

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA  
ANALIZA POSLOVANJA PROGRAMA  
TEHNIKE OD 2002 DO 2006

MARIJANA MILENKOVIĆ

MENTOR  
MAG. MOJCA PREVODNIK

KOPER, 2007



## POVZETEK

Ena izmed vodilnih trgovskih verig v jugovzhodni Evropi se vse bolj uveljavlja na novih trgih (Hrvaška, Bosna ter Srbija in Črna Gora), kjer ima ambicijo postati prvi ali vsaj drugi trgovec. Podjetje prioriteto razvija »Market programe«, ostali programi, med katerimi je tudi »Program tehnika«, pa so podpora market programov. IPT - HIZ je torej odgovorna za komercialo vseh programov v sektorju HIZ in za postavitev ter uspešnost le-teh v vseh formatih prodajaln in za vse trge podjetja. IPT-HIZ organizira v okviru svoje ekonomske enote le dejavnosti, vezane na izvajanje osnovne dejavnosti, vse storitvene dejavnosti pa koristi v infrastrukturnih sektorjih. *Tehnični program* predstavlja v podjetju dopolnitev oz. sinergijo nosilnemu market programu, hkrati pa je tudi osnova za postavitev drugega temeljnega trgovskega programa podjetja, ki lahko predstavlja smer bodoče dobičkonosne rasti.

*Ključne besede:* analiza poslovanja, swot analiza, kazalniki, strateško načrtovanje

## ABSTRACT

One of the biggest chain of retail stores in south-eastern Europe is successfully entering new markets (Croatia, Bosnia, Serbia and Montenegro), where it has an ambition to become the largest or the second largest retail store provider. This company is giving high priority to development of »Market programme«, other programs, including »Programm technology«, are used for support to market programmes. IPT – HIZ (Home appliances and fun electronics) is responsible for commercial of all the programmes in sector HIZ and for setting up and succeeding these programmes in all formats of stores and for all the markets of the company. IPT-HIZ organizes in the frame of its economic unit just activities that are connected to the prime activity, all the service activities are used in infrastructure sectors. *Tehnični program* represents a supplement or a synergy to the company for the basic programm, but it is also a foundation for setting up a second basic trade programm of the company, which could represent a direction to future profit growth.

*Key words:* bussiness analysis, swot analysis, indicators, strategic planning

**UDK:** 339.13:658.14/.15(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Mikroorganizacija sektorja tehnika - hišni aparati in zabavna elektronika (HIZ)</b>	<b>3</b>
2.1	Namen in področje dela SEKTORJA HIZ:	3
<b>3</b>	<b>Analiza poslovanja</b>	<b>5</b>
3.1	Ključni kazalniki uspešnosti poslovanja	6
3.1.1	Ključni kazalniki uspešnosti poslovanja do praga celotnega IPT	6
3.2	Nabavni trg sektorja HIZ	8
3.3	Prodajni trg sektorja HIZ	11
3.4	SWOT analiza tehničnih programov podjetja, d.d. na vseh trgih	13
3.5	Primerjalna analiza prometa posameznih prodajnih programov za leto 2005 v primerjavi z leti 2001 – 2004, za posamezne tipe hipermarketov (Produktno trženje)	15
3.6	Ocena primernosti prodaje posameznih blagovnih skupin Tehnike v market formatu poslovalnic	16
3.6.1	Prisotnost blagovnih skupin IP Tehnika – sektor HIZ	16
3.6.2	Delež znanih blagovnih znamk v blagovnih skupinah sektorja HIZ	17
3.7	Organiziranost in sistemi	18
3.7.1	Sistem upravljanja, vodenja in odločanja	18
3.7.2	Komunikacijsko-informacijski sistem	18
3.7.3	Sistem managementa sodelavcev	19
3.7.4	Inovacijski sistem	20
3.8	Podporni sektorji/slужbe	21
3.8.1	Merchandising v IPT	21
3.9	Novi trgi	22
3.10	Ključni problemi pri poslovanju IPT	24
<b>4</b>	<b>Vizija prihodnosti IPT-HIZ v obdobju 2004-2007</b>	<b>25</b>
4.1	Cilji IPT	25
4.2	Strategija razvoja IPT	25
4.3	Usmeritev IPT v storitve	25
4.4	Ključni dejavniki uspeha	26
<b>5</b>	<b>Predlog ukrepov</b>	<b>27</b>
5.1	Strateške naloge in cilji IPT	27
<b>6</b>	<b>Sklep</b>	<b>29</b>
	<b>Literatura</b>	<b>31</b>
	<b>Priloge</b>	<b>33</b>



## **SLIKE**

Slika 3.1 Realizacija prometa v 000 sit .....	6
Slika 3.2 Poslovni izid .....	6
Slika 3.3 Denarni tok in razširjen denarni tok v 000 sit .....	7
Slika 3.4 Število zaposlenih .....	7
Slika 3.5 Struktura nabave po velikosti dobavitelja .....	9
Slika 3.6 Število dobaviteljev po ABC metodi .....	9
Slika 3.7 Delež blagovnih skupin v prometu sektorja HIZ .....	17

## **TABELE**

Preglednica 3.1 SWOT analiza sektorja HIZ na nabavnem področju v Sloveniji.....	11
Preglednica 3.2 SWOT analiza sektorja HIZ na prodajnem področju v Sloveniji.....	12
Preglednica 3.3 SWOT analiza tehničnih programov podjetja, d.d. na vseh trgih in vpliv krovne družbe na IPT .....	13





## **KRAJŠAVE**

<b>AM</b>	<b>Amortizacija</b>
<b>CTGP</b>	<b>Center tehnike, gradnje in pohištva</b>
<b>DC</b>	<b>Distribucijski center</b>
<b>HM</b>	<b>Hipermarketi</b>
<b>HIZ</b>	<b>Hišni aparati in zabavna elektronika</b>
<b>IPT</b>	<b>Izvršno področje Tehnika</b>
<b>MGA</b>	<b>Mali gospodinjski aparati</b>
<b>MP</b>	<b>Maloprodaja</b>
<b>MPT</b>	<b>Maloprodajno območje Tehnika</b>
<b>OE</b>	<b>Organizacijska enota</b>
<b>PHC</b>	<b>Prihodkovni centri (maloprodajne poslovne enote – poslovalnice)</b>
<b>PI</b>	<b>Poslovni izid</b>
<b>PPA</b>	<b>Pospeševalno prodajne aktivnosti</b>
<b>PS</b>	<b>Poslovni sistem</b>
<b>RVC</b>	<b>Razlika v ceni</b>
<b>SM</b>	<b>Supermarketi</b>
<b>TV</b>	<b>Tehnična veriga</b>
<b>TD</b>	<b>Tehnična divizija</b>
<b>VNM</b>	<b>Vse za na mizo</b>



## 1 UVOD

Tehnični programi so se s 1. 6. 2003 izločili iz tedanjih družb podjetja in se združili v novoustanovljeno, takrat imenovano Tehnično verigo oz. Tehnično divizijo. Vodstvu je skupaj z vsemi zaposlenimi z zelo plitko in centralizirano organizacijo kljub starim bremenom uspelo v treh letih praktično brez večjih vlaganj zaustaviti negativne trende in izboljšati vse ključne kazalnike uspešnosti poslovanja.

Za nadaljnji dvig donosnosti tehničnih programov in resnejše konkuriranje tehničnim trgovcem pa dosedanja politika razvoja teh programov ne zadostuje. Hkrati podjetje postaja globalni trgovec in išče načine, kako povečati učinkovitost poslovanja na vseh programih, s poudarkom na nosilnem programu - market programu.<sup>1</sup>

Uprava podjetja je sprejela smernice razvoja za programe market, za nemarket<sup>2</sup> programe pa predvideva razvoj le tistih, ki zagotavljajo sinergijo z market programom in predstavljajo zasnovo za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa oz. stebra s potencialom rasti in dobičkonosnosti na daljši rok za vse ciljne trge. Uprava se zaveda, da je pomemben konkurenčni faktor poleg ugodne in cenovno ustrezne ponudbe blaga, prijaznih zaposlenih, učinkovitih marketinških akcij, sledenju svetovnim trendom, kakovost njihovih storitev (Kavkler 2006, 3).

Podjetja na konkurenčnem trgu se morajo dandanes prilagajati stalnim spremembam poslovnega okolja. Za uspešnost podjetja je potrebno ne samo opredeliti svojo vizijo, strategijo in poslanstvo, potrebna je tudi visoka kakovost vseh dejavnosti in sodelujočih v poslovnem procesu. Ta spoznanja so postala jasna po osamosvojitvi, ko so se slovenska podjetja čez noč srečala z novimi izzivi in do takrat neznanemu poslovnemu svetu, v katerem vlada boj za obstanek. V konkurenčnem okolju preživijo le najboljši in tisti, ki nenehno spreminjajo in prilagajajo svojo podobo najnovejšim trendom. Uprave podjetij so spoznale pomen kakovosti za konkurenčnost, produktivnost in preživetje. V zadnjem desetletju se je močno razširil koncept zagotavljanja kakovosti z uvedbo standardov ISO 9000, uveljavil se je tudi nov izraz: celovito upravljanje kakovosti.<sup>3</sup>

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti dokument, ki združuje analizo in kritičen pogled na obstoječe poslovanje ter vizijo razvoja IPT - HIZ za naslednje obdobje in je predviden kot temelj srednjeročnega razvoja, kakor tudi smernica za oblikovanje nove divizije, ki mora biti ekonomsko uspešna in pripravljena na hiter razvoj skupaj z ostalimi programi v krovni družbi, na vseh trgih, kjer je prisotna.

---

<sup>1</sup> Market program ali živilski program

<sup>2</sup> Nemarket program oz. neživilski-tehnični program

<sup>3</sup> Nemeč 1999, 1-2

IPT je ena od petih verig v skupini podjetja, ki je s pribl. 7% deležem prodaje prva po velikosti in močno zaostaja za market programi, ki presegajo 80% prodaje skupine.

Ambiciozen tim sodelavcev IPT - HIZ sprejema izzive bodočega razvoja in se zaveda svojih zadolžitev, obveznosti in priložnosti, ki nam jih je naložila Uprava podjetja, tj., da sodelujemo v bodočem razvoju enega najuspešnejših podjetij na prostoru med Jadranom in Črnim morjem.

Glede na razvitost tehničnih programov na posameznih trgih bom prikazala SWOT analizo trenutnega stanja tehnike (sektorja HIZ) za vse trge, ki odraža predvsem slabosti, ki so logična posledica politike podjetja do tehničnih programov. IPT je trenutno v fazi strateškega preoblikovanja, zato lahko kljub visokim standardom poslovne odličnosti in precejšnji strukturiranosti tega poslovnega sistema predstavlja dobro osnovo za analizo posebnega problemskega področja. Za ta namen bom na podlagi virov, ki jih imam na razpolago, pripravila ustreznost predstavitev IPT s poudarkom na sektorju HIZ in opredelila ključne naloge ter problem v konkretnem podjetniškem okolju, ki vodi do nastanka problemskih situacij.

Metode, ki jih bom uporabila pri nastajanju naloge, so v največji meri preučevanje obsežne interne dokumentacije podjetja oz. IPT, ki obravnava področje uveljavljanja dobrih praks, ki jih različna podjetja uporabljajo za doseganje osnovnih načel obvladovanja celovite kakovosti (poslovanje, organiziranost, problemi pri poslovanju, analize itd.). Dodaten vir informacij bodo tudi spletne strani podjetja, interni časopisi, katalogi, revije, akcijski letaki, druge publikacije ter po možnosti tudi intervju z zaposlenimi oz. odgovornimi za to področje.

Predstavila bom nekaj analiz obstoječega stanja predvsem preko internih dokumentov, v katerih je podrobno predstavljena družba in vsi njeni vitalni deli (SWOT analiza, primerjalna analiza prometa posameznih prodajnih programov, analiza prodaje blagovnih skupin,...). Kot sekundarni vir informacij bom torej uporabila obširno gradivo o trenutnem stanju, strategiji in predlogih za izboljšanje stanja v IPT-sektor HIZ, vizijo prihodnosti podjetja ter strateške naloge, cilje in rezultate poslovanja.

Cilj naloge je na podlagi spoznanj iz literature in upoštevanja dobrih praks izdelati predlog ukrepov za izboljšanje stanja v podjetju oz. sektorju HIZ.

## **2 MIKROORGANIZACIJA SEKTORJA TEHNIKA - HIŠNI APARATI IN ZABAVNA ELEKTRONIKA (HIZ)**

### **2.1 Namen in področje dela SEKTORJA HIZ:**

Sektor HIZ je eden izmed štirih programskih sektorjev IPT (shema organiziranosti je predstavljena v *prilogi 1*), ki ima 27 poslovalnic s skupno prodajno površino (približno 8.500 m<sup>2</sup>) ter glavnim prodajnim programom in nalogami, ki so opisane v nadaljevanju:

- Razvoj in oblikovanje programskega spleta programskega sektorja HIZ za vse prodajne formate trgovin podjetja, zbiranje in obdelava ponudb, vodenje pogajanj in izbira dobaviteljev in asortimana za blagovne skupine v okviru programskega spleta sektorja HIZ, sklepanje pogodb za izbrane dobavitelje, ocenjevanje dobaviteljev.
- Odgovorni so za upravljanje sledečih blagovnih skupin (*glej prilogo 1*): bela tehnika, rjava tehnika, mali gospodinjski aparati in aparati za osebno nego, avdio-video aparati in pribor, telekomunikacijski aparati in pribor, posneti mediji, računalniška tehnika in pribor, foto tehnika in pribor ter klima naprave in oprema trgovin in gostinskih lokalov.
- Odgovorni so za uspešnost - rezultat programa HIZ v podjetju, d.d., in na vseh trgih oz. v vseh hčerinskih družbah podjetja, kjer tržijo izdelke iz programa HIZ.
- Odgovorni so za pripravo in izdelavo maržovnika in kalkulacij za veleprodajo in maloprodajne PHC, za konkurenčnost cen izdelkov iz programa, vzdrževanje cenikov.
- Razporejanje izdelkov v prodajnem prostoru, mikro merchandising, koordinacija programskih prenov specializiranih poslovalnic in ostalih prodajnih formatov.
- Nabava: pregled nabavnega trga, povpraševanja, naročila, odgovornost za zaloge v DC.
- Sodelovanje pri oblikovanju prodajnih pogojev za veleprodajo in maloprodajo.
- Prodaja: pisanje ponudb, sprejemanje in obdelava naročil iz PHC (premiki) in od eksternih kupcev (trenutno še vedno naloga programskega sektorja HIZ).
- Spremljanje konkurence, popisi cen,...
- Izbor akcijskih izdelkov, priprava kalkulacij in sodelovanje pri pripravi promocijskega materiala in izbire medijev za promocijo.
- Izbira kadrov za komercialo programa in sodelovanje pri izbiri kadrov za prodajo programov HIZ v vseh tipih PHC.

- Priprava izobraževanj in izobraževalnih vsebin za trgovce in komercialo s področja programa HIZ (o izdelkih in storitvah) v sodelovanju s službo za izobraževanje in poslovnimi partnerji.
- Izdelava raznih poročil za Upravo in ostale OE o delu programskega sektorja.
- Sodelovanje pri razvoju pred, med in poprodajnih storitev.
- Maksimiranje koristi za lastnike, kupce, poslovne partnerje in zaposlene.

**Slogan IPT – sektorja HIZ:**

*»Kdor že na začetku leta za čistočo poskrbi, se lepega doma vse leto veseli...«*

*»Najboljša ponudba, najboljše cene.«*

### 3 ANALIZA POSLOVANJA

IPT oz. takrat Tehnična divizija je s 1. 4. 2003 pričela s prevzemanjem tehničnih poslovalnic posameznih hčerinskih družb podjetja. S pripojitvijo zadnjih poslovalnic 1. 7. 2003 so bili izpolnjeni vsi pogoji za spremljanja uspešnosti Tehnične divizije kot celote. Do tega datuma so bili v letu 2003 podatki poslovnih obračunov organizacijskih enot (POOE) za celotno TD nepopolni, saj so se do datuma pripojitve posamezne poslovalnice vodile na hčerinskih družbah, po pripojitvi pa na TD. Tako predstavljajo podatki o uspešnosti poslovanja TD za leto 2003 *simulacijo* poslovanja, ki so jo naredili na podlagi pridobljenih podatkov za obdobje 7. - 12. 2003.

Z reorganizacijo poslovanja 1. 4. 2006 se ločita maloprodajna in komercialna funkcija tedanje TD, ki sta po novem združeni v Izvršno področje Tehnika (v nadaljevanju IPT) kot Maloprodajno območje Tehnika (v nadaljevanju MPT) in režija komercialnih sektorjev.

Analiza poslovanja prikazuje glavne pokazatelje uspešnosti poslovanja TD kot celote in na nivoju PHC ter glavne trende od ustanovitve do danes. Poleg večine kazalnikov je povzetek glavnih ugotovitev in komentar pomembnejših dejavnikov, ki so vplivali na trende. Določeni razpoložljivi podatki ne omogočajo realnih primerjav s preteklimi / prihodnjimi obdobji (simulacija poslovanja v 2003). Za leto 2002 in 2003 je analiza poslovanja prikazana do nivoja zbira poslovalnic, v letu 2004 pa so začeli spremljati uspešnost poslovanja do praga posameznih sektorjev in TD kot celote. V letu 2006 je IPT integrirala enajst Erinih poslovalnic, kar je zaradi nizke produktivnosti v teh poslovalnicah poslabšalo kazalnike uspešnosti poslovanja v maloprodaji.

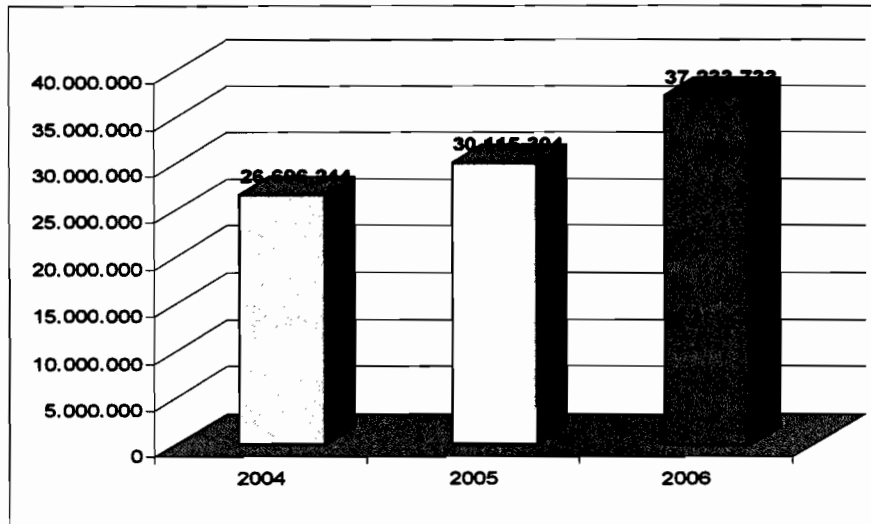
Vsi podatki v analizi poslovanja so pridobljeni iz mesečnih POOE, ki jih sektor za kontroling in revizijo mesečno pošilja v programske sektorje.

### 3.1 Ključni kazalniki uspešnosti poslovanja

#### 3.1.1 Ključni kazalniki uspešnosti poslovanja do praga celotnega IPT

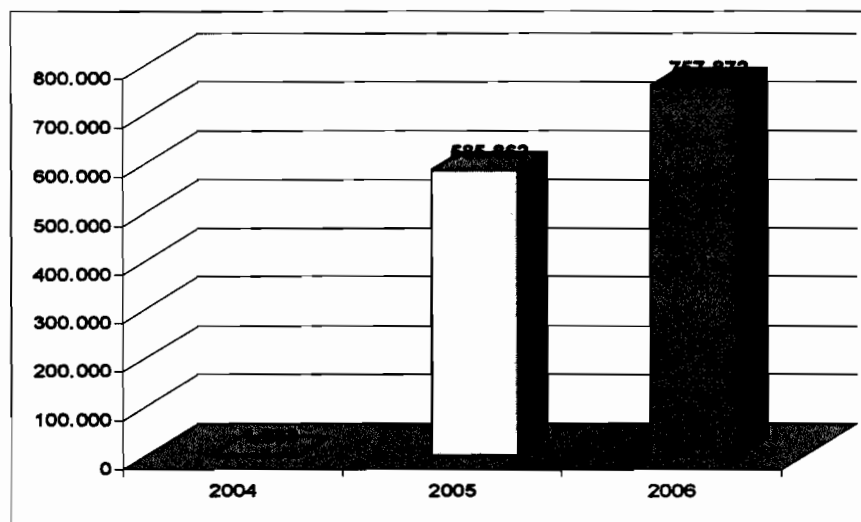
V nadaljevanju prikazujem tiste pokazatelje uspešnosti poslovanja do praga IPT, ki se vodstvu, glede na poznavanje problematike knjiženja, zdijo smiselni in imajo vsebinsko vrednost.

Slika 3.1 Realizacija prometa v 000 sit



Vir: Kavkler 2006, 9.

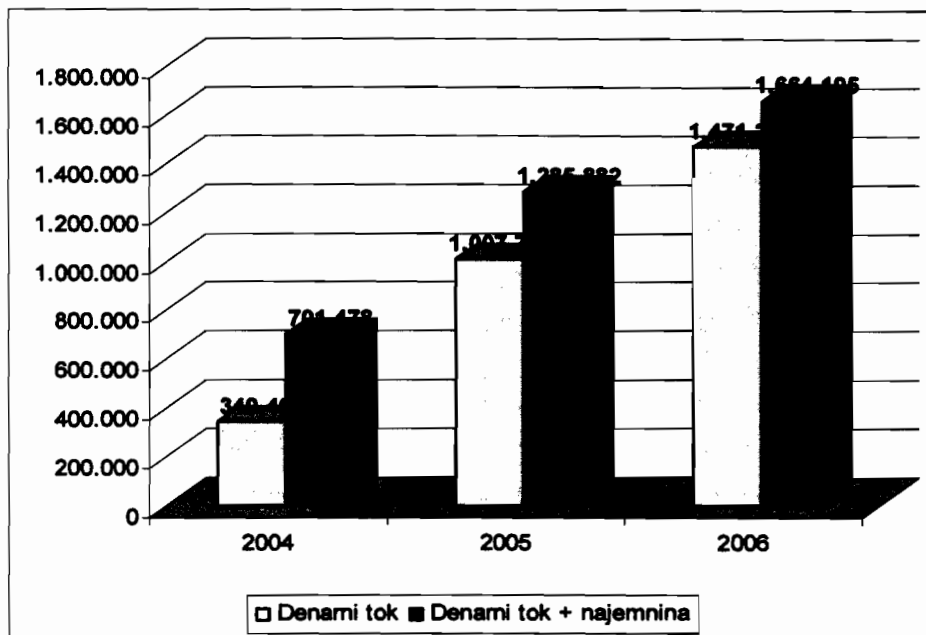
Slika 3.2 Poslovni izid



Vir: Kavkler 2006, 9.

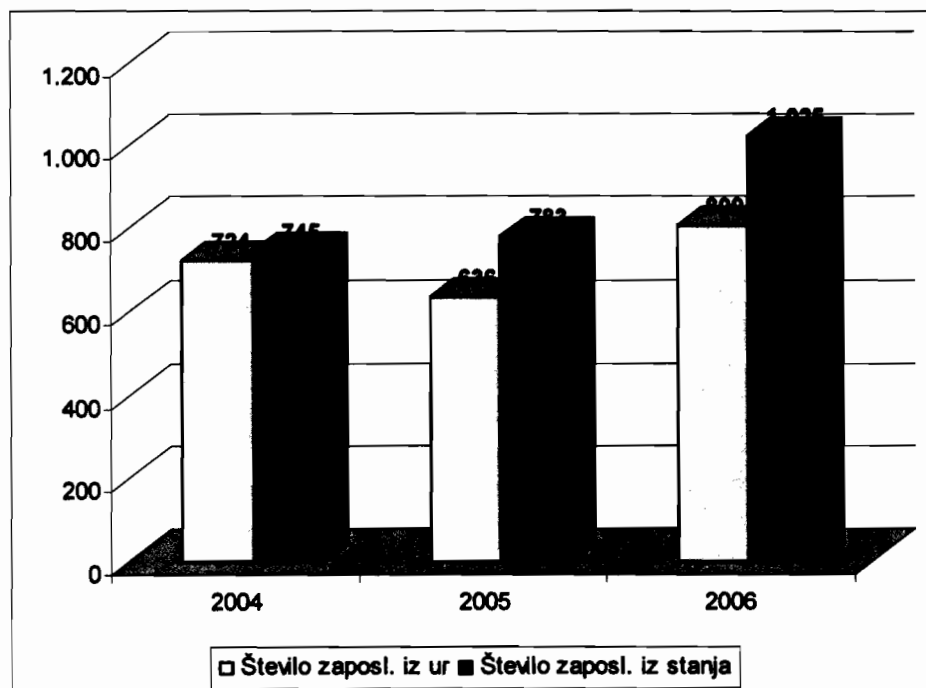


Slika 3.3 Denarni tok in razširjen denarni tok v 000 sit



Vir: Kavkler 2006, 9.

Slika 3.4 Število zaposlenih



Vir: Kavkler 2006, 9.

Glavne ugotovitve:

1. Realizacija prometa v IPT (*glej Sliko 3.1*): Poleg MPT zajema realizacija celotne IPT še realizacijo eksterne trgovine in tranzita (prvi štiri mesece) ter programa »Klima naprave«, ki vrši veleprodajo preko svojih pogodbenih partnerjev – monterjev.
2. Poslovni izid IPT (*glej Sliko 3.2*): pri analizi poslovnega izida je potrebno povedati, da se od leta 2005 prenašajo izredne bonitete iz centrale na programske sektorje, kar zvišuje dobiček v primerjavi s predhodnimi obdobji.

Ostalih kazalnikov na nivoju IPT na tem mestu ne izpostavljam (*glej sliki 3.3 in 3.4 in prilogo 2*), saj je njihova interpretacija dokaj zahtevna (včasih niti kontrolingu niti vodstvu IPT ni jasno, kaj se dogaja na posameznih stroškovnih mestih eksterne prodaje programskih sektorjev TD in programa »Vse za na mizo«, posameznih programih sektorjev, kamor se knjižijo prihodki logistike, napake v knjiženju prihodkov in kasneje popravki na nabavnih vrednostih prodanega blaga umetno povečujejo promet, ....).

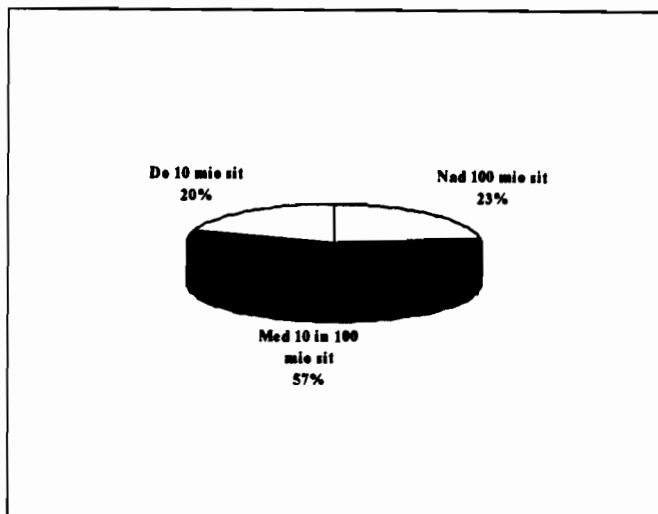
### **3.2 Nabavni trg sektorja HIZ**

V sektorju HIZ so v letu 2005 sklenili 60 nabavnih pogodb s skupno planirano nabavno vrednostjo cca. 6.200 mio sit (v letu 2004 so sklenili 55 nabavnih pogodb s skupno plansko vrednostjo 4.600 mio sit). V letu 2006 z obstoječimi dobavitelji niso sklepali novih pogodb, so pa z vsemi dobavitelji, kjer so pričakovali povečanje prometa, sklenili aneks z novimi, za podjetje ugodnejšimi lestvicami za rast. Ob koncu leta je bilo sklenjenih 88 nabavnih pogodb s skupno pogodbeno planirano nabavno vrednostjo pribl. 6.5 mlj. sit (27 mio eur). Dejanska realizacija nabave je znašala 9,8 mlj. sit (40,8 mio eur). Razlika med planirano in realizirano nabavo izvira predvsem iz:

- pogajalske taktike, s ciljem realizirati čim višjo lestvico za rast,
- prenosa pogodb iz drugih sektorjev,
- realne rasti prodaje (in s tem nabave trgovskega blaga).

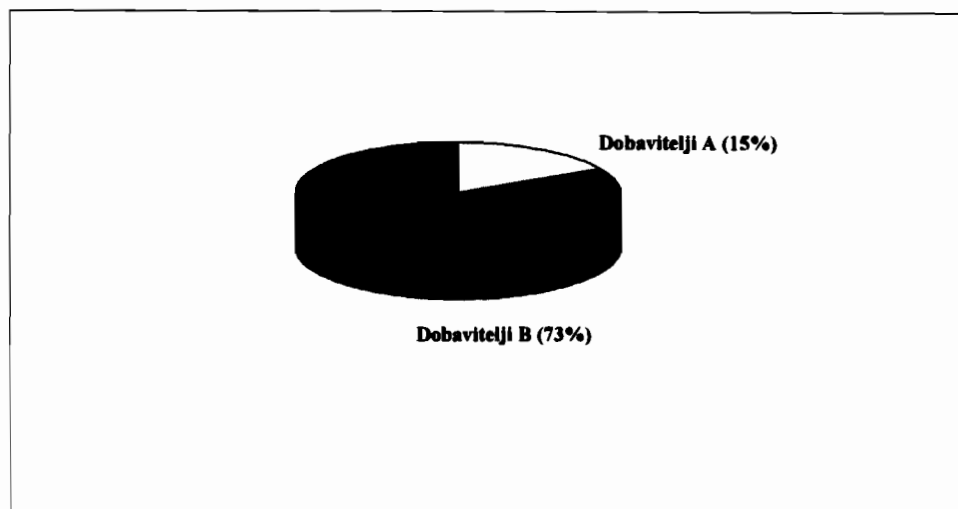
Grafa (*glej sliki 3.5 in 3.6*) prikazujeta značilnosti nabavnega trga sektorja HIZ v Sloveniji.

**Slika 3.5** Struktura nabave po velikosti dobavitelja



Vir: Kavkler 2006, 13.

**Slika 3.6** Število dobaviteljev po ABC metodi



Vir: Kavkler 2006, 13.

Glavni nabavni trgi sektorja HIZ in konkurenčnih trgovcev (Skupina Merkur, Harvey Norman) so Slovenija in Zahodna Evropa, v zadnjih dveh letih pa se odpirajo nabavna tržišča v Aziji (Kitajska, Indija), za katera so značilne manj uveljavljene blagovne znamke, izredno nizke cene, »kontejnerski« odjem, praktično nobenih garancij in servisa ter pomanjkanje zanesljivih zastopnikov/uvoznikov. Poslovanje s temi trgi je za enkrat še dokaj tvegano, zato zahteva predvsem:

- fizično prisotnost predstavnikov trgovca pri zbiranju naročil in polnjenju kontejnerjev oziroma pogodben odnos z zanesljivimi agenti/posredniki, ki garantirajo za kakovostno in pravočasno izpolnjevanje naročil,
- spremljanje novosti in atraktivne ponudbe različnih artiklov iz tehnične branže,
- dobro poznavanje posameznih dobaviteljev in produktov (cena / kakovost, kvalitativno, kvantitativno in pravočasno izpolnjevanje naročil,...),
- zagotovitev zadostnih skladiščnih kapacitet za obseg enkratnih naročil.

Poslovanje na tak način dodatno otežuje slovenska zakonodaja (Zakon o varstvu potrošnikov), ki zahteva za vsak prodajni artikel pooblaščen servisno mrežo (zamenjava artikla z novim ne zadosti zakonodaji). V Sloveniji delujejo specializirani dobavitelji, ki sami nabavljajo blago na teh trgih, skrbijo za potrebno dokumentacijo in servis, razpolagajo z distribucijskimi centri in oskrbujejo glavne trgovce s tehnično robo. Kljub cenovni atraktivnosti blaga z Vzhoda (predvsem na zabavni elektroniki, računalništvu in malih gospodinjskih aparatih) pa kupci v Evropi in pri nas še vedno prisegajo na uveljavljene blagovne znamke multinacionalk (Philips, Sony, LG, Panasonic, Sharp, Grundig, Samsung, Siemens, Rowenta, Tefal,...), ki obvladujejo svoje proizvodne in prodajne trge preko pooblaščenih distributerjev/ uvoznikov in ne dopuščajo »sivega uvoza«. Tako je zaenkrat nabava s trgov Daljnega vzhoda vezana predvsem na nizkocenovno akcijsko blago neuveljavljenih blagovnih znamk, za katerega se potrošniki odločajo predvsem zaradi izredno nizke cene, v primeru okvare so blago pripravljene tudi zavreči. Pri pogajanju z multinacionalnimi dobavitelji glavnih blagovnih znamk na področju bele tehnike, malih gospodinjskih aparatov in zabavne elektronike, je pogajalska moč sektorja HIZ omejena, vendar nam zaradi visokega potenciala podjetja tudi ti dobavitelji nudijo boljše nabavne pogoje, kot nam po trenutnem odjemu količin pripadajo. Problematika nabavnega trga je močno povezana s skladiščnimi kapacitetami. V sektorju smo dosedanjo politiko dostave blaga v skladišče zamenjali s politiko dostave blaga direktno v poslovalnice (kjer je to mogoče), kar na eni strani zmanjšuje nabavne stroške (izredno draga domača logistika), na drugi strani pa povečuje vpliv dobaviteljev na poslovodje, kar prinaša pozitivne in negativne učinke (na eni strani je prodajno osebje bolje informirano o novih tehnologijah in drugih novostih, na drugi strani pa obstaja nevarnost »hišnega dobavitelja«). Kljub temu so skladiščne kapacitete v DC Postojna premajhne, predvsem ob pospeševalnih akcijah (problem skladiščenja akcijskih artiklov bele tehnike - Gorenje). Dodatni problem predstavlja trend neposrednega uvoza iz EU, kjer blaga ni možno distribuirati neposredno v maloprodajo. Ključne ugotovitve nabavnega trga so zapisane v preglednici št.3.1

Povzemam glavne značilnosti nabavnega trga sektorja HIZ:

- prevladujejo dobavitelji med 10 in 100 mio sit (57%),
- v strukturi nabave predstavlja blagovna skupina bela tehnika 50%,
- slovensko blago predstavlja pribl.. 40% nabave (Gorenje 3.000 mio sit),
- glavni tuji nabavni trgi so v EU (ki proizvaja večinoma na Daljnem Vzhodu),
- nabavni trgi iz Vzhodne Azije »no-name« proizvodov so primerni predvsem za akcijske artikle,
- sorazmerno nizka pogajalska moč, predvsem pri tujih dobaviteljih,
- trend globalnih dobaviteljev (dobavitelji več blagovnih skupin in blagovnih znamk) in distribucije neposredno v poslovalnice, z optimizacijo logističnih kapacitet - distribucija iz DC,
- problematika skladišča.

**Preglednica 3.1** SWOT analiza sektorja HIZ na nabavnem področju v Sloveniji

<p>Notranje prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaupanje v blagovno znamko podjetja in finančno moč družbe.</li> <li>- Velika pogajalska moč pri domačih dobaviteljih.</li> </ul>	<p>Notranje slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izredno slaba informacijska podpora.</li> <li>- Neoptimalna logistična infrastruktura.</li> <li>- Omejena pogajalska moč pri tujih dobaviteljih.</li> </ul>
<p>Zunanji izzivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Možnost doseganja boljših nabavnih pogojev skozi skupne nabave za vse trge (Gorenje).</li> <li>- Velik potencial podjetja v očeh multinacionalk.</li> </ul>	<p>Zunanje nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hitre spremembe na področju zabavne elektronike, telekomunikacij in računalništva zahtevajo specializirane in usposobljene kadre, ki jih podjetje do sedaj ni razvijalo.</li> </ul>

Vir: Kavkler 2006, 15.

### 3.3 Prodajni trg sektorja HIZ

Blago iz blagovnih skupin sektorja HIZ se prodaja v maloprodajnih formatih market, HURA in specializiranih tehničnih poslovalnicah.

Blagovne skupine predstavljajo naslednje glavne podskupine: Prosto stoječa in vgradna bela tehnika ter gospodinjske nape, mali gospodinjski aparati, avdio – video program, posneti in neposneti nosilci zvoka, avtoakustika, telekomunikacije,

računalništvo, foto program . Prodajni trg je dokaj koncentriran, saj obvladuje Merkur (skupaj z Bofexom) po nekaterih ocenah pribl. 60% trga in pomeni na področju hišnih aparatov in zabavne elektronike to, kar pomeni »Podjetje« na področju market programa. Pomembnejši konkurenti so še Interspar s svojo prodajo v okviru hipermarketov, ter Harvey Norman z dvema trgovinama v Ljubljani in Kopru. S prihodom diskontnih trgovcev postaja tehnika čedalje bolj pomemben segment blaga v formatu market prodajaln (»traffic builderji«). Trg je dokaj stabilen, cene artiklov so primerljive, trgovci si med seboj konkuriramo predvsem z različno globino in širino prodajnega asortimana, plačilnimi pogoji, ne pa še toliko s storitvijo. Med konkurenti prevladujejo blagovne znamke znanih svetovnih proizvajalcev, ki zahtevajo spoštovanje priporočenih maloprodajnih cen. Formati market prodajaln si konkurirajo predvsem s tehnično robo »no name« proizvajalcev. Eksterna prodaja je v 2006 potekala preko DC Postojna (sedaj DC Novo Celje). Razmerje med maloprodajo in eksterno prodajo je 90:10, povečuje se delež maloprodaje. Ne eksternem trgu izgubljam delež predvsem zaradi neprilagodljive komercialne veleprodajne politike (ki izhaja iz filozofije market programa) ter boljših pogojev, ki jih konkurenti zaradi ekonomije obsega in bolj prilagodljive organiziranosti (Merkur, Bofex) ponujajo eksternim kupcem. Ključne ugotovitve prodajnega trga so zapisane v preglednici št.3.2.

**Preglednica 3.2 SWOT analiza sektorja HIZ na prodajnem področju v Sloveniji**

<p>Notranje prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaupanje v blagovno znamko podjetja.</li> <li>- Razvejana prodajna mreža.</li> <li>- Povezava bonitetnega sistema z market programom (Bonitetna kartica).</li> </ul>	<p>Notranje slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neprepoznavnost TD kot trgovca s tehničnim blagom.</li> <li>- Neustrezni formati in programski spleti poslovalnic.</li> <li>- Neustrezna kadrovska struktura.</li> <li>- Neustrezen motivacijski sistem.</li> </ul>
<p>Zunanji izzivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvojni potencial podjetja na novih trgih.</li> <li>- Izkoriščanje ekonomije obsega in s tem večjega zaslužka.</li> </ul>	<p>Zunanje nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neustrezna informacijska podpora.</li> <li>- Nepoznavanje novih tehnologij in trendov med prodajalci.</li> <li>- Preskromno izkoriščanje potenciala hipermarketov.</li> </ul>

Vir: Kavkler 2006, 19.

### 3.4 SWOT analiza tehničnih programov podjetja, d.d. na vseh trgih

Tehnični programi izkazujejo na vseh trgih podjetja podobno sliko ne glede na razvitost tehnike na posameznem trgu, zato v nadaljevanju prikazujem skupno SWOT analizo trenutnega stanja tehnike (na nabavnem in prodajnem področju) za vse trge ter vpliv krovne družbe na IPT.

**Preglednica 3.3** SWOT analiza tehničnih programov podjetja, d.d. na vseh trgih in vpliv krovne družbe na IPT

Notranje prednosti:	Notranje slabosti:
<ul style="list-style-type: none"><li>- Razvejana maloprodajna mreža različnih formatov v Sloveniji.</li><li>- Lastni know-how.</li><li>- Glede na doseženo ekonomijo obsega solidni nabavni pogoji v primerjavi z največjimi konkurenti.</li><li>- Izkoriščanje sinergij s tesnejšo povezavo z market programom in lastnimi investicijami.</li><li>- Velika finančna moč podjetja (sigurnost plačil).</li><li>- Sklepanje ugodnejših nabavnih pogojev (krovne pogodbe) z dobavitelji, ki nastopajo na trgih z prodajno mrežo podjetja oz. krovne družbe.</li><li>- Večja povezava tehničnih programov z lastnimi investicijami.</li><li>- Sinonim za ustrezno kakovost blaga in storitev (medprodajnih in poprodajnih)</li><li>- Izredno močna povezava med hrano in tehniko.</li><li>- Povezane prodajno pospeševalne aktivnosti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nejasna dosedanja politika do razvoja tehničnih programov v podjetju.</li><li>- Zelo heterogena prodajna mreža in programski splet.</li><li>- Neustrezni formati poslovalnic.</li><li>- Slabo izkoriščene sinergije z market programom in investicijami ter s tem ekonomije obsega.</li><li>- Stroškovna neučinkovitost in posledično slabša donosnost tehničnih programov.</li><li>- Podvajanje programov na skupnih lokacijah.</li><li>- Neustrezne kapacitete skladišč in posledično draga logistika.</li><li>- Nerealna pričakovanja krovne družbe (nenehna primerjava z market programom).</li><li>- Razvoj sistemov in infrastrukture prvenstveno za market program (IT, logistika, nabavni procesi).</li><li>- Včasih nerazumna pričakovanja v zvezi z nabavo tehničnih artiklov za prodajno pospeševalne aktivnosti.</li><li>- Prevlada usmeritve v market programe in s tem zmanjšanje nabave tehničnih artiklov.</li><li>- Zaradi pretežne usmeritve v market program se zanemarjajo prodajni formati tehničnih centrov: slabše pozicije znotraj velikih centrov.</li><li>- Neustrezna kadrovska politika na prodajnem in nabavnem področju (ni pomlajevanja delavcev, problem invalidov, neustrezen motivacijski sistem za prodajalce v maloprodaji tehnike).</li></ul>

<p>Zunanji izzivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moč blagovne znamke in bonitetnega sistema (Bonitetna kartica).</li> <li>- Povečanje ekonomije obsega in stroškovne učinkovitosti.</li> <li>- Izboljšanje pogajalske moči in nabavnih kondicij pri dobaviteljih ter posledično donosnosti tehničnih programov.</li> <li>- Zaradi ekonomije obsega na vseh programih potencial optimizacije logistične infrastrukture na vseh trgih.</li> <li>- Dostop do večjih nabavnih združenj v Evropi.</li> <li>- Velika razvojna aktivnost doma in v tujini.</li> <li>- Bonitetni sistem in čedalje močnejša povezava med prodajo blaga in storitvami drugih ponudnikov (turizem, mobilna telefonija,...).</li> <li>- Zagotavljanje velikega števila kupcev s formati hipermarketov.</li> </ul>	<p>Zunanje nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Slaba prepoznavnost IPT znotraj krovne družbe kot tehničnega trgovca in v očeh kupca.</li> <li>- Zanemarjanje razvoja specialnih storitev, ki jih razvijajo ostali tehnični trgovci.</li> <li>- Slabo razvite pred, med in poprodajne aktivnosti.</li> <li>- Neenakomerna pokritost trga (nismo prisotni v večjih mestih z največjim potencialom).</li> <li>- Neizkoriščanje kompenzacijskih poslov z dobavitelji.</li> <li>- Vstop velikih tehničnih trgovcev – specialistov.</li> <li>- Neustrezna informacijska podpora.</li> <li>- Neustrezna pokritost trga in formati poslovalnic (izredno heterogena prodajna mreža) onemogočajo višjo prodajo (in s tem nabavo).</li> <li>- Kopiranje nabavnih postopkov iz market programa lahko ogrozijo uspešnost tehničnih programov na novih trgih (tehnični artikli ne prenesejo tako vstopnih zahtev).</li> <li>- Nezadostno izkoriščanje sinergij z market programom (še veliko rezerve).</li> <li>- Čedalje večja usmerjenost v prodajo samo tistih tehničnih artiklov, ki se prodajajo v hipermarketih.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vir: Kavkler 2006, 20-21.

SWOT analiza trenutnega stanja odraža predvsem slabosti in nevarnosti, ki so logična posledica *dosedanje politike podjetja* do tehničnih programov in brez temeljitega zasuka v konceptih razvoja teh programov že srednjeročno nima perspektive. Vse slabosti in nevarnosti izvirajo iz zanemarjanja tehnike v preteklosti in odločitev, da se ne gre v razvoj divizij (tehnika, tekstil, Intersport), ampak se podjetje oz. krovna družba usmerja izključno v market program. Vse ostale programe razvija samo v obsegu in smeri, ki koristijo market programu. Premalo se zaveda svojih konkurenčnih prednosti, ki izvirajo iz ostalih programov, katere konkurenca ne razvija. Kot največja priložnost oz. prednost se kaže predvsem tesnejša povezava z market programom, kar bi za podjetje pomenilo veliko ubranljivo konkurenčno prednost pred konkurenti na vseh ciljnih trgih. Seveda so



ugotovljeni potenciali tehničnih programov na teh trgih predpogoj za nadaljnja razmišljanja o tej smeri razvoja, ki pa je lahko uspešna samo, če istočasno predvidi aktivnosti in ukrepe za odpravo ostalih slabosti in nevarnosti iz SWOT analize.

### **3.5 Primerjalna analiza prometa posameznih prodajnih programov za leto 2005 v primerjavi z leti 2001 – 2004, za posamezne tipe hipermarketov (Produktno trženje)**

Izpostavljam nekaj pomembnejših podatkov oziroma ugotovitev iz primerjave med programi znotraj HM:

- Nemarket programi dosegajo v povprečju le 67% produktivnost in 71% ekonomičnost prodajnega prostora v hipermarketih.
- Delež programov tehnike v HM se giblje od 4% do 10%, kar je na zgornji meji obstoječih standardov. Z večanjem prodajnega prostora delež tehnike raste.
- Delež prodaje nemarket programov iz leta v leto raste in to hitreje od povprečja vseh programov v HM (izrazito predvsem pri velikih HM). Podobna ugotovitev velja tudi za gibanje oziroma rast RVC.

Program tehnike, kot del nemarket programov v HM, je razdeljen na pet podprogramov (MGA, Zabavna elektronika, Vse za na Mizo - VNM, Naredi sam in Ostalo), za katere so izdelane poglobljene analize, ki kažejo, da:

- se delež posameznih podprogramov v bruto prodaji med HM razlikuje. Največji delež predstavlja VNM, sledita Zabavna elektronika in MGA. Podobno velja tudi za doseženi maso RVC,
- je maloprodajna marža najvišja pri programu Naredi sam, sledijo VNM, MGA in Zabavna elektronika, najnižja je pri Ostalo, ki zajema nestalno ponudbo akcijskih proizvodov. Za velike HM je povprečna marža programov tehnika 30,6%, med podprogrami pa se giblje od 43,6% (Naredi sam) do 21,0% (Ostalo),
- je produktivnost prodajnega prostora (SIT/m<sup>2</sup>/mes.) najvišja pri MGA (201%), najnižja pa pri VNM (73% povprečja programov tehnike za velike HM),
- je ekonomičnost izrabe prodajnega prostora (RVC/m<sup>2</sup>/mes. v SIT/m<sup>2</sup>/mes.), najvišja pri MGA (178%), najnižja pa pri VNM (85% povprečja programov tehnike za velike HM).

Analize kažejo, da eden od ciljnih programov (program VNM), dosega med programi tehnike v HM najnižjo produktivnost in ekonomičnost prodajnega prostora.

Torej VNM, ki je med programi tehnike najmočnejše zastopan, ne upravičuje tako velikih prodajnih površin. Primerjava med programi tehnike v HM kaže na potrebo po prerazporeditvi prodajnega prostora med programi tehnike, predvsem na račun programa VNM. To dejstvo bo potrebno upoštevati predvsem pri preureditvah obstoječih HM.

### **3.6 Ocena primernosti prodaje posameznih blagovnih skupin Tehnike v market formatu poslovalnic**

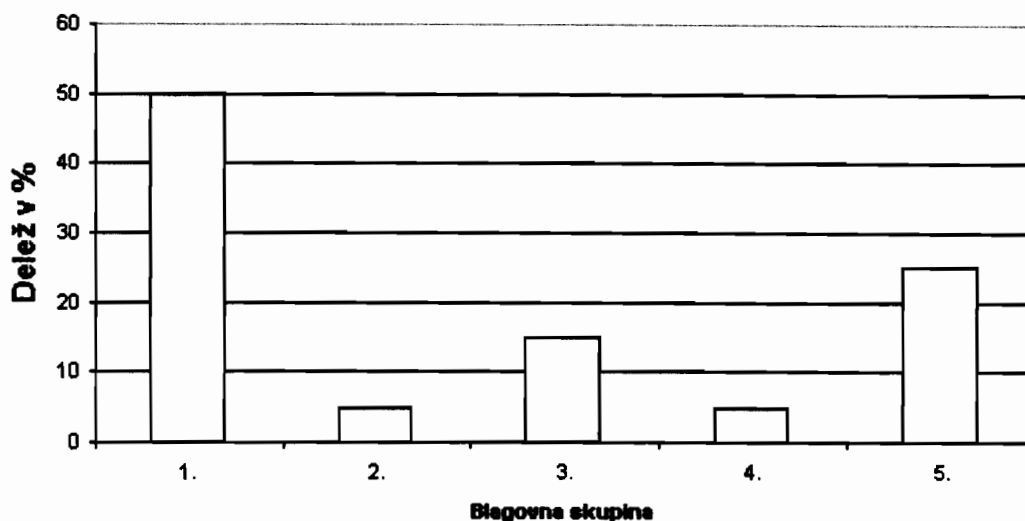
#### ***3.6.1 Prisotnost blagovnih skupin IP Tehnika – sektor HIZ***

Izvršno področje Tehnika je prenovilo šifrant blagovnih skupin, ki je osnova za ureditev enotne baze podatkov proizvodov v podjetju. Programski sektor HIZ je opredelil svoje blagovne skupine za vseh 6 nivojev v zapisu šifranta:

- Delež posamezne blagovne skupine v nabavni vrednosti blaga sektorja (pomembno pri programski zasnovi maloprodajnih enot Tehnike).
- Delež znanih blagovnih znamk v blagovni skupini sektorja (pomembno pri iskanju nabavnih virov).
- Primernost blagovne skupine za prodajo v HM (potrebno pri koncipiranju prisotnosti programov tehnike v HM).
- Relativni delež blagovnih skupin, primernih za prodajo v HM (potrebno pri koncipiranju prisotnosti programov tehnike v HM).
- Primernost dobave blaga posameznih blagovnih skupin preko skladišča ali direktno v maloprodajo (potrebno pri določanju potrebnih kapacitet skladišč za programe Tehnike).
- Primernost blagovnih skupin za prodajo kot sezonsko blago pri koncipiranju sezonskih aktivnosti (potrebno pri koncipiranju sezone v podjetju ali sezonskih PPA).
- V sektorju HIZ so prav vse blagovne skupine, ne povsem v celoti, primerne za prodajo v prodajalnah Market (*glej Sliko 3.7*).

Slika 3.7 Delež blagovnih skupin v prometu sektorja HIZ

Zap.št.	Blagovna skupina	Delež BS v prometu sektorja	
		%	mio SIT
1.	Bela Tehnika	50	4.050,00
2.	Rjava tehnika	5	405,00
3.	Mali gospodinjski aparati	15	1.215,00
4.	Aparati za osebno nego	5	405,00
5.	Zabavna elektronika	25,0	2.025,00
	Skupaj	100	8.100,00



Vir: Kavkler 2006, 6.

### 3.6.2 Delež znanih blagovnih znamk v blagovnih skupinah sektorja HIZ

Iskanje ugodnih nabavnih virov preko raznih nabavnih združenj predstavlja priložnost za povečanje marž in s tem ekonomičnosti programov tehnike, ne glede na prodajni format. Ocena IPT - HIZ, kakor tudi prvi kontakti s potencialnimi nabavnimi združenji, kaže, da znanih blagovnih znamk renomiranih proizvajalcev ni mogoče nabavljati preko nabavnih združenj, ker ti globalni dobavitelji obvladujejo posamezne trge in striktno zasledujejo svojo prodajno politiko. Nabava preko nabavnih združenj je primerna za blago neznanih proizvajalcev, spodnjega srednjega ter spodnjega cenovnega razreda, to je vseh vrst blaga iz daljne Azije. Koncentracija nabave tovrstnega blaga pomeni določeno sinergijo in cenovno konkurenčnost, dokler nabava posameznega blaga ne doseže kritičnega obsega za direkten uvoz s Kitajske in drugih sosednjih držav.

Delež znanih blagovnih znamk, ponderirano z nabavno vrednostjo posameznega sektorja, znaša za programe Tehnika v povprečju 56,4 % (HIZ 83%), kar je visoka vrednost in kaže na ponudbo in cenovni nivo tehničnega blaga v podjetju. Izkušnje in tudi primerjava s konkurenco kaže, da je tudi velik delež blaga v HM iz ponudbe znanih blagovnih znamk, kar pomeni, da je diferenciacija med ponudbo v specializiranih prodajalnah Tehnika in prodajalnah Market praktično nemogoča.

### **3.7 Organiziranost in sistemi**

#### **3.7.1 Sistem upravljanja, vodenja in odločanja**

Kolegij IPT sestavljajo direktor IPT, pomočnik direktorja IPT, direktorji programskih sektorjev. Kolegij odloča o vseh pomembnih odločitvah, povezanih s poslovanjem in razvojem IPT. Formalno je za poslovanje in razvoj IPT odgovoren direktor IPT. Direktorji programskih sektorjev pa so odgovorni za poslovanje sektorjev in poslovalnic v sektorju. Člani kolegija tako spremljajo: prihodke, RVC, zaloge, koeficient obračanja, promet na zaposlenega, vse vrste stroškov v poslovalnicah in režiji, celotno kadrovske problematiko, informacijska podpora, prenove manjših poslovalnic, sodelovanje pri večjih prenovah,...

Tako opredeljena vloga programskih direktorjev zahteva, da se direktorji spuščajo tako na nivo elementarnih procesov, kot tudi spremljanja uspešnosti poslovanja.

#### **3.7.2 Komunikacijsko-informacijski sistem**

Komunikacijski sistem je vzpostavljen v skladu s standardom ISO 9001 z nekaterimi posebnostmi, ki izhajajo iz različne organiziranosti IP. Organiziranost in razvojna aktivnost IPT zahteva veliko usklajevalnih sestankov s podpornimi službami (marketing, razvoj, kontroling, informatika, kadri,...). Zaradi zahtevnega usklajevanja posameznih nalog, aktivnosti in rokov, je komunikacija nujna, prav tako kontrola izvajanja dogovorov. Znotraj IPT poteka komunikacija predvsem: preko zapisnikov kolegijev, znotraj programskih sektorjev se vodijo enkrat tedensko operativni sestanki, s prodajno mrežo poteka komunikacija preko komercialnih obvestil, dvakrat letno izvedejo programski direktorji sestanke s poslovodji, v poslovalnicah se enkrat mesečno vodijo sestanki zaposlenih. Komunikacija o doseženih rezultatih poslovanja IPT poteka: v obliki mesečnih poročil v modelu spremljanja uspešnosti poslovanja (mesečni POOE in grafi ključnih kazalcev uspešnosti poslovanja po sektorjih, programih in poslovalnicah ...). Komunikacija med direktorji, vodji OMO in zaposlenimi v poslovalnicah poteka večinoma telefonsko in po e-pošti. Direktorji sektorjev vzpodbujajo pri svojih podrejenih čim več neposredne-neformalne komunikacije.

Na Izvršnem področju Tehnika je še vedno zaslediti nezadostno informacijsko podporo procesom, kar bo tudi del posebne obravnave v novi strategiji razvoja tehničnih programov. Kljub vsemu se stvari na tem področju počasi obračajo na bolje, saj so v letu 2006 končali projekt informatizacije poslovalnic, kar omogoča v maloprodaji: osnovno spremljanje prodaje po blagovnih skupinah in dobaviteljih na POS sistemih podjetja Cring, osnovno analitiko na področju optimiranja prodajnega asortimana in upravljanja z zalogami, direktno naročanje blaga v DC, povezava poslovalnic z internetom in elektronsko pošto. V teku je tudi uvajanje sistema enotne nabave. Brez učinkovitega IS tudi sposobni vodilni delavci ne bodo imeli možnosti uresničiti ambicioznih načrtov. Tako po mojem mnenju ostaja informatika največji problem v IPT.

### **3.7.3 Sistem managementa sodelavcev**

Vsaka organizacija potrebuje za svoje delovanje sodelavce, ki morajo ustrezati potrebam organizacije, v smislu doseganja njenih smotrov v spreminjajočem se okolju. Pri tem mora upoštevati še delovno zakonodajo, pravice in obveznosti, ki izhajajo iz pogodbe o delu, in usposobljenost sodelavcev za izvajanje predpisanih nalog v okviru opredeljenih delokrogov. Trg dela obstaja tako zunaj kot znotraj podjetja. Notranji trg je sestavljen iz procesov načrtovanja, pridobivanja, razporejanja, usposabljanja, usmerjanja, ocenjevanja in nagrajevanja sodelavcev. Vse te naloge sodijo v okvir managementa sodelavcev, ki lahko prinaša prednosti tako organizaciji kakor tudi posamezniku (Biloslavo 2006, 258-261). Stimulativni sistem nagrajevanja igra med vsemi motivacijskimi dejavniki (pohvale, nagrade, priznanja,...) ključno vlogo pri vlaganju napora zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov. Stimulativni (variabilni) del zaposlenih v poslovalnicah je odvisen od dveh dejavnikov: od uspešnosti poslovanja poslovalnice in osebne ocene vodje (subjektivna ocena). Osnovne predloge na področju reformiranja plačilnega sistema v IPT: Obseg poslovanja, neposrednost vpliva posameznika na promet, višino RVC in zalog, poslovni izid,... so med IP različni.

*Rada bi poudarila, da se nakup v market programu odvija po samopostrežnem principu, kjer večina prodajalcev (razen na strežnih linijah in blagajnah) skrbi za polnjenje polic. Za razliko od samopostrežnega načina prodaje (pasivna prodaja), je prodajalec v IPT aktivni prodajalec. V poslovalnicah IPT-HIZ so lahko police založene z atraktivnimi artikli po atraktivnih cenah, prodal pa bo tisti, ki bo odlično poznal artikle in trende, se stranki bolj posvetil, doumel njene želje in ji svetoval optimalne rešitve za zadovoljevanje njenih potreb po blagu in storitvah.*

Potrebno bo na novo določiti izhodišča za določanje osnovne plače (posamezne razrede poslovodij, namestnikov in prodajalcev) in razvrstiti zaposlene v razrede po sprejetih kriterijih (promet na zaposlenega iz ur, masa RVC na zaposlenega, koeficient obračanja zalog,...), na katere imajo zaposleni v poslovalnicah neposreden vpliv. Tak plačilni sistem bo nagrajeval sposobne in pridne delavce ter izločeval tiste, ki se za uspeh podjetja niso pripravljali potruditi.

#### **3.7.4 Inovacijski sistem**

Inoviranje, snovanje novosti, je snovanje novih ključnih zmožnosti podjetja v širšem smislu (sestavina ali skupina sestavin politike organizacije). Inoviranje v ožjem pomenu pa je snovanje novih ali spreminjanje obstoječih proizvodov-izdelkov ali storitev. Tako kot ni prihodnje uspešnosti (konkurenčnosti) organizacije brez novih temeljnih zmožnosti, tako ni teh zmožnosti brez sprotne snovanja in uresničevanja novega znanja, ki je poleg uporabljanja obstoječih, v izdelke in storitve vgrajenih znanj temeljna vsebina sprotne dejavnosti organizacije. Nove temeljne zmožnosti se lahko neposredno kažejo v novih ali izpopolnjenih programih (proizvodih, storitvah itd.) lahko pa zadevajo notranje delovanje, urejenost in sredstva organizacije, obsegajo razne navznoter usmerjene dejavnosti organizacije (Biloslavo 2006, 299-301). Podjetje ima v okviru ISO 9001 obrazec »Neskladnosti, pohvale, priporočila«, katerega namen je med drugim tudi evidentiranje predlogov zaposlenih za izboljšave. V IPT ne opažajo, da bi kakšen od zaposlenih izpolnil obrazec z namenom kakšne sugestije, kako izboljšati procese dela, ker podjetje do sedaj ni vzpodbujalo, krepilo in nagrajevalo tovrstne predloge inovacij. Dopusčali so možnosti za predloge, vendar je bil obrazec v glavnem mišljen za prijavo neskladnosti v procesih. Proces uveljavitve »inovativnega podjetja« pa vsebuje najmanj naslednje faze (Surina 2007, 1-2):

1. Postavitev ciljev po številu predlogov iz Izvršnih področij, sektorjev, služb, oddelkov, maloprodajnih enot,...
2. Razvoj sistema zbiranja, evidentiranja, ocenjevanja in nagrajevanja predlogov za izboljšave.
3. Razvoj komunikacijskega sistema o doseženih rezultatih.
4. Seznanjanje in vzpodbujanje zaposlenih s projektom z najvišjega nivoja družbe.

V IPT bodo, v sodelovanju s sektorjem za kakovost, pričeli s projektom »Sugestija«, s katerim bodo vzpodbujali zaposlene k aktivnem sodelovanju s

predlogi o aktivnostih za izboljšanje poslovanja. Programski direktor bo na delovni skupini obravnaval vsak predlog in predlagateljem posređoval ustrezen odgovor. Inovativna podjetja imajo sisteme za vzpodbujanje inovacij (sugestij) zaposlenih zapisane v svoji strategiji, saj se zavedajo, da so prav zaposleni, ki dobro poznajo svoje delo, neprecenljiv vir inovacij, ki povečujejo njihove konkurenčne prednosti.

### **3.8 Podporni sektorji/sluzbe**

IPT je ob svojem ustanavljanju predvidela organizacijo, pri kateri bo za nemoteno delovanje koristila pomoč in storitve podpornih sluzb oz. sektorjev: operativni marketing in produktno trzenje, merchandising<sup>4</sup>, operativni razvoj, operativna kadrovska dejavnost, analitika, operativni kontroling in informatika. Praksa kaže, da IPT potrebuje specialiste s teh področij, ki morajo biti fizično prisotni v IPT, organizacijsko pa spadajo v matične sluzbe. To pomeni odgovornost teh delavcev po usklajevanju vseh rešitev z matičnimi sektorji / sluzbami na eni ter sodelovanje s sluzbami IPT in prevzem odgovornosti za opravila podpornih sektorjev na drugi strani.

#### **3.8.1 Merchandising v IPT**

Operativni merchandising ima v podjetju velik pomen, predvsem z vidika trgovca, saj skrbi za povečanje korporacijskega image-a (prepoznavnost in enoten izgled prodajaln), povečanje prodaje, zmanjšanje stroškov, povečanje produktivnosti in zadovoljne kupce. Z vidika proizvajalca je pomen merchandisinga predvsem v boljšem sodelovanju s proizvajalci in dobavitelji ter maksimiranju tržnih naporov proizvajalca, saj se združi znanje obeh. Velik pomen pa ima tudi za potrošnike, skrbi za dobro ponudbo blaga, konkurenčne cene in prijetno nakupovalno okolje. Že leta 2004 je bila osnovana projektna skupina za pripravo »store koncepta« prodajaln IP Tehnika, v kateri so sodelovali predstavniki MP Tehnika, sektorja za strateški marketing, sektorja za produktno trzenje, sektorja za naložbe in razvoj. Postavljen koncept je bil prvič predstavljen v prodajalni Center tehnike Črnuče, nato pa je bil uporabljen in dopolnjen v vseh naslednjih projektih IPT, v zadnjih dveh letih na skupno preko 11.500 m<sup>2</sup> prodajne površine. V okviru IP Tehnika pa je v letu 2006 oblikovana tudi prva operativna skupina za merchandising za področje specializiranih tehničnih prodajaln. Sestavljena je iz vrst najboljših prodajalcev, ki so se že izkazali na prodajnem

---

<sup>4</sup> Pozicioniranje izdelkov na prodajnem mestu, načrtovanje prodajnega prostora in prodajne opreme, razporejanje blagovnih skupin v prostoru in podpora nabavi pri oblikovanju učinkovite ponudbe, kot eni izmed osnovnih taktik trgovca v procesu upravljanja z blagovnimi skupinami.

mestu, večina pa je že pred izobraževanjem sodelovala na projektih novogradenj in prenov. Znanje in sposobnosti, ki jih potrebujejo merchandiserji so: opravljen izpit za člana operativne skupine, izkušnje v trgovini, biti morajo delovni, kreativni, komunikativni, dinamični, dobri organizatorji in izrazito timski delavci, poznati morajo blago in imeti smisel za estetiko in aranžerska znanja in sposobnosti. Kot vsi v podjetju, pa morajo tudi merchandizerji dobro poznati standarde podjetja in jih dosledno spoštovati.

### **3.9 Novi trgi**

Podjetje ima poslovalnice oziroma prodajne površine za IPT programe na novih trgih (Hrvaška, Srbija in Črna Gora, BiH) bodisi v sklopu centrov, bodisi kot samostojne enote. Sektor Hišni aparati in zabavna elektronika ima naslednje prodajne površine:

- samostojne enote v Puli, Veliki Gorici in Metkoviću (1.200 m<sup>2</sup>),
- prodajni prostor v centrih na novih trgih (800 m<sup>2</sup>),
- IPT Centri z vsemi programi: C TGP Osijek (3.150 m<sup>2</sup>), CT Zadar (1.120 m<sup>2</sup>), C TGP Čačak (1.500 m<sup>2</sup>).

Do 1. 1. 2006 so bili za posamezne programe odgovorni komercialni direktorji na novih trgih, operativno pa so jih vodili in jih še vedno vodijo vodje programov s komercialisti na teh trgih. Od 1. 1. 2006 dalje prehaja v sklopu projekta IP odgovornost za poslovanja vseh IPT poslovalnic na novih trgih. Stanje na področju IPT programov na teh trgih je kritično, saj so rezultati poslovanja izredno slabi, poleg tega se srečujejo še s popolnoma drugačno situacijo in razvitostjo trga, kar znatno vpliva na rezultat poslovanja teh programov:

- Tržni delež podjetja je manj kot 1%.
- Razmere na trgu in nespoštovanje zakonov omogočajo razcvet grosistov, ki prodajajo mimo računov, rušijo trg, blago uvažajo iz sumljivih virov.
- Konkurira se izključno s ceno in plačilnimi pogoji, storitev zaenkrat ni pomembna.
- Plačilna disciplina je na izredno nizkem nivoju, družbe na novih trgih ne izvajajo eksterne prodaje.
- Dobavitelji tolerirajo dumpinške prodaje znanih blagovnih znamk.



Vse te značilnosti niso naklonjene filozofiji poslovanja podjetja in predstavljajo na področju programov IPT še večji problem, kot na market programu, kjer ljudje počasi le usvajajo prednosti »prijaznih nakupov« in kakovosti prehrambnih izdelkov.

Z izgradnjo CTGP Osijek v decembru 2004 je Uprava napovedala aktivnejšo politiko razvoja IPT centrov na novih trgih in prepustila IPT v Sloveniji kompletno odgovornost za načrtovanje in uspešno otvoritev centrov. Direktorji sektorjev so skupaj z vodji programov in sodelavci iz maloprodaje ter podpornih sektorjev sodelovali v vseh fazah postavitve in otvoritve centrov (določitev prodajno-skladiščnega prostora, oprema, izbor dobaviteljev, izbor in razporeditev blagovnih skupin, celostna podoba, izbor kadrov, polnitev, pozicioniranje blaga, organizacija procesov maloprodaje, PPA aktivnosti,...).

Skozi te procese sem podrobneje predstavila problematiko poslovanja IPT programov na novih trgih, ki jih povzemam v naslednjih točkah:

- Vodstvo hčerinskih družb ne razume dejavnikov uspeha v tehnični panogi in skuša izkušnje iz market programa nespremenjene preslikati v IPT centre.
- Komerzialna ekipa na IPT programih je neustrezna, tako po številu, kot po obsegu potrebnih komercialnih znanj in v sedanji zasedenosti ni sposobna voditi učinkovito komercialno politiko za IPT.
- Tehnološki proces prodaje diktirajo arhitekti in ne stroka (temu smo priča tudi v Sloveniji), kar ima za posledico osiromašen prodajni proces in prevelike stroške poslovanja (neoptimalna prodajna in skladiščna površina, prenizka skladišča, nobenega nadstreška nad prevzemnimi mesti, nepotrebne izložbe,...).
- Investicijam v osnovna sredstva ne sledijo investicije v kadre, temveč se posluje po principu »kura ali jajce«.
- PPA za programe IPT so daleč pod potrebnim nivojem tako po obsegu, kakor po vsebini.

V IPT so prepričani, da je na novih trgih z ustrežnejšim pristopom do komerciale in maloprodaje možno narediti poslovalnice IPT veliko uspešnejše. O rentabilnem poslovanju je v tem trenutku težko govoriti, saj je cena/m<sup>2</sup> IPT centra bistveno nad sprejemljivimi standardi v branže (do 1.000 EUR/m<sup>2</sup>, primer C TGP Ajdovščina 1.400 EUR/m<sup>2</sup>).

### 3.10 Ključni problemi pri poslovanju IPT

Za konec poglavja povzemam glavne ugotovitve in izzive trenutnega stanja, na katere bodo na nivoju krovne družbe morali poiskati odgovore, če želijo IPT uspešno sanirati in poslovati rentabilno na dolgi rok:

- Pospešiti in predvsem realizirati plan prenov poslovalnic, saj so dosedanji rezultati prenovljenih ali združenih poslovalnic dokaz, da so na pravi poti. Realizacija plana sanacije je potreben (ne pa tudi zadosten) pogoj za rentabilnost poslovanja IPT.
- Rešiti vprašanje viškov zaposlenih iz tega naslova. Njihovo prerazporejanje na ostale poslovalnice pomeni samo prelaganje problema in »dušenje« poslovanja zdravih poslovalnic.
- Postavitev učinkovitejšega motivacijskega sistema, ki bo bolj stimulativen za zaposlene v tehničnih branžah ter večje izkoriščanje nematerialnih načinov motiviranja.
- Zagotoviti pravičnejšo razdelitev skupnih stroškov v skupnih objektih (predvsem v HM in SM) in ažurno knjiženje stroškov tja, kjer ti nastajajo.
- Rešitev problema informacijske podpore.
- Večja angažiranost podpornih služb z vključevanjem IPT v različne marketinške projekte in aktivnosti ter iskanje sinergij z market programom.
- Nadaljnja racionalizacija dobaviteljev in izboljšanje nabavnih kondicij.
- Bolj prilagodljivi prodajni pogoji na eksternem trgu. Zakonitosti in obnašanje deležnikov eksternega trga so bistveno drugačne, kot v maloprodaji. Gre za veliko bolj neurejen trg, kjer se konkurira predvsem s komercialnimi pogoji do odjemalcev in zahteva prilagodljivost pri določanju pravil igre (vsak % marže nad pokrivanjem variabilnih stroškov prispeva k povečanju uspešnosti poslovanja eksterne trgovine – podobno posluje konkurenca Merkur).

## **4 VIZIJA PRIHODNOSTI IPT-HIZ V OBDOBJU 2004-2007**

IPT načrtuje razvoj svojih programov v okviru samostojne ekonomske enote na vseh trgih podjetja. Predvidena je tudi možnost samostojnega razvoja brez povezave s pomembnim strateškim partnerjem, zato so nujno potrebni resursi za uspešen razvoj IPT v bodočnosti naslednji (Kavkler 2006, 29-32).

### **4.1 Cilji IPT**

Cilji IPT predstavljajo del korporacijskih ciljev in so v najkrajši obliki zapisani:

- Potrošnikom nuditi tehnološko sodobne, atraktivne proizvode ter vrhunske storitve po konkurenčnih cenah.
- S storitvijo prodaje zagotavljati dolgoročno zvestobo kupcev ter dvigovati njihovo kakovost življenja.
- Postati vsaj drugi trgovec na vseh programih IPT na slovenskem trgu, na novih trgih slediti generalni strategiji podjetja.
- Z dobavitelji razvijati in gojiti dolgoročne partnerske odnose.
- Prispevati k razvoju in stalni rasti, k poslovni uspešnosti in povečanju premoženja podjetja.
- Permanentno usposablјati sodelavce in jih usposobiti za nudenje vrhunskih storitev kupcem.

### **4.2 Strategija razvoja IPT**

- Razvojna strategija: razvoj IPT centrov doma in v tujini.
- Strategija razvoja programov (blagovnih skupin): prenova obstoječih programov, uvajanje novosti na vseh programih, tipizacija blagovnih skupin,...
- Strategija razvoja MP mreže: sanacija obstoječe MP mreže, tipizacija poslovalnic, združevanje oz. zapiranje manjših enot ali oddaja v franšizo, izgradnja samostojnih IPT centrov,...
- Strategija širitve na nove trge (Bolgarija, Romunija, Moldavija, Ukrajina,...).
- Strategija nastopa na nabavnem trgu: strateško partnerstvo z velikimi, v izvoz usmerjenimi slovenskimi dobavitelji ter lokalnimi dobavitelji na ostalih trgih, direktna nabava pri pomembnih dobaviteljih na evropskem in svetovnem trgu.

### **4.3 Usmeritev IPT v storitve**

IPT - HIZ skoraj na nobenem programu ne predstavlja vodilnega trgovca na slovenskem ali novih trgih. Svoje prednosti morajo iskati drugje, to je v nudenju raznovrstnih kakovostnih storitev. Predvsem v večjih mestih kupci pričakujejo kompletno inženiring storitev sanacije stanovanja ali manjšega poslovnega prostora,

izposoja strojev in naprav, prevoz in priključitev ali montaža strojev in naprav z odvozom starih izdelkov,...Na tem področju je podjetje že danes konkurenčno, z uvedbo novih storitev pa bodo postali še konkurenčnejši.

*Potrebno se je zavedati, da ima podjetje pred konkurenco eno pomembno ubranljivo strateško prednost (potencialne sinergije med market in IPT programi), ki bo nedvomno vplivala na odločitev o prihodnosti IPT ter v okviru ustvarjanja odnosa s kupci razvijajo lojalnostni sistem »Bonitetne kartice« in oblikujejo dodatne ugodnosti in presenečenja za zveste imetnike kartice.*

#### **4.4 Ključni dejavniki uspeha**

Glede na trende razvoja tehnične trgovine doma in v tujini, so identificirali ključne dejavnike uspeha:

- koncentracija nabavnih virov s ciljem izboljšanja nabavnih pogojev,
- stroškovno učinkovita gradnja tehničnih centrov,
- ponudba »Vse na enem mestu«,
- kupcu prijazni plačilni pogoji (»profi kartica« za obrtnike in podjetja),
- poudarek na razvoju storitev, predvsem: dovoz blaga, montaža, inštrukcije in odvoz starih artiklov, storitve razreza železa in lesa, mešanje barv, izposoja orodja in strojev, storitve kompletnega inženiringa pri izgradnji hiše oz. opremljanju stanovanja, urejanje okolice, brezplačna telefonska linija za pomoč kupcem,...
- internetna prodaja in storitve,
- izobraženi in motivirani prodajalci,
- učinkovita informacijska podpora,
- učinkovitost v upravljanju z zalogami.

Identificirani dejavniki uspeha v tehnični panogi predstavljajo temeljne zmožnosti podjetja, da preide iz trenutnega v željeno stanje. V primeru IPT je razkorak med obema še zelo velik, kar zahteva bistveno večji angažma in prispevek infrastrukturnih dejavnosti podjetja k realizaciji zmagovitih konceptov IPT. Razpoznavnost tehničnega programa HIZ so v letošnjem letu povečali predvsem z vse večjim vključevanjem tehničnih izdelkov v številne pospeševalno prodajne aktivnosti v vse tipe prodajaln. V okviru rednih prodajno pospeševalnih akcij dajejo večji poudarek sezonskosti izdelkov in izdelkom, ki nudijo najboljše razmerje med ceno in kakovostjo. Izvedli so dve redni akciji za specializirane tehnične prodajalne ter tri posebne akcije, ki so veljale za Centre Tehnike.

## **5 PREDLOG UKREPOV**

### **5.1 Strateške naloge in cilji IPT**

Prva in ključna strateška naloga IPT je izdelava celovite razvojne strategije, ki bo opredelila razvoj podjetja na vseh ključnih področjih delovanja in bo usklajena s krovno strategijo družbe ter podprta z jasnimi in merljivimi cilji.

Strategija mora (za razliko od večine razvojnih strategij podjetij) poleg identifikacije smernic, »kam hočemo«, dati odgovore tudi na vprašanja, »kako do tam«.

Podan je bil predlog razvoja strategije po principu uravnoteženih kazalnikov in sicer:

- Jasno in razumljivo postavljena strategija, uravnotežena po vseh vidikih poslovanja (finančni vidik, vidik deležnikov, vidik notranjih procesov in vidik učenja in rasti (BSC sistem), ki je usklajena s krovno strategijo družbe. Glavno težo pri razvoju strategije IPT morajo nositi kadri ob pomoči in sodelovanju predstavnikov podpornih služb.
- Jasne vzročno-posledične povezave med strateškimi usmeritvami, strateškimi cilji in merili.
- Z modelom medsebojno povezanih kazalnikov omogoča učinkovito spremljanje izvajanja strategije in pravočasno ugotavljanje negativnih trendov v poslovanju, še preden se to odrazi na finančnih kazalnikih in rezultatu.
- Komuniciranje strategije v vse dele organizacije.
- Povezava oddelčnih in osebnih ciljev s strategijo.
- Periodično ocenjevanje poslovanja in prilagajanje strategije.

Poleg ugotovljenih ključnih dejavnikov uspeha in jasno definirane ponudbe vrednosti kupcem, bodo prihodnje strateške usmeritve morale vključevati med drugim:

- Zaključitev projekta sanacije poslovalnic in pridobivanje franšiznih partnerjev tam, kjer nimajo interesa ohraniti ali postaviti poslovalnico.
- Nadomeščanje majhnih poslovalnic s srednje velikimi tehničnimi centri v Sloveniji.
- Razvoj večjih tehničnih centrov na novih trgih in njihova integracija v celovit koncept IPT.
- Koncentracija in optimizacija dobaviteljev po blagovnih skupinah in cenovnih razredih na vseh trgih.

- Maksimalno vključevanje v protidobave na vseh trgih: izvajalcev IPT investicij, dobaviteljev netrgovskega blaga, dobaviteljev trgovskega blaga za potrebe investicijskega vzdrževanja njihove proizvodnje.
- Vključevanje v marketinške projekte in uvedba sodobnih tržnih pristopov pri oblikovanju prepoznavnosti IPT v očeh kupca in povečevanju njihove zvestobe.
- Poudarek na razvoju storitev.
- Povečanje prisotnosti vseh programov IPT v market programu.
- Rešitev vprašanja skladiščnih kapacitet.
- Uvedba sodobne informacijske podpore.
- Promocija »bonitetne kartice« in uvedba novih načinov plačevanja za posamezne segmente potrošnikov (obrniki, podjetja »profi kartica«).
- Stimulativnejše nagrajevanje zaposlenih in vzpodbujanje inovacij.
- Ustreznejša kadrovska zasedenost tako v MP, kot tudi v programskih sektorjih (večja pozornost pri kadrovanju-poudarek na ustreznih tehničnih profilih prodajalcev).
- Večji poudarek pri oblikovanju izobraževalnih vsebin, ki izhajajo iz specifičnosti poslovanja IPT.

## 6 SKLEP

IPT deluje v okviru opredeljenega poslanstva, vizije, politike, ciljev in strategije podjetja. Zaradi specifičnosti svoje dejavnosti in predvsem nejasne dosedanje politike do razvoja tehničnih programov v podjetju, pa je v sredini leta 2006 vodstvo izvršnega področja Tehnika začelo s pripravo spremenjene strategije razvoja tehničnega programa v okviru poslovnega sistema, ki še ni bila potrjena s strani najvišjega vodstva. Bistvena strateška naloga vodstva IPT je tako postavitev razvojne strategije IPT s strateškimi cilji, merili in strateškimi aktivnostmi za doseganje teh ciljev, usklajeno z razvojno strategijo podjetja.

V ZPN sem poskušala izhajati iz ustaljene prakse izvajanja načel poslovne odličnosti v uspešnejših delih podjetja in jo aplicirati na proučevano IPT - HIZ, ki predstavlja do neke mere »zapostavljeni« del dejavnosti podjetja, ki v preteklosti ni uspel preseči svoje nedefinirane vloge. Zaradi velikega števila zaposlenih in heterogene prodajne mreže ter programskega spleta, ki ga bo potrebno v prihodnosti temeljito prevetriti, predstavlja omenjeno področje pomemben potencialni vir za dobičkonosno rast ali pa problemsko področje podjetja, zato mora vodstvo dilemo o prihodnji strategiji razčistiti čim prej. Pri tem ni nepomembno dejstvo, da prodaja nemarket programov na tujih trgih raste tudi do 20% letno in da so za trgovce z market programom nemarket programi osnovni vzvod rasti, pri čemer je tudi povprečna marža na tem področju višja kar za nekaj odstotnih točk.

Proučevanje tuje konkurence kaže, da se ta širi na veliko različnih trgov in da svojo ponudbo razporedi na veliko programov, da na ta način optimira stroške in zmanjšuje tveganje trgov in posameznih blagovnih skupin. Tudi za IPT velja, da je usmeritev v več programov manj tvegana, na drugi strani pa podjetju omogoča neodvisno koncipiranje vseh ključnih programov za bodoči tip »Gigamarketa«, ko so vsi programi prisotni v skupni prodajalni. V IPT ocenjujejo, da so sposobni prevzeti odgovornost za trženje IPT programov v prodajalnah market programa, saj imajo kot specialisti na teh programih največ specifičnega znanja in bi z neposrednim pristopom povečali uspešnost poslovanja s temi programi.

IPT lahko odigra tudi pomembno vlogo pri nabavi osnovnih sredstev za potrebe podjetja ter predvsem pri pocenitvi lastnih investicij, saj bi z vezanimi posli in nabavo materiala preko IPT-HIZ (notranja oprema s področja računalništva in informatike) po oceni vodstva pocenili investicije vsaj za 2% do 3% (kar predstavlja pri letnem obsegu investicij od 3-4 mio EUR) in s tem dosegli večplastne sinergijske učinke za IPT in krovno družbo.

Menim, da je v obdobju uvajanja strateških sprememb na tem področju izjemno pomembno, da podjetje izkoristi vsa načela poslovne odličnosti, ki lahko tako

zaposlene, ki predstavljajo ključni dejavnik pri uvajanju sprememb, kot kasneje tudi kupce, partnerje in širšo javnost prepričajo, da je podjetje lahko odličen poslovni subjekt tudi na področju tehničnih programov, po čemer do sedaj v splošni javnosti še ni bil razpoznaven. Pri tem je pomembno, da najvišje vodstvo, pa tudi vodstvo področja z osebnim zgledom poudari pomen čim hitrejšega preoblikovanja tega dela podjetja, da IPT vzpostavi učinkovit sistem upravljanja procesov na svojem področju, kar je do sedaj predstavljalo šibko točko in da pri vsem tem dejavno in odgovorno sodelujejo tudi zaposleni ne samo v IPT, ampak tudi v ostalih delih oz. sektorjih podjetja.

Seveda mora biti spremenjena strategija usmerjena predvsem k zadovoljevanju potreb kupcev, zato je bistvena implementacija specializiranih metod spremljanja zadovoljstva kupcev na področju IPT, kot tudi analiza poslovanja konkurence in trendov v tujini.

Ob tem podjetje razmišlja tudi o možnih tesnejših strateških povezavah s potencialnimi nekonkurenčnimi partnerji in o tesnejših nabavnih povezavah po posameznih programskih področjih. Še najmanj sporno je pri implementaciji sprememb, uvajanje načela družbene odgovornosti, ki je v podjetju integrativni del poslovne politike. Ob uvedbah sprememb pa je zaradi naravnega notranjega odpora potrebno v prvi vrsti dodatno motivirati zaposlene in uvesti nove, kreativnejše metode za izboljševanja inovativnosti, učenja in prenašanja znanja v organizaciji, ki je zaradi narave svojega poslovanja – trgovske dejavnosti - v največji meri odvisna prav od človeških virov.

Kljub vsem številnim izzivom, ki jih čakajo, so prepričani, da bodo vse načrtane cilje uspešno uresničili, utrdili svoj položaj na obstoječih trgih ter pričeli s širitvijo poslovanja na novih trgih.



## LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Kavkler, Stane. 2004-2006. *Analiza dosedanjega poslovanja in vizija razvoja Tehnične divizije*. Interno gradivo, IPT.
- Kavkler, Stane. 2006. *Poročilo o poslovanju Tehnične divizije*. Interno gradivo, IPT.
- Kavkler, Stane. 2006. *Predlog strategije razvoja programov Tehnike v PS-Zaključki*. Interno gradivo, IPT.
- Kavkler, Stane. 2007. *Poročilo o delovanju in učinkovitosti trženja Izvršnega področja tehnike za leto 2006*. Interno gradivo, IPT.
- Kocen, Peter. 2007. *Analiza poslovne odličnosti in kakovosti v podjetju, s poudarkom na IPT*. Interno gradivo, IPT.
- Nemec, Aleš. 1999. *Stopnice do poslovne odličnosti*. Portorož. Šempeter pri Gorici: Iskra avtoelektrika d.d.

## VIRI

- Kavkler, Stane. 2006. *Ključni kazalniki uspešnosti poslovanja MPT*. Interno gradivo, IPT.
- Surina, Robert. 2006. *Mikroorganizacija sektorja HIZ*. Interno gradivo, IPT.



## **PRILOGE**

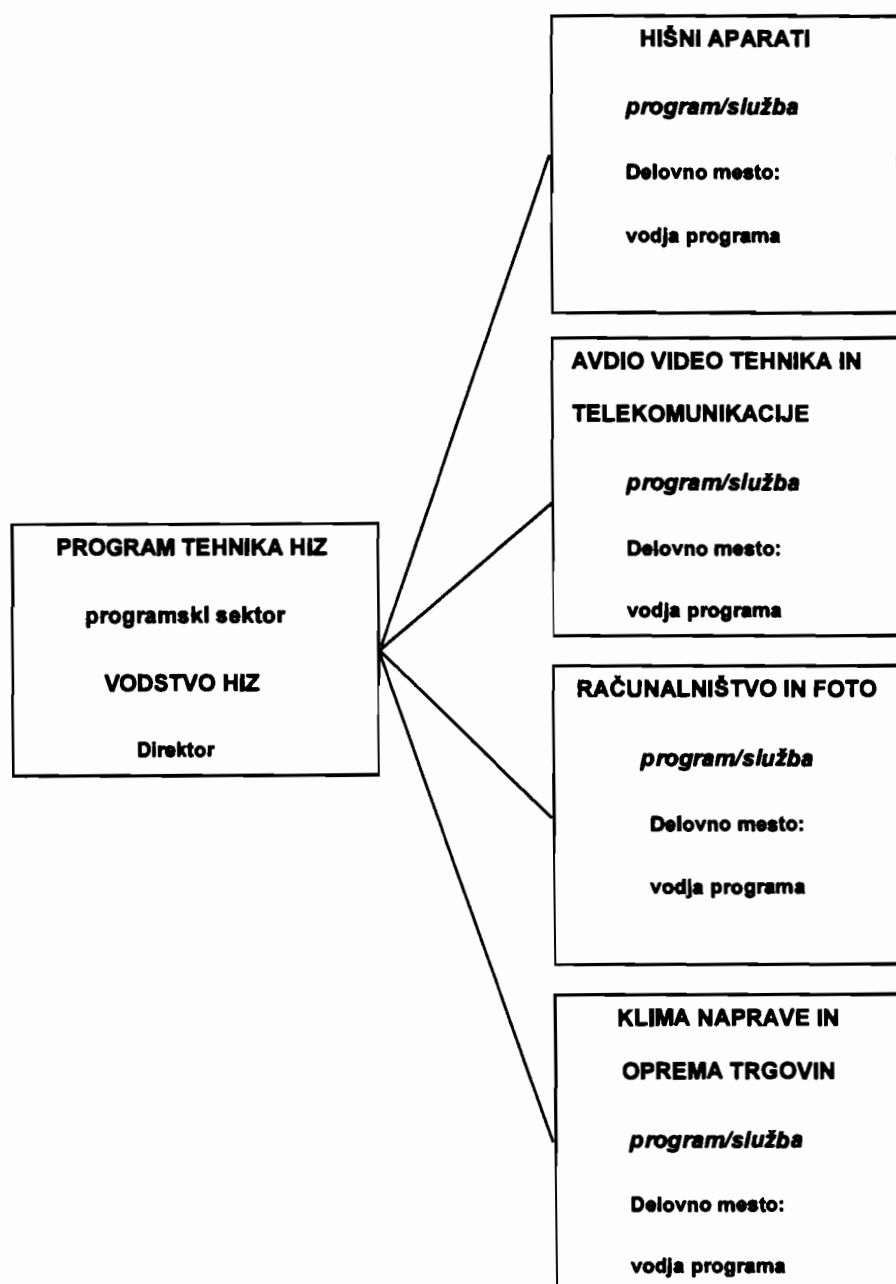
**Priloga 1** Mikroorganizacija Tehnika, sektor HIZ

**Priloga 2** Ključni kazalniki uspešnosti poslovanja MPT



**MIKROORGANIZACIJA SEKTORJA TEHNIKA-HIŠNI APARATI IN  
ZABAVNA ELEKTRONIKA (HIZ)**

**Shema organiziranosti(naziv OE, tip OE, vodja OE):**

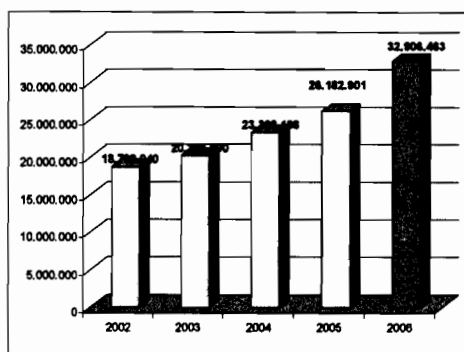




### Ključni kazalniki uspešnosti poslovanja MPT

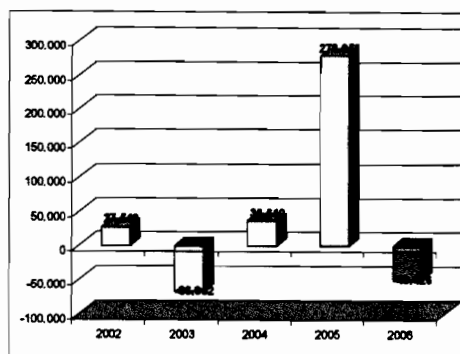
Ključne kazalnike uspeha poslovanja IPT na nivoju PHC in njihove trende prikazujejo spodnji grafi:

Slika 1 Realizacija prometa v 000 sit



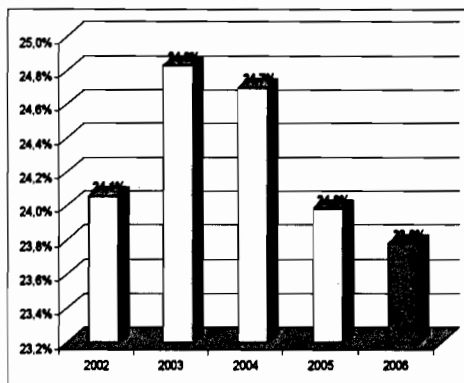
Vir: Kavkler 2006, 35.

Slika 2 Poslovni izid



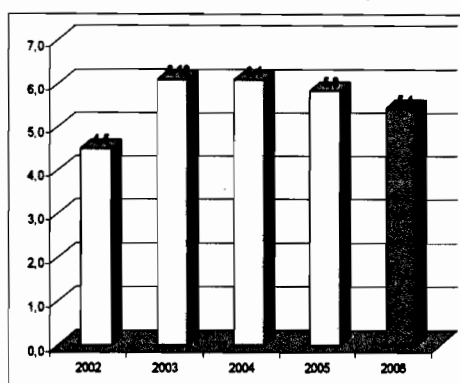
Vir: Kavkler 2006, 35.

Slika 3 Realizirana stopnja razlike v ceni



Vir: Kavkler 2006, 35.

Slika 4 Koeficient obračanja zalog

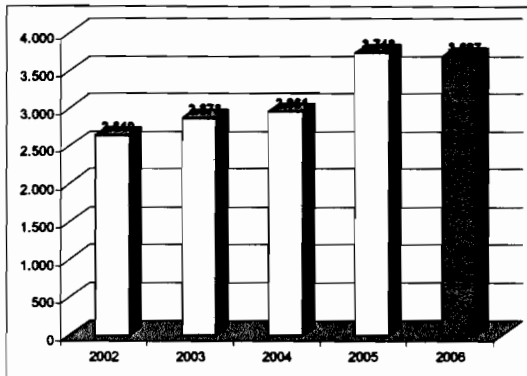


Vir: Kavkler 2006, 35.



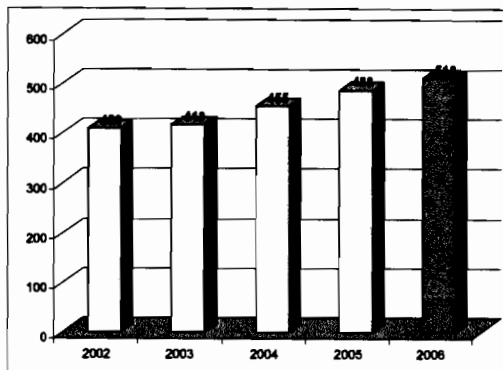


**Slika 5** Mesečni promet na zaposlenega iz efektivnih ur



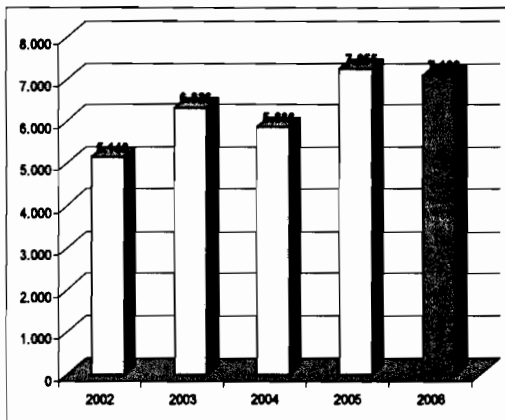
Vir: Kavkler 2006, 36.

**Slika 6** Promet na m2 prodajnega prostora v 000sit



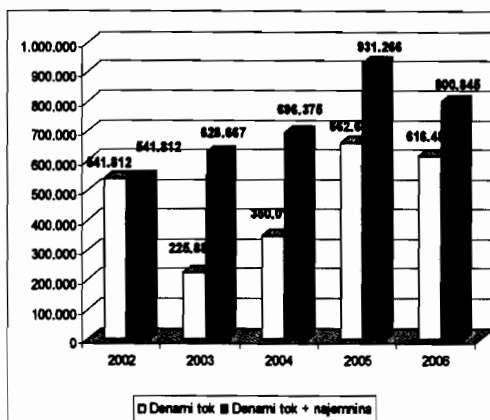
Vir: Kavkler 2006, 36.

**Slika 7** Kosmati PL .na zaposlenega iz ef. Ur v 000 sit



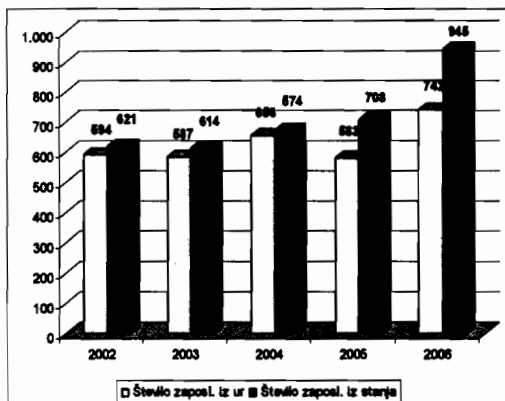
Vir: Kavkler 2006, 36.

**Slika 8** Denarni tok in razširjen denarni tok v 000 sit



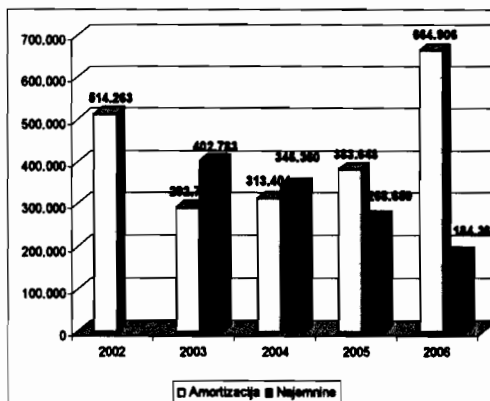
Vir: Kavkler 2006, 36.

**Slika 9** Število zaposlenih



Vir: Kavkler 2006, 36.

**Slika 10** Amortizacija in najemrjina v 000 sit



Vir: Kavkler 2006, 36.

