovino, poteka fini prevzem blaga. Le-tega se opravlja kar v trgovini. Opravi se količinski in kakovostni prevzem blaga, hkrati pa se pregleda tudi vso pripadajočo dokumentacijo, kot so razne deklaracije, garancijski list, atest, navodila za uporabo ipd. V primeru neskladij se sestavi reklamacijski zapisnik.

Na zahtevo komercialista se v skladišču opravlja tudi kakovostni prevzem blaga. Komercialist sam postavi kriterije za pregled, le-ta pa se vrši hkrati z grobim prevzemom blaga.

Odprema blaga poteka na osnovi naročila kupca, dobavnice, oddajnice, interne dobavnice in izjemoma ročne oddajnice. Vsako izdajo blaga skladiščnik in kupec potrdita s podpisom in datumom izdaje. V primeru delnega prevzema blaga, skladiščnik zabeleži izdano količino blaga, kar tako kupec kot skladiščnik potrdita z datumom in podpisom.

V podjetju Slovenijales poteka priprava komisij za veleprodajne kupce ter maloprodajo istočasno. To večkrat privede do motenj priprave blaga za enega ali drugega kupca. Priprave komisij se zaradi tega pripravljajo praviloma v opoldanskem času, med prekrivanjem dopoldanske in popoldanske izmene. Ker so zaradi prej omenjenih problematik priprave komisij vsi dokumenti za izdajo oziroma dostavo blaga sporočeni dan pred dostavo, vodja skladišča po velikosti, teži in smiselnosti razvoza uredi blago za določeno smer transporta in težo kamiona. Nato se začne priprava komisij. Pri slednji sodelujeta tako skladiščnik kot tudi voznik viličarja. Za kakovostno opravljanje dela morata biti prisotna vsaj dva skladiščnika, saj zaradi teže in dimenzij blaga en sam tega dela ne more opravljati. Najhitreje pa se delo opravlja, če pri pripravi komisij sodelujejo viličarist in dva skladiščnika, saj v tem primeru viličaristu ni potrebno sestopati z viličarja, kar pa pomeni precejšen prihranek časa.

Način priprave komisij je odvisen tudi od dela, ki se opravlja v skladišču. Pri veleprodaji gre večinoma za paketno prodajo, pri čemer je potreben le en viličarist, tako da lahko ostali zaposleni skladiščniki opravljajo maloprodajne komisije. Tudi priprava blaga za poslovalnice poteka podobno kot priprava blaga za maloprodajne stranke oziroma dostave, razlika je le v tem, da pretežno del opravi samo viličarist, ker v večini primerov poteka le paketni odzem. Ravno pri pripravi komisij se največkrat pokaže problematika prevelike

založenosti skladišča, saj je zaradi prostorske stiske takojšen dostop do skladiščenega blaga onemogočen. Vsak pripravljen komision za odpremo se odloži na označeno odlagalno mesto, vendar pa so odlagalna mesta zaradi preobilice blaga velikokrat zasedena.

Na vsak komision se ustrezno označi, kateri stranki je namenjen, v primeru da blago v istem dnevu ni zapustilo skladišča, pa se ga ob koncu delovnega dneva pusti v skladišču na odlagalnem mestu za določeno poslovalnico.



Slika 7: Skladišče podjetja Slovenijales

Vir: Lasten

4.2 POSNETEK OBSTOJEČEGA STANJA

V Mariboru v Hočah se nahaja centralno skladišče podjetja Slovenijales, ki je edino skladišče, v katerem se skladišči ves prodajni material za vso Slovenijo, kot tudi za zunanji tuji trg. Poslovna enota v Hočah razpolaga s površinsko velikim in pokritim skladiščem, zaradi česar je tudi omogočeno skladičenje celotnega prodajnega programa. Kljub temu, da je politika podjetja Slovenijales naravnana k temu, da se v vseh poslovnih enotah prodajajo vsi materiali, se v posameznih poslovnih enotah večinoma skladiščijo le najbolj prodajani materiali oziroma materiali, za katere je omogočeno kakovostno skladičenje.

4.2.1 Nabava

Uprava in vodstvo podjetja Slovenijales se nahajata v Ljubljani. Kot smo že omenili, je za nabavo izdelkov odgovorna prav upravna enota podjetja v Ljubljani. Glavna dobavitelja

podjetja sta Pflaiderer in Kronospan, vendar podjetje sodeluje tudi s številnimi manjšimi dobavitelji iz Evrope. Zaradi vojne v Ukrajini pa so se trgovinski tokovi z lesom močno spremenili. Trgovinske sankcije in omejitve finančnih transakcij s strani Evrope, Severne Amerike in večjih trgov v Aziji so prekinile tržne povezave z Rusijo in Belorusijo. Les iz Rusije in Belorusije sta veliki organizaciji za certificiranje lesa (FSC – Forest Stewardship Council in PEFC – Programme for the Endorsement of Forest Certification) označili kot konfliktni les. Zaradi te oznake lesa ni mogoče uporabiti v certificiranih izdelkih. To je močno prizadelo države, ki les kupujejo iz Rusije in Belorusije. Vojna v Ukrajini in prekinitve trgovanja z Rusijo in Belorusijo sta tako zmanjšali število dobaviteljev lesa v celotni Evropi kot tudi v Sloveniji. Leta 2021 je namreč celoten obseg izvoza lesa iz Rusije, Belorusije in Ukrajine znašal 34 mio m³ in kar 25 % tega obsega je bilo izvoženega prav v države, ki so zaradi vojne svoje trgovanje z Rusijo in Belorusijo prekinile. Tudi podjetje Slovenijales je občutilo vplive teh sankcij, saj se je njihov trg ponudnikov in dobaviteljev precej zmanjšal. Rusija je s svojimi ogromnimi gozdnimi površinami od nekdaj veljala za velikega izvoznika okroglega lesa. Slovenijales sedaj lahko zbira med manjšim številom ponudnikov, kar seveda vpliva na konkurenčnost ter ceno njihovih izdelkov (Spirit izvozno okno [online], 2022).

Problematiko nabave podjetja Slovenijales pa ne predstavljajo le zunanji dejavniki, kot so napad Rusije na Ukrajino, temveč tudi organiziranost znotraj podjetja samega. Nabavo torej, kot je bilo že v prejšnjih odstavkih navedeno, izvaja upravna enota podjetja v Ljubljani. Centralno skladišče podjetja pa se nahaja v Hočah, v Mariboru. Izvajalci nabavnega procesa imajo s pomočjo informacijske tehnologije vpogled v stanje v centralnem skladišču, vendar pa se realno stanje velikokrat razlikuje od stanja navedenega v računalniškem programu. Zaloge vnesene v računalniški program se torej ne ujema z realno zalogo v skladišču. To večkrat privede do nabave enakega blaga. Izvajalec nabavnega procesa v računalniškem programu vidi, da določenega blaga primanjkuje in ga zato nabavi. Stanje v skladišču pa se razlikuje od v računalnik vnesenega stanja in je blaga, ki ga je nabava na novo naročila, v skladišču v resnici na pretek. Ko pride v skladišče na novo nabavljena roba, ki je enaka kot tista, ki je že v skladišču, to predstavlja tudi problematiko pri skladiščenju izdelkov. Ker pa je količina nabavljenega blaga prevelika, se to odraža tudi pri prodaji. Višek nabavljenih izdelkov se kopiči v skladišču, zavzema dragocen prostor in s časom izgublja svojo kakovost. Slaba komunikacija med dobavitelji in nabavnim oddelkom podjetja Slovenijales včasih rezultira v dostavi napačnega blaga. V primeru, da dobavitelj dobavi napačno blago, podjetje

blago reklamira in vrne dobavitelju. V redkih primerih pa se podjetje odloči blago obdržati ter ga porabiti za druge namene. Zraven dobavljanja napačne robe, pa večkrat pride tudi do nabave robe slabe kakovosti. Tudi takšno robo podjetje reklamira, v kolikor kakovost izdelkov ne dosega predvidenih standardov. Sama reklamacija in zavračanje robe ne predstavlja ravno ogromnega stroška za podjetje, vendar pa podjetje z nepravilnim ali nekakovostnim naročanjem izgublja precej časa, kar posledično vpliva tudi na prodajo blaga. Zamujanje nabave s seboj prinese tudi čakanje in testiranje potrpljenja kupcev. Cilj prodaje je namreč zadovoljiti kupca in kadar le-ta mora na blago čakati, ali pa je blago, ki ga je kupil, slabše kakovosti, ta cilj zagotovo ni dosežen.

4.2.2 Skladiščenje

Centralno skladišče v Hočah sestavljata dve hali, prva dolžine 100 m in širine 80 m, ter druga dolžine 80 m in širine 80 m. V tem skladišču se skladišči ves prodajni material za vso Slovenijo in tudi zunanji tuji trg. Skladišče je pokrito in površinsko precej obsežno, kar omogoča skladiščenje celotnega prodajnega programa. Ker je politika podjetja Slovenijales naravnana k temu, da se v vseh poslovnih enotah prodajajo vsi materiali, iz skladišča v Hočah vsakodnevno poteka prevoz v druga skladišča podjetja. Skladišče je logistično ugodno organizirano. Za vsako od manjših skladišč se v centralnem skladišču nahajajo posebne označbe, kamor se vsakodnevno pripravlja roba za prevoz. Tako ima centralno skladišče označen poseben prostor za zlaganje blaga, ki potuje v skladišče v Črnučah, Celju, Kranju in Murski Soboti. Skladišče zraven vsakodnevnih prevozov izstavlja robo tudi poslovnim partnerjem in drugim podjetjem. Zraven centralnega skladišča se nahaja tudi trgovinski objekt, kjer se izvaja prevzem robe za fizične osebe. Kljub temu, da centralno skladišče razpolaga z veliko in pokrito površino, zaradi preobilice robe večkrat nastane prostorska stiska. Regali v skladišču so slabo označeni, kar skladiščnikom otežuje delo, saj po nepotrebnem porabljajo čas, ko iščejo, kje je zložena določena roba. Prav tako v skladišče prihaja enaka roba, vendar dobavljena od različnih dobaviteljev. Podjetje Slovenijales enako blago, dobavljeno od različnih ponudnikov, shranjuje pod različnimi šiframi, zaradi česar velikokrat nastane zmeda pri skladiščenju in zlaganju robe, saj je enaka roba shranjena na različnih mestih zaradi različnih oznak. Skladišče bi potrebovalo tudi bolj jasne označbe za izvajalce linijskega prevoza kot tudi fizične stranke. Označiti bi bilo potrebno, kje točno se

nahaja nakladna rampa in kam lahko stranke pridejo na prevzem robe. Skladišče je opremljeno tudi s tremi viličarji, ki pa si jih ne lasti podjetje Slovenijales, ampak so najeti. V primeru okvare, mora podjetje tako čakati, da lastnik viličarja servisira, kar pa lahko traja tudi več mesecev.



Slika 8: Skladišče podjetja Slovenijales, PE Maribor

Vir: Lasten

4.2.3 Prodaja

Prodaja je v vsakem podjetju ključnega pomena, saj zaslužek, ki ga ustvari prodajna služba, vpliva na vse ostale oddelke podjetja. Dobiček, ki ga ustvari prodaja, vpliva na kakovost in količino nabave, vpliva pa tudi na stanje v skladišču. Glavna naloga prodajne službe je prodaja proizvedenih izdelkov in zadovoljitev kupčevih želja in potreb. Vizija Slovenijalesa je postaviti najsodobnejše maloprodajne hobby centre po vseh večjih slovenskih mestih ter kupcem nuditi najboljši produktno-storitveni mikš na trgu. Stremijo pa tudi k temu, da bi postali največji trgovec z lesenimi repro-materiali in ponudnik celovitih storitev (Slovenijales Trgovina d.o.o. [online], 2023a). Podjetje Slovenijales svojim kupcem ponuja stavbno pohištvo, talne in stenske obloge, različne gradbene materiale pa tudi energente. V sklopu svojega programa *mizarstvo in hobby* pa potrošnikom ponuja tudi lesne materiale, kot so iverne plošče, robni trakovi, vlaknene plošče, vezne plošče, lepljene plošče, kuhinjski pulti, letve in obloge, kompaktni plošče, rezan les in furnir ter specialni materiali. Zraven lesnih materialov pa v programu ponujajo tudi orodje (delovne mize, stojala, ročno orodje, rezilno

orodje in orodje Wolfcraft), pohištveno okovje (spone, podložke, predali, vodila, dvižni sistem, kotni elementi, pohištvene noge, pohištvena kolesa, konzole, ročaji, obešala in kuhinjska korita) ter barve, lepila in pribor (barve, laki, premazi, lepila, silikoni, pribor). Ob vseh naštetih produktih osnovnega programa podjetja ter programa mizarstvo in hobby pa podjetje opravlja tudi številne storitve. Te so izdelava pohištva po meri, dostava na dom, izmere in svetovanje, vgradnja stavbnega pohištva, profesionalne mizarske storitve ter razrez lesa po meri. Zasnova prodajne ideje podjetja je dobra, saj zraven pestrega nabora izdelkov in materialov Slovenijales svojim kupcem ponuja tudi storitve, ki jih s svojimi produkti lepo zapakira v celoto. Če torej stranka želi urediti svoj dom, ji podjetje Slovenijales omogoča, da v njihovi trgovini najde vse potrebne materiale ter ji te materiale razreže po meri ter dostavi na dom. Stranki pa je omogočena tudi izmera in svetovanje ter vgradnja pohištva. Takšen celosten pristop podjetju zvišuje kredibilnost. Potencialne stranke bodo bolj zaupale podjetju, ki zraven materialov in izdelkov ponuja tudi storitve, saj se stranki zdi takšno podjetje strokovno podkvano, poleg tega pa je stranki prihranjen tudi čas, saj dobi tako materiale kot storitve na enem mestu.

Podjetje Slovenijales ima zraven skladišč še sedem prodajnih centrov in sicer v Murski Soboti, Mariboru, Celju, Ljubljani (Črnuče in BTC), Kranju in Novi Gorici. Aktivna je tudi spletna trgovina podjetja kamor se kupci registrirajo, izberejo izdelek, vnesejo svoje podatke, izberejo način dostave ali prevzemno mesto ter potrdijo naročilo. Tudi razrez materialov je mogoče naročiti preko spleta. Spletna stran podjetja, kjer se nahaja tudi spletna trgovina, obiskovalce opozarja na številne akcije in odprodajo. Kupci pa lahko denar prihranijo tudi s Hobby kartico, ki je v veljavi že od leta 2018. Imetnikom omogoča 5 % popust pri nakupu materialov za prenovo doma. Podjetje kupcem ponuja tudi darilne bone z zneskom 20 ali 50 eurov, ki jih je moč unovčiti v vseh Hobby prodajnih centrih. V sodelovanju z Leanpay pa podjetje Slovenijales omogoča tudi obročno plačilo (Slovenijales Trgovina d.o.o. [online], 2023b).

Spletna stran in prodajni sistem sta dobro zasnovana. Kupci lahko izdelke naročijo preko spleta ali pa v fizični obliki v trgovini. Omogočena jim je tako dostava na dom kot tudi fizični prevzem. Kupci so večinoma zadovoljni s širokim spektrom ponudbe in kakovostjo izdelkov. Problematika, ki se pojavlja pri prodaji, je slabo trženje. Naloga trženja je ustvariti zadostno število primernih interesentov, tako imenovanih novih kupcev, prav tako pa mora trženje konstantno utrjevati zavest že obstoječih kupcev o vseh ponudbah izdelkov in storitev. Na spletni strani so vse akcije in ponudbe lepo razdelane, vendar pa oglaševanja zunaj spletne

strani in trgovinskih kompleksov praktično ni. Konkurenčne firme promovirajo svoje izdelke s pomočjo revij, panojev, spletnega oglaševanja, njihovi oglasi pa se pojavljajo tudi na televiziji in radiju. S kakovostnim oglaševanjem bi Slovenijales lahko še razširil svoj krog kupcev in še povečal svojo prodajo.

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

Čeprav podjetje Slovenijales uspešno posluje že 70 let, pa je vseeno možno najti prostor za izboljšave. Skozi teh 70 let poslovanja podjetja smo bili priča ogromnemu tehnološkemu napredku, pa tudi spremembi trga.

5.1 UGOTOVITVE PROBLEMATIKE NABAVE, SKLADIŠČENJA IN PRODAJE V PODJETJU SLOVENIJALES

Za uspešno delovanje se mora podjetje ves čas prilagajati novim iznajdbam ter novim željam in zahtevam kupcev. Prav tako mora spremljati vse svetovne problematike, kot je na primer vojna v Ukrajini, in spretno krmariti med različnimi ponudniki lesa. Delovanje podjetja mora biti fleksibilno in učinkovito.

5.1.1 Vpliv vojne

Rusija in Belorusija sta s svojimi ogromnimi gozdnatimi površinami vedno veljali za velesili lesne industrije. Ker je tudi njuna lega strateško ugodna, saj se nahajata v Evropi, blizu Slovenije, sta bili glavni ponudnici in dobaviteljci lesa v podjetju Slovenijales, kot tudi v številnih drugih podjetjih. Vendar pa sta zaradi preteklih napadov na Ukrajino veliki organizaciji za certificiranje lesa, FSC in PEFC, les iz območij Rusije in Belorusije označili kot konfliktni les, kar pomeni, da lesa s to oznako ni mogoče uporabiti v certificiranih izdelkih. Vojna v Ukrajini in prekinitev trgovanja z Rusijo in Belorusijo sta tako zmanjšali število dobaviteljev lesa v celotni Evropi, kot tudi v Sloveniji. Vplivi teh sankcij so močno prizadeli tudi podjetje Slovenijales, ki si je sedaj primorano iskati nove ponudnike. Zožen izbor ponudnikov posledično predstavlja manj konkurence, kar pa pomeni tudi višje cene izdelkov, saj se konkurenci ni potrebno več prilagajati relativno nizkocenovnemu ruskemu in beloruskemu trgu. Podjetje Slovenijales je bilo tako zaradi izgube starih dobaviteljev primorano poiskati nove. Osredotočili so se predvsem na skandinavske države, kot sta Finska in Švedska. Kar 72 % Finske predstavljajo gozdovi. Med evropskimi državami ji po površini gozdov glede na velikost države sledi Estonija z 61 % gozdnih površin, naslednja na listi pa je že Slovenija s kar 60 % gozdnih površin glede na velikost ozemlja. Vseeno pa je Finska

še na 10. mestu na svetovni listi držav z največjimi gozdnimi površinami. V Mikroneziji, na Sejšelih, v Tuvalu in Gabonu gozdne površine predstavljajo kar 90 % celotne države. Gabon, ki se nahaja v Afriki in je lesno še bolj bogat kot Finska, ima zagotovo konkurenčne cene finskim dobaviteljem. Vprašanje, ki se tukaj postavlja, je, ali je les enako kvaliteten kot les finskih dobaviteljev. Prav tako je Gabon bolj oddaljen od Slovenije kot Finska, kar lahko predstavlja dodatne stroške pri transportu. Vodstvo podjetja Slovenijales ter vodstvo nabave v podjetju se pri izbiri dobaviteljev ne bi smelo omejevati le na evropski trg, temveč bi morali preučiti več različnih svetovnih ponudnikov, seveda pa bi morali pri tem upoštevati tako cene izdelkov kot tudi cene transporta le-teh (Štamcar [online], 2016).

5.1.2 Problematika nabave in skladiščenja

Podjetje Slovenijales ima mrežo svojih podjetij razpredeno po celotni Sloveniji. Uprava podjetja, ki je odgovorna za administracijo, nabavo in trženje, se nahaja v Ljubljani. Glavno centralno skladišče podjetja pa se nahaja v Hočah, v Mariboru. Podjetje je opremljeno z informacijsko tehnologijo, ki zaposlenim na upravi omogoča vpogled v stanje v centralnem skladišču. Takšna tehnološka zasnova spremljanja stanja v skladiščih bi lahko bila funkcionalna in uspešna, če se realno stanje izdelkov v skladišču ne bi razlikovalo od stanja navedenega v računalniškem programu. Vendar pa temu ni tako. Stanje, vneseno v računalniški program, se velikokrat razlikuje od realnega stanja. Zaloga, vnesena v računalniški program, se torej ne ujema z realno zalogo v skladišču. To je najverjetneje posledica površnega vnašanja podatkov v sam program. Takšni incidenti večkrat privedejo do večkratne nabave enake robe. Izvajalec nabavnega procesa v računalniškem programu vidi, da določene robe primanjkuje in jo zato nabavi. Stanje v skladišču pa se razlikuje od v računalnik vnesenega stanja, zato je v resnici robe, ki jo je nabava na novo naročila, v skladišču na pretek. Ko pride v skladišče na novo nabavljena roba, ki je enaka kot tista, ki je že v skladišču, to predstavlja tudi problematiko pri skladiščenju izdelkov. Ker pa je količina nabavljenega blaga prevelika, se to odraža tudi pri prodaji. Višek nabavljenih izdelkov se kopiči v skladišču, zavzema dragoceni prostor in s časom izgublja svojo kakovost. To problematiko bi lahko rešili tako, da bi zaposleni bolj previdno vnašali podatke v računalniški program, saj bi se podjetje tako izognilo razliki med realnim stanjem zaloge v skladišču in tistim, vnesenim v računalniški program. Podjetje bi lahko tudi najelo osebo, ki bi izvajala

nadzor nad realnim stanjem zalog v podjetju in stanjem vnesenim v računalnik in bi bila odgovorna za vse morebitne napake, ki bi se zgodile. Ker zaposlovanje novega kadra ni optimalno, bi lahko to funkcijo podjetje dodelilo tudi kateremu že zaposlenemu delavcu. Drug način, kako bi bilo to problematiko moč rešiti, je z uvedbo rednih sestankov glavnega skladiščnika s prodajnim in nabavnim oddelkom. Smiselno bi bilo organizirati timske sestanke enkrat tedensko ali vsaj pred večjo nabavo. Na teh sestankih bi se uskladile potrebe vseh deležnikov z obstoječim stanjem in možnostmi naročanja blaga. Še boljši način odpravljanja te problematike pa bi bil z modernizacijo opreme. Podjetje bi lahko delavcem pri prevzemu omogočilo uporabo optičnih čitalnikov črtnih kod, ki so direktno povezani z računalniškim programom. Po raziskavi trga smo ugotovili, da je za resnejšo ponudbo potrebno vzpostaviti kontakt z dobavitelji opreme in podati zelo konkretne podatke za pripravo ponudbe, zato smo preverili le cene na spletnih straneh, kjer so dostopne. Na Ena A so cene za en čitalec črtna kode cene med 80 € in 155 € (Enaa [online], 2023), na spletni strani ponudnika Krajnik pa tudi višje (med 350 € do 1400 €), saj so nekoliko bolj tehnološko dovršeni (Krajnik [online], 2023). Podjetje Slovenijales bi lahko izbralo nekoliko enostavnejše primerke, saj gre za enostavnejše procese v skladišču in odpremi blaga.

5.1.3 Problematika označb v skladišču

Centralno skladišče v Hočah, ki ga sestavljata dve hali, skladišči ves prodajni material za vso Slovenijo in tudi zunanji tuji trg. Velika površina skladišča tudi omogoča skladiščenje celotnega prodajnega programa. Zraven prostora za skladiščenje pa ima centralno skladišče označen tudi poseben prostor za zlaganje blaga, ki potuje v skladišča v Črnučah, v Celju, v Kranju in v Murski Soboti, saj se iz centralnega skladišča vsakodnevno izvaja linijski prevoz v preostala, manjša skladišča po Sloveniji. Za vsako od manjših skladišč se torej v centralnem skladišču nahajajo posebne označbe, kamor se vsakodnevno pripravlja roba za linijski prevoz. Skladišče zraven linijskih prevozov izstavlja robo tudi poslovnim partnerjem in drugim podjetjem. Zraven centralnega skladišča se nahaja tudi trgovinski objekt, kjer se izvaja prevzem robe za fizične osebe. Čeprav centralno skladišče razpolaga z veliko in pokrito površino, v skladišču večkrat nastane prostorska stiska, saj je robe včasih enostavno preveč, sploh kadar pride do že prej omenjenih spodrseljajev pri nabavi. Regali v skladišču so slabo označeni, kar skladiščnikom otežuje delo, saj po nepotrebnem porabljajo čas, ko iščejo, kje se

določena roba nahaja. Roba na regalih ni zložena v logičnem zaporedju, prav tako pa so oznake majhne in težko vidne. Prostorsko stisko v skladišču bi se dalo urediti s kvalitetno organizirano nabavo, kar pomeni, da se sproti nabavlja le tista roba, ki jo podjetje potrebuje. Pomembno je, da se roba, ki je v skladišču, proda in da v skladišču ne zavzema prostora po nepotrebnem. Smotrna bi bila uvedba lokacijskih označb za robo s črtnimi kodami, ali pa vsaj z barvami, puščicami ter samolepilnimi, magnetnimi ali vijačnimi označbami. Tudi talne označbe bi koristile za enostavnejšo orientacijo po skladišču. Problematiko pa predstavlja tudi označevanje robe. V skladišče prihaja enaka roba, vendar dobavljena od različnih dobaviteljev. Podjetje Slovenijales enako blago od različnih ponudnikov shranjuje pod različnimi šiframi, zaradi česar velikokrat nastane zmeda pri skladiščenju in zlaganju robe, saj je enaka roba shranjena na različnih mestih zaradi različnih oznak. Šifriranje istih izdelkov z različnimi šiframi povzroči tudi zmedo pri nabavi in neujemanje realnega stanja s tistim, vnesenim v računalniški program. Rešitev problema bi bilo šifriranje enake robe, pa četudi od različnih dobaviteljev, z enako šifro, torej, da bi se določil skupni šifrant blaga. Druga rešitev problema pa bi bila dodelitev odgovornosti vodji, da preverja stanje robe, ga vnaša v računalnik, ob vsem tem pa skladiščenje organizira tako, da je enaka roba z različnimi šiframi vseeno zložena na istem mestu. Tako bi se skladiščnikom prihranil čas pri iskanju robe po skladišču.

5.1.4 Najem viličarjev

Delo v skladišču z lesnimi izdelki zahteva tudi potrebno opremo. Centralno skladišče razpolaga s tremi viličarji, ki pa si jih ne lasti podjetje Slovenijales, ampak so najeti. Prednosti najema viličarjev so, da podjetju ni potrebno plačati stroškov popravila viličarjev v primeru okvare. Za to mora poskrbeti lastnik. Vendar pa lastnik viličarje lahko popravi takrat, ko to njemu ustreza, torej ko ima čas in zadostno količino resursov za popravilo naprav. V primeru okvare mora podjetje tako čakati, da lastnik viličarja popravi, kar pa lahko traja tudi več mesecev. Podjetju Slovenijales je seveda v interesu, da se viličar čim prej popravi in znova vrne v uporabo, žal pa ne moremo enako trditi za najemodajalca. V primeru okvare viličarja skladišče tako razpolaga le z dvema viličarjema, kar pa posledično vpliva na hitrost in kakovost dela v skladišču. Ker Slovenijales skladišči lesne plate, ki so izredno težke, je za zlaganje le-teh nujno potreben viličar, in če sta v uporabi le dva viličarja in ne trije, to

definitivno upočasni delo v skladišču. Rešitev te problematike bi bila sprememba najemne pogodbe. Slednjo bi bilo potrebno popraviti tako, da bi se natančno določil čas popravila, ki ne sme biti daljši od na primer treh dni ali pa dostava nadomestnega viličarja v primeru okvare najetega. Namesto neprestanega plačevanja najemnine, bi si podjetje Slovenijales lahko omislilo svoje viličarje, za katere bi sicer morali skrbeti sami (popravilo, servis), vendar pa bi tako lahko regulirali tudi kakšno je stanje posameznega viličarja in koliko časa traja popravilo, servis le-tega. Zaradi poslovnih skrivnosti pa stroškov najema in nakupa novega viličarja ne moremo primerjati.

5.1.5 Problematika prodaje

Podjetje Slovenijales je svoj prodajni sistem dobro zasnovalo. Kupci lahko izdelke naročijo preko spleta ali pa v fizični obliki v trgovini. Omogočena jim je tako dostava na dom kot tudi fizični prevzem. Podjetje ponuja širok spekter kakovostnih izdelkov in je eden največjih trgovcev z lesenimi repro-materiali in ponudnik celovitih storitev v Sloveniji. Vendar pa dobra prodajna zasnova ne pomeni nujno visoke prodaje. Ključno vlogo pri uspešnosti prodaje igra trženje, ki pa je šibka točka Slovenijales-a. Naloga trženja je ustvariti zadostno število primernih interesentov, tako imenovanih novih kupcev, prav tako pa mora trženje konstantno utrjevati zavest že obstoječih kupcev o vseh ponudbah izdelkov in storitev. Podjetje Slovenijales sodeluje z večjim mizarским podjetjem na Hrvaškem ter petimi mizarскими podjetji po Sloveniji. Teh šest podjetij predstavlja redne stranke podjetja Slovenijales. Ta podjetja ustvarijo večino prometa Slovenijales-a, saj se jim roba dobavlja 2–3 x tedensko. S temi podjetji, s katerimi Slovenijales redno sodeluje in jim dobavlja svoje izdelke, ima sklenjeno tudi pogodbo o brezplačnem prevozu in dostavi izdelkov. Ta pogodba sicer ne bi vplivala prav veliko na poslovanje podjetja Slovenijales, vendar pa nekatere od teh rednih strank to pogodbo s pridom izkoriščajo. Včasih si ta podjetja naročijo zelo malo količino izdelkov, na primer le eno plato, ki pa jim potem zaradi pogodbe mora biti dostavljena brezplačno. To pa seveda oškoduje poslovalni sistem podjetja Slovenijales, saj takšna dostava enostavno ni ekonomična. To problematiko bi lahko rešili tako, da bi podjetje v pogodbo, ki jo sklene s podjetji, vneslo minimalno vrednost brezplačne dostave.

Skladišča podjetja Slovenijales imajo ugodno strateško lego. Ker se večina skladišč nahaja v industrijski coni, sorodna podjetja, kot so Lesnina, Merkur in Mercator tehnika, naročajo

izdelke podjetja Slovenijales, saj so jim najbližje in dostava izdelkov tako predstavlja zanemarljiv strošek. Vseeno pa bi podjetje moralo investirati v samo trženje. Slovenijales se ne bi smel zanašati le na 6 večjih rednih strank, saj ta podjetja lahko svoje dobavitelje v primeru krize precej hitro zamenjajo, lahko pa se zgodi tudi, da zaidejo v težave, kar pa posledično pomeni izgubo strank za podjetje Slovenijales. Investicija v trženje Slovenijales-a je zato nujna. Trženje bi moralo težiti k iskanju novih potencialnih strank in interesentov. Podjetje ima na spletni strani lepo razdelane vse akcije in ponudbe, vendar pa oglaševanja zunaj spletne strani in trgovinskih kompleksov praktično ni. Konkurenčna podjetja promovirajo svoje izdelke s pomočjo revij, panojev, spletnega oglaševanja, njihovi oglasi pa se pojavljajo tudi na televiziji in radiju. Tudi podjetje Slovenijales bi se moralo promovirati z oglasi in članki na različnih spletnih platformah, kot so na primer <https://www.mizarstvo.si/> in <https://www.mojmojster.net/imenik/mizar>. Podjetje Slovenijales bi si moralo prizadevati tudi za osebni pristop k mizarskim podjetjem ali večjim kupcem blaga. V Sloveniji deluje več kot 2462 mizarskih podjetij (PIRS [online], 2023), ki vsa predstavljajo potencialnega kupca podjetja Slovenijales. Podjetje bi lahko naredilo izbor le-teh mizarskih podjetij ter jih povabilo k sodelovanju preko dopisa ali obiska referata. S kakovostnim oglaševanjem bi Slovenijales lahko še razširil svoj krog kupcev, povečal svojo prodajo in si tako zagotovil še dolgo in uspešno poslovanje.

5.2 PREDLOGI IZBOLJŠAV

V prejšnjem podpoglavju so navedene problematike, s katerimi se podjetje Slovenijales srečuje. Te problematike se pojavljajo tako pri procesih nabave, skladiščenja, kot tudi pri prodaji in promociji izdelkov. Cilj tega poglavja je najti najbolj optimalne rešitve vsake izmed problematik in tako podjetju Slovenijales predlagati še bolj ekonomično in uspešno delovanje.

5.2.1 Vpeljava standarda kakovosti poslovanja ISO 9001

Kupci se vedno bolj zavedajo pomena kakovosti. Odjemalci od dobaviteljev pogosto pričakujejo, da so izdelki in storitve skladni z najvišjimi standardi kakovosti. Podjetje danes lahko kupcem zagotovi kakovost svojih izdelkov in storitev s pomočjo certifikata ISO 9001.

S slednjim podjetje pridobi večjo kredibilnost in iskanost na trgu ter težnjo k stalnemu izboljševanju standarda in delovanja podjetja. ISO 9001 je mednarodni standard za vodenje kakovosti. Podjetju omogoča, da kupcem dokaže prizadevanje k najvišji kakovosti izdelkov, pomaga pa tudi pri organizaciji samega dela. Cilj ISO 9001 je konstantno izboljševanje podjetja in zadovoljstvo kupcev. Gre za primarni standard, ki podjetjem omogoča, da se vsi procesi v podjetju sistemsko obdelujejo, ter da podjetje v posameznih procesih zasleduje v naprej določene procesne cilje. Takšen sistematičen nadzor procesov omogoča pravočasno ukrepanje v primeru odstopanj v posameznih procesih. ISO 9001 podjetju daje tudi smernice, da se uredi dokazovanje obvladovanja proizvodnih procesov oziroma procesov, vezanih na zagotavljanje ustrezne kakovosti storitve (vhodni, izhodni ter vmesna kontrola). To pa omogoča dokazovanje zastavljenega nivoja kakovosti. Model ISO 9001 temelji na osmih načelih, smernicah vodenja kakovosti, ki so bistvene za dobro poslovno prakso. Načela prikazuje slika 9 (Standardi [online], 2023).



Slika 9: Osem temeljnih načel modela ISO 9001

Vir: <https://www.sertifikasyon.net/sl/detay/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir/>

(3.3.2023)

Osredotočenost na odjemalce

Podjetja so odvisna od svojih odjemalcev. Razumeti morajo sedanje in prihodnje potrebe svojih strank, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati za preseganje njihovih pričakovanj. Osredotočenost na odjemalce je ključnega pomena. S svojimi izdelki ali storitvami mora podjetje vedno zadovoljiti potrebe in zahteve kupcev. Le v tem primeru se lahko pričakujejo nova naročila in širitve dobrega glasu o podjetju. Prav ugled je namreč eden od ključnih pogojev za dolgoročno in stabilno sodelovanje med organizacijami. Vendar pa so

tudi reklamacije, opozorila in pritožbe viri informacij o zadovoljstvu odjemalcev. Reklamacija je najboljša informacija o tem, kaj je z nekim izdelkom oz. storitvijo narobe in podjetju omogoča, da odpravi pomanjkljivosti (ISO certifikati [online], 2023).

Učinkovitejše vodenje

Za učinkovitejše vodenje podjetja je najprej potrebno opredeliti kontekst podjetja ter vplive odjemalcev. Potrebno je dobro poznati potrebe in želje kupcev izdelkov in storitev, saj jim podjetje lahko le tako ustreže. Vodstvo podjetja mora tako znati prepoznati potrebe odjemalcev ter poiskati ljudi, ki so usposobljeni in zmožni te potrebe zadovoljiti. Vodstvo mora prav tako svoje zaposlene umestiti v svoje podjetje ter jim dodeliti naloge in odgovornosti. Še ena od pomembnih nalog za dolgoročno učinkovito vodenje pa je sprotno pregledovanje zastavljenega sistema. Vodstvo mora skrbeti za svoje zaposlene, opremo in materiale. Razmišljati mora tudi o tveganjih ter ravnati proaktivno, kar pomeni, da ne sme zgolj čakati na spremembo, ampak jo mora povzročiti (ISO certifikati [online], 2023).

Boljša vključenost in boljši odnosi med zaposlenimi

Vključenost zaposlenih je izrednega pomena. Zaposleni morajo imeti vpogled v celotno delovanje podjetja. Na primer tisti, ki dela v procesu nabave, mora vedeti tudi kaj se dogaja v procesu prodaje in obratno. Če imajo delavci celosten vpogled v delovanje procesa, lažje razumejo, kakšna je v resnici njihova vloga v podjetju. Vodstvo mora svojim delavcem zaupati, da lahko nanje prenaša odgovornosti. Pomembno je, da si tudi delavci med seboj zaupajo in imajo dobre odnose, saj je veliko lažje delati v prijetni delovni klimi. Naloga vsakega delavca je torej, da svoje delo korektno opravlja, ob tem pa skrbi za dobre medsebojne odnose s sodelavci (ISO certifikati [online], 2023).

Procesni pristop

Procesni pristop pomeni razdelitev celotnega delovanja podjetja na posamezne procese. Ti procesi so v angleščini poimenovani »sources of input«, »input«, »activities«, »output« ter »receivers of output«. Pod »sources of input« bi lahko šteli vsa podjetja, ki so dobavitelji materialov, s katerimi primarno podjetje potem operira. Pri tem je pomembna dobra komunikacija ter iskanje nizkocenovnih, a kakovostnih dobaviteljev. V »input« spada torej nabavni proces. Podjetje vlaga v surovine, ki jih nato predela v izdelke. »Activities« so procesi v podjetju, ki pripeljejo do končnega produkta, ki gre v prodajo, med drugim tudi skladičenje. Pod »output« spada proces prodaje. Proces »receivers of output« pa se fokusira na kupce

izdelkov in storitev. Tukaj gre torej predvsem za področje trženja. Za uspešno delovanje celotnega podjetja je ključno uspešno delovanje posameznih procesov. Večja podjetja tako po navadi določijo nadzornike procesov, ki skrbijo za nemoteno delovanje posameznih segmentov (ISO certifikati [online], 2023).

Sistemeski pristop k vodenju

Sistemeski pristop k vodenju s tujko imenujemo PDCA-cycle (plan, do, check, act). Sestavljen je torej iz štirih komponent, ki pa so: načrtovanje, izvajanje, evalvacija ter iskanje izboljšav.



Slika 10: PDCA-Cycle

Vir: <https://www.creativesafetysupply.com/glossary/pdca-cycle/> (3.3.2023)

Segment načrtovanja zaobjema ocenitev trenutnega stanja podjetja in iskanje možnih izboljšav. V tej fazi je pomembno zbiranje informacij o delovanju podjetja, ki pripomorejo k informiranim odločitvam o morebitnih spremembah in napredku. Naslednja faza je izvajanje v prejšnji fazi določenih izboljšav. Pomembno je, da so delavci obveščeni o uvedbi sprememb in da jih razumejo ter ponotranjijo. Sledi faza evalvacije oziroma ocenjevanja, kako učinkovite so uvedene spremembe v podjetju. Tukaj je ključna primerjava starega načina delovanja podjetja z novim. Zadnja faza je iskanje izboljšav. Po temeljiti evalvaciji na novo uvedeni spremembi se mora vodstvo odločiti, ali so bile spremembe koristne ali potrebujejo dodatne izboljšave. Če je bila sprememba prepoznana kot pozitivna, jo podjetje standardizira. Če ne, ponovno nastopi prva faza PDCA cikla. Glavna naloga sistemskega pristopa je torej konstantna težnja k izboljševanju delovanja podjetja (SIQ [online], 2023).

Nenehne izboljšave

Delovanje podjetja je uspešno, če je proaktivno. Podjetje mora ves čas stremeti k izboljšavam in napredku. Vedno znova mora poskušati dosegati čim večjo ciljno skupino odjemalcev. Prav tako si mora stalno prizadevati za izboljšanje vseh procesov, ki v podjetju potekajo. Nujno je

tudi izobraževanje zaposlenih, saj le tako lahko podjetje deluje v koraku s časom (ISO certifikati [online], 2023).

Odločanje na podlagi dejstev

Edino skozi izkušnje in s poskušanjem novih strategij se lahko podjetje nenehno izboljšuje. Uvedbo sprememb v podjetju je potrebno sproti vrednotiti in se na podlagi ugotovljenih dejstev odločati za standardizacijo ali ukinitve le-teh (ISO certifikati [online], 2023).

Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji

Podjetje je odvisno od svojih dobaviteljev, saj lahko le z ustreznimi vhodnimi materiali ustvari svoje produkte, s katerimi potem zadovolji svoje kupce. Prav tako pa je dobavitelj odvisen od podjetja, ki je njegov kupec. Le na podlagi dobrega sodelovanja bo podjetje dobivalo ustrezne materiale in če bo temu tako, v proizvodnem procesu ne bo prišlo do motenj, želje kupcev pa bodo zadovoljene (ISO certifikati [online], 2023).

5.2.2 Vpeljava ISO 9001 v podjetje Slovenijales in drugi predlogi izboljšav

Podjetje Slovenijales se sicer ne poslužuje modela ISO 9001, vendar bi s pomočjo le-tega lahko izboljšalo tako kakovost svojih izdelkov kot tudi povečalo prodajo le-teh. Z uvedbo standarda ISO 9001 bi se bilo podjetje primorano razvijati in iskati vedno nove načine, kako pritegniti ter zadovoljiti stranke, prav tako pa bi vedno znova iskalo nove načine, kako razširiti in izboljšati svojo ponudbo izdelkov in storitev.

5.2.2.1 Novi dobavitelji lesa

Kot že omenjeno se Slovenijales srečuje s problematiko iskanja novih dobaviteljev zaradi vojne v Ukrajini. Posluževanje sodelovanja z najbližjimi dobavitelji lesa ni nujno tudi najcenejša možnost. Če bi podjetje delovalo po principu modela ISO 9001, bi se ukvarjalo tudi z enim od temeljnih načel modela, ki je: odločanje na podlagi dejstev. Slednje trdi, da se lahko podjetje izboljšuje le skozi izkušnje. Podjetje bi moralo biti odprto za spremembe in s tem tudi za nove dobavitelje. Finska, ki je sedaj zaradi vojne postala eden od vodilnih dobaviteljev lesa, se tega zaveda. Finski dobavitelji vedo, da je njihov produkt zaželen in si

lahko privoščijo konstantno višanje cen. Če bi bilo podjetje Slovenijales bolj odprto za spremembe in bi se odločalo na podlagi teh dejstev, bi poskušali poiskati še druge dobavitelje, ki niso nujno iz Evrope. Evropske države se zavedajo krize, ki je nastala zaradi vojne in jo izkoriščajo sebi v prid, ter postopno zvišujejo svoje cene. Če bi Slovenijales svoj les naročal v neevropskih državah, bi se zraven seveda pojavljal večji strošek transporta. Vendar pa bi lahko bila cena izdelkov in transporta primerljiva vzpenjajočim se cenam evropskega lesnega trga. Kot pravi model ISO 9001, bi podjetje moralo preizkusiti tudi to opcijo. To seveda ne pomeni, da podjetje takoj zamenja dobavitelje, ampak da naroči od novih potencialnih dobaviteljev nekaj pošiljk lesa ter jih poskuša infiltrirati v svoj asortima. Podjetje mora sproti vrednotiti spremembo, ki jo je uvedlo. Če se bodo dobavljeni izdelki uspešno uvedli, pomeni, da lahko nov dobavitelj podjetju počasi začne dobavljati več in več izdelkov, ter da je bila uvedena sprememba uspešna. Če se na podlagi ugotovljenih dejstev izkaže, da temu ni tako, se sprememba ukine.

5.2.2.2 Vključenost in boljši odnosi med zaposlenimi v podjetju in učinkovitejše vodenje

Še ena od problematik, s katero se Slovenijales srečuje, je slaba komunikacija med nabavo in skladiščenjem podjetja. Načeli modela ISO 9001, ki bi se ukvarjali s to problematiko sta: učinkovitejše vodenje ter boljša vključenost in boljši odnosi med zaposlenimi. Podjetje Slovenijales ima svoje enote razkropljene po skoraj vsej Sloveniji. Uprava, ki je odgovorna za nabavo se nahaja v Ljubljani, centralno skladišče pa v Mariboru. Kot je bilo že prej omenjeno, nastaja problematika prav zaradi dislokacije uprave od centralnega skladišča. Kljub informacijskemu programu, ki omogoča vnašanje robe, ki se nahaja v skladišču, prihaja v realnosti velikokrat do podvajanja robe, saj roba ni pravilno vnesena. Tukaj je ključno načelo modela ISO 9001: boljša vključenost in boljši odnosi med zaposlenimi. To načelo trdi, da mora imet vsak zaposleni vpogled v celotno delovanje podjetja. Če imajo delavci celosten vpogled v delovanje procesa, lažje razumejo, kakšna je v resnici njihova vloga v podjetju. Skladiščniku se morda zdi vnašanje robe v računalnik zamudno in nesmiselno. Zato je pomembno, da se zaveda kakšno odgovornost v resnici s tem delom opravlja in kako nujno je, da je pri njem natančen. Prav tako se mora zavedati, kakšno škodo lahko povzroči, če tega dela ne opravlja vestno. Ključnega pomena so ravno zato odnosi med zaposlenimi. Pomembno je, da si tudi delavci med seboj zaupajo in imajo dobre odnose, saj je veliko lažje delati v

prijetni delovni klimi. Če se nekdo zaveda, da bo s svojo površnostjo škodoval sodelavcu, s katerim ima dober odnos, se bo pri delu zagotovo bolj potrudil. Naloga vodstva pa je, da zaposluje odgovorne in zaupanja vredne delavce, ki svoje delo opravljajo korektno. Ravno tukaj pa je potrebno izpostaviti še eno načelo ISO 9001, ki se glasi: učinkovitejše vodenje. Naloga vodstva zraven iskanja usposobljenega kadra je tudi umestitev zaposlenih v svoje podjetje. Zaposlenim mora vodstvo jasno zastaviti naloge in odgovornosti. Izrednega pomena pa je tudi sprotno pregledovanje zastavljenega sistema. Vodstvo mora skrbeti za svoje zaposlene, opremo in materiale. Ravnati more proaktivno. Če vodstvo opazi, da prihaja do podvajanja robe zaradi napak pri vnašanju robe v program, mora ukrepati. Iskati mora spremembo, ki bo dolgoročno delovala učinkovito. Vodstvo bi lahko enemu od zaposlenih naložilo dodatno odgovornost, in sicer preverjanje vnosov robe v skladišču pred naročanjem nabave. Seveda bi v zameno za to opravljeno delo temu zaposlenemu podjetje moralo ponuditi večjo plačo ali pa dodatek pri plači. Druga od možnosti je, da bi podjetje zaposlilo novo osebo za to delo. Lahko pa bi tudi uvedlo sankcije, v primeru takšnih napak. Vsekakor pa podjetje ne bi smelo le čakati na spremembo, vendar bi moralo za to nekaj ukreniti. Podjetje mora vedno ravnati proaktivno.

5.2.2.3 Označevanje blaga v skladišču

V skladišču podjetja Slovenijales se pojavlja tudi problematika označevanja robe. Podjetje namreč dobiva enako robo od dveh različnih dobaviteljev. Čeprav gre za isto robo, so označbe na robi različne in se tudi shranjujejo na različna mesta, čeprav gre za isto robo. Tukaj je pomembno načelo procesnega pristopa, veliko vlogo pa spet igra boljša vključenost in boljši odnosi med zaposlenimi. Procesni pristop narekuje razdelitev delovanja podjetja na posamezne segmente. Slovenijales ima določen segment za nabavo, prav tako ima tudi skladiščenje in prodajo. Za uspešno delovanje celotnega podjetja je ključno uspešno delovanje posameznih procesov. Vodilno vlogo pa pri tem igra komunikacija med posameznimi segmenti. Če nabava kupi enako robo od različnih dobaviteljev, je dolžna to sporočiti skladišču. Skladišče se lahko na to pripravi in potem enako robo z različnimi šiframi hrani na istem mestu. Lahko pa se tudi poenotijo vse šifre za manjšo zmedo pri delu skladiščnikov. Prav tako je označenost samega skladišča ključnega pomena, saj se delavci v skladišču tako lažje znajdejo pri svojem delu. Skladišče bi bilo smotno označiti s talnimi kot tudi

lokacijskimi označbami za robo s črnimi kodami, barvami, puščicami ali drugimi samolepilnimi, magnetnimi ali vijaknimi označbami (Brodnik [online], 2018). Večja podjetja po navadi po načelu procesnega pristopa modela ISO 9001 določijo nadzornike procesov, ki skrbijo za nemoteno delovanje posameznih segmentov. Ti nadzorniki, v kolikor bi jih bilo podjetje Slovenijales pripravljeno uvesti, bi lahko preverjali in reševali takšne spodrsaljaje v komunikaciji med nabavo in skladiščem. Seveda pa je tukaj ponovno pomembno, da se vsak posamezni delavec zaveda vseh segmentov podjetja in je seznanjen z njihovim delovanjem.

5.2.2.4 Najem viličarjev v podjetju

Problematiko najemanja viličarjev bi v podjetju Slovenijales reševalo načelo modela ISO 9001, ki se glasi: vzajemno koristni odnosi z dobavitelji. Podjetje je odvisno od svojih dobaviteljev, saj lahko le z ustreznimi vhodnimi materiali ustvari svoje produkte, s katerimi potem zadovolji svoje kupce. Vendar pa podjetje za svoje delo potrebuje tudi ustrezno opremo, ki jo mora zagotoviti samo ali pa si jo izposoditi, jo najeti. Podjetje Slovenijales ima v centralnem skladišču najete tri viličarje, ki so nujni pri delu skladiščnikov. Ker lastnik teh viličarjev s podjetjem nima vzpostavljenega vzajemno koristnega odnosa, se večkrat zgodi, da lastnik viličarja ob okvari le-tega ne popravi v najkrajšem možnem času, temveč s popravilom odlašaja. Morda je tukaj v igri premajhna višina plačila, ali pa le neresnost lastnika viličarjev. Vseeno pa bi podjetje Slovenijales to težavo moralo odpraviti. Ena od možnosti je, da podjetje enostavno kupi svoje viličarje, kar je kar precejšen finančni zalogaj. Zato je verjetno bolj logična rešitev menjava najemodajalca ali pa obnovitev pogodbe s tem najemodajalcem. V novo pogodbo bi bilo zato smiselno vključiti čas popravila viličarja, ki ne sme biti daljši od treh dni ali pa obvezno dostavo nadomestnega viličarja. Podjetje mora z najemodajalcem seveda ustvariti vzajemno koristen odnos, kar pomeni, da morata biti zadovoljni obe strani. Najemodajalec mora na primer v določenem času popraviti viličarja ali ga nadomestiti z novim, da lahko dobi željeno plačilo ali pa uživa kakšne druge storitve podjetja Slovenijales. Ključnega pomena je, da sta tako najemodajalec in najemnik s sodelovanjem drug drugega zadovoljna in imata ob tem oba korist.

5.2.2.5 Zaznavanje potreb strank in iskanje novih

Prodaja je ključen segment podjetja. Brez prodaje ni finančnih sredstev za nabavo, skladiščenje in vse zaposlene, zato je nujno, da je prodaja uspešna. Slovenijales omogoča spletno ter fizično prodajo, kar je dobro, saj tako doseže širšo množico potrošnikov. Podjetje sicer večino prihodka ustvari s šestimi mizarskimi podjetji na Hrvaškem in v Sloveniji, ki jim nudi številne ugodnosti. Ena od ugodnosti je brezplačna dostava, ki pa je velikokrat izkoriščena s strani mizarskih podjetij. Slednja včasih naročajo tako majhne količine surovin, da se podjetju Slovenijales dostava enostavno ne spleča, zaradi pogodbe pa so jo primorani vseeno izvesti. Te pogodbe bi bilo smiselno obnoviti in v njih zapisati minimalno vrednost brezplačne dostave. Vendar pa bi moralo podjetje več pozornosti nameniti predvsem iskanju novih potencialnih strank in sklepati nove pogodbe ter tako razširiti svoj trg prodaje. Podjetje bi se moralo bolj osredotočati na svoje odjemalce. Nujno je, da Slovenijales razume sedanje potrebe svojih odjemalcev ter da predvideva, kaj bodo njihove prihodnje potrebe. Podjetje si more prizadevati, da vedno zadovolji zahteve kupcev, saj lahko le v tem primeru pričakuje nova naročila. Kot smo nakazali rešitve že v poglavju 5.1.5, bi podjetje moralo skrbeti tudi za pridobivanje novih strank in vzpostaviti direkten stik s potencialnimi strankami. Čeprav ima podjetje ustvarjena tudi socialna omrežja, na njih ni aktivno. Aktivno je le na svoji spletni strani Hobby. Spletno stran podjetja in socialna omrežja bi bilo smotno poenotiti. Smiselna pa bi bila tudi promocija na novejših socialnih omrežjih kot so Instagram, Twitter in Tiktok, saj Facebook, na katerem ima podjetje Slovenijales svoj profil, že počasi izumira.

5.2.2.6 Obravnava reklamacij v podjetju

Podjetje pa mora biti odprto tudi za reklamacije. Slednje so najboljša informacija o pomanjkljivostih izdelka ali storitve. Z upoštevanjem teh informacij lahko podjetje svoje izdelke in storitve nenehno izboljšuje in prilagaja željam kupcev. To ponovno privede do načela modela ISO 9001: nenehne izboljšave. Če so pomanjkljivosti v procesih nabave ter skladiščenja, se to odraža tudi pri procesu prodaje. Podjetje mora stremeti k nenehnemu izboljševanju vsakega procesa posebej, saj se le tako lahko izboljšuje kot celota. Nenehno iskanje izboljšav in prizadevanje k napredku seveda opazijo tudi stranke. Zadovoljstvo strank z izdelki in storitvami doprinese k ugledu podjetja. Če so kupci zadovoljni, tega zadovoljstva

zagotovo ne bodo skrivali in ga bodo širili med svoje prijatelje in znance. To pa pomeni brezplačno reklamo za podjetje Slovenijales. Seveda igra pri promociji podjetja pomembno vlogo tudi trženje, ki išče nove potencialne stranke. Vloga trženja nikakor ni zanemarljiva, je pa promocija skozi ugled podjetja tudi ena od možnosti pridobivanja novih strank. Ugled pa podjetje doseže z nenehnim prilagajanjem željam in zahtevam svojih strank in zadovoljstvom le-teh.

5.2.2.7 Pridobitev certifikata ISO 9001 in PDCA-cycle

Eno od načel modela ISO 9001, ki najbolj celostno vpliva na podjetje, je PDCA-cycle. Slednji narekuje, da bi naj podjetje delovalo po principu štirih komponent, ki so: načrtovanje, izvajanje, evalvacija ter iskanje izboljšav. Načrtovanje zaobjema ocenitev trenutnega stanja podjetja in iskanje možnih izboljšav. Izvajanje je faza, v kateri se predlagane izboljšave izvršuje. Pri evalvaciji se ocenjuje uspešnost vpeljanih sprememb. Če te funkcionirajo, jih podjetje standardizira, če ne, potem išče nove, dodatne izboljšave. Glavni cilj takšnega systemskega pristopa je konstantna težnja k izboljševanju delovanja podjetja. Seveda pa tak pristop mora delovati v vsakem segmentu podjetja posebej. Nabava mora imeti svoj PDCA-cycle, kot tudi skladiščenje in prodaja. Vsak segment podjetja mora težiti k izboljšavi, saj se le tako lahko izboljša celotno delovanje podjetja. Slovenijales bi z uvedbo PDCA-cycla v svoje procese hitreje napredovalo in reševalo problematike, ki se pojavljajo v posameznih segmentih podjetja. Uvedba celotnega ISO 9001 modela pa bi pomenila, da si podjetje prizadeva za višji standard kakovosti svojih izdelkov in storitev. Pridobitev certifikata ISO 9001 bi podjetju dala večjo kredibilnost in iskanost na trgu, ki pa je ključnega pomena za pridobivanje in ohranjanje odjemalcev.

6 SKLEP

Slovenijales d.o.o. je trgovsko podjetje s 70-letno tradicijo, ki se primarno ukvarja z razrezom in prodajo lesa ter izdelavo pohištva po naročilu. V svojo stalno ponudbo vključuje tudi materiale za gradnjo in dom ter številne storitve. V Sloveniji se nahaja več poslovalnic podjetja. V Mariboru najdemo centralno skladišče, ki je največje, ostala pa najdemo tudi v Ljubljani, Celju, Kranju in Murski Soboti. Kljub temu, da podjetje uspešno deluje že 70 let, iz česar lahko sklepamo, da njihova nabavna politika kot tudi procesi skladiščenja in trženja uspešno ali pa vsaj zadostno funkcionirajo, se podjetje v praksi pri svojem delovanju vseeno srečuje s številnimi izzivi, predvsem logističnega značaja. Najpogostejše in najvidnejše problematike, s katerimi se podjetje srečuje, so trenutni vpliv vojne v Ukrajini na lesno industrijo Evrope, problematika postavitve in organiziranosti podjetja, dvoumnost označb v skladiščih, problematika izposoje viličarjev ter problematika iskanja novih potencialnih kupcev. Na tem mestu lahko potrdimo naše hipoteze, da preveč različnih ponudnikov povzroča zmedo pri nabavi ter skladiščenju blaga, saj se uporabljajo različne označbe za enake produkte ter da je komunikacija med delavci ključnega pomena pri sprejemanju, skladiščenju ter izdaji blaga za kupca. Eden od glavnih predlogov izboljšav je uvedba ISO 9001 modela, ki podjetjem nudi smernice za izboljšavo delovanja posameznih procesov v podjetju. Model deluje po principu osmih načel, ki se jih podjetje mora posluževati, da lahko svoje procese konstantno in uspešno izboljšuje. Ta načela so: osredotočenost na odjemalce, učinkovitejše vodenje, boljša vključenost in boljši odnosi med zaposlenimi, procesni pristop, sistemski pristopi k vodenju, nenehne izboljšave, odločanje na podlagi dejstev ter vzajemno koristni odnosi z dobavitelji. S pomočjo uporabe tega modela bi podjetje Slovenijales nenehno izboljševalo kakovost svojega delovanja. S pridobitvijo certifikata ISO 9001 pa bi svojim kupcem in potencialnim kupcem verodostojno dokazovalo kakovost svojih izdelkov in storitev.

VIRI, LITERATURA

- 1) Bradač, A [online]. *Nabava*. 2009. (Dosegljivo 10.4.2023) Dostopno na naslovu: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Nabava-Bradac.pdf
- 2) Brodnik, U [online]. *Učinkovito skladišče mora biti dobro označeno*. 2018. (Dosegljivo 25.8.2023) Dostopno na naslovu: [Učinkovito skladišče mora biti dobro označeno | Špica \(spica.si\)](http://spica.si)
- 3) Bureau Veritas [online]. *ISO 9001 Sistem vodenja kakovosti*. (Dosegljivo 10.4.2023) Dostopno na naslovu: <https://www.bureauveritas.si/certificiranje/iso-9001>
- 4) Enaa [online]. *Čitalniki črtne kode*. (Dosegljivo 10.7.2023) Dostopno na naslovu: [Čitalniki črtne kode | Enaa](http://ena.si)
- 5) Galič, M [online]. *Nabava*. 2009. (Dosegljivo 10.4.2023) Dostopno na naslovu: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Nabava-Galic_Prodник_Smolar.pdf
- 6) Grlica, Z [online]. *Prodaja*. 2010. (Dosegljivo 10.4.2023) Dostopno na naslovu: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Prodaja-Grlica.pdf
- 7) ISO Certifikati [online]. *Bistvo standarda ISO 9001*. (Dosegljivo 10.4.2023) Dostopno na naslovu: <https://isocertifikati.com/kaj-so-iso-standardi-kakovosti/bistvo-standarda-iso-9001/>
- 8) ISO Standard [online]. *ISO 9001 Višja kakovost izdelkov, procesov in storitev*. (Dosegljivo 10.4.2023) Dostopno na naslovu: <https://iso-standard.si/iso-9001/>
- 9) Krajnik [online]. *Ročni čitalci črtne kode*. (Dosegljivo 10.7.2023) Dostopno na naslovu: <https://krajnik.si/kategorija-izdelka/pos-oprema/rocni-citalci-crtne-kode/>
- 10) Leenders, M. *Reverse marketing : the new buyer-supplier relationship*. New York : The Free Press, 1988.
- 11) PIRS [online]. *Rezultati iskanja - mizarstvo*. (Dosegljivo 10.7.2023) Dostopno na naslovu: [PIRS - Poslovni informator Republike Slovenije](http://pirs.gov.si)

-
- 12) Slovenijales Trgovina d.o.o. [online]. *Gradnja in dom*. (Dosegljivo 10.4.2023c) Dostopno na naslovu: [Gradnja in dom | Slovenijales-trgovina.si](https://www.slovenijales-trgovina.si/gradnja-in-dom)
 - 13) Slovenijales Trgovina d.o.o. [online]. *Mizarstvo in hobby*. (Dosegljivo 10.4.2023d) Dostopno na naslovu: [Mizarstvo in hobby | Slovenijales-trgovina.si](https://www.slovenijales-trgovina.si/mizarstvo-in-hobby)
 - 14) Slovenijales Trgovina d.o.o. [online]. *O nas*. (Dosegljivo 10.4.2023a) Dostopno na naslovu: <https://www.slovenijales-trgovina.si/o-nas.html>
 - 15) Slovenijales Trgovina d.o.o. [online]. *Storitve*. (Dosegljivo 10.4.2023b) Dostopno na naslovu: [Novice | Slovenijales-trgovina.si](https://www.slovenijales-trgovina.si/novice)
 - 16) SIQ [online]. *ISO 9001 Sistem vodenja kakovosti*. (Dosegljivo 10.4.2023) Dostopno na naslovu: [Predstavitev - SIQ](https://www.siq.si/predstavitev)
 - 17) Spirit izvozno okno [online]. *Vpliv sankcij proti Rusiji na trgovino z lesnimi proizvodi*. 2022. (Dosegljivo 10.4.2023) Dostopno na naslovu: <https://www.izvoznookno.si/aktualno/vpliv-sankcij-proti-rusiji-na-trgovino-z-lesnimi-p/>
 - 18) Štamcar, M. [online]. *Države, ki imajo največ gozdnih površin*. 2016. (Dosegljivo 10.4.2023) Dostopno na naslovu: <https://www.dnevnik.si/1042753742>
 - 19) Urbancl, B [online]. *Logistika v gospodarskih družbah*. 2010. (Dosegljivo 10.4.2023) Dostopno na naslovu: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Logistika_v_gospodarskih_druzbah-Urbancl.pdf

SEZNAM SLIK

SLIKA 1: POVEZANOST PROCESOV NABAVE, SKLADIŠČENJA IN PRODAJE.....	6
SLIKA 2: VLOGA TRŽENJA IN PRODAJE PRI IZBOLJŠEVANJU PRODAJNIH REZULTATOV	8
SLIKA 3: KORAKI PROCESA NAČRTOVANJA PRODAJE	9
SLIKA 4: LOGOTIPA PODJETJA SLOVENIJALES	11
SLIKA 5: POSLOVNA ENOTA SLOVENIJALES MARIBOR/ HOČE	12
SLIKA 6: SKLADIŠČENJE PRODAJNEGA PROGRAMA V PODJETJU SLOVENIJALES.....	13
SLIKA 7: SKLADIŠČE PODJETJA SLOVENIJALES.....	17
SLIKA 8: SKLADIŠČE PODJETJA SLOVENIJALES, PE MARIBOR	20
SLIKA 9: OSEM TEMELJNIH NAČEL MODELA ISO 9001	29
SLIKA 10: PDCA-CYCLE	31