

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL LIBORALE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 10 -10- 2006

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
	13233		

Diplomska naloga

PRENOVA PODROČJA PRODAJE ZA DOSEGANJE
VEČJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Mentor: doc.dr. Drago Dubrovski

KOPER, 2006

JANEZ MATKO

POVZETEK

Ustrezna organiziranost področja prodaje kot dela podjetja, urejenost relacij med posameznimi členi ter določitev njihovih nalog je ključnega pomena za doseganje večje uspešnosti poslovanja. Obravnavano področje prodaje izvaja svoje naloge v območno določenih trgovskih centrih kot podpora Veleprodaji. Širjenje trgovskih centrov z velikim številom komercialistov tipa Merkur Mojster je zahtevalo, da so se oblike organiziranosti v njih spremenile. Omenjeni centri so postala prava mala podjetja, saj zaposlujejo tudi preko sto zaposlenih, kar je zahtevalo tudi spremembo v samem načinu vodenja. Zaradi večje specializacije in vedno večje prisotnosti konkurence na terenu je bila uvedba produktnega komercialista nujna. Obravnavana organizacija se sicer ne nahaja v krizi, vendar pa bi lahko nov način organiziranosti ugodno vplival na temeljni poslovni izid.

Ključne besede: področje prodaje, produktni komercialist, trgovski center, prodaja, ciljna skupina kupcev, veleprodaja, maloprodaja.

ABSTRACT

The suitable organization of sales area as part of the company, settled relation between several links and determination of their tasks is essential to reach successful operation of company. Discussed sales areas perform tasks in some shop centers as support of wholesale. Expansion of shop centers with a huge number of sales executives type of Merkur Mojster required the change of organization. Mentioned shop centers became like small companies, nevertheless they employs even more than one hundred people which is also required the change in the style of leading. Introduction of sales executive on field is necessary because of multi specialization and competition on the market. Discussing organization is not in critical situation, but the new proposed type of organization could have advantageous impact on company performance.

Key words: sales area, sales executives, shop center, sale, target buyers, wholesale, retail.

UDK: 658.8:65.011(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Kriza v podjetju	3
2.1	Značilnosti krize	3
2.2	Ravnanje v krizi.....	4
2.3	Diagnoza nastajajoče krize	10
2.3.1	Analiza poslovanja.....	10
2.3.2	Analiza organizacije	14
2.3.3	Določitev stopnje krize v podjetju.....	14
2.4	Strategija in ukrepi za izhod iz kriznega položaja	15
2.5	Poslovne strategije	16
3	Prenova podjetja	20
3.1	Opredelitev pojma prenova podjetja.....	20
3.2	Zakaj želja po prenovi?.....	20
3.3	Oblikovanje sistema prenove.....	21
3.4	Metode evolucijskega spreminjanja	21
3.5	Metode revolucijskega spreminjanja	21
3.6	Razlika med predstavljenimi metodami	22
4	Prenova področja prodaje	23
4.1	Predstavitev podjetja.....	23
4.2	Področje prodaje	26
4.3	Analiza poslovanja Merkur, d.d.	28
4.3.1	Finančna analiza	28
4.3.2	Analiza poslovanja področja prodaje.....	30
4.4	Zunanji in notranji vplivi na področje prodaje	33
4.4.1	Analiza SPIN	34
4.4.2	Simptomi krizne situacije v področju prodaje	34
4.4.3	Diagnoza vzrokov	35
4.5	Ugotovitve in predlogi.....	37
4.5.1	Vplivi večje povezanosti med komercialisti na prodajo	38
4.5.2	Produktni komercialist kot vezni člen	38
4.5.3	Diferenciacija.....	39
4.5.4	Terensko delo.....	40
4.5.5	Nova organiziranost področja prodaje	40
4.5.6	Razlika med staro in novo organiziranostjo področja prodaje	43
4.5.7	Rezultati sprememb v organiziranosti prodaje	44
5	Sklep.....	45
	Literatura	47
	Viri	48

SLIKE

Slika 2.1	Faze zorenja krize in vedenje ravnateljstva ter lastnikov	6
Slika 2.2	Potek krize v podjetju	8
Slika 4.1	Poslovanje skupine Merkur, d.d.	28
Slika 4.2	Poslovanje družbe Merkur, d.d.	29
Slika 4.3	Bruto prodaja področja prodaje	30
Slika 4.4	Neto prodaja področja prodaje.....	31
Slika 4.5	Razlika v ceni.....	32

KRATICE

CSK	ciljna skupina kupcev
MKP	Merkurjev kemijski pool
MOP	Merkurjev orodjarski pool
MP	Maloprodaja
MPVO	Merkurjev pool za vijake in okovje
PK	produktni komercialist
RVC	razlika v ceni
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti
TC	trgovski center
VP	Veleprodaja

1 UVOD

Spremembe so del človeštva že od samega začetka njegovega obstoja. Stalno so povezane z vzponi in padci, priložnostmi in nevarnostmi, z uspehi in neuspehi. Kadar pridemo do neuspeha oziroma do posledic dejanj, ki niso takšna, kakršna smo si zamislili, se začnemo zavedati, da je potrebno nekaj spremeniti. V kolikor si predstavljamo razvoj človeka evolucijsko, imamo dva ekstrema, in sicer pračloveka in sedanjega modernega človeka; sprememba je očitna. Če v mislih preletimo, kakšna orodja in kakšne potrebe je imel takratni, in kakšna orodja in potrebe ima sedanji človek, pridemo do spoznanja, da je šel razvoj bliskovito naprej. Razvojno stopnjo človeka kot takega lahko primerjamo z razvojno stopnjo podjetij, izhajamo iz preprostih zasnov pa do izjemno zapletenih organizacij. Razvoj tehnologije in napredka nas sili v nenehna prilagajanja, v tekmo s časom, v spremembe. Vedno stremimo h kar najboljše organiziranemu življenju, da tako s čim manj napori dosežemo zastavljene cilje in zadovoljimo svoje potrebe.

Podobno kot pri življenju samem je tudi pri podjetjih. Prisotnost konkurence, dogajanja na svetovnih trgih, uporabe novih tehnologij, razvoj kadrov in nenazadnje tudi spremembe v organiziranosti poslovnih procesov nas priganjajo v nerazumen tempo, v bitke za uspehom. Uspešno podjetje današnjega časa se ne sme opirati na rezultate preteklosti. Dejstvo je, da delo oziroma dejavnost, ki ga ali jo opravlja podjetje, ne more in ne sme biti sama sebi namen, saj le-to ne prinaša napredka in možnosti za preživetje ter izpolnjevanje zastavljenih ciljev zaposlenih.

Problemi, s katerimi se srečujejo podjetja pri doseganju uspešnosti, niso venomer samo znotraj organizacije. Z vstopom na globalno tržišče so le-ti na globalnem nivoju, na nivoju sveta. Ugotovitve raziskav nam kažejo, da bodo tisti, ki bodo probleme hitreje reševali, ne samo preživeli, ampak bodo med vodilnimi v naslednjem obdobju, v obdobju naslednjih desetletij.

Kdor ne bo pripravljen na spremembe in jih sproti reševal, bo sicer nekaj časa še dobro posloval, toda zelo malo verjetnosti je, da bo preživel.

Pretekli družbeno-socialni sistem in način gospodarjenja je pustil močne sledove v kulturi in načinu poslovanja podjetij, kar je vzrok, da bo to zahtevalo svojstvene pristope k spreminjanju, kateri bodo upoštevali koncepte spreminjanja tako mehkih, kakor tudi trdih dejavnikov podjetij ter značilnosti podjetij v slovenskem prostoru.

Spremembe v delih podjetja naj ne bi prinašale le boljših poslovnih rezultatov, temveč tudi boljšo delovno klimo in stimulatívno okolje za zaposlene. Zaposleni ne smejo biti samo izvajalci nalog, ampak morajo imeti tudi možnost predstavitve svoje kreativnosti v procesu, kjer delujejo. Prav kreativnost zaposlenega je lahko največja stimulacija zanj.

Za temo Prenova dela podjetja za doseganje večje uspešnosti poslovanja., sem se odločil predvsem zaradi izzivov in možnosti, da tako teoretična znanja, pridobljena tekom študija kakor tudi praktična znanja, pridobljena v praksi, združim v celoto in vpeljem v sistem prodaje.

Cilj diplomskega dela je tako predstaviti teoretična izhodišča ter preučiti stališče podjetja in zaposlenih do prenove področja prodaje. Poudarek je na spremembi organizacijske strukture dela prodaje in vključitvi produktnega komercialista kot osrednjega člana pri novi organiziranosti. Končni cilj je doseganje večje uspešnosti na področju prodaje.

Namen tega dela je postavitve novih relacij na področju prodaje in vključitev produktnega komercialista kot veznega člana za doseganje večje uspešnosti poslovanja.

V teoretičnem delu diplomske naloge se bom uprl na znanje, pridobljeno v času študija in na dostopno literaturo obravnavanega področja. Uporabljen bo deskriptiven pristop, kjer bo prevladoval opis pojmov. V okviru tega pristopa bosta uporabljeni primerjalna in empirična metoda.

V praktičnem delu naloge bodo podatki, pridobljeni na podlagi pogovora z g. Milanom Jelovčanom, g. Alešem Krumpeštarjem in g. Janezom Logarjem iz Merkurja ter podatki na podlagi vpogleda v pravilnike Merkurja.

Diplomsko delo bo temeljilo na znanju, pridobljenem v času študija, ki bo podkrepjeno z obilico literature, ki mi bo dostopna v knjižnici. Oprl se bom tudi na članke v strokovnih revijah in na svetovnem spletu. Bistvo dela pa bo predstavljala raziskava, ki bo potrdila ali ovrgla stališča teoretikov.

Nekatere omejitve, ki vplivajo na diplomsko delo so: nerazumevanje nemške strokovne literature, nedostopnost želenih virov literature in omejen dostop do nekaterih internih podatkov v Merkurju zaradi zagotavljanja poslovne tajnosti podatkov.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih samostojnih delov, od katerih prvi del predstavlja uvod. V drugem poglavju bom predstavil krizo. To poglavje bo vsebovalo podrobno analizo kriz: značilnosti kriz, ravnanje v krizi, diagnozo nastajajoče krize ter strategijo in ukrepe izhoda iz kriznega položaja.

Tretje poglavje bo zajemalo prenovu podjetja: opredelitev pojma preнове, zakaj želja po prenovi, oblikovanje sistema preнове, metode evolucijskega spreminjanja, metode revolucijskega spreminjanja ter razliko med metodama.

V četrtem delu bom predstavil prenovu področja prodaje: predstavitev obravnavanega podjetja, področje prodaje, analizo poslovanja, zunanje in notranje vplive na prodajo ter ugotovitve in predloge.

Ugotovitve iz teoretičnega in praktičnega dela bom povzel v sklepu diplomskega dela, ki mu sledijo še navedena literatura, uporabljena pri pripravi diplomskega dela, in viri ter priloge.

2 KRIZA V PODJETJU

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljni obstoj in razvoj podjetja. (Dubrovski 2004, 18).

2.1 Značilnosti krize

Neuspešnost poslovanja in nedoseganje zastavljenih ciljev so prvi simptomi krize, ki se pojavijo v podjetju. Ključna naloga managementa podjetja je, da na prve simptome krize nemudoma reagira in ukrepa. Analizirati in določiti mora prave vzroke za nastanek krize ter ugotoviti, ali je podjetje sposobno izvesti oziroma uvesti potrebno prenovo. Uspešnost prenove obenem pomeni sposobnost podjetja za ponovno doseganje zastavljenih ciljev tudi na daljši rok. Ker so cilji, ki naj bi jih podjetje dosegalo, določeni v glavnem s strani managementa, je ključnega pomena takojšnje reagiranje s strani managementa.

Najpomembnejši cilji, ki jih postavijo lastniki, management, redkeje pa okolje, so sledeči:

- dolgoročno doseganje dobička oziroma donosa, nujnega za financiranje investicij,
- doseganje plačilne sposobnosti (stanje, ko je podjetje nelikvidno, kar pomeni, da ne more izpolnjevati svojih obveznosti do dobaviteljev, je že znak akutne krize) in izogib zadolžitvi (prezadolženost je stanje podjetja, ko so obveznosti v podjetju večje od premoženja),
- zagotavljanje dovolj velikega tržnega deleža (uspešnostna zmogljivost).

Najpomembnejši dejavniki za preprečevanje krize v podjetju pa so:

- usposobljen management,
- zgodnje zavedanje krize in odpravljanje njihovih vzrokov in
- sodelovanje vseh, ki preko podjetja izpolnjujejo svoje interese.

Kriza v podjetju je posledica raznih pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, ki pripeljejo najprej do manjših kriznih žarišč, ki se lahko ob nepravočasnem zdravljenju razširijo in vodijo podjetje v resno krizo in na koncu do najslabšega – konca obstoja. Pogostokrat uprava podjetja na zazna prihajajočih in nastalih težav v poslovanju in največkrat se zgodi, da na začetke krize v določenih podjetjih opozorijo lastniki, banke in dobavitelji. Če temu dodamo še pasivnost managementa, lahko tako stanje pripelje do prisilne poravnave ali celo do stečaja podjetja.

»Izhod iz krize je lahko dvojen; ozdravitev ali propad« (Dubrovski 1998, 7). Preobrat k ozdravitvi oziroma prenovi podjetja pa je mogoč le tam, kjer so za to dane vsaj osnovne možnosti.

Kriza v podjetju (če ni seveda za to že prepozno) nima nujno vedno samo negativnih posledic, temveč tudi določene prednosti (Tavčar 1996, 524):

- priložnost lahko dobijo mladi managerji oziroma nove kadrovske pridobitve (»nov veter bo zavel«), ki lahko pokažejo svoje sposobnosti na teh področjih;
- iz poslovnega managementa odidejo tisti, ki so dovolj stari za pokoj in vsi, ki niso bili kos zadanim delovnim nalogam;
- pospešeno reševanje problemov; kriza zgosti čas in s tem dogajanje;
- rešujejo se problemi, ki so se prej odlagali;
- možnost pojava novih konkurenčnih prednosti;
- oblikujejo se lahko nove strategije namesto zgolj popravljenih starih;
- lahko se oblikuje neke vrste »alarm«, ki omogoča boljše in zgodnejše priprave na neželene spremembe – za to je potrebna zelo dobra informiranost vseh udeleženi.

2.2 Ravnanje v krizi

Z vidika managementa podjetja oziroma nosilcev poslovnih odločitev prinaša kriza izredne razmere, ki zaradi kritičnosti trenutka zahtevajo zelo hitro spreminjanje poslovnih odločitev, te pa morajo biti po možnosti čimbolj pravilne, saj ponavadi popravki niso mogoči (Dubrovski 2004, 18).

Krize moramo razumeti kot časovno omejena stanja, ki so lahko povzročena od zunaj ali/in znotraj, in ki jih ni mogoče krmiliti vsaj v določenih mejah in tako tudi vplivati nanje. V teh procesih poteka poseben razvoj in spremembe obstoječih struktur, pri čemer se posamični elementi in povezave v prizadetem smislu ali med sistemom in okoljem spreminjajo, izginjajo in na novo oblikujejo. Navedel bi le nekaj najpomembnejših notranjih in zunanjih vzrokov kriz:

Notranji vzroki kriz (nastali v podjetju; endogeni/subjektivni):

- neustrezna usposobljenost managementa (napačne poslovne odločitve),
- zavirajoča organiziranost (hierarhijske ravni, pre zaposlenost),
- nekonkurenčen tržni položaj (nezanesljivo oblikovanje tržnih cen),
- težave na področju managementa sodelavcev (pre zaposlenost, neustrezna kadrovska struktura),
- predraga proizvodnja (zastareli poslovni oziroma proizvodni procesi),
- neučinkovita finančna funkcija (trošenje, zadolževanje) in
- neučinkovit informacijski sistem (pomanjkanje informacij, ki so nujne za tekoče poslovne odločitve, neusklajenost računalniške in programske opreme z značilnostmi podjetja).

Zunanji vzroki kriz (nastali v okolju podjetja; eksogeni/objektivni):

- sprememba na tržišču (konkurenca),
- sprememba v panogi,
- spremembe na osnovi splošnega napredka,
- splošna gospodarska kriza (varčevalni ukrepi, zmanjšanje investicij),

- politične spremembe (zakonske spremembe),
- makroekonomski ukrepi (obrestna mera, devizni tečajji),
- naravne nesreče (višja sila v podjetju in njegovem neposrednem okolju) in
- socialno-patološki pojavi.

Možne ukrepe in možne dejavnike, ki bi pri odpravi krize lahko igrali ključno vlogo, lahko predvidimo glede na vzroke nastanka krize, vendar pa moramo upoštevati tudi stopnjo krize, v kateri se opazovano podjetje nahaja.

Za prikaz kriznega procesa so bili sicer že razviti različni modeli (krizni proces glede na vozlišča začetka, preobrata in konca; krizni proces glede na potek v času in intenzivnosti posledic itd.), vendar pa je njihova skupna značilnost; nezmožnost določitve notranje sestave krize. Poznavanje notranje sestave krize je nujni pogoj za izoblikovanje izhodišč za preprečevanje in obvladovanje krize.

Krystekov prikaz stopenj kriznega procesa se mi zdi izjemno pomemben, saj jih razvršča glede na zgoščenost krize in glede na možnost vpliva na njen potek. Opredeljene so štiri stopnje (Krystek v Dubrovski 2000, 29,30):

Potencialna – možna kriza - pomeni začetek krize, ki pa je na tej stopnji še obvladljiva. Obstaja sicer problem prepoznavanja simptomov, ki so za podjetje zelo pomembni. Ne glede na to, da obstajajo že prvi simptomi, pa značilnih znakov še ni. Podjetje se glede na njegov življenjski cikel in njegove razvojne faze dejansko vedno nahaja v fazi potencialne krize.

Lantena – prikrita kriza - da se jo že predvideti z dokaj visoko stopnjo verjetnosti, vendar pa običajna orodja niso dovolj za odkritje (podjetje ima širok manevrski prostor delovanja, hkrati pa še ni za kasnejše stopnje značilnega pritiska). Neukrepanje managementa je povezano s tem, da krize praktično ne zazna, če ni dovolj pozoren.

Akutna (obvladljiva) kriza - negativne posledice postajajo očitne, zgodnji opozorilni sistemi nimajo več prave vloge, časovna stiska in zahtevnost odločanja za obvladovanje in razreševanje krize se povečuje, razpoložljivi viri podjetja pa še vedno omogočajo obvladovanje krize.

Akutna (neobvladljiva) kriza - ta stopnja že pomeni začetek katastrofe. Vzrok zanjo je nezadostnost razpoložljivih virov za njeno obvladovanje. Hitro zgoščevanje negativnih posledic, zelo velik časovni pritisk in prevlada »nujnega« nad »bistvenim« so značilnosti te vrste krize.

Faze zorenja krize, vedenje lastnikov in ravnateljstva, ki dopušča nadaljnji razvoj krize ter ravnanje, ki bi ustavilo nadaljnje kopičenje vzrokov krize, lahko predstavimo s preglednico 1. Prikaz smiselno izhaja iz Slatterjevega prikaza razvoja krize (Slatter 1984, 93).

Slika 2.1 Faze zorenja krize in vedenje ravnateljstva ter lastnikov

Faze zorenja krize	Vedenje, ki dopušča razvoj krize	»Zrelo« vedenje
Potencialna kriza	Samozadovoljstvo	Kritična presoja poslovnih tveganj, ki jo izvede ravnateljstvo samo ali skupaj z zunanjimi sodelavci.
Latentna kriza	Zanikanje znakov	Ravnateljstvo najame svetovalce – izvedence za posamezna poslovna področja.
Kriza poslovne uspešnosti	Skrivanje znakov	Ravnateljstvo v dogovoru z lastniki najame svetovalce za poslovna področja.
Kriza likvidnosti in začetek entropije poslovnega sistema	Podcenjevanje ravni krize in prepričanje, da bo kriza sama prešla	Lastniki uvedejo delno ali celovito izvajanje poslovnega preobrata, ki ga izvajajo zunanji strokovnjaki kriznega ravnanja, lahko tudi s sodelovanjem posameznih članov notranjega ravnateljstva.
Zrela kriza celotnega poslovnega sistema	Panika in šok ob spoznanju, da krize ni mogoče obvladati	Lastniki na podlagi diagnoze ravni krize podjetja odločijo ali bodo podjetje sanirali ali pa bo prenehalo poslovati; če je sprejeta odločitev o sanaciji, tim zunanjih strokovnjakov prevzame izvajanje poslovnega preobrata.
		
Sanacija podjetja	Prenehanje delovanja podjetja	

Vir: Končina, Mirtič (1999, 67)

Čeprav zajema vsaka kriza splet težko razrešljivih problemov in težav, je klasifikacija kriz potrebna, saj bo le na ta način mogoče opredeliti potrebne in pravilne aktivnosti ter ukrepe za njihovo razreševanje. Zaradi kompleksnosti simptomov, vzrokov in učinkov pa je težko postaviti ostre ločnice, še posebej, če vemo, da je vsako podjetje poseben poslovni sistem z lastnimi izdelki (storitvami), procesi, razmerji in strukturami (Dubrovski 2000, 31).

Ker gre pri razreševanju kriz za uporabo določenih meril, s katerimi ločujemo med seboj različne krize, je razumljivo, da se le-te med seboj prepletajo in imajo skupne

stične točke. Na ta način je poudarjena večdimenzionalnost kriz in »kompleksnost procesa preživetja« (Krystek v Dubrovski 2000, 31).

Z raznimi analizami poslovanja in pravočasno zaznavo krize z zgodnjimi opozorilnimi kriznimi znamenji spoznavamo vzroke krize, kateri zahtevajo takojšnje ukrepanje pri zdravljenju. Za vsak ukrep oziroma področje ukrepanja v podjetju moramo ugotoviti kvantificirane končne posledice ukrepa in potreben čas za njegovo uresničitvev. Potrebna je tudi določitev nosilca ukrepa, in sicer za vsak ukrep posebej, ter prav tako tudi odgovornost za njegovo izvedbo. Sanacijo podjetja pogostokrat spremlja krizno vodenje podjetja. Predvideti je potrebno več možnih scenarijev, pomembno pa je predvsem to, da znamo dovolj hitro ukrepati.

Najpomembnejši dejavnik, ki lahko krizo odpravi, so vedno udeleženci v podjetju, ki v njem uresničujejo tako svoje kakor tudi interese podjetja. Med udeleženci je vedno tudi nekaj takšnih, ki niso ravno motivirani za delo, vendar pa usposobljenost in strokovna podkovanost kadra lahko izniči njihove vplive, seveda ob predpostavki, da obstoječi kader opravlja svoje poslanstvo na visokem nivoju; tu se potem vidi usposobljenost in obvladovanje težav, katere prinese kriza v podjetje v svoji najslabši možni obliki.

Glede na to, da sem se dotaknil ravnanja v krizni situaciji, je potrebno, da se najprej podrobneje osredotočim na udeležence v podjetju in na ravnanje le teh v krizi:

Med najpomembnejšimi je gotovo ravnanje poslovodstva, ki ga lahko delimo na tri pomembna obdobja (Meyers in Holusha 1986, 21):

Predkriza – predkrizno obdobje pojavljajo se že prvi znaki krize, ki so navadno vzrok slabega poslovanja, vendar jih poslovodje nočejo ali pa ne znajo v dovolj veliki meri priznati, krivdo za nastalo situacijo, hočejo zvaliti na druge udeležence, ki jih v poslovnem procesu podjetja ne manjka. Narašča nezadovoljstvo in kot posledica nastale situacije nastajajo konflikti. Še vedno se spremembam najbolj upira management (oporo išče v sanacijskem programu, ki naj bi bil pripravljen), ki skuša na sorazmerno enostaven način odpraviti motnje. Management se v takšni situaciji poslužuje načina premostitve težav tako, da zahteva od bank, lastnikov nova finančna sredstva, ki naj bi ublažila kritično situacijo. Takšno početje je v največ primerih zelo tvegano, ker ne vemo točno, kam se bodo ta dodatna sredstva stekla; v primeru, da bi se sredstva namenjena istim proizvodnim programom, bi najverjetneje dosegli dodaten negativni učinek – management se v takšnih primerih zelo negativno odzove na nove spremembe in na njihove negativne posledice z argumentom nestrinjanja uvedbe le-teh. Prisoten je strah pred morebitnimi posledicami.

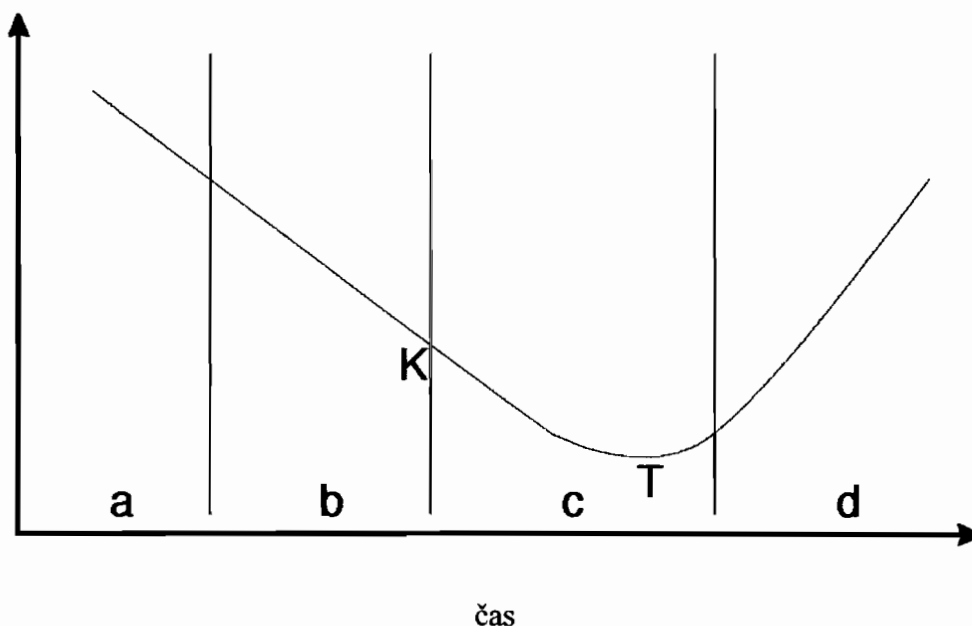
Kriza – krizno obdobje management se razdeli na tiste, ki zapustijo ladjo prostovoljno in neprostovoljno, ostali pa se vključijo v nov management, saj so soočeni s krizo in zaradi poznavanja dotedanjega poslovanja aktivno pripomorejo k ozdravitvi krize. Za to obdobje je značilno precenjevanje zunanjih in podcenjevanje notranjih vzrokov nastale situacije. Za posameznike, ki so se umaknili, je značilno, da novo poslovodstvo ovirajo pri poslovanju. Znotraj podjetja zelo podrobno spremljajo vsako potezo in iščejo morebitne napake. Na ta način odvrtaajo pozornost od lastne odgovornosti za nastalo stanje v podjetju. V veliki meri se želi razvrednotiti dosežke novega managementa in se predpisuje zasluge dotedanjemu načinu vodenja.

V podjetju je stanje panike in napake so lahko usodne. Ker do napak kljub temu prihaja, je to obdobje zelo značilno za popolno zrušitev sistema.

Pokriza – obdobje po krizi šok zaradi posledic krize traja še kar nekaj časa, povečuje se stanje negativnosti, ki preprečuje podjetju hiter izstop iz krizne situacije in vpliva na ponovne negativne odločitve, ki pa zopet peljejo v krizo. V tem obdobju je zato potrebno uvesti radikalne spremembe, saj lahko podjetje samo na tak način popolnoma reši krizo in začne ponovno dosegati dobre rezultate.

Slika 2.2 Potek krize v podjetju

Uspešnost poslovanja



Vir: Zimmerman, 1991, 30.

V obdobju nastajanja in učinkovanja krize je vedenje vseh ostalih udeležencev večsmerno (odraža se v različnosti interesov).

Zaposleni, predvsem tisti, ki niso vključeni na vodilna mesta, praviloma nimajo pravih informacij o dejanskem stanju v podjetju, zato je dovzetnost za različne govorice večja kot v primeru, da bi imeli pravilne podatke. Odziv na nepopolne podatke je s strani delavcev popolnoma refleksen, ne pa racionalen. To nam da jasno vedeti, da je potrebno izdelati jasno vizijo izhoda iz krize, strateške in taktične ukrepe ter jih podrobno predstaviti vsem zaposlenim. Pri obveščanju imajo v obdobju krize pomembno vlogo tudi sindikati. Le-ti članom ustrezno pojasnjujejo dogajanja, sodelujejo z managementom in skušajo preprečevati škodna dejanja posameznikov. Neobvladovanje nastalih situacij, tako s strani managementa kakor tudi s strani sindikatov, pa lahko privede v poglobljanje krize. Do poglobljanja krize pride lahko predvsem takrat, ko sindikati svojo nestrokovnost nadomeščajo z nevarno in nenadzorovano agresivnostjo. Slaba obveščenost delavcev je mnogokrat povod za dajanje prednosti stečaju pred samim postopkom zdravljenja krize, posledično zato, ker

je mamljivost poplačila s stečajne mase navidezno hitrejša in lažja rešitev. Omenjena reakcija privede delavce do zmanjšanja interesa za izhod iz krize. Ne glede na to, da bi si vsi želeli, da se s to problematiko ukvarja kdo drug, je priporočljivo temu področju posvetiti veliko pozornosti.

Dolgoročnost interesov dobaviteljev je razlog, da le-ti praviloma najprej in največkrat najbolj iskreno podprejo reševanje krize. Predvsem pri podjetjih, ki gojijo tako imenovani partnerski odnos, je navezava toliko bolj tesna in že najmanjša kriza pri enem izmed partnerjev pomeni resno stanje za drugega. V primeru, da odjemalec propade, lahko ta propad pomeni hud udarec za dobavitelja, saj bo moral le-ta čimprej poiskati nadomestilo za izgubo. Problem pa ni samo poiskati novega odjemalca, temveč pridobiti takšnega, kjer ne bo problemov s plačili, količinami in dobavami blaga.

Reakcija odjemalcev na krizo praviloma ni tako izrazita kakor pri dobaviteljih, posledično zato, ker lahko v večini primerov z lahkoto nadomestimo obstoječe z novimi nabavnimi viri. V primeru tesnejše oziroma razvojne povezanosti dobavitelja in odjemalca bo slednji prav gotovo v prvi fazi zdravljenja krize podprl proces zdravljenja. S tem si pridobi potreben čas za iskanje novega dobavitelja v kolikor podjetje ne preživi krize. V času krize lahko pride celo do povečanja prodajne realizacije, kar pa vodstvo podjetja jemlje povsem drugače, kot odjemalec. Tu gre predvsem za špekulativne nakupe, ko odjemalec pričakuje, da bo podjetje propadlo, njemu pa ne bo potrebno poravnati obveznosti; nakup na zalogo zaradi pridobivanja časa za iskanje nadomestnih nabavnih virov in pa zaradi strahu pred stečajem ali prisilno poravnavo.

Teoretično gledano naj bi pojav krize konkurenta bil »dobrodošel« poslovni dogodek, vsaj s stališča tržnega rivalstva. Konkurent se zaveda, da so ponekod krize izražene s kriznim stanjem celotne panoge. V tem času pride do primerov solidarnostne pomoči in podpiranja reševanja krize zato, ker sta podjetji konkurenta v delu programa in ne v celoti. Odvisnost enega dela programa od drugega pomeni, da lahko propad enega posledično vpliva na propad drugega. Glede ravnanja konkurentov lahko rečemo, da ni mogoče zaznati delovanja po vnaprej določenemu modelu, ampak gre za poudarjeno različnost.

Razmerje z upniki, bankami in drugimi finančnimi institucijami je zelo pomembno v kriznih situacijah. Ti dejavniki lahko v veliki meri vplivajo na razrešitev krize. Zanimivo je razlikovanje v delovanju med domačimi in tujimi bankami. Tuje praviloma odigrajo dosti bolj aktivno in konstruktivno vlogo pri preprečevanju propada podjetja v krizi, med tem ko domače želijo priti do svojega denarja veliko hitreje in brez tveganj. Neuglednost dela in pomanjkanje strokovnjakov sta vzroka zaradi katerih se banke ne vključujejo v proces zdravljenja s svojimi strokovnjaki. Dodatna finančna injekcija s strani banke bi za podjetje lahko pomenila izhod iz krize, vendar pa pride do umika banke še preden le-ta pretehta možnost koristi oziroma slabosti takšne naložbe.

Vključevanje državnih institucij v reševanje kriznih razmer je bolj aktivno takrat, ko gre za podjetje, katerega razrešitev krize pomeni razrešitev tako političnih kakor tudi socialnih razmer. Problem tega vključevanja je nenačrtnost in kratkočasnost pristopa k projektu. Takšne enkratne pomoči praviloma ne pomenijo izhoda iz krize, temveč le podaljševanje agonije za kratek čas. Kljub temu, da bo pri razrešitvi nastale situacije imela največjo korist prav država, se zaradi nepovezanosti razne državne institucije vedejo zelo različno in neusklajeno. Državna pomoč se kaže v obliki podarjenih finančnih sredstev, izdanih garancij in poroštev, favoriziranj pri javnih razpisih, ipd. Morda največja napaka je nerazporejenost državne pomoči po ekonomskih merilih, saj

bi lahko z ustreznimi strateškimi načrti določena podjetja ne le rešila ampak celo privedli na nivo zadovoljive konkurenčnosti.

Pozornost lastnikov in nadzornih svetov mora biti usmerjena v sprotno spremljanje poslovanja podjetja, v odkrivanje simptomov možne krize in v odpravljanje le-te v kolikor pride do nje. Razpršenost lastništva hkrati pomeni manjšo moč posameznega lastnika. Težje je uskladiti interese in sam odzivni čas na nastalo krizo je ravno zaradi tega daljši. Člani nadzornega sveta so v pretežni meri predstavniki kapitala, njihova funkcija pa je opozarjanje na možne nastanke krize in sprejemanje ukrepov za njeno preprečitev. Dogaja se, da jih zaradi nedoslednosti pri opravljanju svojega posla pojav krize preseneti bolj kot preostale udeležence. Posledica strahu pred odgovornostjo za krizo, pa je odstop s funkcije člana nadzornega sveta, kar lahko podjetje potisne v še večjo krizo.

Podjetje, ki deluje v nekem okolju, ima vsekakor pozitivne posledice tako za stanovalce, kakor tudi za krajevne oblasti. Pojav krize v krajevnem podjetju pomeni predvsem velik socialni problem. Z nastajanjem vedno večjega števila občin je problem propada krajevnega podjetja toliko večji, krajevne oblasti pa nimajo sredstev za premostitev takšnih problemov, tako da kaj več kot moralne podpore niti ne morejo nuditi propadlemu podjetju.

Vpliv medijev je poleg splošne poznanosti obravnavanega podjetja vsekakor eden največjih vplivov na odziv javnosti. Za reševanje problemov v podjetju, ki je poznano in s katerimi se lahko identificiramo v tujini, je vsekakor večji odziv javnosti. Pritisk javnosti je lahko tudi povod za to, da se bo management podjetja v krizi še bolj poglobil v problem in sprejel rešitve, ki jih sicer brez vpliva javnosti ne bi sprejel.

Podjetja, ki zaidejo v krizo, so soočena s problemi, ki zajemajo tako ustreznost kadrov, pomanjkanje finančnih sredstev, neustreznost programov ipd. Za rešitev le-teh praviloma niso ustrezno usposobljena, zato se zatekajo k najemnim managementom, ki niso povezani s preteklostjo podjetij in njihovih zaposlenih. Ta najemni management (krizni management) prevzame vso odgovornost za rezultate dejavnosti, ki jih opravi tekom reševanja krize v obravnavanem podjetju.

2.3 Diagnoza nastajajoče krize

Končna diagnoza zorenja krize v podjetju je sklop predhodnih analiz. Na podlagi določenih opozorilnih znamenj in vzrokov krize managementu pove, koliko je kriza že napredovala. Izvedbo diagnoze rasti krize v podjetju zaupamo neodvisnim strokovnjakom, ki imajo na voljo diagnostične tehnologije, sodobne podatke in podatke o standardih uspešnosti ter tehnoloških razmerah v svetu, pa tudi o konkretni panogi, v katero spada obravnavano podjetje (Vahčič 1994, 84).

Izvedba in postavitve diagnoze krize je odvisna od velikosti podjetja, od faze razvoja obravnavanega podjetja in faze, od katere je kriza napredovala.

2.3.1 Analiza poslovanja

Analiziranje naj ne služi zaostrovanju odnosov, ki ne koristijo nikomur, temveč dograjevanju medsebojnega zaupanja in razumevanja (Tavčar 2000, 175).

Metoda analize je spoznavna metoda, ki je sestavljena iz dveh osnovnih faz:

- opazovanja in
- diagnoze

Preden izberemo pot za izhod iz krize je potrebno temeljito spoznati sedanje poslovanje in probleme podjetja, kar lahko storimo preprosto z opazovanjem. Opazovanje dejstev se navezuje predvsem na spoznavanje poslovanja obravnavanega podjetja. Dejstva ugotovljena na ta način primerjamo s primerljivimi in na ta način ugotavljamo odstopanja dejanskega od normalnega poslovanja podjetja. S tem primerjanjem lahko ugotovimo prve znake krize. Program, razmišljanje, vrsta in število informacij, obravnavanih za spoznavanje poslovanja podjetja, so bistvo opazovanja. Sprva nas zanima celostnost poslovanja, ki pa ne vključuje vseh detajlov. Vprašanje, ki se nam postavlja, je vezano na smiselnost takojšnjega zbiranja detajlnih podatkov. Že na samem začetku si moramo ustvariti sliko v zvezi z obravnavanim področjem, kar nam bo v prihodnje olajšalo delo. Nekateri avtorji menijo, da se proces planiranja začne z ustvarjanjem mnenj, z zbiranjem podatkov in dejstev ter z ugotovitvami, katera področja so pomembnejša za opazovanje in s tem za razrešitev krizne situacije. Pomembnost časa, v katerem pristopimo k reševanju krize, je značilna za fazo reševanja krize. Posebne spretnosti in sposobnosti, ki izvirajo predvsem iz izkušenj in teoretičnega znanja o poslovnih procesih, so potrebne za odkrivanje problemov. Izkušnost osebe, ki se ukvarja s krizo, je ključnega pomena. Napake in zamenjave znakov krize z njenimi vzroki so lahko za podjetje usodne.

Diagnoza poslovanja mora temeljiti na hitrem, a učinkovitem opazovanju. S tem se sklada določitev virov in težav v podjetju, katere nas že usmerjajo v terapije. Vzroke za odklone dejanskega poslovanja od normalnega iščemo v fazi diagnoze. Potrebno si je zamisliti vse možne vzroke, katerih posledica bi bila ugotovljeno odstopanje. Sledi preverjanje in ugotavljanje delovanja vzrokov v konkretnem primeru. Šele potem poskušamo poiskati odgovore na vprašanje, kako rešiti nastale probleme, nato pa po izbiri najustreznejše alternative preverimo izvajanje in kontrolo le-teh v praksi. Postavitev diagnoze pomeni zaključek faze analize poslovanja in izhodišče za iskanje ustrezne tehnologije ter ukrepov v načrtovanju poti. Uspeh celotnega procesa reševanja krize je odvisen predvsem od pravilne opredelitve problema.

Analiza poslovnega položaja tako temelji na predhodni diagnozi poslovnega položaja, ki je sad dela krizne ekipe, preden je le-ta prevzela pooblastila za poslovno odločanje. Globina nastale krize, v kateri se nahaja podjetje, velikost podjetja in sestavljenost oziroma kompleksnost poslovne dejavnosti podjetja opredeljujejo trajanje te faze.

»V analizi poslovanja kaže začeti s fazo opazovanja dejstev. Dejstva so opredeljena kot čutno in miselno ugotovljen objektiven obstoj določenih stvari, pojava, lastnosti, procesa ali odnosa« (Pučko 1996, 8). Nujno jih opazujemo na osnovi določenih predpostavk, ki temeljijo na predhodnem znanju o pojavih in njihovih soodvisnostih ter povezanostih. Težave v poslovanju podjetja odkrivamo na temelju opaženih dejstev in osnov. Problemski položaji so odkrite težave oziroma situacije.

Odkritje problemskih položajev, ki jih opredelimo v analizi, še ni dovolj za postavljanje hipoteze, saj problem še nismo opredelili. Odkritje problemske situacije še ne predstavlja poslovnega problema. Poslovni problem je skrit v odkritih problemskih

položajih, le-te pa lahko opredelimo kot odklone izven mej tolerance. V podjetju poskušamo pojasniti pomembne problemske položaje in zato iščemo zanje vzroke in povezave z uspešnostjo poslovanja. Potrebna je tudi razlaga neposrednega vpliva ugotovljenih razlik na raven uspešnosti poslovanja. Na podlagi predhodnega znanja izločimo naključne in nepomembne razlike, pomembne pa povežemo v zaključeno celoto. Po končanem postopku lahko iz problemskih položajev izločimo tiste, ki predstavljajo jedro problema v poslovanju podjetja, in tiste, ki so le obrobne, niso pa vzrok za nastanek problema v poslovanju.

Naslednja faza, je faza postavljanja hipotez. Vsaka izoblikovana hipoteza mora uporabniku ponuditi možno splošno rešitev, kar pa ne zagotavlja stvarnosti možne rešitve. Prav tako še ni mogoče zagotavljati, katera od možnih rešitev je boljša oziroma slabša. To je razlog, da tej fazi nujno sledi faza preizkušanja hipotez. Šele preizkus je tisti, ki nam pove o ustreznosti možne rešitve z vidika uspešnosti poslovanja podjetja.

Analiza poslovanja obsega različne delne analize. Poslovanje konkretnega podjetja je naš predmet opazovanja. Ugotovitev problemskih situacij in ocena njihovega vpliva na uspešnost poslovanja je naš cilj. Zelo pomembna pa je tudi določitev kriterija, ki ga uporabljamo pri ocenjevanju. Namen analize je ugotoviti probleme v poslovanju ali organizaciji, poiskati vzroke problemov, ugotoviti prednosti podjetja in s tem omogočiti pripravo odločitev ter vplivati na uspešnost podjetja.

Predmet opazovanja in diagnosticiranja poslovanja so lahko naslednja področja:

- nabava,
- kadri,
- proizvodnja (v kolikor se podjetje ukvarja s proizvodnjo),
- prodaja,
- finance in
- uspešnost poslovanja podjetja (osnovna in obratna sredstva ter poslovni uspeh podjetja).

Za navedena področja je koristna podrobnejša usmerjenost analize na pojave že na samem začetku, katere management in drugi smatrajo za bolj problematične. Mnenja managementa predstavljajo nepreverjene hipoteze, zato so, v dokaz pravilnosti svojih opažanj, pripravljene zbirati dejstva, ki temeljijo na informacijah. Analiza se tako prične z zbiranjem mnenj. Od presoje analitika pa je odvisna izbira tehnik in ustreznih kazalcev za analizo poslovanja po posameznih področjih.

Na podlagi izbranih informacij izvedemo analizo poslovanja, ki vključuje:

- spremljanje in ocenjevanje nabave - zaradi pomena prizadevnosti nabavnega osebja (iskanje najugodnejših dobaviteljev) in ocene vpliva nabave na (ne)uspešnost poslovanja je poleg obsega, strukture, toka in ritmičnosti nabave ter nabavnih cen in stroškov smiselno preučiti tudi nabavne poti, dobavitelje in dobavne pogoje (trajnost poslovanja s posameznimi dobavitelji, možnost nižjih cen pri večjih količinah ipd.);
- spremljanje in ocenjevanje zaposlenih - analiza zajema predvsem tiste dejavnike, po katerih se zaposleni delavci kot gospodarski potencial in zmogljivosti lahko spreminjajo in s tem vplivajo na uspešnost

gospodarjenja, torej predvsem; primernost obsega in strukture zaposlenega osebja (starostna, izobrazbena struktura, ipd.), dinamiko zaposlenega osebja, izkoriščanje delovnega časa, proizvodne lastnosti zaposlenih in tehnično opredeljenost dela;

- spremljanje in ocenjevanje proizvodnje - naloga tega dela opazovanja je oceniti tako obseg, strukturo in tok proizvodnje, kot tudi potroške in učinkovitost proizvodnje. Smiselno je dodati še analizo stroškov (predvsem zaradi možnosti neposrednega izboljšanja poslovanja z znižanjem stroškov). Predmet analize so obseg, struktura, spreminjanje oziroma odkloni stroškov ter učinkovitost gospodarjenja s stroški (lastne cene storitev ali proizvodov ipd.);
- spremljanje in ocenjevanje prodaje - podobno kot pri nabavi je tudi v tem delu poslovanja poleg obsega, strukture, toka in prodajnih cen ter stroškov pomembno preučiti prodajne poti in kupce, njihove značilnosti ter prodajne pogoje (trajnost poslovnih zvez, kapaciteta posameznih nakupov ipd.);
- spremljanje in ocenjevanje financiranja - v analizi bilance stanja kot najbolj reprezentativnega pokazatelja poslovanja podjetja je potrebno preučiti obseg, strukturo in dinamiko sredstev ter razmerja med strukturo sredstev in strukturo obveznosti do virov sredstev;
- spremljanje in ocenjevanje uspešnosti poslovanja - uspešnost poslovanja ugotavljamo kot razmerje med rezultatom ali uspehom poslovanja in merilom uspeha (načrtovani uspeh). Izmerimo jo lahko na več načinov, najpogosteje pa jo izražamo z vidika rentabilnosti, to je odnosa med realiziranimi rezultati in vloženimi sredstvi. Rentabilnost kot merilo uspešnosti zagotavlja skupni imenovalec in vključuje kriterija produktivnosti (razmerje med rezultatom in vloženim delom) ter ekonomičnosti (odnos med rezultatom in porabljenimi sredstvi). Spremljanje in ocenjevanje uspešnosti poslovanja kaže usmeriti na proučevanje uspešnosti poslovanja ter dejavnikov uspešnosti poslovanja. V okviru analize uspešnosti poslovanja spremljamo in ocenjujemo sredstva ter uspeh podjetja;
- spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha - analiza zadeva obseg in strukturo poslovnega uspeha, na katerega vplivajo vsi do sedaj naštetih dejavniki, delitve poslovnega uspeha in prag ekonomičnosti (točka preloma – obseg prodaje, pri katerem doseže podjetje ničelno točko dobička);
- spremljanje in ocenjevanje osnovnih sredstev - zaradi široke palete vplivov osnovnih sredstev (na kapaciteto poslovanja, na raven produktivnosti dela v podjetju, stroške, hitrost obračanja sredstev ipd.) so predmet analize obseg in struktura osnovnih sredstev, dinamika, odpisovanje, zastaranje, revalorizacija, zmogljivost, izkoriščanje zmogljivosti in učinkovitost osnovnih sredstev;
- spremljanje in ocenjevanje obratnih sredstev - predmet analize so predvsem obseg in struktura obratnih sredstev ter hitrost obračanja obratnih sredstev, ki vplivajo na pravilnost, nemotenost in hitrost reprodukcijskega procesa ter preko stroškov na uspešnost poslovanja.

Znake krize bomo prepoznali na podlagi podrobne analize poslovanja podjetja, ne bomo pa še ugotovili vseh vzročno – posledičnih problemov krize. Izhodišče za

postavljanje diagnoze krize poslovanja podjetja in za oblikovanje ustreznih prognoz za izhod iz krize je analiza poslovanja.

2.3.2 Analiza organizacije

»Organizacija je opredeljena kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje ciljev podjetja« (Lipovec 1987, 352-355). Boljša kot je usklajenost posameznih komponent podjetja na posamični, skupinski ali ravni podjetja, tem boljša je organizacija.

Komponente, ki opredeljujejo organizacijo, so:

- tehnična komponenta,
- komunikacijska komponenta,
- motivacijska komponenta in
- oblastna – avtoritativna komponenta.

Samo medsebojna usklajenost vseh naštetih komponent omogoča uspešno uresničevanje vseh ciljev, ki jih želi organizacija doseči. Dejanska izvedba usklajenosti organizacijskih struktur v organizaciji in procesov pa ni vedno enaka načrtovani oziroma zamišljeni. Z analiziranjem organizacije skušamo poseči na omenjeno področje, tako da odkrivamo potencialne neskladnosti.

Usmerjenost v ugotavljanje prednosti in slabosti organizacijske strukture je vsebina organizacijske analize. Osnove za načrtovanje izboljšanja organizacije nam omogočajo pridobljeni rezultati analize, kar posledično vpliva na poskus managementa, da skuša dopolniti analizo poslovanja z elementi organizacijske analize. Razgovori z zaposlenimi nam služijo kot vir podatkov za tovrstno analizo. Ti pogovori so lahko formalni ali neformalni, ankete, za najbolj učinkovito pa se izkaže neposredno opazovanje dejanskega stanja in naknadno ukrepanje na njegovi podlagi.

Pri odločitvi podjetja za tovrstno analizo je potrebna sistematičnost in strokovnost pristopa. Izvajalec analize mora imeti jasno začrtan cilj analize, vprašanja morajo biti pripravljena vnaprej. Ljudje, ki bodo odgovarjali na zastavljena vprašanja, morajo biti skrbno izbrani. Pomembna je tudi strokovna usposobljenost oseb, ki bodo izvajali ankete in intervjuje. Izvajana analiza ne sme biti preobširna. Preobsežnost analize pomeni čas, le-ta pa je izjemnega pomena pri reševanju krize v podjetju.

2.3.3 Določitev stopnje krize v podjetju

Diagnoza stopnje krize je dokument v pisni obliki, ki je rezultat analiz poslovanja in finančne analize poslovanja podjetja v krizi, in ki določa stopnjo krize v podjetju.

Diagnoza vsebuje:

- opozorilna znamenja in vzroke krize,
- stopnjo ali fazo krize,
- predlog uvedbe hitrih ukrepov za preprečevanje poglobljanja krize,

- predlog ukrepov za sanacijo podjetja in
- predlog za stečaj podjetja, če je kriza napredovala do stopnje, ko ni več mogoče pričakovati nadaljnega poslovanja podjetja.

Poslovna področja, ki jih je kriza zajela in jih je potrebna sanirati, so zajeta v diagnozi stopnje krize.

Izhodišče načina izvajanja poslovne preнове je predhodna ugotovitev, da je obseg in vsebina poslovnih težav v podjetju tako resna, da vodstvo nima več učinkovitih odgovorov na prezahtevne poslovne izzive in probleme. Vse, kar v tem trenutku preostane managementu, je klic na pomoč, ki naj bi prišla od zunaj, vendar je ta klic praviloma vedno prepozen.

Pri izvajanju poslovne preнове se najpogosteje poslužujemo sodelovanja z zunanjimi strokovnjaki in s kriznim managementom. Le-ti so dovolj strokovni in usposobljeni za izvajanje poslovnega preobrata. Poslovna prenova nam daje možnost, da izberemo med prenehanjem obstoja in preživetjem podjetja samega.

Težave v poslovanju podjetja dostikrat zahtevajo prenovu, ogromno spremembo ali celo prelom v poslovanju, vodenju in organiziranju podjetja. Pred nastankom entropije poslovnega sistema je poslovna prenova še možna alternativna izbira, kasneje pač ne. Za možnost poslovne preнове mora še vedno obstajati tržišče za izdelke ali storitve podjetja. Okolje podjetja, ki je v krizi, ne sme obsoditi na propad.

Potencialno krizo doživlja vsako podjetje vseskozi zaradi poslovnega tveganja, ki je jedro delovanja vsakega gospodarskega subjekta. Pogosta težava, s katero se srečujemo pri reševanju problemov v podjetju je, da je pogosto takrat, ko se zazna resnična kriza v podjetju, največkrat že prepozno. Prej je kriza odkrita, večja je možnost podjetja za uspešen preobrat. Podjetja v začetni fazi krize še razpolagajo z zadostnimi viri in imajo dovolj časa za preizkus različnih variant ukrepanj. Nezavedanje obsega težav, njihovih temeljnih vzrokov in potrebnih ukrepov v zgodnji fazi krize ima kasneje resne posledice. Nepriznavanje in ignoriranje problemov v začetni fazi s strani managementa preprečuje ukrepanje v začetni fazi krize. Eden izmed vzrokov je tudi majhnost in nezadostna organiziranost podjetja, da bi lahko management znal poiskati izhod iz krize.

Izhodišče za načrtovanje in obvladovanje različnih ravni kriz v podjetju je pristop podjetja k preprečevanju zorenja krize, ki ga izvede management, tako da skladno in učinkovito organizira ter nadzira poslovni proces od vložka do izida, pri čemer za občutljive točke v procesu uporabi posebne prijeme obvladovanja poslovnih tveganj.

2.4 Strategija in ukrepi za izhod iz kriznega položaja

Strategija podjetja je poslovna usmeritev podjetja, ki v primeru, da bo uresničena, zagotavlja dosego zastavljenih ciljev. Podjetju v krizi (pa naj bo to malo ali veliko podjetje) je temeljni cilj preobrat od negativnih poslovnih rezultatov k pozitivnim. Strategije, ki so temu namenjene, je O'Neil (1986, 81) razdelil na štiri glavne skupine:

- spremembe v managementu in ravnanju podjetja;
- strategije rasti zajemajo dejanja, ki naj bi podjetju dala nov zagon, polet (novi proizvodi oziroma storitve, nove metode trženja proizvodov ipd.);

- strategije prestrukturiranja (prenove) se nanašajo na jedro poslovanja podjetja in pomenijo opravljanje določenih nalog na popolnoma nov način;
- omejevalne strategije so usmerjene predvsem v dejanja, ki naj bi onemogočila nadaljnje upadanje poslovnih dejavnosti (zmanjševanje stroškov, odpravljanje negativnih delovnih navad, ukinitve prodaje artiklov, ki niso zanimivi za trg in prinašajo izgubo ipd.).

Nekateri drugi avtorji ekonomske teorije so te strategije razčlenili še bolj, in sicer na sanacijske strategije, ki jih nadalje delijo še na poslovne in organizacijske (Prašnikar 1992, 107).

Poslovne strategije:

- znižanje stroškov;
- hiter priliv denarnih sredstev v podjetje, predvsem strategija zmanjšanja stalnih sredstev in nove finančne strategije;
- dezinvestiranje omogoča velik priliv denarnih sredstev v podjetje;
- iskanje novih finančnih sredstev, kar se dobro obnese predvsem pri večjih in dobro uveljavljenih podjetjih, ki so zašla v krizo;
- trženje in učinkovitejša prodaja.

Organizacijske strategije:

- izboljšanje finančnega nadzora;
- strategija v zvezi z ravnanjem in organizacijskimi spremembami, ki naj bi zagotovila ponovno vzpostavitev in učinkovito delovanje upravljalških funkcij podjetja;
- spremembe motiviranja;
- spremembe kulture.

Katera strategija je za določeno podjetje najbolj primerna, je odvisno od vzrokov, ki so pripeljali podjetje v krizo.

Ukrepi so orodja podjetja za uresničevanje opredeljenih strategij. Teoretično je ločevanje med dolgoročnimi in kratkoročnimi strategijami preobrata ter med operativnimi in strateškimi ukrepi. Na učinkovitost, produktivnost in zmanjševanje stroškov se nanašajo operativni ukrepi, ki so vpeljani praviloma na kratek rok. Na dolgoročno poslovanje so vezani strateški ukrepi, ki pa se nanašajo predvsem na segmentacijo trga in naravo proizvodov.

V pogojih krize imajo prednost operativni ukrepi, čeprav mora krizno ravnanje zajemati obe vrsti ukrepov. Izredno pomembno je oblikovanje dolgoročneje strategije, vendar pa je za preživetje podjetja marsikdaj pomembna uporaba operativnih ukrepov, navkljub temu, da se ne skladajo z dolgoročno strategijo.

Do ugotovitev v zvezi z ukrepi je prišel Slatter (1990, 36-45), ki navaja znotraj strategij naslednje uspešne ukrepe. Smiselno jih lahko razdelimo na organizacijske in poslovne.

Organizacijski ukrepi so:

- zamenjava managementa podjetja - nujna v večini kriznih okoliščin in celo takrat, ko so krizo povzročili dejavniki, na katere management ni mogel vplivati. Nujna je postavitve novega managementa, ki deluje po načelih kriznega managementa. Le-ta mora biti odločen, strog in hiter, to funkcijo pa lahko praviloma opravlja le za čas krize. Nenapisano pravilo je, da so krizni managerji dobri le v kritičnih situacijah, medtem ko jih nadaljnji razvoj ne zanima;
- centraliziran finančni nadzor pomeni napoved finančnih tokov, pripravo finančnih načrtov, poznavanje proizvodnih in režijskih stroškov ter nadzor nad kapitalnimi naložbami (zgodilo se bo, da bodo posamezniku začasno odvzeta pooblastila za opravljanje finančnih virov, kar je lahko vzrok za nesporazume in zamere, vendar gre za nujnost ukrepa);
- organizacijske spremembe (decentralizacija) - pogosto posledica spremenjenih strategij;
- rast podjetja z nakupi novih podjetij - precej pogost, čeprav nenavaden ukrep, saj ponavadi podjetja v krizi nimajo dovolj finančnih sredstev. Za ta ukrep se podjetja odločajo zaradi diverzifikacije ali zaradi želje po izboljšanju konkurenčne prednosti.

Poslovni ukrepi so:

- nova proizvodno-tržna usmeritev - nujnost, če je vzrok za težave v podjetju nekonkurenčnost na enem ali več proizvodno – tržnih segmentih ali če so nastale težave zaradi prehitre rasti podjetja. Nanaša se na opustitev ali razširitev proizvodnih programov, opustitev starih ali iskanje novih kupcev, spremembe prodajnega programa, umik z določenega tržnega segmenta in prodor na nove proizvodno-tržne segmente (pospeševati moramo proizvodnjo in prodajo izdelkov z višjo stopnjo dodane vrednosti);
- izboljšave v trženju proizvodov - za podjetja v krizi je značilno, da ponavadi nimajo dobrega načrta trženja ali pa ga ne izvajajo. Boljše trženje je usmerjeno na prilagajanje sestavin tržnega spleta: proizvodnega programa, cen, distribucijskih kanalov, promocije;
- zmanjševanje sredstev; predvsem zniževanje obratnih sredstev, povečevanje virov sredstev in zmanjševanje osnovnih sredstev. Splošno pravilo pri odprodaji nepotrebnih sredstev je, da se z odprodajo pridobljena sredstva ne smejo nameniti za porabo (npr: plače), temveč zgolj za razvoj. V nasprotnem primeru vodimo likvidacijsko politiko podjetja;
- zmanjševanje stroškov; cilj je povečati dobiček podjetja in tako posredno tudi denarne tokove. Cilj strateškega zmanjševanja stroškov je izboljšati konkurenčni položaj podjetja, cilj operativnega zmanjševanja stroškov pa je izboljšati produktivnost (v proizvodnih podjetjih so najpomembnejše stroškovne postavke: stroški materiala, stroški dela in stroški zunanjih storitev);
- naložbe - v osnovna sredstva (nakup drugega podjetja), v obratna sredstva ter v razvoj novih izdelkov in trga;
- izboljšanje sestava virov financiranja (reprogramiranje dolgov) - ponavadi je potrebno pri večini podjetij, saj so podjetja v krizi močno zadolžena in je zato nujno popraviti razmerje med dolgovi in lastnim kapitalom. Sem spada spreminjanje kratkoročnih dolgov v dolgoročne, spreminjanje dolga v delež v

podjetju, spreminjanje neplačanih obresti v posojila in odlaganje plačevanja obresti.

Priprava načrta ukrepov pomeni začetek sistematičnega urejanja krize v podjetju, in sicer tako, da opredelimo ustrezne strategije in iz njih izhajajoče ukrepe. Za uspešno reševanje krize v podjetju ne zadošča en sam ukrep, temveč gre za več ukrepov hkrati. Na začetku se strategije reševanja krize nanašajo predvsem na glavne probleme podjetja, medtem ko ostale manj pomembne probleme v večji meri zanemarimo. Časovno izvedbo posameznih ukrepov določimo glede na nujnost njihove izvedbe. Ti ukrepi so predvsem kratkoročnega značaja, usmerjeni v reševanje trenutnega stanja, čeprav naj bi v največji možni meri sledili tudi dolgoročnim usmeritvam podjetja. Podjetje na osnovi diagnoze poslovanja oziroma odkritih izvorov težav ter ciljev in možnih poti za doseganje ciljev sestavi program ukrepov za izboljšanje poslovanja, ki jih zatem izvaja v praksi. S pomočjo strategije obvladovanja krize določimo tako naloge managementa kakor tudi naloge ostalih zaposlenih. Pri tem moramo paziti, da bo celotno podjetje delovalo čimbolj usklajeno. To pa zahteva točno opredeljene pristojnosti in naloge ter pravočasno in dosledno izvajanje načrtovanih ukrepov.

Program ukrepov je usmerjen na številna področja poslovanja podjetja, vendar pa se največkrat osredotoči na štiri širša področja (Rozman 1990, 15) in sicer na:

- prodajo,
- stroške,
- učinkovitost dela in naprav ter
- plačilno sposobnost.

Dodatni napor tako na področju trženja kakor tudi prodaje so v obdobju krize nekaj povsem samoumevnega, vendar nastajajo problemi zaradi finančnih nezmožnosti podjetja, kar posledično vpliva na zmanjšanje sredstev za aktivnosti na področju trženja. Nastalo stanje nas sili k večjim prizadevanjem prodajalcev pri poskusih povečanja prodajnih količin.

Za podjetje je najprimernejše, da se v najtežavnejšem obdobju osredotoči na najperspektivnejše proizvode in odjemalce, vendar tudi preostalih ne sme popolnoma zanemariti. Dilema, s katero se tako podjetje srečuje, je prodati blago na odloženo plačilo novemu partnerju in tvegati pri plačilu ali enostavno ne tvegati. Dejavnik, ki prav tako pomembno vpliva na prodajo, je tudi prodajni asortiment. Strategija rešitve podjetja iz krize se lahko nanaša na opustitev posameznih proizvodov ali programov, ki niso več donosni, in tudi na uvedbo novih proizvodov v prodajni program, pri čemer gre v krizi bolj za pripravo terena za tovrstne dolgoročnejše ukrepe. Ne glede na to, da je cena proizvodov spremenljivka, na katero lahko podjetje zelo omejeno vpliva, se mora krizni management čimprej in neposredno ukvarjati s cenovnimi strategijami. Pravilno oblikovanje cen je odločilnega pomena, saj je dobiček odraz tesne povezanosti z njimi, vpliv dobička pa ni le na kratkoročno donosnost, temveč tudi na tržni delež in posredno tudi na dolgoročno donosnost.

V podjetjih v krizi je zniževanje stroškov skoraj vedno ustrezen ukrep, vendar so rešitve na tem področju možne le do določene mere. Dolgoročno gledano mora biti zniževanje stroškov spremljano s prizadevanji za večjo učinkovitost poslovanja in ne

osredotočeno na pretirano varčevanje. S tem se zavira dejavnost podjetja. Podjetje si lahko pri zniževanju stroškov pomaga predvsem z naslednjimi ukrepi:

- spremembe v tehnologiji,
- spremembe v materialih,
- povezovanje z dobavitelji,
- redno spremljanje nabavnih cen,
- večanje serij,
- varčevanje ipd.

Na učinkovitost dela in naprav vplivamo predvsem preko večje produktivnosti in izkoristka zmogljivosti. Podjetjem je v pomoč predhodno opravljena analiza poslovanja, ki pokaže, kje so potrebni takojšnji ukrepi za njeno izboljšanje. Izkušnje kažejo, da produktivnost v podjetjih raste enakomerno ter počasi, in da je njen skokovit porast možen le za krajši čas.

Finančne obveznosti, ki jih podjetje ni zmožno poravnati, so stalni spremljevalec podjetja v krizi. Poslovni partnerji se na težave z likvidnostjo ali s solventnostjo najhitreje odzovejo, zato mora podjetje v krizi posvetiti plačilni sposobnosti posebno pozornost. Plačilna sposobnost mora biti predmet vsakodnevne skrbi, izračunov in časovnega predvidevanja. Da bi podjetje svoje obveznosti lahko poravnavalo, mora izboljšati svojo plačilno sposobnost, kajti v nasprotnem primeru lahko nakopičene finančne obveznosti privedejo do stečaja oziroma do prenehanja obstoja podjetja. Strožji finančni nadzor poslovanja podjetja in s tem tudi plačilne sposobnosti so v krizi nujne. Podjetja morajo planirati in nadzorovati vse izdatke in prejeme. Svojo plačilno sposobnost lahko podjetja izboljšajo tako, da na eni strani pridobijo nova likvidna sredstva od zunaj, po drugi strani pa zmanjšajo izdatke oziroma skrčijo obseg uporabljenih sredstev. V nekaterih primerih je najemanje kreditov ali dotok dodatnega denarja v podjetje edini izhod, ki lahko podjetje reši pred stečajem. Včasih so banke pripravljene odobriti dodatna posojila tudi zato, ker so prepričane, da je to edini način, da dobijo povrnjene stare dolgove. Pridobivanje sredstev z izdajo novih delnic je primeren ukrep le za tista podjetja, ki so zašla v težave zaradi hitre rasti. Med bolj drastične ukrepe, povezane z izboljševanjem plačilne sposobnosti podjetja, sodita odprodaja delov podjetja ter zmanjševanje števila zaposlenih. Pri odprodaji posameznih delov podjetja (obratov, opreme, zemljišč) se pogosto pojavljajo ovire zaradi visoke specializiranosti osnovnih sredstev, visokih stroškov prodaje, čustvene navezanosti zaposlenih na posamezne dele podjetja ipd. Prav tako lahko management naleti na številne ovire pri zmanjševanju števila zaposlenih, ki se kažejo predvsem v odporu delavcev in v različnih zastojih v poslovanju. Pomembno je poudariti, da je običajno v podjetjih v krizi ukrep zmanjševanja števila zaposlenih izjemno boleč, vendar hkrati neizbežen.

Razvojne krize opozarjajo na to, da je takšna stanja pri rastočem podjetju treba načrtovati in predvidevati, saj se jim bo na ta način možno izogibati, jih preprečevati ali pa vsaj omiliti. V vsakem razvoju prihaja do porušitve obstoječega ravnotežja, kar pravzaprav omogoči razvoj, vendar pa lahko porušitev obstoječega ravnotežja v primeru nezadostne pozornosti ter nepravilnega in nepravočasnega ukrepanja na drugi strani povzroči tudi krizno stanje v podjetju, katerega izid je docela negotov (Dubrovski 2000, 29).

3 PRENOVA PODJETJA

Prenova podjetja (prenovitev, preoblikovanje, transformacija; angl. »renewal«, »reorganisation«) prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki podjetju kot celoti zagotavljajo na osnovi izboljšane učinkovitosti in uspešnosti poslovanja doseganje višje stopnje razvoja (Dubrovski 2004, 200).

3.1 Opredelitev pojma prenova podjetja

Vsestranski razvoj podjetja je stalna naloga podjetja. To še posebej velja za podjetja na prehodu iz industrijske v informacijsko družbo. Če želi biti podjetje uspešno na trgu, se mora pripraviti na velike spremembe. Prenova poslovanja podjetja pomeni korenito spremembo, pomeni začeti od začetka (Hammer, Champy 1995).

Uspešnost je tisti kazalec, ki je bistven za razlikovanje med podjetji. Vprašanje, ki se kar samo postavlja je, zakaj obstaja ta razlika in kaj bi moralo podjetje postoriti, da bi postalo uspešno. Odločilni so procesi v podjetju. Delimo jih na poslovne in te na delovne procese. Kakovost izdelka oziroma storitve je pogojena s kakovostjo procesa. Prevelika razdrobljenost procesov ali prevelika kompleksnost se pogosto odraža kot pomanjkljivost organiziranja podjetij. Podjetje mora neprestano izboljševati procese. Pri prenovi podjetja temeljito razmislimo o vseh procesih in izvedemo prenavo. Ključni pokazatelji pri prenovi so stroški.

Prenovo podjetja lahko povežemo z njegovim obstojem. Podjetje mora biti uspešno, ali pa je njegov obstoj vprašljiv.

Prenova podjetja je izjemno zahteven proces. Vanj je vključeno večje število ljudi, ki imajo različne vloge. Ključnega pomena za uspešno izvedbo prenovе podjetja je izbor in organiziranje ljudi.

3.2 Zakaj želja po prenovi?

V osnovi se podjetja razlikujejo po uspešnosti. Vprašanje, ki si ga moramo zastaviti je, zakaj obstajajo razlike v uspešnosti podjetij in kaj bi morali storiti, da bi tudi naše podjetje postalo uspešno. Procesni so odločilni v podjetju. Delimo jih lahko na poslovne, te pa naprej na delovne procese. V kolikor je kakovost procesov vprašljiva, ne moremo pričakovati dobre kakovosti izdelkov. Prevelika kompleksnost in razdrobljenost procesov ima za posledico pomanjkljivost organiziranja podjetij. Podjetje se mora zavedati, da mora neprestano izboljševati procese. Kadar se odločamo za prenavo podjetja, moramo temeljito razmisliti o vseh procesih in šele nato izvedemo prenavo. Sama prenova posameznih procesov ponavadi ne zadostuje, lahko pa se seveda odločimo tudi za tak postopni pristop. Ključni pokazatelji pri prenovi so stroški, roki in kakovost.

Prenova podjetja pomeni za podjetje njegov nadaljnji obstoj. Podjetje ima samo dve možnosti, ali je uspešno ali pa je njegov obstoj pod velikim vprašajem. Okolje je tisti dejavnik, ki sili podjetja v prenavo.

3.3 Oblikovanje sistema prenove

Prvi korak v procesu prenove poslovanja je analiza obstoječih poslovnih procesov, čemer sledi prenova. Prenovljeni poslovni procesi se bistveno razlikujejo od obstoječih poslovnih procesov (Hammer, Champy 1995, 59-72):

- več nalog združenih v eno - več specialističnih nalog združimo v eno. S tem izvajalec aktivnosti opravi več nalog. Pri preveliki razdrobljenosti je oteženo koordiniranje, zaradi česar obstaja večja nevarnost napak;
- izvajalci aktivnosti sprejemajo odločitve - hierarhična struktura se splošči. Stopnja zaupanja v izvajalce je večja, enako tudi odgovornost;
- koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju - koraki logično sledijo. Če je smiselno, se izvajajo vzporedno. Izvajanje procesov se s tem pospeši;
- procesi imajo več različic - osnovni procesi so prilagojeni specifičnim zahtevam trga. Tako lahko govorimo o več različicah enega procesa;
- delo opravimo tam, kjer je to smiselno - v tradicionalno organiziranih podjetjih opravljajo delo specialisti. Na primer za nakup svinčnika je zadolžena nabava. Da zaposleni dobi svoj svinčnik, je potrebno precej časa, pa tudi stroški nakupa so visoki. Vsak zaposleni lahko sam izvede nakup, če so za to ustvarjeni pogoji. Nabava mora izbrati strateškega dobavitelja in z njim določiti način poslovanja. Po sklenitvi takega dogovora lahko vsi zaposleni izvajajo nakupe, seveda v okviru pogodbe. Tak način nakupa je bistveno hitrejši in cenejši;
- manj nadzora in preverjanja - novejši pristopi temeljijo na večjem zaupanju do sodelavcev. Ker je manj preverjanj, se procesi izvajajo hitreje. Pri tem pristopu dopuščamo zlorabe v razumnih in še sprejemljivih mejah;
- napake so zmanjšane na najmanjšo možno mero - s poenostavitvijo procesa in z zmanjšanjem števila dokumentov občutno zmanjšamo možnost, da bi prišlo do napak;
- prevladujejo hibridni centralizirano-decentralizirani procesi - proces je lahko centraliziran ali decentraliziran. Obe različici imata prednosti in slabosti. Izberemo organiziranost, ki je primernejša naravi procesa.

3.4 Metode evolucijskega spreminjanja

Metode evolucijskih sprememb sestavljajo vsi tisti povezani ukrepi, ki tekoče (dnevno) zagotavljajo spreminjanje v okviru postavljenega poslanstva in vizije podjetja, dolgoročnih ciljev in temeljnih strategij ter s tem stalno in postopno večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja (Dubrovski 2004, 198).

3.5 Metode revolucijskega spreminjanja

Med metode revolucijskega spreminjanja štejemo:

- prestrukturiranje (poudarek na spreminjanju struktur) in
- reinženiring (poudarek na spreminjanju procesov).

Metode revolucijskega spreminjanja niso zaznane kot nekaj prijetnega, kar se odraža v strahu, negotovosti, stiskah in stresu udeležencev.

3.6 Razlika med predstavljenimi metodami

Osnovna razlika med metodami revolucijskega in evolucijskega spreminjanja je v tem, da je uporaba prvih manj pogosta, so celovite in široko usmerjene, potekajo z večjo intenzivnostjo in v krajšem časovnem obdobju, njihova tveganost je dosti večja, hkrati pa zahtevajo večje žrtve. Žrtve se lahko nanašajo na materialna in nematerialna sredstva. Žrtve materialnih sredstev so lahko: prodaja objektov, izstop iz kapitalskih povezav, prodaja objektov t.i. družbenega standarda, zmanjševanje sredstev za neposlovne naložbe, prodaja nepremičnin in povratni najem. Med nematerialne žrtve pa štejemo: odpuščanje zaposlenih, zamenjave in odhode strokovnjakov, prodaja patentov ali blagovne znamke, izgubo informacijskih virov, razpad poslovnih mrež oz. utečenih povezav z odjemalci ipd.

4 PRENOVA PODROČJA PRODAJE

Pri obravnavanem področju prodaje gre praktično za prodajo podjetjem v maloprodaji, ki jo v pogovornem jeziku poznamo kot repro center. V takšnem centru se vrši tako prodaja virmanskim kakor tudi gotovinskim kupcem.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Merkur, d.d. je trgovsko podjetje za prodajo tehničnega blaga na debelo in drobno. Sedež podjetja je v Naklem. Začetki Merkurja segajo v konec 19. stoletja, točneje v leto 1896, ko je trgovec in industrijalec Peter Majdič ustanovil veletrgovino z železnino, imenovano Veletrgovina z železnino Peter Majdič-Merkur.

Sedanje podjetje Merkur je bilo ustanovljeno leta 1946 z nacionalizacijo trgovskih podjetij Merkur in Kovina. Podjetje je poslovalo pod imenom Železnina, leta 1952 pa se je preimenovalo v trgovsko podjetje Merkur Veleželeznina Kranj. Od leta 1973 do leta 1989 je podjetje delovalo kot organizacija združenega dela, leta 1989 je bilo reorganizirano v družbeno podjetje, sredi leta 1990 je bila opravljena sprememba statuta podjetja v družbeni lastnini v podjetje z mešano lastnino.

Prelomni trenutek v razvoju podjetja je bil konec leta 1994, ko se je začela privatizacija podjetja in preobrazba v delniško družbo, 11.11.1994 je bil vpisan v sodni register kot Merkur, d.d.. Danes je Merkur vodilni slovenski trgovec z izdelki metalurgije, gradbenim, inštalacijskim in elektromaterialom, kovinskimi izdelki ter tehničnimi izdelki široke potrošnje.

Predvsem v zadnjem času naše poslovanje označuje tudi velikost in iz nje izhajajoča moč ter trden položaj na slovenskem trgu. 2.400 zaposlenih nas upravlja s skoraj 130.000m² prodajnih površin v trgovskih centrih po vsej Sloveniji, kupcem v veleprodaji in maloprodaji prodajamo preko 600 različnih skupin blaga in sodelujemo z več kot 10.000 poslovnimi partnerji v podjetjih in obrti, naše trgovske centre po vsej Sloveniji pa vsak mesec obišče milijon kupcev.

Opis podjetja

Naziv podjetja:	Merkur - trgovina in storitve, d. d.
Skrajšani naziv:	Merkur, d. d.
Naslov:	Cesta na Okroglo 7, 4202 Naklo
Internet naslov:	www.merkur.si
Telefon:	04/ 25-88-000
Faks:	04/ 25-88-805
E-pošta:	info@merkur.si
Identifikacijska številka:	SI98492462
Smo davčni zavezanec.	
Matična številka:	5003563
Šifra dejavnosti:	G / 51.540
Vpis v sodni register:	Okrožno sodišče v Kranju, štev. vložka 1/00015/00
Osnovni kapital:	12.145.850.000,00 tolarjev
Predsednik nadzornega sveta:	Jakob Piskernik

Predsednik Uprave - generalni direktor: mag. Bine Kordež
Član Uprave - komercialni direktor: mag. Goran Čelesnik
Član Uprave - direktor za organizacijo in informatiko: mag. Milan Jelovčan
Članica Uprave - delavska direktorica: Marijana Kajzer

Smotri, cilji in vizija

Smotri organizacije:

- V Skupini Merkur prodajamo kakovostne izdelke, nudimo prijazne in strokovne storitve ter tako ustvarjamo zadovoljstvo naših kupcev.

Cilji organizacije:

Med prednostne dolgoročne cilje, ki zagotavljajo uresničevanje vizije Merkurja, še vedno sodijo:

- krepitev tržnega položaja na domačem trgu, zviševanje ugleda in povečanje ugleda v podjetje Merkur in njegovo blagovno znamko,
- širitev prodaje na tuje, predvsem južne trge s poudarkom na razvoju prodajnih kapacitet in razvoju blagovne znamke na hrvaškem trgu,
- zagotavljanje dolgoročnih nabavnih virov in razvijanje kakovostnega blagovnega asortimenta ter blagovnih znamk izdelkov,
- doseganje čim večje primerljivosti v poslovanju in uspešnosti s podjetji v Evropi ter iskanje poslovnih in strateških povezav,
- zagotavljanje donosnosti, rast dobička in cene delnic.

Za uresničevanje dolgoročnih ciljev se bo družba morala osredotočiti na uresničenje nalog, ki že potekajo v okviru osnovnih dolgoročnih projektov: Razvoj metalurških storitev, Razširitev prodajnih kapacitet in reorganizacija podjetja na Hrvaškem, Prenova informatike in organizacije, Razvoj in vzpostavitev logističnega sistema ter Upravljanje s človeškimi viri in ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture.

V naslednjih dveh letih bo za družbo Merkur zelo pomemben odnos do doseganja kratkoročnih ciljev, ki jih je družba v strategiji opredelila za obdobje 3 do 5 let. Med te sodijo:

- doseganje učinkovite organizacije, rast ugleda ter prepoznavnost blagovnih znamk v Skupini Merkur,
- nadaljnja specializacija, inoviranje in izpopolnjevanje blagovnih asortimentov s kakovostnimi blagovnimi znamkami,
- razvoj usposobljenosti, motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih,
- povečanje učinkovitosti in rast kapacitet v logističnih procesih,
- nadaljnja diferenciacija maloprodaje Merkurja na ponudbo blaga pod znamkama MERKURDOM in MERKURMOJSTER,
- nadaljnji razvoj blagovnih znamk BIG BANG in BOF na domačem, hrvaškem in avstrijskem trgu,
- preseganje 30% tržnega deleža tudi na nekaterih blagovnih asortimentih, ki jih družba uvršča med osnovne programe (elektroinštalaterski izdelki, kopalniški programi, les in programi izdelkov iz lesa),

- izpopolnitev specializacije v Veleprodaji in distributerski dejavnosti pri industrijskih tehničnih izdelkih s ciljem doseganja vsaj 15% pokritja potreb v slovenski industriji,
- razvoj prodajne mreže na ostalih trgih z gradnjo lastnih trgovskih centrov in razvoj franšizne mreže, pri čemer naj bi v dveh letih na hrvaškem trgu dosegli vsaj 10% tržni delež.

Zaveza družbe ostaja izpolnjevanje njenih prodajnih načrtov, načrtov doseganja dobička in minimiziranja stroškov poslovanja. Prav tako želi družba še povečati svoj ugled med poslovnimi in ostalimi javnostmi ter dvigniti zadovoljstvo, zaupanje in prepričanost v uspeh med vsemi zaposlenimi, tako v delniški družbi kakor tudi v celotni Skupini Merkur.

Vizija organizacije

Utrdili bomo vodilni položaj v prodaji kakovostnih DIY, elektrotehničnih, metalurških in profesionalnih tehničnih izdelkov na domačem trgu in vse bolj razvijali ter krepili blagovno znamko Merkur tudi na bližnjih tujih trgih.

Organizacijska struktura

Glavni procesi delniške družbe Merkur se izvajajo znotraj Komerciale. V okviru Komerciale imamo:

- Nabavo,
- Veleprodajo,
- Maloprodajo,
- Logistiko,
- področje Trženja.

Nabava skrbi za naročanje trgovskega blaga za Veleprodajo, Maloprodajo in povezana podjetja. Razdeljena je na 19 produktnih skupin. Ene so zadolžene za nabavo metalurških izdelkov, druge za nabavo gradbenega materiala in lesa, tretje za nabavo tehničnih proizvodov, četrte za nabavo izdelkov široke potrošnje, pete pa za nabavo izdelkov energetike in inštalacije.

Veleprodaja deluje v okviru prodajnih skupin, ki so usmerjene v celovito oskrbo naslednjih skupin kupcev:

- gradbena podjetja,
- trgovska podjetja,
- industrijska podjetja,
- inštalaterska podjetja.

Maloprodajo sestavlja mreža trgovskih centrov in prodajaln po vsej Sloveniji, preko katerih prodajamo trgovsko blago potrošnikom in podjetjem. Specializacija trgovskih centrov na tipe MERKURDOM, MERKURMOJSTER in MERKUR omogoča potrošnikom boljše preglednost nad širokim prodajnim programom delniške družbe Merkur. V MERKURDOM nas zanese pot, ko razmišljamo o nakupu izdelkov za gospodinjstvo in izdelkov za ureditev doma in vrta. V trgovskih centrih

MERKURMOJSTER lahko domači in profesionalni mojstri izbirajo med izdelki s področja 'naredi si sam', gradbenim materialom in tehničnimi izdelki. V trgovskih centrih MERKUR pa sta na enem mestu združeni ponudbi iz programov MERKURDOM in MERKURMOJSTER. Maloprodajno ponudbo dopolnjuje še spletna trgovina na naslovu <http://nakup.merkur.si> z bogato izbiro izdelkov ter vrsto zanimivosti in nasvetov.

Najoptimalnejšo pot od dobavitelja do kupca zagotavljamo s pomočjo procesov, ki potekajo v okviru Logistike.

Skladišča se nahajajo:

- v Naklem,
- v Kranju,
- v Celju,
- na Jesenicah.

V področju Trženje skrbijo za prodajo na terenu preko komercialistov predstavnikov v okviru šestih območnih prodaj v Ljubljani, Celju, Mariboru, Novi Gorici, Kranju in Novem mestu.

Prodaja na tuje trge skrbi za prodajo blaga in storitev na tuje trge lastnim trgovskim mrežam, franšiznim in ostalim trgovskim podjetjem, industrijskim kupcem in povezanim podjetjem v tujini.

Uspešnost glavnih procesov, ki potekajo v Komerciali je, poleg lastne učinkovitosti, v veliki meri odvisna od ostalih podpornih procesov, ki ji nenehno nudijo kakovostno podporo. Ta področja so: Finančno področje, področje Računovodstvo, Kadrovsko pravno področje, področje Investitorski inženiring, Marketing, področje Informatika in Področje za poslovno organiziranost.

4.2 Področje prodaje

Prodaja podjetjem v Merkurju je razdeljena na prodajo kupcem, ki se izvaja iz Veleprodaje, ter repro prodajo iz trgovskih centrov MERKURMOJSTER, ki jo izvaja Maloprodaja. Kriteriji za razdelitev skrbništva oziroma strežbe poslovnih partnerjev med VP in MP so narejeni na osnovi ekonomske učinkovitosti. Strežba je tako lahko tudi kombinirana, v kolikor je to smotno z vidika večje učinkovitosti procesa prodaje.

Repro center je del maloprodajne mreže, namenjen pa je predvsem strežbi manjših podjetij, obrtnikov in kot servis Veleprodaji v tistih primerih, ko Veleprodajni kupci potrebujejo blago, katero je na zalogi v tem centru. Prednost repro centra je predvsem ta, da si lahko kupci (repro kupci), blago sami izberejo, otipljivost blaga pa jim na samem prodajnem mestu omogoča večjo improvizacijo pri njihovem delu, saj lahko fizično preizkusijo določene komponente, potrebne za njihovo delo.

Področja prodaje v repro centru:

- Metalurgija (CSK)
- Gradbeni (CSK)

- Ogrevanje – vodovod (CSK)
- Mizarji (CSK)
- Elektroinstalacije (CSK)
- Orodje (PK)
- Vijaki (PK)
- Kemija (PK)
- Javna podjetja (CSK)

Obstoječa organiziranost področja prodaje

Organiziranje je proces urejanja podjetja, njegovega delovanja in razmerij med ljudmi (Kralj 1999, 156).

Obstoječa organiziranost področja prodaje je sledeča:

- vodja komerciale,
- komercialist, zadolžen za prodajo metalurgije,
- komercialist, zadolžen za prodajo okovja Hettich,
- komercialist, zadolžen za prodajo gradbenega materiala ,
- komercialist, zadolžen za prodajo ročnih in električnih orodij,
- komercialist, zadolžen za prodajo elektroinstalacij,
- komercialist, zadolžen za prodajo vodovodnih in toplovodnih instalacij.

Vodja komerciale skrbi za:

- vodenje komerciale,
- rangiranje kupcev (nivoji),
- določanje prodajnih pogojev (rabati, valute, PSK),
- nadzor in kontrolo opravljenega dela v komerciali,
- obvladovanje terjatev (večji zneski),
- odobravanje prodaje kupcem v rangu »prepoved prodaje«,
- vodenje predpisanih evidenc.

Komercialist, zadolžen za prodajo metalurgije, skrbi za:

- nabavo in prodajo črne in barvne metalurgije,
- strežbo približno 50 kupcev,
- vodja oddelka črne metalurgije,
- fakturiranje dobavnic in oddajnic za črno metalurgijo,

Komercialist, zadolžen za prodajo okovja Hettich, skrbi za:

- prodajo pohišvenega okovja Hettich,
- redna obdelava približno 30 najresnejših kupcev (ciljna skupina mizarji),
- vodenje zalog Hettich okovja,
- izterjavo terjatev (manjši zneski),
- javne razpise.

Komercialist, zadolžen za prodajo gradbenega materiala, skrbi za:

- prodajo gradbenega materiala,

- strežbo približno 30 kompleksnejših kupcev (ciljna skupina zaključna dela v gradbeništvu),
- vodenje tranzitov za gradbeni material,
- strežbo industrijskih kupcev z orodjem po dogovoru.

Komercialist, zadolžen za prodajo električnih in ročnih orodij, skrbi za:

- prodajo orodij, kemije, papirja ,
- strežbo približno 50 stalnih kupcev,
- kompletiranje oddajnic,
- izdelava ponudb in predračunov,
- urejenost predračunov in ponudb.

Komercialist, zadolžen za prodajo elektroinstalacij, skrbi za:

- prodajo elektroinstalacij,
- strežbo približno 50 kupcev (ciljna skupina električarji),
- kompletiranje oddajnic in zbirnih dobavnic,
- pomoč pri poslovni korenspodenci - terjatve.

Komercialist, zadolžen za prodajo vodovodnih in toplovodnih instalacij, skrbi za:

- prodajo vodovodnih in toplovodnih instalacij,
- strežbo približno 50 kupcev (ciljna skupina vodoinštalaterji),
- vodenje tranzitov za ogrevanje,
- kompletiranje oddajnic.

4.3 Analiza poslovanja podjetja Merkur, d.d.

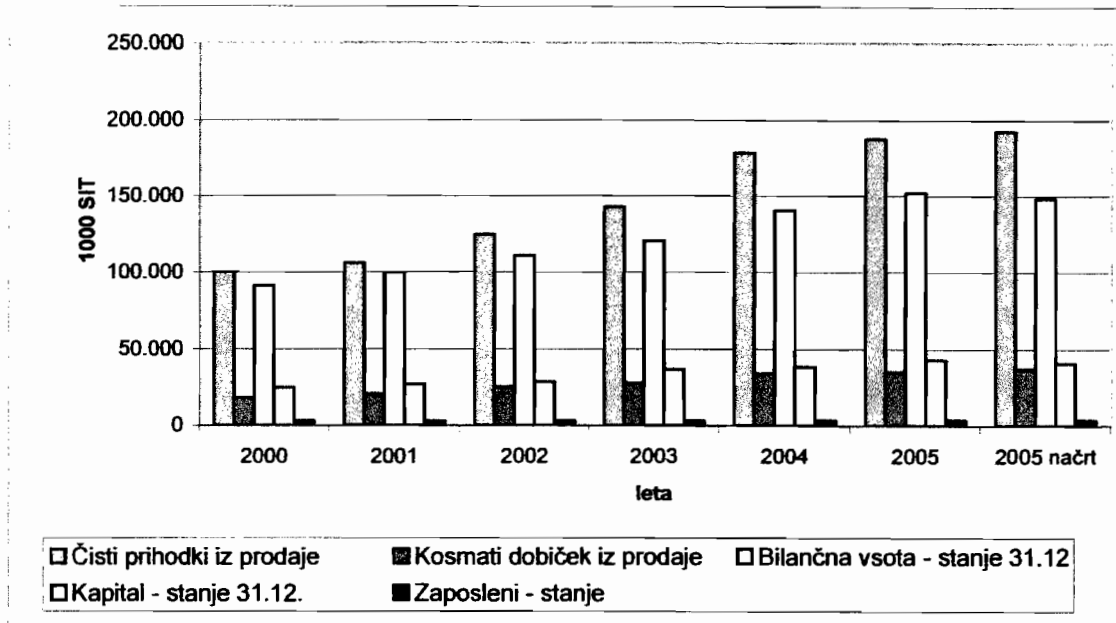
V nadaljevanju vam bom predstavil finančno analizo poslovanja skupine in družbe Merkur ter analizo poslovanja področja prodaje.

4.3.1 Finančna analiza

Analiza poslovanja je izhodišče za postavljanje diagnoze krize poslovanja podjetja in za oblikovanje ustreznih prognoz za izhod iz krize.

Slika 4.1 Poslovanje skupine Merkur, d.d.

Postavka	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005 načrt
Čisti prihodki iz prodaje	100.165	105.974	124.391	142.564	178.743	187.824	192.995
Kosmati dobiček iz prodaje	18.274	20.603	25.237	27.714	34.218	34.953	37.002
Bilančna vsota - stanje 31.12	91.085	99.851	110.648	120.464	140.393	152.116	148.358
Kapital - stanje 31.12.	24.770	26.884	28.519	36.666	38.395	43.054	40.846
Zaposleni - stanje	2.944	2.824	2.988	3.108	3.370	3.681	3.685



Vir: Letno poročilo družbe Merkur, d.d.

Slika 4.2 Poslovanje družbe Merkur, d.d.

Postavka	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005 načrt
Čisti prihodki iz prodaje	56.108	88.321	104.541	121.364	152.101	153.820	160.908
Kosmati dobiček iz prodaje	10.521	16.263	19.698	21.984	26.935	26.447	27.662
Čisti dobiček	1.524	1.706	1.863	2.368	2.810	2.619	3.400
Dividenda na delnico (v SIT) izplačana naslednje leto	550	600	650	700	600	750*	*
Bilančna vsota - stanje 31.12	62.927	90.250	104.566	115.758	127.014	132.874	129.353
Kapital - stanje 31.12.	25.735	28.688	30.355	38.501	40.372	42.271	42.684
Dodana vrednost na zaposlenega (v tisoč SIT)	4.505	4.682	5.523	6.055	7.772	7.315	7.361
Investicije v osnovna sredstva – neto plačila (brez investicij prek določenega poslovnega najema)	1.810	1.339	3.221	3.371	6.759	-4.398**	2.931
Zaposleni - stanje	1.568	2.401	2.411	2.452	2.523	2.615	2.595

* O izplačilu dividend bo odločala skupščina delničarjev

** Presežek pritokov nad odtoki

Vir: Letno poročilo družbe Merkur, d.d.

Iz zgoraj predstavljenih tabel je razvidno, da gre za vsakoletno rast, vendar pa načrt za leto 2005 ni bil dosežen.

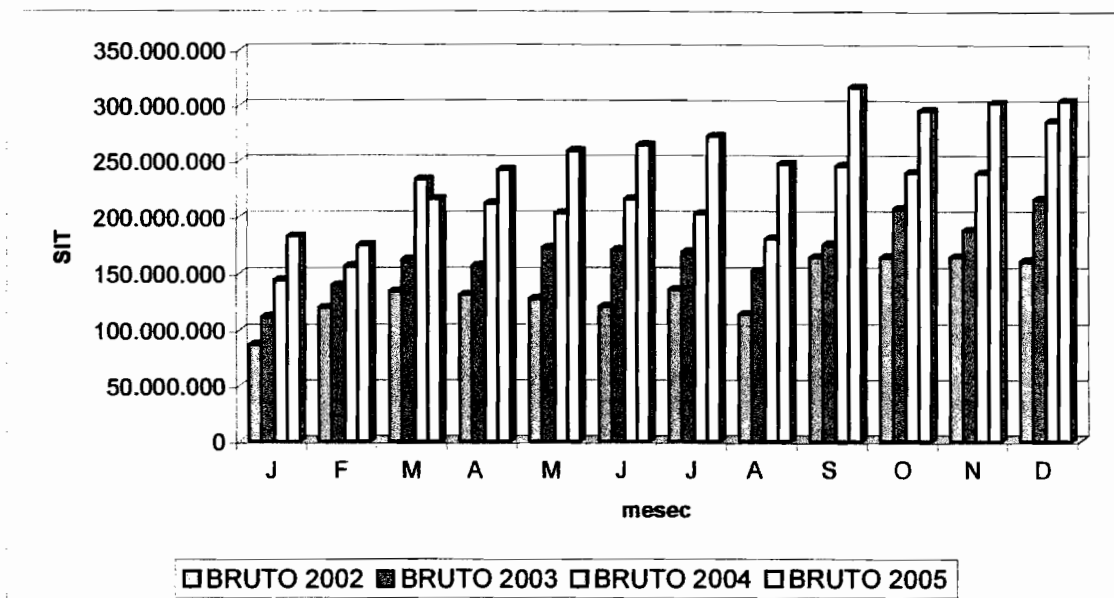
Glede na to, da so leta 2004 vladale nadpovprečno ugodne razmere, predvsem kot posledica velikih dvigov cen metalurških proizvodov, so se cene in kazalci prodaje leta 2005 znižali. Odjemalci iz kovinsko-predelovalne dejavnosti niso več sledili visokim zalogam trgovcev po nekonkurenčnih cenah, ponudba pa je bila zaradi omejevanja nabav desortirana. To je močno vplivalo na negativno poslovanje Skupine Merkur pri prodaji metalurških izdelkov v letu 2005. Kljub slabšim rezultatom pri prodaji metalurških izdelkov, so bili čisti prihodki od prodaje blaga in storitev v družbi Merkur, d.d. v letu 2005 za 1,1% večji kot v letu 2004. Izpad omenjene prodaje je bil nadomeščen z rastjo prodaje izdelkov iz preostalih prodajnih programov, še zlasti v maloprodaji.

4.3.2 Analiza poslovanja področja prodaje

V nadaljevanju predstavljam analizo poslovanja področja prodaje med leti 2002 in 2005.

Slika 4.3 Bruto prodaja področja prodaje v SIT

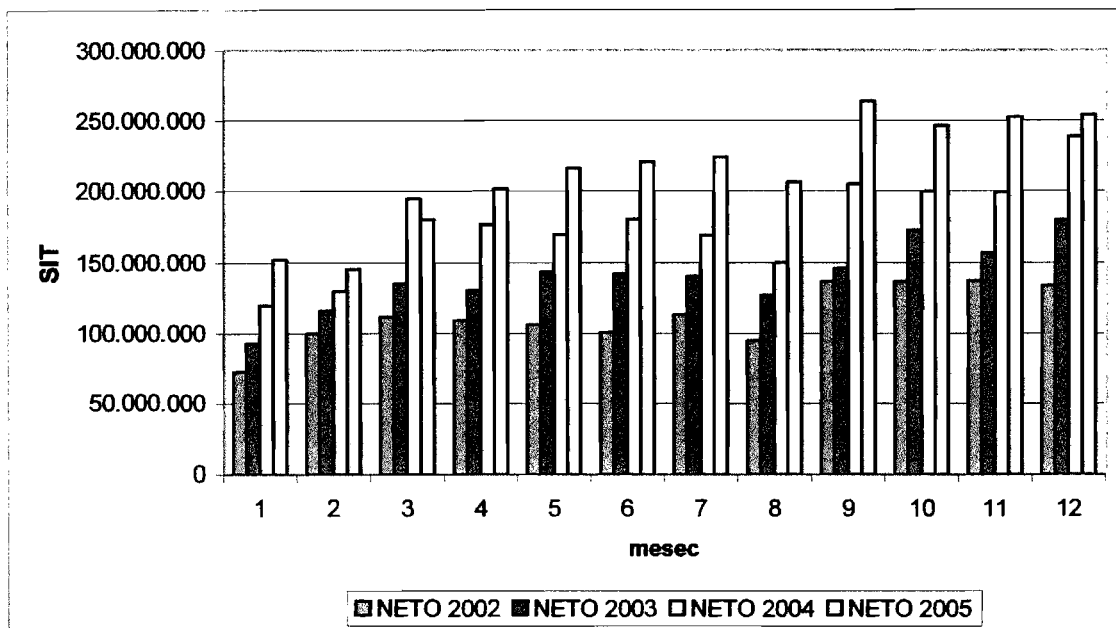
Mesec	Bruto 2002	Bruto 2003	Bruto 2004	Bruto 2005
Januar	86.833.946	111.459.035	143.877.245	182.440.011
Februar	119.883.599	139.221.224	155.942.705	174.539.132
Marec	133.891.172	162.008.722	233.127.336	215.644.892
April	131.018.130	156.400.598	211.601.430	241.684.562
Maj	127.431.262	172.050.898	203.199.133	258.915.475
Junij	120.652.908	170.347.830	215.672.263	264.161.803
Julij	135.716.532	168.395.653	202.579.626	272.193.859
Avgust	113.625.486	151.981.962	179.939.239	247.135.293
September	163.880.286	175.027.705	245.361.418	316.539.520
Oktober	164.047.679	206.940.640	239.453.480	295.648.598
November	164.554.464	188.046.032	238.847.929	302.887.317
December	160.629.474	215.424.387	286.284.606	304.934.898
Skupno	1.622.164.938	2.017.304.686	2.555.886.410	3.076.725.360



Vir: Interno poročilo področja prodaje

Slika 4.4 Neto prodaja področja prodaje v SIT

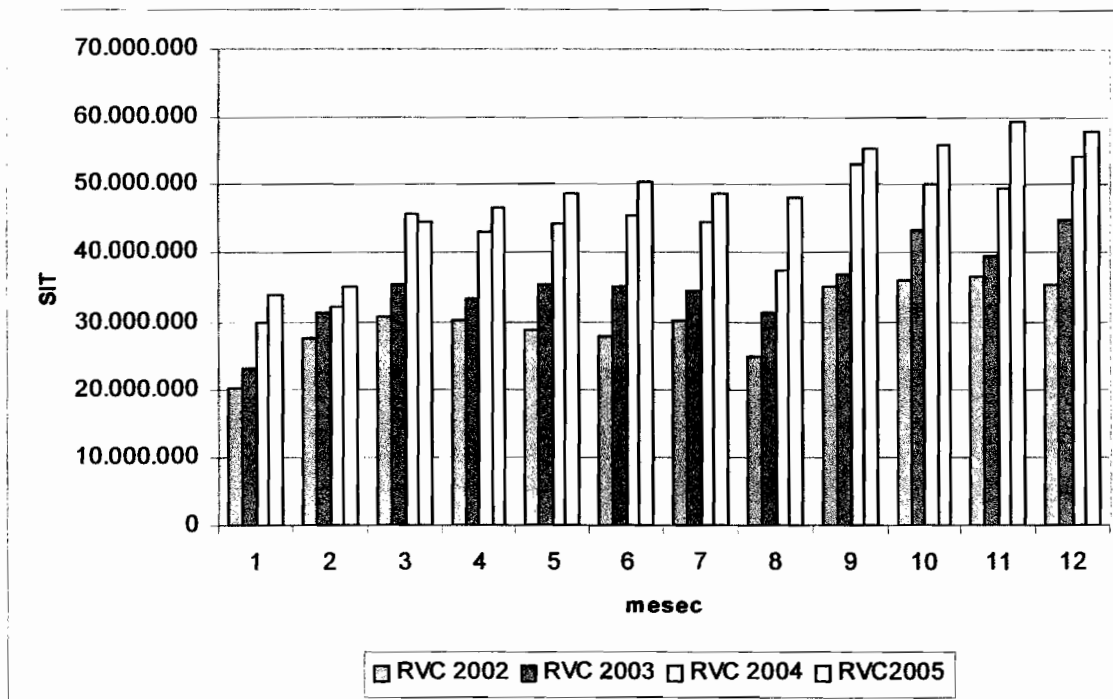
Mesec	Neto 2002	Neto 2003	Neto 2004	Neto 2005
Januar	72.366.009	92.883.557	119.899.700	152.037.146
Februar	99.910.811	116.019.485	129.953.168	145.450.352
Marec	111.590.553	135.018.170	194.315.053	179.726.593
April	109.212.886	130.352.130	176.376.730	201.455.002
Maj	106.243.891	143.429.900	169.380.600	215.821.012
Junij	100.548.032	141.983.143	179.765.161	220.159.548
Julij	113.141.069	140.343.010	168.836.113	223.873.247
Avgust	94.690.573	126.658.173	149.962.480	206.009.159
September	136.591.159	145.901.631	204.480.232	263.789.577
Oktober	136.709.102	172.464.337	199.561.190	246.384.770
November	137.147.507	156.708.410	199.046.395	252.414.957
December	133.858.892	179.526.183	238.574.226	254.119.299
Skupno	1.352.010.484	1.681.288.129	2.130.151.048	2.561.240.662



Vir: Interno poročilo področja prodaje

Slika 4.5 Razlika v ceni v SIT

Mesec	Neto 2002	Neto 2003	Neto 2004	Neto 2005
Januar	20.315.243	23.232.743	29.933.831	33.832.709
Februar	27.468.559	31.394.879	32.329.181	35.152.208
Marec	30.774.884	35.356.004	45.623.992	44.374.163
April	30.260.433	33.448.138	43.132.270	46.601.975
Maj	28.806.202	35.376.293	44.092.672	48.626.080
Junij	27.811.644	35.250.911	45.523.154	50.374.820
Julij	30.234.241	34.525.121	44.549.636	48.717.637
Avgust	24.826.572	31.471.561	37.612.384	48.108.219
September	35.230.665	36.978.812	52.935.469	55.419.040
Oktober	35.881.863	43.352.078	50.030.292	55.898.177
November	36.610.860	39.451.879	49.552.424	59.589.344
December	35.386.029	44.815.495	54.287.541	57.881.076
Skupno	363.607.195	424.653.914	529.602.846	584.575.448



Vir: Interno poročilo področja prodaje

Analiza poslovanja področja prodaje kaže na porast iz leta v leto in na manjša nihanja v prodaji pri posameznih mesecih. Iz samih rezultatov v poslovanju še ni zaznati padanja, katerega napovedujejo simptomi krize, navedeni v nadaljevanju.

Kriza se v finančnih podatkih pokaže dokaj pozno, zato moramo za zaznavanje krize budno opazovati nefinančne spremenljivke (Kenk 2005, 39).

4.4 Zunanji in notranji vplivi na področje prodaje

Kot je bilo že omenjeno, je glavna dejavnost družbe kot celote in tudi samega področja prodaje prodaja tehničnega blaga tako podjetjem kakor tudi potrošnikom.

Velik zunanji vpliv na družbo imajo predvsem manjša podjetja, tako imenovani specialisti, ki nastopajo na trgu zelo agresivno in so stalno prisotni na terenu. Današnje poslovanje je vedno bolj vezano na hitro dobavo manjših količin blaga, saj se podjetja vedno bolj zavedajo stroška zalog. Vstop Slovenije v Evropsko unijo je razlog za še en zunanji vpliv, razširitev tržišča. Družba Merkur ima zelo dobro razširjeno svojo trgovsko mrežo po celem območju Slovenije, uspešno pa se širi tudi na področja bivše Jugoslavije. Pomemben vpliv imajo tudi kupci, ki izvajajo pritisk na zniževanje cen in na samo kakovost opravljene storitve. Odjemalci zahtevajo krajše dobavne roke, nizke cene, kvalitetno storitev, ugodno in hitro reševanje reklamacij in podaljševanje plačilnih rokov.

Tehnološki vplivi prav tako vplivajo na družbo, saj je tehnična trgovina podvržena nenehnim spremembam tako pri izdelkih kakor tudi pri izvajanju raznih storitev. Nenehne izboljšave je potrebno spremljati in biti z njimi na tekočem. Konkurenčnost in s tem dobro prodajo in posledično večji tržni delež bomo dosegli le s sprotnim seznanjanjem s tehnološkimi izboljšavami. Družba mora predvsem izkoristiti ponujena brezplačna izobraževanja s strani dobaviteljev.

Notranji vplivi v področju prodaje se odražajo predvsem v smislu neprimerne sodelovanja med posameznimi komponentami. Tu gre predvsem za relacije med posameznimi komercialisti in oddelkovodji. Napake so vezane predvsem na slabo komuniciranje med komercialisti in oddelkovodji in na slabo pokritost v času odsotnosti katerega izmed udeležencev.

4.4.1 Analiza SPIN

Analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti družbe je klasičen način celovite ocene družbe na osnovi preteklih, sedanjih in prihodnjih informacij. Analiza je lahko narejena za posamezne poslovne enote ali za družbo kot celoto. Glavna namena analize sta seveda (Pučko 1996, 141):

- na osnovi prednosti in slabosti družbe ugotoviti prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti družbe v okolju, kjer deluje ter
- ugotoviti prihodnjo razvojno strategijo družbe.

Prednosti področja prodaje: prepoznavnost na tržišču, moderni novi trgovski centri, širok asortiment, visoka usposobljenost zaposlenih, razvita računalniška mreža, razvejana trgovska mreža tako na področju Slovenije kakor tudi na področju bivše Jugoslavije, uspešno sodelovanje z dobavitelji, izkušnje in priporočila.

Slabosti: roki dobave za specifično blago, odzivni čas, zamenjave v odsotnosti komercialista, majhno število zaposlenih na oddelkih, slabo sodelovanje na relaciji komercialist po CSK, produktni komercialist in oddelkovodja, sorazmerno nizki limiti (določeni za prodajo podjetjem), neuskladenost Veleprodaje in Maloprodaje, predolga vezava terjatev do kupcev.

Priložnosti večja prisotnost komercialistov na terenu, boljše sodelovanje med komercialisti in oddelkovodji, razširitev elektronskega poslovanja »business to business« v področje prodaje.

Nevarnosti, velika dinamika malih podjetij pri trženju tehničnih izdelkov, zapiranje spornih terjatev, odhodi strank h konkurenci zaradi majhnega števila prodajalcev na oddelkih, naraščajoča tuja konkurenca, staranje obstoječega kadra, za katerim ni zaledja.

4.4.2 Simptomi krizne situacije v področju prodaje

Simptome krize v področju prodaje sem poskušal odkriti na podlagi analize zunanjih in notranjih značilnosti, na podlagi razgovorov z zaposlenimi in iz osebnih izkušenj, saj sem do nedavnega bil član te ekipe. V nadaljevanju navajam simptome, ki so pritegnili mojo pozornost ter jih utemeljujem.

Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje podjetja. Njihova prizadevnost, ustvarjalnost, izkušnje in spretnosti, zmožnosti in znanje odločajo o učinkovitosti in uspešnosti podjetja (Kralj 1999, 172). Ta trditev me je prepričala, da se ukvarjam s spodaj navedenimi simptomi in jih razrešim.

Slabo sodelovanje med komercialisti po CSK in produktnim komercialistom

Analiza realizacij povpraševanj za preteklo obdobje je pokazala, da so ponudbe sicer bile izdelane, vendar so bile zaradi nepoznavanja specifik in cen na tržišču večkrat neustrezne. V določenih primerih je šlo za dajanje previsokih cen posameznim izdelkom, v drugih pa skoraj za razprodajanje. Vse to me je pripeljalo do dejstva, da sodelovanje ni na najboljšem možnem nivoju, še več, sodelovanje je slabo.

Slaba pokritost področja v primeru odsotnosti komercialista

Nezadovoljstvo odjemalcev ob odsotnosti komercialista, zadolženega za določeno področje je dalo signal, da je pokritost v primeru odsotnosti sorazmerno slaba. Odjemalec pričakuje popolno storitev, zato je nesprejemljivo, da mora v primeru odsotnosti skrbnika, čakati ali celo oditi h konkurenci.

Slabo sodelovanje med oddelkovodjem in produktnim komercialistom

Nezadostna založenost z blagom za specifične odjemalce je bil prvi signal, ki je opozoril na slabo sodelovanje. Slab prenos informacij o novostih na trgu in željah kupcev ter pomoč pri odprodaji zaležanih zalog pa je drugi signal, ki je opozoril na problem.

Nestrokovnost, predvsem pri novih kadrih

Napake pri svetovanju, predvsem tehnično bolj zahtevnim odjemalcem, so odrazile nestrokovnost novih kadrov, za katero pa niso krivi oni sami, temveč sistem rotiranja kadrov po oddelkih.

Slabo sodelovanje z veleprodajnimi komercialisti

Analiziranje izdelave ponudb in spremljanje odjemalcev je privedlo do ugotovitve, da gre za neusklajeno delovanje Veleprodaje in Maloprodje na trgu. Za isto blago istemu odjemalcu sta bili izstavljeni dve popolnoma različni ponudbi.

Staranje kadrov

Večanje števila bolniškega staleža, pomanjkanje motivacije in kreativnosti so prvi znaki, ki nas opozarjajo na problem staranja kadrov.

4.4.3 Diagnoza vzrokov

Za razliko od simptomov, ki zgolj kažejo ali napovedujejo krizno stanje, so vzroki dejanski »krivci« za nastali položaj (Dubrovski 2004, 33).

Slabo sodelovanje med komercialisti po CSK in produktnim komercialistom

Poglaviten vzrok za slabo sodelovanje med komercialisti po CSK in produktnimi komercialisti je predvsem v izrabi časa, ki ga komercialist po CSK porabi za razna poročila, medtem ko mu zmanjkuje časa tako za strežbo strank kot tudi za samo sodelovanje s produktnim komercialistom. Eden izmed vzrokov za slabo sodelovanje je tudi ta, da mu je dosti lažje prodati večjo količino produkta, ki mu je bolj znan in ga pokriva, kakor da se ukvarja s produkti, katere pokriva produktni komercialist.

Slaba pokritost področja v primeru odsotnosti komercialista

Slaba pokritost oziroma zamenjava v času odsotnosti posameznega komercialista je deloma povezana z nepoznavanjem produkta osebe, ki odsotnega zamenjuje.

Slabo sodelovanje med oddelkovodjem in produktnim komercialistom

Vzrok za slabo sodelovanje med oddelkovodjem in produktnim komercialistom se skriva predvsem v tem, da se premalo prekrivata in da se bolj srečujeta vsak s svojo skupino kupcev, prvi s končnimi potrošniki, medtem ko se drugi srečuje z virmanskimi kupci. Prav tako kot pri zgoraj omenjenem primeru se tudi tu oddelkovodja srečuje s kopico raznih poročil, kar posledično pomeni, da mu preostane malo časa za stranke in za sodelovanje s produktnim komercialistom.

Nestrokovnost, predvsem pri novih kadrih

Nenehno rotiranje, kar je posledica premajhnega števila zaposlenih na oddelkih je privedlo do nestrokovnosti. Obstajajo primeri, ko ena oseba dela na dveh oziroma treh oddelkih hkrati, kar onemogoča kvalitetno strežbo. Problem je prisoten predvsem pri novih kadrih, deloma pa tudi pri obstoječih.

Slabo sodelovanje z veleprodajnimi komercialisti

Sodelovanje z veleprodajnimi komercialisti je slabo ali pa ga praktično ni. Eden izmed vzrokov je notranje konkuriranje, kar je slabo tako za Merkur kakor tudi za stranke. Vzrok za slabo sodelovanje tiči že v sami organizaciji podjetja.

Staranje kadrov

Premajhna vlaganja v nove kadre v preteklosti so pripeljala do zvišanja starostne meje v trgovskih centrih. Zmanjševanje stroškov na področju kadrov je vsekakor delni vzrok za nastali položaj.

4.5 Ugotovitve in predlogi

Predloge in ugotovitve sem oblikoval na osnovi teoretičnih virov kakor tudi na osnovi analize praktičnega primera.

Ugotovitve in predlogi so nastali na podlagi analiziranja vzrokov.

Slabo sodelovanje med komercialisti po CSK in produktnim komercialistom

Slabo sodelovanje se je odražalo tudi na nekoliko slabših rezultatih, kot bi lahko bili sicer. Predlog je, da se to sodelovanje izboljša tako v notranjem kakor tudi v zunanem okolju, to pomeni na terenu. Predlagam skupne obiske strank, pomoč s strani produktnega komercialista pri izdelavi obsežnejših, bolj specifičnih ponudb in pomoč pri iskanju novih strank.

Slaba pokritost področja v primeru odsotnosti komercialista

Slaba pokritost področja se kaže pri nezadovoljstvu strank, saj v določenih primerih le-te odidejo, če ni njihovega skrbnika.

Predlog je, da v kolikor v področju prodaje ni zamenjave, naj se stranke obrnejo na oddelkovodjo, ki pokriva ta program.

Slabo sodelovanje med oddelkovodjem in produktnim komercialistom

Slaba informiranost produktnega komercialista v zvezi z zalogami blaga na oddelku je velikokrat povod za naročanje blaga, ki je sicer na zalogi. Posledica tega je občasno povečanje zalog blaga.

Predlog je, da morata tako produktni komercialist kakor tudi oddelkovodja poznati vse operacije, ki se vršijo na oddelku in v področju prodaje. Strokovna usposobljenost obeh mora biti na približno enaki ravni, tako da lahko eden drugega zamenjujeta. Skrbeti morata, da je založenost optimalna in da je odzivnost na prejeta naročila na najvišji možni ravni.

Nestrokovnost, predvsem pri novih kadrih

Nestrokovnost pri strežbi bolj zahtevnih produktov.

Novim kadrom in tistim, pri katerih se nestrokovnost ugotovi, mora biti posvečeno več časa za poznavanje blaga, določiti se jim mora mentor, ki jih uvaja v procese in sproti ugotavlja njihovo pripravljenost. Vključiti jih je potrebno v izobraževanja, tako interna kakor tudi s strani dobaviteljev. V primeru, da ni prisotnega oddelkovodje, je potrebno, da se ti kadri zatekajo po strokovno pomoč h komercialistom, ki pokrivajo omenjeno področje.

Slabo sodelovanje z veleprodajnimi komercialisti

Konkuriranje na trgu med Maloprodajo in Veleprodajo.

Potrebno je vzpostaviti stike z vsemi komercialisti tako iz Veleprodaje kakor tudi iz Maloprodaje, določiti enotno cenovno politiko in vzpostaviti vez med njimi. Izboljšati je potrebno relacije z vodji ciljnih skupin in vzpostaviti nenehen kontakt z njimi.

Seveda pa ni dovolj samo ureditev dvostranskih relacij, potrebna je povezava vseh členov v enoto, ki bo delovala sinergijsko.

4.5.1 Vplivi večje povezanosti med komercialisti na prodajo

Rezultati so vedno boljši pri ekipah, ki so ustrezno povezane, ki znajo sodelovati, in ki ne igrajo kot solisti, temveč kot ekipa. Tako kot šport je tudi posel ena sama povezava členov, je pa res, da je umetnost člene pravilno povezati.

Pri vseh spodaj navedenih področjih mora svojo vlogo odigrati produktni komercialist. Stranki se mora približati kot podpora komercialistu po CSK-ju in ne kot nova zadolžena oseba, zato je dobro da opravljata obiske stranke skupaj. S tem ji daste vedeti, da ima eno osebo v Merkurju več in da se lahko obrne nanjo, kadar ni njenega skrbnika. Boljše kot je vezivo, bolj trdna je celota. Cilj povezave na relaciji komercialist po CSK-ju in produktni komercialist je razbremenitev komercialista po CSK-ju za del nalog, katere lahko produktni komercialist kot specialist na svojem področju reši hitreje in kvalitetneje. S tem se odpravi del napak, do katerih pride zaradi nepoznavanja specifičnega asortimenta. Za vzpostavitev in uspešno delovanje povezav pa je potrebno postaviti določene pogoje: združljivost ciljev (posamezni cilji komercialistov in skupni cilji), možnost zagotovitve strateških prednosti (informacije, tržišče, resursi..), sprejem obveznosti, medsebojna povezava in zaupanje, ustrezno komuniciranje in reševanje konfliktnih situacij, koordinacija dela, načrtovanje (ustrezna priprava in projektno izvajanje – tako akcij kot tudi obiskov strank na terenu).

4.5.2 Produktni komercialist kot vezni člen

V nadaljevanju predstavljam relacije produktnega komercialista za doseganje večje uspešnosti.

Produktni komercialist za orodja mora biti v navezavi z:

- oddelkovodjem orodja (le-ta mu nudi podporo v zalogi blaga in organizira pripravo komisionov blaga, ki je na zalogi, po potrebi mu naroča manjkajoče blago),
- komercialistom metalurgije (skupaj obiskujeta že obstoječe stranke metalurgije in skupaj določata železni asortiment, ki mora biti na zalogi v centru za nemoteno delo kovinarjev – zaloge usklajuje produktni komercialist z oddelkovodjem orodja),
- komercialistom gradbenega materiala (skupaj obiskujeta že obstoječe kupce gradbenega materiala in določata železni asortiment, ki mora biti na zalogi v centru za nemoteno delo gradbincev – zaloge usklajuje produktni komercialist z oddelkovodjem orodja),

- komercialistom ogrevanja (skupaj obiskujeta že obstoječe stranke in določata železni asortiment, ki mora biti na zalogi za nemoteno delo instalaterjev – zaloge usklajuje produktni komercialist z oddelkovodjem orodja),
- komercialistom zadolženim za mizarje (skupaj obiskujeta že obstoječe stranke in določata železni asortiment, ki mora biti na zalogi v centru za nemoteno delo mizarjev – zaloge usklajuje produktni komercialist z oddelkovodjem orodja).

Vsa stvar mora iti v to smer, da se komercialisti dopolnjujejo, sodelujejo in s tem dosegajo večjo uspešnost.

Produktnega komercialista za orodje vidim predvsem kot vez med ostalimi komercialisti po CSK-ju. On sodeluje z vsemi in s snemanjem terena lahko svetuje oddelkovodji o izdelkih, po katerih je večje povpraševanje v danem trenutku na trgu ter o smiselnosti zalog teh izdelkov. Produktni komercialist pomaga pri odprodaji zaležanih zalog preko obiskov strank na terenu. S tem pomaga razbremeniti tako oddelek kakor tudi nabavo. Potrebno bi bilo povečati sodelovanje s pospeševalci prodaje, saj so preveč usmerjeni v prodajo končnim kupcem, manj pa prodaji podjetjem. Morda bi se dalo izkoristiti izkušnje »repro« komercialistov pri načrtovanju pospeševanja prodaje.

4.5.3 Diferenciacija

V preteklosti je beseda Merkur (prav tako tudi Kovinotehna) pomenila trgovca, ki je bil znan po kvalitetnih materialih in kvalitetnih orodjih. Z leti je Merkur ogromno naredil na področjih, kot so široka potrošnja, keramika, prosti čas in na splošno na delu, kateremu rečemo v trgovskih centrih MERKURDOM, na mojstre za katere je bili nekoč pojem pa je kar malo pozabili. Uvajanje cenejšega blaga je sicer res prineslo dobre zasluge na eni strani, na drugi strani pa ni bilo dovolj prostora za mojstra. Nova delitev na tip DOM in MOJSTER je pokazala, da je ta delitev pravilna. Sedaj je čas, da se lotimo bolj podrobnih segmentov v MERKURMOJSTRU in mu dodamo nov zagon. Potrebno je trgu pokazati Merkurjevo edinstvenost in izkoristiti prednosti. Stranke morajo v prihodnosti Merkur poznati kot najboljšega, ne da bi ga primerjale s ponudniki nizko kvalitetnega blaga. »Diferenciacija« je tista beseda, katero bi Merkur moral večkrat uporabiti. Ena največjih prednosti so vsekakor kadri in njihova strokovnost (tu se podjetje razlikuje od konkurence), vendar pa se je potrebno zavedati, da se le-ti starajo in da bo potrebno vzporedno z njimi počasi uvajati nove. Problem pri tehnični trgovini je predvsem v tem, da je čas ki je potreben za uspešno šolanje kadrov daljši kot v kateri drugi trgovski panogi. Pomembna prednost, ki se je moramo zavedati je tudi razvejanost trgovske mreže in ime podjetja, na katerega morajo biti zaposleni ponosni. »Diferenciacija« mora biti tudi v tej smeri, da se pretežno prodaja blago višje kvalitete kot konkurenca, le majhen del ponudbe je lahko ceneno blago, ki pa mora biti ločeno od blaga, katerega uporabljajo kupci v repro centrih. Blago, ki se trži v Merkurju, je tehnično bolj zahtevno za prodajo, saj potrebuje prodajalec ogromno praktičnega znanja in ne samo teorije. Da je podjetje uspešno, mora zaposlene, denar in tehnologijo izrabljati maksimalno in s tem dosegati zastavljene cilje, kar podjetju omogoča konkurenčne prednosti (Gomez-Meija, Balkin, Cardy 2005,9).

4.5.4 Terensko delo

Prednost terenskega dela je večja razgibanost dela in boljši pregled nad trgom. Bistveno je, da stranke spoznamo bolj osebno kot sicer in to v njihovem okolju, kjer se praviloma počutijo bolje, saj so na svojem teritoriju. Osebni stiki so najdražja oblika tržnega komuniciranja, vendar so vsaj za nekatere namene nenadomestljivi ali posebej učinkoviti. Zato ostajajo pomembna sestavina tržnega komuniciranja, terjajo pa dosledno uporabljanje vzvodja, ki izboljšuje gospodarnost ob enakovredni kakovosti komuniciranja. Ker učinkovito tržno komuniciranje terja več osebnih stikov letno, zmore en tržnik (PK) vzdrževati osebne stike le z omejenim številom odjemalcev. Zavedati se moramo, da bomo sadove današnjega obiska partnerja želi jutri, naslednji teden ali morda šele naslednji mesec, vsekakor pa rezultati bodo prišli in bodo boljši. Večkrat, ko bomo pri stranki, bolj bomo krepili medsebojne vezi in vzpostavili bomo tisti pravi partnerski odnos ter zaupanje drug v drugega.

4.5.5 Nova organiziranost področja prodaje

Na podlagi predhodnih analiz področja prodaje predstavljam predlog nove organiziranosti in opredelitev nalog po posameznem komercialistu. Bistvena sprememba je pri vključitvi treh produktnih komercialistov in pri vzpostavitvi novih relacij v področju prodaje.

Le dobra organizacija omogoča racionalno razporeditev nalog in smotrno izkoriščanje časa in energije, s tem pa vodi k večji uspešnosti dela. Z organizacijsko strukturo se določijo pristojnosti in odgovornosti za različna dela.

Organizacijska struktura kaže na to, kako je podjetje sestavljeno, na kakšen način so njegovi deli povezani v celoto, kdo so nosilci poslovnih funkcij in kakšne so njihove naloge (Dubrovski 2003, 133).

Predlog nove organiziranosti področja prodaje:

- vodja komerciale
- produktni komercialist za prodajo električnih in ročnih orodij,
- produktni komercialist za prodajo vijakov,
- produktni komercialist za prodajo kemije,
- komercialist, zadolžen za ciljno skupino kupcev zaključna dela v gradbeništvu,
- komercialist, zadolžen za ciljno skupino kupcev črne in barvne metalurgije,
- komercialist, zadolžen za ciljno skupino kupcev elektroinstalaterji,
- komercialist, zadolžen za ciljno skupino kupcev vodovod in ogrevanje,
- komercialist, zadolžen za ciljno skupino kupcev mizarji,
- komercialist, zadolžen za spremljanje javnih razpisov.

Vodja komerciale skrbi za:

- vodenje komerciale,
- razvrščanje kupcev (nivoji),
- določanje prodajnih pogojev (rabati, valute, PSK),
- nadzor in kontrola opravljenega dela v komerciali,
- obvladovanje terjatev (večji zneski),

- odobravanje prodaje kupcem v rangu »prepoved prodaje«,
- vodenje predpisanih evidenc,
- povezanost med komercialisti.

Produktni komercialist za prodajo električnih in ročnih orodij skrbi za:

- spremljanje povpraševanj in izdelavo ponudb,
- povezanost z oddelkom orodij,
- povezanost z nabavo,
- povezanost s pospeševalcem prodaje,
- tesno povezanost s komercialisti, zadolženimi za prodajo ciljnim skupinam kupcev (zaključna dela v gradbeništvu, črne in barvne metalurgije, elektroinstalacije, vodovod in ogrevanje, mizarji, javni razpisi),
- tesno povezanost z oddelkovodji (orodje, metalurgija, vodovod in ogrevanje, elektroinstalacije),
- svetuje oddelkovodju orodja v zvezi z asortimentom, katerega bi bilo potrebno imeti na zalogi za lažje poslovanje,
- spremljanje novosti na tržišču,
- obiskovanje novih in obstoječih strank (skupaj s komercialistom predstavnikom, produktnim specialistom iz nabave oziroma s komercialistom, zadolženim za prodajo po ciljni skupini kupcev).

Produktni komercialist za prodajo vijakov skrbi za:

- spremljanje povpraševanj in izdelavo ponudb,
- povezanost z oddelkom vijakov,
- povezanost z nabavo,
- povezanost s pospeševalcem prodaje,
- tesno povezanost s komercialisti, zadolženimi za prodajo ciljnim skupinam kupcev (zaključna dela v gradbeništvu, črne in barvne metalurgije, elektroinstalacije, vodovod in ogrevanje, mizarji, javni razpisi),
- tesno povezanost z oddelkovodjem,
- svetuje oddelkovodju orodja v zvezi z asortimentom, katerega bi bilo potrebno imeti na zalogi za lažje poslovanje,
- spremljanje novosti na tržišču (na področju vijakov in pritrdilne tehnike),
- obiskovanje novih in obstoječih strank (skupaj s komercialistom predstavnikom, produktnim specialistom iz nabave oziroma s komercialistom, zadolženim za prodajo po ciljni skupini kupcev),

Produktni komercialist za prodajo kemije skrbi za:

- spremljanje povpraševanj in izdelavo ponudb,
- povezanost z oddelkom kemije,
- povezanost z nabavo,
- povezanost s pospeševalcem prodaje,
- tesno povezanost s komercialisti, zadolženimi za prodajo ciljnim skupinam kupcev (zaključna dela v gradbeništvu, elektroinstalacije, vodovod in ogrevanje, mizarji, javni razpisi),
- tesno povezanost z oddelkovodjem kemije,

- dajanje predlogov oddelkovodju kemije v zvezi z vrstami blaga, katerega bi bilo potrebno imeti na zalogi za lažje poslovanje,
- spremljanje novosti na tržišču (področje barv in lakov in čistil),
- obiskovanje novih in obstoječih strank (skupaj s komercialistom predstavnikom, produktnim specialistom iz nabave oziroma s komercialistom, zadolženim za prodajo po ciljni skupini kupcev),

Komercialist, zadolžen za CSK zaključna dela v gradbeništvu, skrbi za:

- prodajo gradbenega materiala,
- povezanost z oddelkom gradbenega materiala,
- povezanost z nabavo,
- povezanost s pospeševalcem prodaje,
- strežbo približno 30 kompleksnejših kupcev (ciljna skupina zaključna dela v gradbeništvu),
- vodenje tranzitov za gradbeni material,
- spremljanje novosti v zvezi s prodaje gradbenih materialov,
- sprotno obveščanje produktnih komercialistov, v kolikor pridobi povpraševanja po blagu za katerega skrbijo le-ti (orodja, vijaki, barve, čistila).

Komercialist, zadolžen za CSK črne in barvne metalurgije, skrbi za:

- nabavo in prodajo črne in barvne metalurgije,
- povezanost z oddelkom črne in barvne metalurgije,
- povezanost z nabavo,
- povezanost s pospeševalcem prodaje,
- spremljanje povpraševanj in izdelavo ponudb,
- strežba približno 50 kupcev,
- vodenje tranzitov za črno in barvno metalurgijo,
- spremljanje gibanj cen črne in barvne metalurgije na tržišču,
- sprotno obveščanje produktnih komercialistov, v kolikor pridobi povpraševanja po blagu, za katerega skrbijo le-ti (orodja, vijaki, barve, čistila...),

Komercialist, zadolžen za CSK elektroinstalacij, skrbi za:

- prodajo elektroinstalacij,
- povezanost z elektro oddelkom,
- povezanost z nabavo,
- povezanost s pospeševalcem prodaje,
- spremljanje povpraševanj in izdelavo ponudb,
- strežbo približno 50 kupcev (ciljna skupina električarji),
- vodenje tranzitov elektroinštalacije,
- spremljanje gibanj cen elektroinštalacij na tržišču,
- sprotno obveščanje produktnih komercialistov, v kolikor pridobi povpraševanja po blagu, za katerega skrbijo le-ti (orodja, vijaki, barve, čistila),

Komercialist, zadolžen za CSK vodovod in ogrevanje, skrbi za:

- prodajo vodovodnega in toplovodnega materiala,
- povezanost z oddelkom vodovod-ogrevanje,

- povezanost z nabavo,
- povezanost s pospeševalcem prodaje,
- spremljanje povpraševanj in izdelavo ponudb,
- strežbo približno 50 kupcev (ciljna skupina vodovod in ogrevanje),
- vodenje tranzitov vodovodnega materiala in ogrevanja,
- spremljanje gibanj cen vodovodnega materiala in ogrevanja na tržišču,
- sprotno obveščanje produktnih komercialistov, v kolikor pridobi povpraševanja po blagu, za katerega skrbijo le-ti (orodja, vijaki, barve, čistila),

Komercialist, zadolžen za CSK mizarji, skrbi za:

- prodajo pohištenega okovja,
- povezanost z oddelkom okovja,
- povezanost z nabavo,
- povezanost s pospeševalcem prodaje,
- spremljanje povpraševanj in izdelavo ponudb,
- strežbo približno 50 kupcev (ciljna skupina mizarji),
- vodenje tranzitov pohištenega okovja,
- spremljanje gibanj cen pohištenega okovja na tržišču,
- sprotno obveščanje produktnih komercialistov, v kolikor pridobi povpraševanja po blagu, za katerega skrbijo le-ti (orodja, vijaki in okovje, barve, čistila),

Komercialist ,zadolžen za spremljanje javnih razpisov, skrbi za:

- spremljanje javnih razpisov,
- povezanost z vodjem CSK,
- izdelavo ponudb in potrebne dokumentacije za prijavo na razpis,
- sodelovanje s produktnimi komercialisti in komercialisti po ciljni skupini kupcev.

Funkcija organiziranja pomeni določanje potrebnih nalog, vzpostavljanje oddelkov, delegiranje odgovornosti na nižje nivoje, vzpostavljanje verige vodenja in koordiniranje dela podružnic (Dessler 2001, 3).

4.5.6 Razlika med staro in novo organiziranostjo področja prodaje

Osnovna in bistvena razlika je vloga produktnega komercialista. Le-ta nima več skrbništva nad strankami, postal je čisti specialist na področju produkta. Z uvedbo produktnega komercialista je postalo delo komercialista za strežbo strank po ciljni skupini razbremenjeno za izdelavo ponudb na področjih orodja, vijakov in okovja ter kemije, kar posledično pomeni, da lahko posveti več časa svoji ciljni skupini kupcev. Zaradi specializacije produktnega komercialista se je dvignila kakovost izdelave ponudb, tako na področju poznavanja blaga kakor tudi na področju cenovne politike, saj je produktni komercialist na tekočem s cenami na tržišču. Krajši je tudi odzivni čas na povpraševanja, kar pomeni več možnosti za pridobitev posla. Produktni komercialist hierarhično sicer še vedno spada pod poslovodjo trgovskega centra, medtem, ko je sedaj procesno usmerjen s strani MOP-a. Zaradi raznovrstnosti sodelovanja s komercialisti,

zadolženimi za strežbo po ciljni skupini kupcev, z oddelkovodji, veleprodajo, pospeševanjem prodaje in nabavo je produktni komercialist postal pomemben vezni člen v procesu prodaje ne samo v okviru centra, temveč širše v Merkurju. Stopnja njegove visoke specializacije na področju produkta mu omogoča prenos znanja na nove kadre in njihovo izobraževanje v okviru centra.

4.5.7 Rezultati sprememb v organiziranosti prodaje

Z uvedbo produktnega komercialista v organizacijsko shemo področja prodaje se je izboljšalo kar nekaj stvari. Zaradi večje specializacije v globino produkta je boljša strokovnost komercialista, zaradi izvzetja skrbništva nad strankami se je izboljšala kvaliteta izdelave ponudbe, prav tako je krajši odzivni čas na prejeta povpraševanja, zaradi večje prisotnosti na terenu je dotok informacij o manjkajočem asortimentu boljši. Omeniti je potrebno, da se je zaradi specializacije izboljšalo tudi samo sodelovanje med produktnim komercialistom in komercialistom po CSK, saj je slednji razbremenjen za izdelavo ponudb za področja, katera pokriva produktni komercialist. Sodelovanje med oddelkom in med produktnim komercialistom je prav tako boljše zaživelo, saj so informacije s trga, ki jih je pridobil produktni komercialist, pripomogle k boljši založenosti oddelkov in posledično boljšemu prometu. Pozitivna posledica vpetosti produktnega komercialista tako med komercialiste po CSK, oddelkovodje, pospeševalce prodaje, MOP, nabavne specialiste, VP komercialiste in stranke na terenu je hitrejši prenos informacij med udeleženci in hitrejša ter kvalitetnejša storitev.

Druga pomembna sprememba je nova postavitev relacij in določitev nalog. Posledica tega je boljša motiviranost udeleženi in kreativnost pri izvajanju nalog.

Vse zgoraj naštetе aktivnosti ne bi bile smiselne, v kolikor to ne bi pomenilo boljših rezultatov. Rezultati sprememb kažejo na rast prodaje in povečano število zadovoljnih strank, kar posledično pomeni tudi boljše rezultate na nivoju podjetja.

5 SKLEP

Prenova področja prodaje mora temeljiti na optimalnem izkoriščanju vseh razpoložljivih virov, predvsem pa na optimalnem sodelovanju vseh udeležencev. Zaupanje in sodelovanje sta bistveni postavki za uspeh, saj zagotavljata boljšo motiviranost in razvoj kreativnosti zaposlenih pri opravljanju procesov.

V obravnavanem področju sem do nedavnega opravljal delo komercialista in kasneje produktnega komercialista za prodajo orodij, sedaj pa opravljam delo pospeševalca prodaje na področju orodij. Tako prejšnje kakor tudi sedanje delo sta mi v velik izziv in vključevanje pridobljenega teoretičnega znanja na Fakulteti za management je res nekaj posebnega. Obravnavano temo lahko v tem trenutku gledam tako iz stališča komercialista kakor tudi s stališča pospeševalca in pa seveda tudi kot študent fakultete. Ker nisem več neposredno udeležen, lahko spremljam stvari veliko bolj kritično in lažje mi je oceniti stanje, v katerem se področje prodaje nahaja. Nenehna spreminjanja tako na svetovnem, evropskem kakor tudi slovenskem trgu silijo podjetja v nenehna prilagajanja, zato so le tisti, ki se dovolj hitro prilagajajo, tudi najuspešnejši.

V prvem delu naloge sem se osredotočil predvsem na teoretični pristop k reševanju položajev, nastalih v kriznem obdobju. Ta spoznanja so bila v nadaljevanju osnova za analizo stanja v opazovanem področju prodaje. Teoretični del nam daje smernice, da postavimo osnovo za nadaljnje analize in iskanje rešitev. Skozi teorije opredelimo področja, ki so za nas najbolj pomembna, omogoča pa nam tudi možnost primerjave praktičnega dela, ki ga skušamo izvesti v skladu s teoretičnimi temelji.

V drugem, bolj praktičnem delu, sem prikazal nekaj bistvenih problemov s katerimi se srečuje obravnavano področje in so po mojem mnenju vzrok za nastali položaj. Ker gre za del prodaje v podjetju in ker gre za potencialno (možno) krizo, je bila tudi sama analiza opravljena z moje strani in ne s strani neodvisnih strokovnjakov. Izvedba naloge je temeljila predvsem na mojem znanju, pridobljenem tako tekom študija kakor tudi iz prakse, pridobljene v obravnavani organizaciji. Sodeloval sem s komercialisti omenjenega področja, zaposlenimi v trgovskih centrih, z vodjem MOP-a g. Andrejem Starmanom, z direktorjem maloprodaje g. Alešem Krumpestarjem, z direktorjem prodaje podjetjem g. Janezom Logarjem in z mojim mentorjem v Merkurju z g. Milanom Jelovčanom.

Omeniti moram, da je v mojem primeru šlo za potencialno krizo, kar pa pomeni, da bi se kriza lahko šele razvila, zato je bilo moje delo usmerjeno predvsem v razkritje simptomov krize, iskanje njihovih vzrokov in predstavitev predlogov za njihovo odpravo. To pa ne pomeni, da nisem opravljal preostalih analiz. Simptome krize sem poskušal obrniti v prid obravnavanemu področju za doseganje boljše uspešnosti.

Finančna analiza poslovanja med letoma 2000 in 2005 tako skupine kakor tudi družbe Merkur je pokazala na rast na področju čistih prihodkov iz prodaje, čistega dobička, kapitala, povečanja dodane vrednosti in na rast dividend. Vse to kaže na uspešno poslovanje obravnavanega področja navkljub znižanim kazalcem prodaje metalurških proizvodov v letu 2005. Rezultati v letu 2005 so bili nekoliko slabši od planiranih. Finančna analiza poslovanja skupine in družbe Merkur ter analiza področja prodaje sta pokazali pozitivne trende tako na področju bruto in neto prodaje kakor tudi na področju razlike v ceni. Nihanja so bila zaznana le med posameznimi meseci v

obravnavanih letih. Ugotovitev je, da zaenkrat simptomi krize še ne povzročajo večjih nihanj pri poslovanju.

Analiziranje simptomov in vzrokov me je pripeljalo do določenih predlogov v zvezi z njihovimi razrešitvami. Nova določitev relacij med posameznimi udeleženci je pripeljala do nove organizacijske strukture področja prodaje. Na novo so določene tudi naloge posameznih komercialistov. Vloga produktnega komercialista je dodobra spremenjena; sedaj je umeščen kot osrednji igralec, ki skrbi za povezave med posameznimi komercialisti in oddelkovodji. Zavedanje o diferenciaciji je ključno za ohranjanje konkurenčnih prednosti in dobrega imena, po katerem je podjetje Merkur poznano. Graditi je potrebno na kvalitetnih storitvah in na kvalitetnih proizvodih in na ta način povečevati tržni delež, seveda pa se je potrebno prilagajati tudi željam kupcev in zagotavljati tako blago kakor tudi storitve po katerih je povpraševanje. Blago nižje cenovne vrednosti je sicer lahko na prodajnem prostoru, ne sme pa se dovoliti, da je odstotek založenosti z omenjenim blagom večji od odstotka založenosti z blagom višjega cenovnega razreda. Pomemben segment pri diferenciaciji pa so tudi strokovno usposobljeni kadri, saj se pri hitrih spremembah prav na segmentu tehničnih izdelkov strokovnost svetovanja izjemnega pomena. Kot eden od simptomov se pojavlja nestrokovnost novih in nekaterih obstoječih kadrov, kar mora pomeniti alarm za vodstvo podjetja. Strokovnost in usposobljenost kadrov sta namreč ključnega pomena, saj omogočata kakovostno storitev. Agresiven nastop konkurentov specialistov je bil povod za razmišljanje o uvedbi terenskega dela na področju prodaje. Ker je za vsak nov projekt potreben čas, je tudi pri terenskem delu bilo potrebno kar nekaj časa, da so se pojavili pozitivni učinki. Določitev različnih vrst obiskov partnerjev je obrodilo sadove in izboljšale so se povezave z nabavnimi specialisti, ki so prisotni pri skupnih obiskih, prav tako se je izboljšal odnos med komercialisti in kupci. Cilj je doseči partnerski odnos in obojestransko zaupanje. Pravi partnerski odnos pomeni zaupanje obeh vpletenih strani in skrajšanje časa storitve.

Rezultati sprememb so izboljšanje odnosov med posameznimi člani, zadovoljni kupci in boljši rezultati pri področju prodaje. Potencialno krizo v področju prodaje sem izkoristil za iskanje prednosti in ne kot neko negativno posledico. Potencialna, (možna) kriza pomeni začetek krize, ki je na tej stopnji še obvladljiva. Obstaja sicer problem prepoznavanja simptomov, ki so za podjetje zelo pomembni. Ne glede na to, da obstajajo že prvi simptomi, pa značilnih znakov še ni. Podjetje se dejansko vedno nahaja v fazi potencialne krize glede na njegov življenjski cikel in njegove razvojne faze (Krystek v Dubrovski 2000, 29, 30). S to trditvijo se popolnoma strinjam in jo lahko potrdim tako s finančno analizo skupine in družbe Merkur kakor tudi z analizo poslovanja področja prodaje in z analiziranjem simptomov. Kljub temu, da se že pojavljajo posamezni simptomi krize, se to ne odraža na rezultatih. Sprotno ugotavljanje simptomov in vzrokov za njihov nastanek je lahko tisto preventivno zdravilo za podjetje, da ne zapade v krizo.

LITERATURA

- Dessler, Gary. 2001. Leading people and organisations in the 21st century New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Dubrovski, Drago. 2004. Krizni management in prenova podjetja. Koper: Univerza na Primorskem Fakulteta za management
- Dubrovski, Drago. 2003. Krizni management, druga dopolnjena izdaja. Koper: Univerza na Primorskem Fakulteta za management
- Gomez-Meija R. Luis, Balkin B. David in Cardy L. Robert. 2005. People performance, Change. United States: McGraw-Hill/Irwin
- Hammer, Michael in James Champy. 1995. Reengineering the corporation, a manifesto for business revolution. London: Nicholas Brealey.
- Kenk, Klavdija 2005. Krizni management in vloga managementa pri proučevanju krize v podjetju. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta. Ljubljana
- Končina, Miroslav in in Ksenija Mirtič. 1999. Kako rešiti podjetje iz krize. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 1999. Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management.
- Lipovec, Filip. 1987. Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorja Maribor.
- Meyers, Gerald C. in John Holusha. 1986. Managing Crisis. London: Unwin
- O'Neil, Hugh M. 1986. Turnaround and Recovery: What Strategy do You Need?. Oxford: Long Range Planning
- Prašnikar, Janez. 1992. Podjetje v krizi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slatter, Stuart. 1984. Corporate Recovery, A Guide to Turnaround Mngement. New York: Penguin Books
- Tavčar, Mitja I. 2000. Svetovanje managementu. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1996. Razsežnosti strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management.
- Vahčič, Aleš. 1994. Ekonomski vidik sanacije podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

VIRI

MERKUR, 2005. Letno poročilo.

MERKUR, 2006. Pregled letne bruto in neto prodaje. Interno gradivo MERKUR.

MERKUR. 2004. Prodaja podjetjem. Interno gradivo MERKUR.

Pučko, Danijel. 1996. Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rozman, Rudi. 1990. Program ukrepov za preživetje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Zimmerman Frederick M. 1991. The turnaround Experience: Real World Lesson in Revitalizing Corporations. Baskerville: McGraw – Hill inc.