

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
UPORABA PRAVILA 80/20 ZA PROGRAMSKO
– TRŽNO PRESTRUKTURIRANJE

DEJAN STAMENKOVIĆ

MENTOR
DOC. DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007



POVZETEK

Diplomska naloga predstavlja uporabo pravila 80/20 za namen programske – tržnega prestrukturiranja. Pravilo 80/20 pravi, da 20% kupcev ustvari 80% prihodkov od prodaje. 20% izdelkov ustvari 80% prihodkov od prodaje. Podjetje, ki privzame pravilo 80/20 kot orodje za sprejemanje odločitev, mora identificirati ključne izdelke in kupce ter jih ločiti od ostalih izdelkov in kupcev. Podjetje mora usmeriti vse svoje vire v zagotavljanje najboljše podpore ključnim izdelkom in kupcem ter določiti alternativne metode za ravnanje z ostalimi izdelki in kupci. Uporaba pravila 80/20 omogoča podjetju, da poenostavi poslovne funkcije in procese ter postane osredotočeno, stroškovno učinkovito in dobičkonosno. V praktičnem delu diplomske naloge je bilo pravilo 80/20 uporabljeno za analizo izdelkov in kupcev podjetja ITW Metalflex. Nazadnje je bila opravljena še analiza po kvadrantih, s čimer so bile oblikovane različne kombinacije izdelkov in kupcev. Za ravnanje z vsako kombinacijo izdelkov in kupcev je bila nato oblikovana strategija.

Ključne besede: programske – tržno prestrukturiranje, ključni izdelki, ključni kupci, pravilo 80/20, skriti stroški, analiza po kvadrantih

ABSTRACT

Diploma work presents the application of the 80/20 rule for the purpose of product line and customer restructuring. 80/20 rule states that 20% of customers provide 80% of the sales revenue. 20% of products provide 80% of the sales revenue. The company which adopts the 80/20 rule as a decision making tool, has to identify the key products and customers and separate them from other products and customers. The company has to focus all resources on providing extraordinary support for the key products and customers and identify alternative methods of dealing with other products and customers. As a result of the application of the 80/20 rule, the company simplifies its functions and processes and consequently becomes focused, cost effective and profitable. In the practical part of the diploma work, the 80/20 rule has been applied for the analysis of product lines and customers of ITW Metalflex company. At the end, quadrant analysis has been done, combining different categories of products and customers. For dealing with each combination of products and customers, a strategy has been developed.

Key words: product line and customer restructuring, key products, key customers, 80/20 rule, hidden costs, quadrant analysis

UDK: 658.8:339.187(043.2)

Zahvala

Zahvaljujem se podjetju ITW Metalflex d. o. o., Tolmin, ki mi je omogočilo študij na Fakulteti za management v Kopru.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Značilnosti in vloga metode prestrukturiranja	3
2.1	Opredelitev prestrukturiranja	3
2.2	Vloga prestrukturiranja	4
3	Področja prestrukturiranja	5
3.1	Programsko – tržno prestrukturiranje	5
3.1.1	Marketinški splet	6
3.1.2	Naloge podjetja po opravljenem programsko – tržnem prestrukturiranju	10
3.1.3	Organiziranost prodajne službe v podjetju ITW Metalflex	11
3.2	Razvojno in tehnološko prestrukturiranje	11
3.2.1	Opredelitev razvojnega in tehnološkega prestrukturiranja	11
3.2.2	Cilji razvojnega in tehnološkega prestrukturiranja	12
3.3	Proizvodno prestrukturiranje	13
3.4	Kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje	14
3.5	Lastninsko prestrukturiranje	14
4	Predstavitve multinacionalke ITW in hčerinskega podjetja ITW Metalflex	15
4.1	Predstavitve multinacionalke ITW	15
4.2	Predstavitve podjetja ITW Metalflex	15
5	Pravilo 80/20 (Paretovo pravilo)	17
5.1	Izvor pravila 80/20 (Paretovo pravilo)	17
5.2	Primeri uporabe pravila 80/20 v neposlovnem svetu	17
5.3	Primeri uporabe pravila 80/20 v poslovnem svetu	18
5.4	Skriti stroški	21
5.4.1	Skriti stroški zaradi nezadostnega osredotočenja na ključne kupce	21
5.4.2	Skriti stroški zaradi preširokega prodajnega programa	22
5.5	Koraki za uspešno aplikacijo pravila 80/20 v praksi	23
5.6	Težave s katerimi se srečujejo službe, ki ne uporabljajo pravila 80/20	26
5.7	Primeri aplikacije pravila 80/20 za reševanje težav v posamičnih službah	27
5.7.1	Prodaja	27
5.7.2	Proizvodnja	32
5.7.3	Nabava	33
5.7.4	Razvoj	34
5.7.5	Računovodstvo	36
6	Aplikacija pravila 80/20 za analizo podjetja ITW Metalflex	39
6.1	Analiza kupcev podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20	39
6.2	Analiza izdelkov podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20	41
7	Analiza po kvadrantih	45

8 Zaključki in priporočila	51
Literatura	55
Viri	57

SLIKE

Slika 3.1 Logotip podjetja ITW Metalflex.....	9
Slika 3.2 Organigram prodajnega sektorja ITW Metalflex.....	11
Slika 5.1 Pravilo 80/20, razmerje izdelki – prihodki.....	18
Slika 5.2 Pravilo 80/20, razmerje kupci – prihodki.....	18
Slika 5.3 Tradicionalno delujoče podjetje.....	21
Slika 5.4 Podjetje z apliciranim pravilom 80/20 v prodajni službi.....	21

TABELE

Tabela 5.1 Realizirana letna prodaja vseh izdelkov.....	24
Tabela 5.2 Sortirana realizirana letna prodaja vseh izdelkov po vplivnosti.....	25
Tabela 5.3 Razdelitev izdelkov na 80% izdelke in 20% izdelke s črto 80/20.....	25
Tabela 5.4 Realizirana letna prodaja vseh kupcev.....	27
Tabela 5.5 Razdelitev kupcev na 80% kupce in 20% kupce s črto 80/20.....	28
Tabela 5.6 Struktura klicev kupcev.....	29
Tabela 5.7 Razdelitev vzrokov na 80% vzroke in 20% vzroke s črto 80/20.....	30
Tabela 5.8 Analiza porabljenega časa za obdelavo različno prejetih naročil.....	30
Tabela 5.9 Kan - ban dogovor za proizvodno celico HD505.....	31
Tabela 5.10 Realizirana letna nabavna vrednost vseh dobaviteljev.....	33
Tabela 5.11 Razdelitev dobaviteljev na 80% dobavitelje in 20% dobavitelje s črto 80/20.....	34
Tabela 5.12 Seznam vseh aktualnih projektov z potencialnim prometom.....	35
Tabela 5.13 Razdelitev projektov na 80% projekte in 20% projekte s črto 80/20.....	35
Tabela 5.14 Seznam vzrokov za prejem bremepisov in izdajo dobropisov.....	36
Tabela 5.15 Razdelitev vzrokov za izdajanje bremepisov na 20% vzroke in 80% vzroke s črto 80/20.....	37
Tabela 6.1 Analiza kupcev podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20.....	39
Tabela 6.2 Analiza izdelkov podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20.....	41
Tabela 7.1 Analiza po kvadrantih.....	44
Tabela 7.2 Analiza po kvadrantih za podjetje ITW Metalflex.....	45



1 UVOD

Tema diplomske naloge je uporaba pravila 80/20 za namen programsko – tržnega prestrukturiranja. Pravilo 80/20 se dandanes vse bolj uporablja tako v poslovnem kot tudi v neposlovnem svetu. Koncept pravila pa je povsod enak: za mnoge pojave velja, da 20% vzrokov povzroči 80% posledic. Opažam, da je uporaba pravila 80/20 za programsko – tržno prestrukturiranje v Slovenskem poslovnem prostoru relativno neznana. Prav zato sem se odločil, da bom v diplomski nalogi obravnaval teoretična izhodišča omenjenega pravila ter predstavil primer praktične aplikacije pravila za programsko – tržno prestrukturiranje podjetja ITW Metalflex. V diplomski nalogi bom obravnaval obstoječi položaj v podjetju ITW Metalflex.

V uvodnem delu diplomske naloge bom obravnaval pomen in vlogo prestrukturiranja. V nadaljevanju bodo predstavljena različna področja prestrukturiranja, še posebej natančno področje programsko - tržnega prestrukturiranja. V sklopu obravnave programsko – tržnega prestrukturiranja bom analiziral marketinški splet podjetja ITW Metalflex.

V osrednjem delu diplomske naloge bom predstavil izvor pravila 80/20 in primere njegove uporabe v neposlovnem ter v poslovnem svetu. Predstavil bom pojem skritih stroškov (hidden costs) ter vzrokov za njihov nastanek. Da bi lahko uspešno aplicirali pravilo 80/20 v praksi, je potrebno poznati pet korakov, ki bodo prav tako predstavljeni v tem delu diplomske naloge. Predstavljene bodo tudi težave s katerimi se srečujejo v različnih poslovnih funkcijah podjetja, ker v svojem delovanju ne aplicirajo pravila 80/20. Zato bodo v nadaljevanju predstavljeni primeri kako aplicirati pravilo 80/20 z namenom reševanja teh težav.

V analitičnem delu diplomske naloge bom apliciral pravilo 80/20 na primeru programsko – tržnega prestrukturiranja podjetja ITW Metalflex. Ameriška multinacionalka ITW (Illinois Tool Works), katere del je od leta 1999 tudi ITW Metalflex, je v zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja pričela uvajati v svoje poslovanje pravilo 80/20, z ciljem ostati konkurenčna v spreminjajoči se globalni ekonomiji. Pravilo 80/20 pravi, da podjetje ustvari 80% prihodkov s prodajo 20% ključnih izdelkov. 20% ključnih kupcev ustvari 80% prihodkov podjetja. Uporaba pravila 80/20 omogoča podjetju, da sprost svoje vire in se osredotoči na ključne izdelke in kupce. Uporaba pravila 80/20 pa prav tako narekuje, da mora podjetje najti alternativne metode za ravnanje z ostalimi kupci in izdelki. Tako dosežena nova struktura kupcev in izdelkov pripomore k povečani produktivnosti in donosnosti podjetja. V diplomski nalogi bom z uporabo pravila 80/20 definiral ključne kupce in izdelke podjetja ITW Metalflex. V nadaljevanju bom opravil t.i. analizo po kvadrantih ter z kombiniranjem dveh kategorij kupcev in dveh kategorij izdelkov ustvaril štiri skupine kupec - izdelek. Določil bom strategijo za ravnanje z vsako posamično skupino in s tem za ravnanje s kupci in izdelki v njej ter predložil oblikovane strategije v razmislek vodilnemu managementu podjetja ITW Metalflex. Na osnovi teoretičnih izhodišč in konkretnega primera bom oblikoval zaključna spoznanja s priporočili.

Pri oblikovanju uvodnega, teoretičnega dela diplomske naloge bom uporabil znanje pridobljeno v času študija na Fakulteti za management v Kopru, še posebej ob študiju predmetov Prestrukturiranje podjetja in Trženje. Pri oblikovanju osrednjega in analitičnega dela diplomske naloge se bom opiral na interno literaturo, ki nam je zaposlenim v podjetju ITW Metalflex na razpolago prek elektronskega učenja (e-learning). V pomoč mi bodo tudi delovne izkušnje, ki sem jih pridobil z opravljanjem delovnih nalog tehnologa, planerja, vodje proizvodne celice in prodajnega inženirja v podjetju ITW Metalflex ter informacije pridobljene od zaposlenih v ostalih službah. Ker je pravilo 80/20 v Sloveniji relativno neznan in s tega področja ni uporabne literature, se bom moral opirati tudi na vire z interneta.

2 ZNAČILNOSTI IN VLOGA METODE PRESTRUKTURIRANJA

2.1 Opredelitev prestrukturiranja

Podjetje ima veliko notranjih struktur, pa tudi takšnih, povezanih z zunanjimi udeleženci (virtualno podjetje, outsourcing, poslovne mreže, ipd.). Struktura je na splošno celota, ki jo sestavljajo medsebojno povezani in odvisni elementi (sestavine). V primerjavi s procesom je struktura statična, saj gre za presek zatečenih elementov in njihovih povezav v določenem trenutku. Različna področja (programi, funkcije), dejavnosti ali organizacijske enote (sektorji, oddelki, divizije, službe) v podjetju imajo njim značilno strukturo, katerih skupni učinek, upoštevajoč medsebojno povezanost, tvori strukturo podjetja (Dubrovski 2004, 221).

V diplomski nalogi bom predvsem obravnaval notranje strukture podjetja ITW Metalflex. Največ pozornosti bo deležna programsko – tržna struktura, torej struktura izdelkov in struktura kupcev. Obravnavane bodo tudi strukture povezane z zunanjimi udeleženci, katere nastajajo zaradi prenosa izdelave izdelkov v outsourcing ter prodaje izdelkov končnim kupcem prek distributerjev.

Vsaka organizacija je v neposrednem in neprestanem stiku z okoljem. Okolje je zunanji faktor, na katerega ni mogoče vplivati. Organizacija pa se mora na spremembe okolja odzivati in se jim prilagajati. Če ne reagira na spremembe v okolju s spremembo v organizaciji, se v njej pojavi kriza. Strukturni premiki trgov in konkurence terjajo, da se organizacije prestrukturirajo – realizirajo strateške spremembe celotnega poslovnega sistema, torej vseh najpomembnejših poslovnih dejavnosti (Vizjak 1994, 851-852).

Če določena struktura podjetja ali njegovih posameznih sestavin in povezav med njimi ne ustreza razmeram, ki jih zahteva (spremenjeno) okolje, potem je treba obstoječo strukturo spremeniti in postaviti novo. Ta radikalni proces, ki pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo, ki omogoča večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja, imenujemo prestrukturiranje. Prestrukturiranje je ena od metod revolucijskega spreminjanja in načinov doseganja prenove podjetja. Pri tej metodi torej ne gre za manjše spremembe, dopolnitve, izpopolnitve, prilagoditve, itn., temveč za korenite zasuke (Dubrovski 2004, 222).

V diplomski nalogi bom uporabil pravilo 80/20 za doseg programsko – tržnega prestrukturiranja podjetja ITW Metalflex. Z uporabo pravila 80/20 bom izločil izdelke in kupce, ki ustvarijo največ letnega prometa. Oblikoval bom strategijo za ravnanje z najpomembnejšimi izdelki in kupci ter strategijo za ravnanje z manj pomembnimi kupci in izdelki. Programsko – tržno prestrukturiranje z uporabo pravila 80/20 ima vse značilnosti revolucijskega spreminjanja, še posebej, če ga opravimo v daljših časovnih razmakih.

Zato je po mojem mnenju pomembno, da se programsko – tržno prestrukturiranje z uporabo pravila 80/20 opravi vsaj enkrat letno in na ta način postane sestavni del strateškega načrtovanja vrhnjega managementa.

Pri prestrukturiranju kaže upoštevati naslednja pomembna pravila (Dubrovski 2004, 222):

- poteka večpodročno (spreminjanje strukture na enem področju zahteva spremembo struktur na drugih področjih),
- izhaja iz opredeljenih temeljnih strategij podjetja,
- začne se pri programsko – tržnih strukturah (programsko – tržno prestrukturiranje),
- vsebuje vse značilnosti metod revolucijskega spreminjanja.

Vsako prestrukturiranje torej poteka večpodročno in se začne pri programsko – tržnih strukturah. Pravi rezultati bodo doseženi le pri usklajenem spreminjanju več vpletenih struktur oz. poslovnih funkcij. V diplomski nalogi bom prikazal kako vpliva programsko – tržno prestrukturiranje tudi na spremembo organiziranosti podjetja (organizacijsko prestrukturiranje), proizvodne funkcije (proizvodno - tehnološko prestrukturiranje), nabavne funkcije (nabavno prestrukturiranje) ter razvojne funkcije (razvojno prestrukturiranje).

Cilj prestrukturiranja podjetja mora biti vselej revitalizacija (oživitev) podjetja. Po opravljenem prestrukturiranju se morajo sprostiti za nadaljnji razvoj podjetja pomembni potenciali oz. se morajo pričeti uvajati razvojne spremembe.

2.2 Vloga prestrukturiranja

Z vidika ogroženosti ali perspektivnosti položaja, v katerem se podjetje nahaja, ima lahko prestrukturiranje naslednje vloge (Dubrovski 2004, 226-227):

- pri zdravljenju krize,
- pri preprečevanju krize,
- pri razvoju podjetja,
- pri poslovnih ali kapitalskih povezavah.

Podjetje ITW Metalflex je danes uspešno in stabilno podjetje. V diplomski nalogi predstavljeno programsko – tržno prestrukturiranje z uporabo pravila 80/20 torej služi predvsem razvoju podjetja.

3 PODROČJA PRESTRUKTURIRANJ

3.1 Programsko – tržno prestrukturiranje

Programsko – tržno prestrukturiranje pomeni prehod iz stare strukturne kombinacije izdelkov ali storitev (programov) in trgov na novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo uspešnost (donosnost) in učinkovitost poslovanja (produktivnost, ekonomičnost). Pri tovrstnem prestrukturiranju v prepleteni zvezi upoštevamo trg (izbran segment odjemalcev) in program (izdelek, storitev) (Dubrovski 2004, 230).

Prodajna funkcija, ki je v preteklosti praviloma imela predvsem distribucijsko vsebino, mora postati "gonilna sila" podjetja. Nujen je prehod iz filozofije prodaje oziroma "komerciale" v filozofijo trženja (marketinga), kar zahteva dobre in partnerske odnose s kupci. Ti pa so možni le s tesnim sodelovanjem prodajnih, razvojnih in proizvodnih oddelkov. Funkcija trženja ni več v tem, da čaka na proizvode iz proizvodnje ter jih skuša prodati, temveč mora prihajati v podjetje z novimi idejami o proizvodih in "pritiskati" na njihov razvoj (Hočevar in Jaklič 1999, 125).

Podjetje si mora prizadevati, da ponudi zahtevnejše izdelke in storitve, v katerih bo razen samega dela vloženega več vrst znanja in pridobljenih izkušenj. Kot rečeno ima pri tem veliko vlogo funkcija trženja. Ker sem zaposlen na delovnem mestu prodajnega inženirja, je moja naloga, da obiskujem obstoječe in potencialne kupce ter skušam zaznati njihove potrebe po novih izdelkih. Tako zaznane potrebe nato posredujem v razvojni oddelek, kjer iščejo ustrezne rešitve. Sodelovanje med trženjem in funkcijo razvoja v podjetju mora zato postati tesnejše. Podjetje si mora prizadevati, da je v izdelkih predvsem čimveč razvojne komponente, saj je le ta glavni dejavnik zagotavljanja dolgoročne uspešnosti podjetja.

Hočevar in Jaklič (1999, 132) trdita, da je potrebno kupce spremljati predvsem po merilih plačilne sposobnosti, trajnosti poslovnih zvez in vrednosti prodaje. Pri analiziranju kupcev podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20 bom uporabil samo merilo vrednosti prodaje. Takšni zaključki bodo tudi posredovani vrhnjemu managementu podjetja, kateremu prepuščam odločanje o pomembnosti kupcev po ostalih merilih.

V diplomski nalogi bom predstavil programsko – tržno prestrukturiranje z uporabo pravila 80/20. Cilj tovrstnega prestrukturiranja je določiti ciljno strukturo proizvodov in kupcev, ki podjetju prinašajo največ letnega prometa. Podjetje mora vložiti vse svoje zmogljivosti v proizvodnjo ciljnih proizvodov in servisiranje ciljnih kupcev. Za ostale proizvode in kupce mora najti alternativne možnosti proizvodnje in serviranja. Tovrstno prestrukturiranje ima vse značilnosti "revolucijskega" spreminjanja saj ima za posledico tudi opuščanje nedonosnih izdelkov in prekinitvev direktnih stikov z manjšimi kupci.

3.1.1 Marketinški splet

Osnova programsko – tržnega prestrukturiranja se nahaja v marketinškem pristopu. Marketing je način razmišljanja, vedenja in delovanja oseb in organizacij, v središču katerega je odjemalec s svojimi potrebami in zahtevami, ki jih je, da bi lahko uresničevali lastne smotre in cilje, treba s pomočjo primerno oblikovanega marketinškega spleta čim bolj popolno zadovoljevati (Dubrovski 2004, 234).

Marketinški splet sestavljajo štiri sestavine: product, price, place, promotion ali 4P. V slovenskem prevodu gre za naslednje sestavine: izdelek (storitev), cena, mesto (v fizičnem in ekonomskem smislu kraj, kjer poteka menjava) in promocija (tržno komuniciranje v širšem pomenu) (Sfiligoj 1999, 18).

Politika izdelka

Izdelek je rezultat celovitega marketinškega napora podjetja, da se ustreže potrebam in zahtevam kupcev oz. potrošnikov. Podjetje se mora stalno prilagajati spremembam na trgu (zlasti povpraševanju po novih izdelkih ali inoviranju obstoječih). Izdelek je vse, kar lahko ponudimo na trgu in kar vzbudi pozornost povpraševanja, nabavo, koriščenje (Devetak 1999, 53).

Podjetje ITW Metalflex proizvaja široko paleto elektro – mehanskih komponent , ki se vgrajujejo v gospodinjske aparate (household appliances). V osnovi delimo proizvodni program na izdelke regulacije in izdelke signalizacije:

a) Regulacija:

- termostati KT165
- hidrostati HD505
- zapore vrat ZV446, ZV445
- kapilarne varovalke KV441
- mehanizmi vrat MV436

b) Signalizacija:

- signalne lučke SL656
- signalni seti SS660
- termične varovale TV433
- pritisna stikala PS310, PS332
- stikala vrat HL404, HL408
- mikrostikala MS385
- stikalni seti PL-HL
- bimetalni termometri BT...

Kot je razvidno, ponuja ITW Metalflex širok asortiment izdelkov, ki se vgrajujejo v gospodinjske aparate kot so: pečice, štedilniki, pralni stroji, sušilci, bojlerji, hladilniki in zamrzovalne skrinje. Širok prodajni asortiment je pomemben dejavnik konkurenčnosti podjetja.

Politika cene

Cena predstavlja denarno ovrednoten izdelek. V ceni so vključene prvine kot: stroški elementov posameznih operacij (tržne analize, razvoj in testiranje izdelka, proizvodni stroški, stroški kontrole kakovosti in podobno), stroški distribucije, stroški promocije, splošni stroški poslovanja, fiskalni elementi ter dobiček.

Pri oblikovanju cen se v praksi običajno odločimo za enega od naslednjih treh temeljnih pristopov, in sicer (Devetak 1999, 93):

- oblikovanje cen na stroškovnih temeljih: višina stroškov za določen izdelek predstavlja mejo, pod katero ne smemo iti s tržno ceno,
- oblikovanje cen na temelju povpraševanja sloni na temeljiti analizi cen konkurence in cen, ki jih kupci lahko priznajo,
- oblikovanje cen na temelju stroškov in povpraševanja je v mnogih primerih najboljši pristop, ker pri tem upoštevamo dejanske stroške in povpraševanje oz. konkurenc

ITW Metalflex pri določanju cen upošteva oba vidika: stroške in konkurenc, upoštevati pa mora tudi zastavljeno ciljno maržo. Multinacionalka ITW, kateri pripada tudi ITW Metalflex, postavlja svojim hčerinskim podjetjem ostra merila glede zagotavljanja ciljne marže pri oblikovanju prodajnih cen. Podjetja so dolžna spoštovati zastavljeno ciljno maržo, sicer morajo izvesti ukrepe, ki bodo zagotovili ponovno doseganje ciljne marže. Ti ukrepi so bodisi racionalizacija poslovanja, outsourcing in nazadnje tudi opuščanje neprofitnega programa.

Menim, da podjetje ITW Metalflex vodi uspešno cenovno politiko. Dokaz je konstantno povečevanje prodaje in dobri poslovni rezultati.

Politika razpečave

Distribucijo proizvodov opredelimo kot dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje gibanje proizvodov do porabnikov po prodajnih poteh (distribucijskih kanalih). Te so lahko neposredne (od proizvajalca do porabnika) ali pa posredne (od proizvajalca prek posrednikov do porabnika). Distribucija je logično nadaljevanje proizvodnje, zato mora zagotavljati hitro, kakovostno in poceni gibanje proizvodov na kraj njihove porabe (Potočnik 1996, 218).

Z vidika proizvodnega podjetja torej lahko delimo razpečavo na izbiro razpečavnih poti in na fizično razpečavo.

Fizična razpečava zajema vse aktivnosti, ki jih prevzemajo proizvajalci in posredniki v procesu transporta blaga od proizvajalca do potrošnika (skladiščenje, transport, skrb za transportno embalažo, kontrola zalog itd). ITW Metalflex nima lastnega prevoznega parka in se pri fizični razpečavi svojih izdelkov poslužuje vseh razpoložljivih transportnih sredstev. Ker je večina kupcev locirana v Evropi prevladujejo kamionski prevozi. Pri dobavljanju blaga neevropskim kupcem pa se poslužujemo tudi letalskih in ladijskih prevozov.

V današnjem gospodarstvu večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnemu porabniku. Med proizvajalci in končnimi porabniki je množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne posle in se različno imenujejo. Nekateri posredniki, kot so trgovci na debelo in na drobno, kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga preprodajajo. Takšni posredniki se trgovski posredniki. Drugi posredniki, kot so brokerji, predstavniki proizvajalcev in prodajni posredniki (agenti), iščejo kupce in se lahko pogajajo v imenu proizvajalcev, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last. Takšne posrednike imenujemo posredniki, zastopniki ali agenti (Kotler 1996, 525).

Odločitve o razpečavnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve posloводства podjetja ITW Metalflex. Odločanje o razpečavnih poteh je dobilo še dodaten pomen s tem, ko je podjetje po prevzemu s strani multinacionalke ITW, pričelo v svoje poslovanje uvajati pravilo 80/20. Pravilo 80/20 namreč narekuje, da ima podjetje navezane neposredne razpečavne poti le z 20% ključnih kupcev, ki podjetju ustvarijo 80% prometa. Z vsemi ostalimi kupci bi podjetje moralo poslovati prek trgovskih posrednikov. Podjetje ITW Metalflex zato uporablja obe omenjeni razpečavni poti.

Posreden način poslovanja se uporablja za države Latinske Amerike, Bližnjega vzhoda, Velike Britanije, vzhodno Evropo in Rusijo, trge bivše Jugoslavije ter manjše kupce po vsej Evropi. Razpečava na teh trgih se izvaja prek trgovskih posrednikov in agentov. Podjetje se je odločilo poslovati s temi trgi posredno saj so po svoji potrošniški moči šibkejši, so geografsko oddaljeni ter zaradi jezikovnih, kulturnih ter ostalih preprek. Podjetje ITW Metalflex ima tako organizirano razpečavo prek treh velikih trgovskih posrednikov (Emvetron, CastFutura in Tecasa) ter še nekaj manjših trgovskih posrednikov (ABC, ABE, Serim in Sicomel). Trgovski posredniki pa ne skrbijo samo za razpečavo naših izdelkov temveč morajo tesno sodelovati s končnimi kupci tudi na tehničnem področju. Od trgovskih posrednikov torej terjamo aktivno vlogo. Trgovski posredniki morajo obiskovati končne kupce, zaznavati morajo kupčeve potrebe po novih izdelkih ter nenazadnje, kupcu morajo nuditi vso potrebno tehnično podporo. Podjetje ITW Metalflex ima na oddaljenih trgih tudi nekaj zastopnikov oz. agentov, ki za potrebe podjetja iščejo nove kupce ter zastopajo podjetje.

V EU ima podjetje ITW Metalflex organizirano razpečavo prek neposrednih razpečavnih poti, saj so v EU locirani največji proizvajalci bele tehnike. Razlogi za neposredno razpečavo so tudi v strokovni usposobljenosti kadra za delovanje na evropskem trgu, bližini poslovnih partnerjev, poznavanju tujih jezikov in istem kulturnem okolju.

Politika promocije

Promocijo sestavljajo vse tiste aktivnosti, ki jih proizvajalec ali ponudnik uporablja pri informiranju in prepričevanju kupcev oz. potrošnikov, da bi jim prodal blago (Devetak 1999, 116).

Splet trženjske komunikacije (imenovan tudi promocijski splet) sestavlja pet poglavitnih dejavnosti (Kotler 1996, 596):

- Oglaševanje
- Neposredno trženje
- Pospeševanje prodaje
- Odnosi z javnostmi in publiciteta
- Osebna prodaja

Poglejmo si posamične dejavnosti promocijskega spleta:

a) Osebna prodaja

Pri osebni prodaji gre za osebno predstavitev izdelka obstoječemu ali potencialnemu kupcu. Osebno prodajo v podjetju ITW Metalflex vršita predvsem prodajni inženir in vodja prodaje, ki redno obiskujeta obstoječe in potencialne kupce. Pri predstavitvi proizvodnega programa si tržniki pomagajo z vzorci obstoječih izdelkov, s prototipi novih izdelkov, katalogi, rezultati testiranja, risbami ter drugo tehnično dokumentacijo. Osebna prodaja je še posebej pomembna pri uvajanju novega izdelka na trg. Ker na trgu tak izdelek še ni uveljavljen, je naloga prodajnega oddelka, da se s potencialnimi kupci dogovori za obisk in predstavitev izdelka. Podjetje ITW Metalflex se od vseh oblik dejavnosti promocijskega spleta najbolj poslužuje prav osebne prodaje.

b) Oglaševanje

Oglaševanje je v bistvu informiranje potencialnih kupcev o izdelkih, ki jih podjetje trži. Podjetje ITW Metalflex se na trgu pojavlja s svojim logotipom, ki je prikazan na Sliki 3.1.

Slika 3.1 Logotip podjetja ITW Metalflex



Vir: ITW Metalflex 2006

ITW Metalflex ima svoj katalog, v katerem je predstavljen proizvodni program z tehničnimi karakteristikami vseh izdelkov. Dostopnost do kataloga je enostavna saj ga podjetje pošlje na lastne stroške vsem zainteresiranim. Podjetje ima tudi svojo

spletno stran na internetu ([Http://www.itwmetalflex.com/](http://www.itwmetalflex.com/)) , ki je globalno dostopna vsakomur.

c) Pospeševanje oziroma izboljšanje prodaje

Podjetje ITW Metalflex se redno udeležuje vseh pomembnejših sejmov bele tehnike in tudi na ta način promovira svoje izdelke.

d) Odnosi z javnostmi in publiciteta

Podjetje ITW Metalflex posluje z največjimi proizvajalci aparatov bele tehnike, kar je za podjetje odlična referenca in v javnosti dviguje njen imidž. Podjetje se pogosto pojavlja v lokalnih medijih prek oglasov, intervjujev in reportaž. Mediji na ta način obveščajo lokalno skupnost o novostih v podjetju (npr. poslovni rezultati, nove montažne linije, organizacija različnih družabnih dogodkov, itd.) in pomagajo oblikovati pozitiven imidž podjetja. Podjetje je ekološko osveščeno in ne onesnažuje okolja. ITW Metalflex sodeluje z izobraževalnimi ustanovami in vsako leto zainteresiranim šolam predstavi delo v podjetju. Podjetje organizira dan odprtih vrat za širšo zainteresirano javnost. Podjetje razpisuje tudi štipendije za deficitarne poklice.

e) Neposredno trženje

Podjetje ITW Metalflex se ne poslužuje neposrednega trženja.

3.1.2 Naloge podjetja po opravljenem programsko – tržnem prestrukturiranju

Podjetje uspešno izpelje proces programsko – tržnega prestrukturiranja. Poglejmo si naloge, ki jih bo moralo podjetje opraviti po procesu prestrukturiranja, da zagotovi svojo nadaljnjo eksistenco in razvoj.

Slatter (1987, 235) navaja, da bodo v programsko - tržnem prestrukturiranju zmagovalci (tisti, ki premagajo krizo in dosežejo osnovo za prihodnji razvoj) morali opraviti:

- razviti podroben marketinški in izvedbeni poslovni načrt,
- usmeriti najboljše managerje na poslovna področja ali zaposliti nov zunanji management, ki že ima recept za uspeh na tem področju,
- vzpostaviti odgovornost profitnih centrov,
- zagotoviti koncentracijo naložb za "zmagovalce" in ne po nepotrebem zapravljati sredstev za nezanimiva poslovna področja,
- razviti tekoč načrt za izboljšanje uspešnosti z zagotovitvijo maksimalne učinkovitosti,
- začeti z razvojem novih izdelkov,
- začeti s programi usposabljanja,
- obveščanje vseh udeležencev o ciljih podjetja.

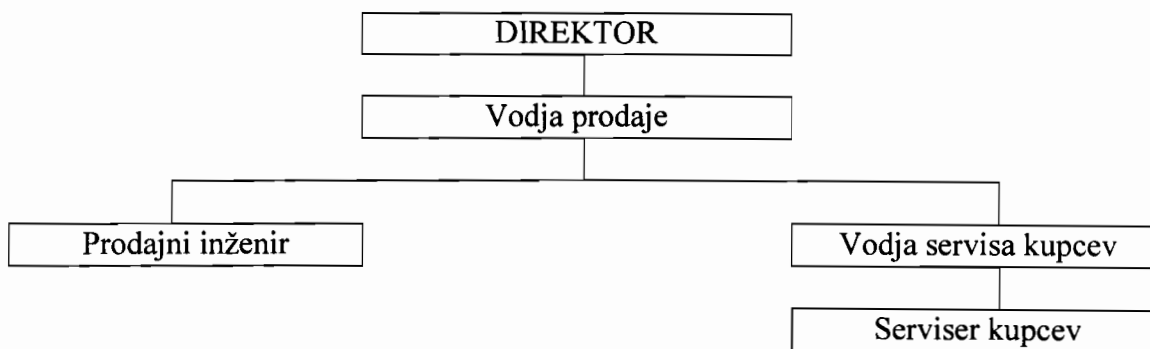
Pri obravnavi programsko – tržnega prestrukturiranja ni mogoče mimo opozorila, da je v podjetju treba zagotoviti enakovredno oz. usklajeno investiranje v (Dubrovski 2004, 251):

- trg (izgradnja distribucijske mreže, programi komuniciranja, iskanje strateških partnerstev, ipd.),
- tehnologijo (sodobna oprema, ki omogoča doseganje konkurenčne produktivnosti in kakovosti),
- sodelavce (stalno izobraževanje in usposabljanje).

3.1.3 Organiziranost prodajne službe v podjetju ITW Metalflex

Podjetje ITW Metalflex ima organizirano prodajno službo kot kombinacijo dveh oblik: po funkciji in glede na kupce. Direktorju podjetja je podrejen vodja prodaje (za vse kupce in izdelke), vodji prodaje pa prodajni inženir (za vse kupce in izdelke). Vodji prodaje je direktno podrejen tudi vodja servisa kupcev (spet za ves asortiment in za vse kupce), slednjemu pa prodajni referenti. Navedena hierarhija dokazuje funkcijsko členjenost organizacije in prodajne službe. Prodajni referenti pa so organizirani glede na kupce (Leban 2005, 9).

Slika 3.2 Organigram prodajnega sektorja ITW Metalflex



Vir: ITW Metalflex 2006

3.2 Razvojno in tehnološko prestrukturiranje

3.2.1 Opredelitev razvojnega in tehnološkega prestrukturiranja

Razvojno in tehnološko prestrukturiranje pomeni prehod iz obstoječih struktur na nove, ki podjetju zagotavljajo hitrejši tržno usmerjen razvoj, večjo učinkovitost delovanja in uporabo sodobnih tehnoloških procesov. Razvojno prestrukturiranje se nanaša na oblikovanje nove strukture izdelkov in storitev, v kateri bo več razvojne ali celo inovacijske komponente, kar pomeni, doseganje višjih zahtevnostnih

stopenj izdelka in procesov. Tehnološko prestrukturiranje pa pomeni uporabo takšnih znanstvenih metod, znanj in veščin, ki bodo omogočale proizvodnjo načrtovanih izdelkov in storitev (Dubrovski 2004, 252-253).

Razvoj izdelkov terja integriran pristop. To pomeni, da mora postati razvoj timsko delo predstavnikov nabave, tehnologije, proizvodnje, razvoja in trženja. To terja opuščanje tradicionalne hierarhične miselnosti in egoizma posameznih oddelkov pri doseganju rezultatov.

Naloga funkcije tehnologije je, da zasnuje takšne tehnološke procese in predvidi takšno tehnološko opremo, da bo proizvodnja lahko proizvajala zasnovan izdelek na kakovosten in racionalen način.

3.2.2 Cilji razvojnega in tehnološkega prestrukturiranja

Osnovni cilj razvojnega in tehnološkega prestrukturiranja je torej oblikovati takšne razvojne in tehnološke strukture izdelkov, ki vsebujejo več dodane (razvojne, inovacijske) vrednosti. Da bo rezultat razvojnega in tehnološkega prestrukturiranja še boljši, je potrebno uresničiti še nekatere druge cilje na teh področjih, kot so npr.:

- a) Skrajšanje notranjih (čakalnih in pretočnih) ter zunanjih (uvajalnih na trg) časov
Kupci vedno bolj zahtevajo hitre in točne dobave. Zato morajo podjetja skrajševati in stabilizirati notranje (čakalne in pretočne) čase. Notranji čas je čas od prejema naročila do izdelave končnega proizvoda in vključuje predvsem nabavo,
 - proizvodnjo in distribucijo. Razvojni čas oz. čas uvajanja novega izdelka na trg je čas od ugotovitve nove potrebe kupca do uvedbe novega izdelka na trg. Kratek razvojni čas odloča o uspešnosti in obliki življenjske krivulje izdelka in je logičen odgovor na krajše življenjske cikle izdelkov.
- b) Omejevanje in izločitev aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti izdelka
Vse aktivnosti v podjetju lahko razdelimo na tiste, ki dodajajo vrednost izdelku in tiste, ki ne dodajajo vrednosti ali pa jo dodajajo v majhni meri.

Cilj pri načrtovanju poslovnega (proizvodnega) procesa je zatorej stalno povečevati delež produktivnih aktivnosti, izločati (skrajšati) pa tiste, ki k vrednosti izdelka najmanj prispevajo. Izločajo se aktivnosti, ki za podjetje niso ključne ali pa jih partnerji izvajajo bolje in ceneje (outsourcing), ohranjajo pa se strateško pomembne, v katerih je največ znanja, izkušenj in inovativnosti (insourcing). Outsourcing je vedno manj taktičen ukrep, usmerjen k zniževanju stroškov, temveč postaja vse bolj strateška usmeritev podjetja. Outsourcing lahko za podjetje pomeni radikalno spremembo, ki ne prinaša zgolj znižanja stroškov in možnost večjega osredotočenja na ključne zmožnosti in programe, temveč prinaša pomembne strateške in taktične spremembe (Dubrovski 2004, 262-263).

Outsourcing je postal strateška usmeritev podjetja ITW Metalflex. Najprej so bile prepuščene zunanjim izvajalcem posamične strežne službe kot so: kuhinja, čiščenje, prevoznništvo, delno tudi orodjarna in vzdrževanje. Podjetje je nato prepustilo kooperantom tudi izdelavo polizdelkov. Podjetje pa prepušča zunanjim partnerjem tudi proizvodnjo posamičnih programov. Vzroki za tovrsten outsourcing so tako stroškovne kot tudi strateške narave. Podjetje se je osredotočilo zgolj na proizvodnjo ključnih izdelkov pa še to zgolj v fazah montaže in preizkušanja.

c) Relativno zniževanje stroškov

Službe razvoja, tehnologije in proizvodnje si morajo prizadevati, da v okviru razvojnega in tehnološkega prestrukturiranja zmanjšujejo spremenljive stroške na enoto izdelka, torej stroške porabljenega materiala in stroške delovnih operacij.

Faulhaber in Landwehr (1996, 128) navajata sledeči metodi za vplivanje na proizvodne in posledično skupne stroške:

- zmanjšanje raznovrstnosti sestavnih delov,
- prestavitev izdelave v variantah čimbolj proti koncu procesa.

Zmanjšanje raznovrstnosti sestavnih delov zmanjšuje tveganja in stroške, ki jih prinaša kompleksnost izdelave. Premik izdelave izdelkov v variantah na čimbolj oddaljeno fazo prav tako zmanjšuje stroške, saj poteka pretežni del procesa v osnovnih modelih.

3.3 Proizvodno prestrukturiranje

Proizvodno prestrukturiranje pomeni postavitve takšne strukture proizvodnih metod in pristopov na eni strani ter procesov in opravil na drugi strani, ki bodo na najbolj učinkovit način zagotovili izdelavo izbranih izdelkov. Proizvodne procese je seveda mogoče izvajati na primerni strojni opremi (Dubrovski 2004, 266).

Spremembe v proizvodnih metodah velikokrat pomenijo popolno in radikalno preoblikovanje tega področja na način, da pridemo do nove strukture metod in procesov, ki bo omogočala doseganje naslednjih prioritete (Dubrovski 2004, 266 – 267):

- stroški (najnižji skupni stroški),
- kakovost (čim boljša ustreznost specifikacijam oz. potrebam odjemalcev),
- zanesljivost (ustreznost zahtevam glede dobav oz. časovne in prostorske razpoložljivosti),
- fleksibilnost (prilagodljivost na zahteve glede spreminjajočega obsega asortimenta, raznolikosti variant in kompleksnosti izdelkov),
- inovativnost (uvajanje novih značilnosti, izdelkov in pristopov).

V proizvodnji je treba dati večji poudarek inovacijam in raziskovalnemu pristopu tudi z nagradami in pohvalami. Proizvodnja mora zato bolj sodelovati z razvojem in obratno.

3.4 Kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje

Prestrukturiranje na kadrovskem področju, ki je neposredno povezano z organizacijskimi spremembami, pomeni postavitve nove strukture, ki se nanaša na zaposlene (kadre, sodelavce) bodisi v celotnem podjetju ali v njegovih posameznih delih. Namen kadrovskega prestrukturiranja je postavitve takšne strukture zaposlenih v podjetju ali nekem področju, ki bo najbolje omogočala doseganje zastavljenih ciljev. Tako kot na drugih področjih, ukrepi prestrukturiranja morajo tudi tu izhajati iz celovite strategije podjetja, zato morajo biti skrbno, načrtno pripravljene, še posebej ker se nanašajo neposredno na ljudi (Dubrovski 2004, 279).

Kadrovska struktura podjetja se spreminja bodisi s postopkom zmanjševanja števila zaposlenih (downsizing) ali s postopkom kadrovskega prestrukturiranja. Angleški naziv downsizing se uporablja za radikalno zmanjšanje obsega poslovanja in števila zaposlenih. Osnovni namen downsizinga je zniževanje stroškov. Downsizing je običajno ukrep kriznega managementa in je usmerjen v reševanje podjetja, ki je v krizi.

Kadrovsko prestrukturiranje se od downsizinga razlikuje v tem, da pri downsizingu ostanejo strukture nespremenjene, le da v zmanjšanem obsegu, medtem ko gre pri prestrukturiranju predvsem za spreminjanje struktur, čeprav lahko pride tudi do zmanjšane obsega poslovanja. Kadrovsko prestrukturiranje je torej kvalitativno spreminjanje in ga moramo ločiti od downsizinga, ki je zgolj kvantitativno spreminjanje (Dubrovski 2004, 283).

3.5 Lastninsko prestrukturiranje

O lastninskem prestrukturiranju govorimo, ko se spremeni struktura lastnikov nekega podjetja. Lastninsko prestrukturiranje ima pogosto za posledico spremenjene strateške usmeritve in izvedbo različnih pomembnih ukrepov, ki jih sicer ne bi bilo, če ne bi prišlo do sprememb v lastništvu. Lastninsko prestrukturiranje lahko poteka na evolucijski način (postopno večanje deleža v nekem podjetju) in revolucijski način (prevzem, prodaja deleža, itd.), takšno prestrukturiranje pa lahko radikalno spremeni dosedanjo pot podjetja (Dubrovski 2004, 295-296).

Lastninsko prestrukturiranje podjetja Metalflex ima vse značilnosti revolucijskega načina prestrukturiranja saj je leta 1999 Ameriška multinacionalka ITW (Illinois Tool Works) postala 100% lastnik podjetja Metalflex.

4 PREDSTAVITEV MULTINACIONALKE ITW IN HČERINSKEGA PODJETJA ITW METALFLEX

4.1 Predstavitev multinacionalke ITW

Ameriška multinacionalka ITW (Illinois Tool Works Inc.) je bila ustanovljena leta 1912. Multinacionalka ima sedež v Chicagu (Illinois) in je trenutno lastnica prek 700 podjetij v 48 državah ter ima skoraj 50.000 zaposlenih. Multinacionalka konstantno raste s prevzemi novih podjetij po vsem svetu. Vsi predstavljeni podatki so zajeti z uradne spletne strani multinacionalke: [Http://www.itwinc.com/](http://www.itwinc.com/)

Multinacionalka spodbuja proizvodnjo izdelkov z visoko dodano vrednostjo in z visoko razvojno oz. inovativno komponento. Prav tako poudarja pomen partnerskega odnosa in timskega dela tako z dobavitelji kot s kupci. Hčerinska podjetja so praviloma majhna, decentralizirana in izjemno osredotočena na svoje kupce.

Že na glavni strani uradne spletne strani zasledimo slogan, ki je glavno gonilo razvoja multinacionalke: "We apply the 80/20 process to everything we do", kar v Slovenskem prevodu pomeni, da podjetje aplicira pravilo 80/20 pri vseh aktivnostih podjetja. Rojstvo pravila 80/20 datira v zgodnja osemdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so strokovnjaki podjetja iskali rešitve za izboljšanje poslovnih procesov, s čimer so želeli izboljšati konkurenčni položaj podjetja v spreminjajoči se globalni ekonomiji. Danes, po več kot dvajsetih letih uporabe pravila 80/20, je postalo le-to integralni del strategije poslovanja multinacionalke ter glavno gonilo njenega razvoja. Pomen pravila 80/20 je enostaven: podjetje ustvari 80% prihodkov s prodajo 20% svojih ključnih izdelkov; 20% ključnih kupcev ustvari 80% prihodkov podjetja.

Multinacionalka posveča veliko pozornost izobraževanju zaposlenih, saj omogoča elektronsko izobraževanje (e-learning) preko spletne strani [Http://www.itwelearning.com/](http://www.itwelearning.com/)

4.2 Predstavitev podjetja ITW Metalflex

Zametki Metalflexa segajo v leto 1959, ko je na Mostu na Soči začelo nekaj delavcev izdelovati kovinske pasove za ročne ure. Že naslednje leto, natanko 18. 10. 1960. je bil sprejet akt o ustanovitvi podjetja za proizvodnjo kovinske galanterije - Metalflex, Most na Soči.

Proizvodni program se je v sledečih letih razširil na proizvodnjo različnih vrst dilatacijskih in bimetalnih termo regulatorjev, termometrov in signalnih lučk. Celotno podjetje se je preselilo v Tolmin leta 1968. Takrat se je podjetje preimenovalo v podjetje za proizvodnjo drobne industrijske opreme in kovinske galanterije.

Metalflex je bil v obdobju vse do osamosvojitve med največjimi proizvajalci komponent bele tehnike in industrijskih strojev v bivši Jugoslaviji. S svojimi izdelki je zalagal vse pomembnejše proizvajalce bele tehnike v Jugoslaviji. Z izgubo Jugoslovanskega trga se je število zaposlenih močno zmanjšalo.

Podjetje se je statusno preoblikovalo v delniško družbo leta 1991. V letu 1992 pa je po sklenitvi pogodbe postal večinski lastnik družbe Sklad Republike Slovenije za razvoj. Prehod pod okrilje državne institucije je bil pogojen s sanacijo slabših rezultatov poslovanja za obdobje izgube Jugoslovanskega trga in recesije na evropskem tržišču.

Metalflex je bil med prvimi podjetji v Sloveniji, ki je pridobil certifikat kakovosti ISO 9001 in to v letu 1992. S tem si je potrdil svoj obstoj ter še povečal možnosti za prodajo svojih izdelkov najpomembnejšim evropskim proizvajalcem bele tehnike, kot so: Electrolux, Indesit, Bosch Siemens, Whirlpool, Fagor, Candy, Gorenje... Vsi izdelki, ki se proizvajajo v Metalflexu so plod domačega razvoja, saj podjetje nima zakupljene nobene licence.

V letu 1997 je postal lastnik Metalflexa holding, ki sta ga sestavljala EBRD (Evropska banka za prestrukturiranje in razvoj) ter SRD (Slovenska razvojna družba). Holding je v letu in pol saniral obveznosti Metalflexa do bank, s čimer je začelo podjetje posodabljati svojo proizvodnjo ter s tem znižalo proizvodne stroške ter povečalo zanesljivost svojih izdelkov. S tem se je sprostil razvoj novih izdelkov, ki zaradi predhodnih finančnih težav ni bil možen. V letu 1999 je postala 100% lastnica Metalflexa ameriška multinacionalka Illinois Tool Works Inc. (ITW).

Danes podjetje ITW Metalflex proizvaja široko paleto elektro – mehanskih komponent , ki se vgrajujejo v gospodinjske aparate (household appliances). Kupci izdelkov podjetja ITW Metalflex so največji Evropski in Svetovni proizvajalci bele tehnike. Trenutno v podjetju dela 508 zaposlenih. V letih po prevzemu s strani multinacionalke ITW, podjetje beleži konstantno povečanje prihodkov in dobička.

Vizija podjetja ITW Metalflex je ostati eno od vodilnih podjetij za proizvodnjo sestavnih delov za gospodinjske aparate, s stabilnim tržnim položajem.

5 PRAVILO 80/20 (PARETOVO PRAVILO)

5.1 Izvor pravila 80/20 (Paretovo pravilo)

Vilfredo Federico Damaso Pareto (15.7.1848. – 19.8.1923.), Italijanski ekonomist, sociolog in filozof, ki je znan po svoji študiji družbene razporeditve dohodka in po analizi posameznikovih izbir, je leta 1906 predstavil svoje opažanje, da ima 20% ljudi v Italiji v lasti 80% premoženja. Pareto je opazil, da se ljudje v družbi naravno delijo na "vitalnih nekaj" - zgornjih 20% glede denarja in vpliva, ter "povprečno večino" - spodnjih 80% (Wikipedia.org).

Dr. Joseph Moses Juran je eden najvplivnejših mislecev na področju industrijskega obvladovanja kakovosti (quality management) v 20-em stoletju. Znan je tudi po svojem prispevku k teoriji managementa, managementu človeških virov ter poslovnega svetovanja. Dr. Juran je Paretovo opažanje posplošil v Paretovo načelo ali pravilo 80/20. Paretovo načelo je razširil na področje obvladovanja kakovosti in dejal, da 20% vzrokov povzroči 80% problemov ("vital 20% and trivial 80%") (Wikipedia.org).

Paretovo pravilo se dandanes vse bolj uporablja tako v poslovnem kot tudi v neposlovnem svetu. Koncept pravila pa je povsod enak: za mnoge pojave velja, da 20% vzrokov povzroči 80% posledic.

5.2 Primeri uporabe pravila 80/20 v neposlovnem svetu

Pravilo 80/20 je postalo eno najpripravnějšíh pravil tudi na področju upravljanja časa in življenja, saj ga pogosto zasledimo v knjigah, ki se ukvarjajo s tovrstno problematiko.

Pravilo 80/20, na primer pravi, da 20% naših dejanj pripomore k 80% rezultatov; 20% nalog, ki jih opravimo, pripomore k 80% vrednosti našega dela itn. Če torej imamo seznam desetih stvari, ki jih moramo narediti, bosta dve od teh pomembnejši od vseh preostalih osmih skupaj. Vsako izmed teh nalog opravimo v enakem času. Vendar sta ena ali dve nalogi pet do desetkrat pomembnejši od ostalih. Večina ljudi odlaša ravno pri tistih 20% stvari, ki so najpomembnejše, bistvene. Namesto tega se posvečajo manj pomembnim 80% nalog, ki ne dajo toliko rezultatov. Zato moramo brezpogojno zavrniti manj pomembnih 80% nalog, dokler ne opravimo vseh 20% pomembnejših nalog. V tem smislu nam uporaba pravila 80/20 lahko pomaga, da se učinkoviteje spopademo z vsakodnevnimi nalogami (Tracy 2003, 33-34).

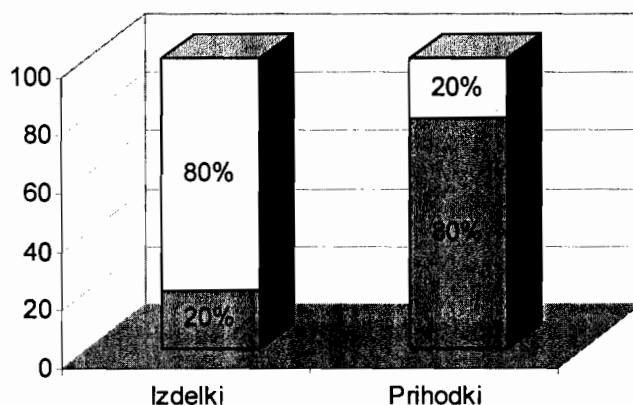
Še nekateri primeri uporabe pravila 80/20 v vsakdanjem življenju:

- pri iskanju informacij glavino informacij (80%) najdemo v manjšini časa (20%),
- 80% hrane pripravimo s 20% posod,
- 80% pisanja opravimo z 20% svinčnikov,
- 80% časa nosimo 20% oblek,
- 80% koristi programske opreme pridobimo z uporabo 20% njenih zmožnosti,
- 80% mesečnih stroškov izhaja iz plačila 20% računov itn.

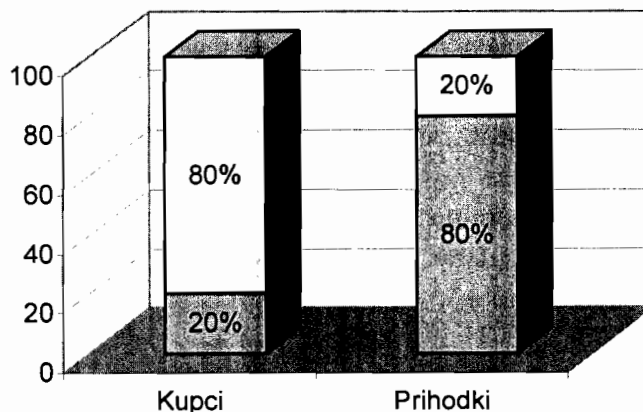
5.3 Primeri uporabe pravila 80/20 v poslovnem svetu

V poslovnem svetu se pravilo 80/20 najpogosteje uporablja, ko skušamo opredeliti vpliv kupcev in izdelkov na prihodke podjetja. Pravilo 80/20 pravi, da podjetje ustvari 80% prihodkov s prodajo 20% svojih ključnih izdelkov (Slika 5.1). 20% ključnih kupcev ustvari 80% prihodkov podjetja (Slika 5.2).

Slika 5.1 Pravilo 80/20, razmerje izdelki – prihodki



Slika 5.2 Pravilo 80/20, razmerje kupci – prihodki



Še nekateri primeri uporabe pravila 80/20 v poslovnem svetu:

- 20% finančnih pritokov ustvarja 80% finančnih sredstev,
- 20% opreme ustvari 80% izdelkov podjetja,
- 20% izdelkov zavzema 80% skladiščnega prostora,
- 20% dobaviteljev dobavi 80% polizdelkov,
- 80% odločitev je sprejetih v 20% celotnega časa trajanja sestanka,
- 80% motenj managerjev je povzročenih s strani 20% zaposlenih,
- 20% prodajnega osebja ustvari 80% letnega prihodka,
- 80% pritožb zaradi slabe kakovosti izhaja iz 20% izdelkov,
- 80% pritožb zaradi slabe kakovosti prihaja s strani 20% kupcev,
- 20% oglaševanja ustvari 80% rezultatov celotne oglaševalski kampanje itn.

V multinacionalki ITW trdijo, da je mogoče vsa področja poslovanja analizirati z vidika 80/20. Prav zato aplicirajo pravilo 80/20 pri delovanju vseh poslovnih funkcij podjetja. Vedno, ko analiziramo določene podatke ali procese, lahko ločimo "vitalnih" 20% od "banalnih" 80%. Z uporabo pravila 80/20 se prek poenostavljanja osredotočimo na ključne točke poslovanja. Poenostavljanje namreč sproža akcijo, dokler kompleksnost zamegljuje kaj je dejansko pomembno in povzroča skrite stroške. Prav zato so podjetja, ki spadajo pod okrilje multinacionalke ITW organizacijsko ploska in učinkovita. ITW uvaja pravilo 80/20 kot obliko poslovne strategije prav v vsa hčerinska podjetja. Tudi novo prevzeta podjetja se zelo hitro po prevzemu seznanijo s pravilom 80/20 in so ga dolžna uvajati na vsa področja poslovanja. Številna podjetja poznajo in hvalijo pravilo 80/20, vendar pa pri multinacionalki ITW aplikacija pravila 80/20 dejansko sproža aktivnosti in spremembe na vseh področjih in nivojih poslovanja.

Predsednik uprave ITW, W. James Farrell priznava, da je zelo težko udejanjiti pravilo 80/20 v praksi, saj praviloma naleti pri zaposlenih na odpor in nerazumevanje. Vendar pa istočasno trdi, da so stroški podjetij, ki spadajo pod okrilje ITW bistveno manjši od primerljivih in konkurenčnih podjetij prav zaradi uporabe pravila 80/20 kot najpomembnejšega orodja pri sprejemanju odločitev (Schiedermayer 2006).

V diplomski nalogi se bom predvsem osredotočil na uporabo pravila 80/20 pri analizi vpliva kupcev in izdelkov na prihodke podjetja. Kot že rečeno, pravilo 80/20 pravi, da podjetje ustvari 80% prihodkov s prodajo 20% svojih ključnih izdelkov. Te izdelke imenujejo pri ITW 80% izdelki. Ostale izdelke, ki ustvarijo 20% prihodkov imenujejo 20% izdelki. Pravilo 80/20 pravi tudi, da 20% ključnih kupcev ustvari 80% prihodkov podjetja. Te kupce imenujejo pri ITW 80% kupci. Ostale kupce, ki ustvarijo 20% prihodkov imenujejo 20% kupci. Pri označevanju kupcev in izdelkov bom uporabljal enako analogijo kot velja pri ITW.

Trije koraki za učinkovito uporabo pravila 80/20:

1. V svojem poslovanju identificirajte ključne izdelke, kupce, trge, procese, prodajne kanale, prodajne zastopnike, itn.
2. Jasno razlikujte in ločite ključnih 80% od manj pomembnih 20%. Različno obravnavajte stvari, ki prinesejo 80% koristi kot tiste, ki prinesejo 20% koristi.
3. Angažirajte ljudi, denar, čas in ostala sredstva podjetja v stvari, ki vam zagotavljajo 80% koristi, katere se lahko pojavljajo v obliki prihodkov, dobička, tržnega deleža, proizvodnega volumna, kompetentnega položaja na trgu itn.

Podjetja prepogosto namenjajo premalo časa 80% ključnim kupcem in izdelkom ter porabijo preveč časa na manj pomembne 20% kupce in izdelke:

- Kupci niso vsi enaki. Podjetje ne sme enakovredno uporabljati svojih sredstev pri obravnavanju kupcev. Predvsem prodajna služba mora nuditi najboljšo podporo ključnim 80% kupcem. Ta podpora se mora kazati v maksimalnem angažiranju prodajnih referentov, prodajnih inženirjev in prodajnega managementa. Ključni kupci si zaslužijo čimveč osebnega kontaktiranja, prednost pri reševanju morebitnih težav, prednost pri vnašanju naročil itn. Pri obravnavanju manj pomembnih kupcev naj podjetje angažira manj sredstev.
- 80% ključni izdelki si zaslužijo posebno podporo vseh vpletenih služb, od razvojne, proizvodne do prodajne službe. Ostali 20% izdelki se morajo obravnavati ločeno. Te izdelke je potrebno poenostaviti, standardizirati, proizvodnjo preseliti izven podjetja (outsourcing) ali celo opustiti. V vsakem primeru je potrebno ločiti 20% izdelke od 80% portfolja.
- Potrebno je zagotoviti, da so proizvodne linije na katerih proizvajamo 80% izdelke maksimalno produktivne in rentabilne. 20% izdelke je potrebno proizvajati ločeno, praviloma v drugih, manj učinkovitih proizvodnih celicah.

Uporaba pravila 80/20 omogoča podjetju, da sprostí svoje vire in se osredotoči na svoje ključne izdelke in kupce. Tako dosežena nova struktura kupcev in izdelkov pripomore k povečani kakovosti, produktivnosti, inovativnosti, donosnosti, tržni prodornosti in nenazadnje zadovoljstvu kupcev. Pravilo 80/20 narekuje, da mora podjetje vedno znova analizirati svoje izdelke in kupce z omenjenim pravilom, saj zaradi dinamike prodajnih trgov kupci, ki so bili še včeraj veliki kupci (80% kupci), lahko že jutri postanejo mali kupci (20% kupci). Prav tako lahko izdelki, ki so še včeraj prinašali velik promet (80% izdelki), lahko že jutri zapadejo med manj donosne izdelke (20% izdelki). Tak pristop pomeni za podjetje, še posebej pa za prodajno službo preskok s tradicionalnega razmišljanja in ravnanja v moderno razmišljanje ter ravnanje.

Uporaba pravila 80/20 je postala zelo priljubljena med managerji vseh področij in ravni, saj se prek osredotočenja na pomembne naloge učinkoviteje spopadajo z vsakodnevnimi opravili. Pravilo 80/20 danes služi managerjem kot dnevni opomnik, da posvetijo 80% svojega časa in energije na 20% nalog, ki so resnično pomembne in katera prinašajo 80% koristi.

5.4 Skriti stroški

Skriti stroški (hidden costs) se pojavljajo v podjetjih, v katerih imamo opraviti s kompleksnimi procesi in poslovnimi funkcijami. Tem stroškom se je mogoče izogniti, če apliciramo pravilo 80/20 pri delovanju vseh poslovnih funkcij in procesov podjetja. Cilj uporabe pravila 80/20 je poenostaviti poslovanje podjetja. Poenostavljanje sproža akcijo, kompleksnost pa povzroča skrite stroške.

V nadaljevanju bomo obravnavali skrite stroške, ki so posledica nezadostnega osredotočenja na ključne kupce in preširokega prodajnega programa.

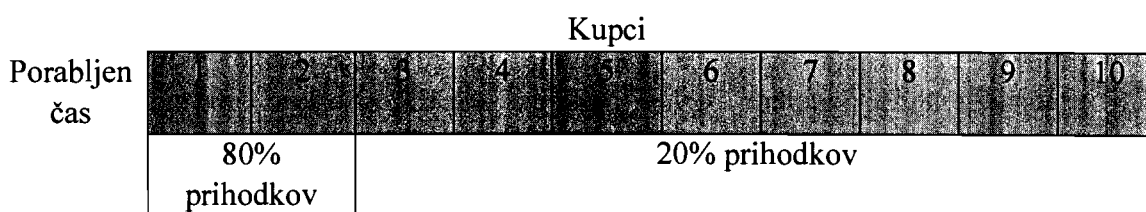
5.4.1 Skriti stroški zaradi nezadostnega osredotočenja na ključne kupce

Tradicionalno delujoča podjetja obravnavajo vse svoje kupce (več ali manj) enako. Pravilo 80/20 pa pravi, da 20% ključnih kupcev ustvari 80% prihodkov podjetja. V primeru, da podjetje obravnava vse svoje kupce enako, lahko smatramo, da je preostalih 80% kupcev izvor nastanka skritih stroškov. Skriti stroški se manifestirajo v obliki nezadostnega osredotočenja na ključne kupce, pomanjkanju poglobljenih kontaktov s strani prodajne službe, stroškov zaradi povečanega izdajanja računov in sledenja naročil, višjih stroškov sledenja stanja terjatev in nazadnje izgubi kupca (ITW learning center 2004).

a) Nezadostno osredotočenje na ključne kupce

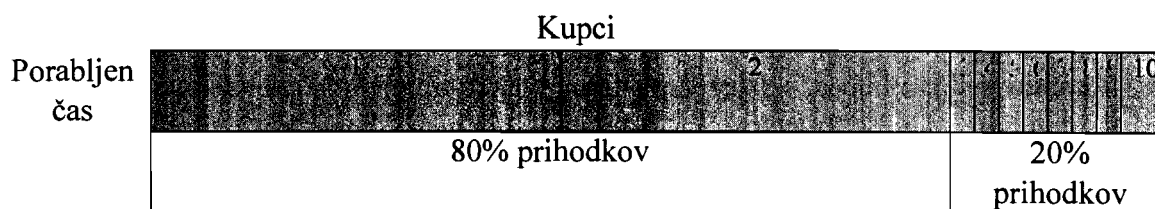
V tradicionalno delujočih podjetjih, prodajni referenti posvečajo enako časa vsem kupcem. Pravilo 80/20 pa pravi, da 20% kupcev ustvari 80% prihodkov. Zato je potrebno 80% časa posvetiti 80% ključnim kupcem.

Slika 5.3 Tradicionalno delujoče podjetje



Vir: ITW learning center 2004

Slika 5.4 Podjetje z apliciranim pravilom 80/20 v prodajni službi



Vir: ITW learning center 2004

b) Pomanjkanje poglobljenih kontaktov s strani prodajne službe

Če podjetje posluje z velikim številom kupcev, se lahko zgodi, da prodajno osebje servisira več kupcev, kot bi jih bilo optimalno zmožno. Zato lahko prodajno osebje porabi premalo časa za servisiranje ključnih 80% kupcev. Posledično lahko prodajno osebje ne uspe zaznati neke specifične zahteve kupca in mu zato ne uspe zagotoviti ustrezne rešitve. Pomanjkanje poglobljenih kontaktov s strani prodajne službe se lahko v najhujšem primeru konča z izgubo posla.

c) Skriti stroški zaradi povečanega izdajanja računov in sledenja naročil

Če podjetje posluje z velikim številom kupcev, potrebuje tudi veliko prodajnih referentov, ki morajo obvladovati celoten proces, od prejema naročila, njegovega procesiranja v proizvodnjo, sledenja, dobave robe do izstavljanja računov. V primeru, da podjetje posluje samo z ključnimi 80% kupci so naročila praviloma manj številčna in visoko volumska, izdani računi pa manj številčni in z visokimi zaračunanimi zneski.

d) Skriti stroški sledenja stanja terjatev

Računovodstvo lažje in predvsem rentabilnejše spremlja račune 20% kupcev kot pa vseh kupcev.

e) Izguba kupca

Prodajno osebje mogoče ni dovolj pozorno na specifične potrebe ključnega kupca in mu ne zagotavlja ustrezne podpore. Zaradi tega lahko ključni kupec preide h konkurenci in ga izgubimo.

5.4.2 Skriti stroški zaradi preširokega prodajnega programa

Tradicionalno delujoča podjetja obravnavajo vse svoje izdelke (več ali manj) enako. Pravilo 80/20 pa pravi, da 20% izdelkov ustvari 80% prihodkov podjetja. V primeru, da podjetje obravnava vse svoje izdelke enako, lahko smatramo, da je preostalih 80% izdelkov izvor nastanka skritih stroškov. Skriti stroški se manifestirajo v obliki kompleksnega planiranja proizvodnje, izobraževanja zaposlenih, pogostega nastavljanja strojev in linij, stroškov zaradi povečanega plačevanja računov in obvladovanja dobaviteljev, stroškov izdajanja katalogov in stroškov kontrole (ITW learning center 2004).

a) Kompleksno planiranje proizvodnje

Planiranje proizvodnje velikega števila izdelkov zahteva več truda in časa kot planiranje proizvodnje manjšega števila ključnih izdelkov. V primeru spremenjenih zahtev s strani kupca, se služba planiranja lahko hitreje odzove na nove zahteve pri manjšem številu izdelkov in ustrezno spremeni dinamiko oziroma raspored proizvodnje.

b) Izobraževanje zaposlenih

Izobraževanje zaposlenih je v svoji osnovi koristno in hvale vredno. Vendar pa proizvodnja številnih izdelkov poveča tudi potrebo po dodatnem izobraževanju zaposlenih. Povečane aktivnosti na področju izobraževanja zaposlenih pa povzročajo nepotrebne dodatne stroške.

c) Pogosto nastavljanje strojev in linij

Veliko število izdelkov oziroma različic enega izdelka povzroča pogosto nastavljanje strojev in linij za njihovo proizvodnjo. Vse to povzroča dodatne skrite stroške, ki jih je težko ovrednotiti.

d) Skriti stroški zaradi povečanega plačevanja računov in obvladovanja dobaviteljev

Če podjetje posluje z velikim številom dobaviteljev potrebuje tudi veliko nabavnih referentov, ki morajo obvladovati celoten proces, od pošiljanja naročila, sledenja v smislu spoštovanja dobavnega roka ter dobave blaga v podjetje. Skladiščenje številnih polizdelkov zahteva velik skladiščni prostor in številčno skladiščno osebje. Računovodstvo pa je obremenjeno s plačevanjem številnih računov.

e) Stroški izdajanja katalogov

S proizvodnjo številnih izdelkov narašča tudi povpraševanje po katalogih. Katalogi postajajo obširnejši. Njihovo konstantno popravljanje in tiskanje postane drago.

f) Stroški kontrole

Vsi polizdelki in končni izdelki so podvrženi prevzemni kontroli in testiranju služb kakovosti. Številni polizdelki in končni izdelki zahtevajo številno osebje v kontroli in drago testno opremo. Stroški kontrole so stroški službe, v kateri se direktno ne ustvarja dodana vrednost, zato se moramo takim stroškom izogibati.

5.5 Koraki za uspešno aplikacijo pravila 80/20 v praksi

Da bi uspešno aplicirali pravilo 80/20 v praksi, torej ločili pomembne 80% kupce in izdelke od manj pomembnih 20% kupcev in izdelkov, je potrebno znati zbrati potrebne podatke, jih analizirati in prikazati rezultate v razumljivi obliki.

V nadaljevanju bom predstavil pet korakov za uspešno aplikacijo pravila 80/20 v praksi (ITW learning center 2004):

1. Določiti vir potrebnih podatkov.
2. Preveriti verodostojnost in natančnost izbranega vira.
3. Zbrati podatke v tabeli.
4. Sortirati podatke po vplivnosti.
5. Potegniti 80/20 črto.

a) Določiti vir potrebnih podatkov

Prvi korak za uspešno aplikacijo pravila 80/20 v praksi, je določitev vira potrebnih podatkov. Viri so lahko različni in so odvisni od področja, ki ga skušamo analizirati z vidika 80/20. Uporabimo lahko različne vire kot so npr.: izdani računi, izdana naročila, prejeta plačila, izdani dobropisi itn. Pomembno je, da podatke zajamemo za daljše časovno obdobje, saj le tako lahko ugotovimo kakšen je trend gibanja podatkov. Podatki zajeti za prekratko obdobje lahko popačijo analizo.

b) Preveriti verodostojnost in natančnost izbranega vira

Ko smo izbrali vir, je pomembno, da preverimo njegovo verodostojnost in natančnost. S tem postavimo temelj, da bodo zaključki analize temeljili na zanesljivih in točnih podatkih.

c) Zbrati podatke v tabeli

Ko smo prepričani, da so podatki verodostojni, jih je potrebno zbrati v tabeli. Na primer, v tabeli lahko zberemo podatke o realizirani letni prodaji vseh izdelkov.

Tabela 5.1 Realizirana letna prodaja vseh izdelkov

Izdelek	Letna prodaja v 000 EUR
Izdelek A	317
Izdelek B	33
Izdelek C	500
Izdelek D	359
Izdelek E	125
Izdelek F	375
Izdelek G	158
Izdelek H	67
Izdelek I	438
Izdelek J	100
Skupaj	2.472

Vir: ITW learning center 2004

d) Sortirati podatke po vplivnosti

Podatki so ponavadi na razpolago v abecednem zaporedju ali v številčnem zaporedju glede na šifro ali kodo izdelkov. Vendar pa nam taka oblika podatkov ne koristi pri identificiranju izdelkov, ki predstavljajo 80% celotne vrednosti oz. v našem primeru 80% realizirane letne prodaje. Zato je potrebno podatke iz Tabele 5.1 sortirati po višini realizirane letne prodaje posamičnega izdelka, začenši od najvišje do najnižje. Pri tem je potrebno računati tudi kumulativne vrednosti realizirane prodaje v EUR in kumulativne vrednosti odstotkov od celotne realizirane prodaje, saj nam bosta ta dva podatka pomagala identificirati izdelke, ki predstavljajo 80% realizirane letne prodaje in izdelke, ki predstavljajo preostalih 20% realizirane letne prodaje.

Tabela 5.2 Sortirana realizirana letna prodaja vseh izdelkov po vplivnosti

Izdelek	Letna prodaja v 000 EUR	Seštevek letne prodaje v 000 EUR	Odstotek od letne prodaje	Seštevek odstotkov od letne prodaje
C	500	500	20,2%	20,2%
I	438	938	17,7%	37,9%
F	375	1.313	15,2%	53,1%
D	359	1.672	14,5%	67,6%
A	317	1.989	12,8%	80,4%
G	158	2.147	6,4%	86,8%
E	125	2.272	5,1%	91,9%
J	100	2.372	4%	95,9%
H	67	2.439	2,7%	98,6%
B	33	2.472	1,4%	100%
Skupaj	2.472		100%	

Vir: ITW learning center 2004

e) Potegniti 80/20 črto

V zadnjem koraku je potrebno potegniti 80/20 črto in s tem ločiti 80% izdelke od 20% izdelkov. To storimo tako, da potegnemo črto pri točki, kjer seštevek odstotkov od letne prodaje preseže vrednost 80%. To ne pomeni, da izdelki pod črto 80/20 (20% izdelki) niso pomembni, le obravnavati jih je potrebno drugače od izdelkov nad 80/20 črto (80% izdelki).

Tabela 5.3 : Razdelitev izdelkov na 80% izdelke in 20% izdelke s črto 80/20

Izdelek	Letna prodaja v 000 EUR	Seštevek letne prodaje v 000 EUR	Odstotek od letne prodaje	Seštevek odstotkov od letne prodaje	
C	500	500	20,2%	20,2%	
I	438	938	17,7%	37,9%	
F	375	1.313	15,2%	53,1%	
D	359	1.672	14,5%	67,6%	
A	317	1.989	12,8%	80,4%	80%
G	158	2.147	6,4%	86,8%	20%
E	125	2.272	5,1%	91,9%	
J	100	2.372	4%	95,9%	
H	67	2.439	2,7%	98,6%	
B	33	2.472	1,4%	100%	
Skupaj	2.472		100%		

Vir: ITW learning center 2004

5.6 Težave s katerimi se srečujejo službe, ki ne uporabljajo pravila 80/20

Poglejmo si nekaj težav, s katerimi se srečujejo v tradicionalnih službah oz. v službah v katerih ne uporabljajo pravila 80/20.

a) Prodaja

- Preveč časa porabljenega za številčneje 20% kupce, zaradi česa pogosto zmanjka časa za 80% kupce.
- Sprejemanje naročil za 20% izdelke in motenje proizvodnega procesa na račun 80% izdelkov.
- Preštevilni telefonski klici s strani kupcev.
- Zaradi velikega števila izdelkov oz. različic izdelka, prihaja do napak v določanju prodajne cene.
- Zaradi napak pri določanju prodajnih cen, prihaja do številnih pritožb s strani kupcev in prejetih bremepisov.
- Preveč zapadlih naročil in posledično zamud pri odpremah blaga.

b) Proizvodnja

- Pod pritiskom prodajne službe, se proizvodni resursi prepogosto osredotočijo na proizvodnjo 20% izdelkov za 20% kupce.
- Prepogosto in neracionalno motenje proizvodnega procesa v obliki prekinitve izdelave 80% izdelka na račun izdelave 20% izdelka.
- Nespoštovanje dogovorjenih dobavnih rokov (lead times).
- Premajhne zaloge 80% izdelkov zaradi proizvodjanja 20% izdelkov.

c) Nabava

- Opraviti imamo s preveč dobavitelji.
- Veliko izdelkov oz. veliko različic enega izdelka, zahteva veliko polizdelkov. Proces naročanja postane kompleksen, saj zahteva veliko dela z različnimi formularji in drugo dokumentacijo.

d) Razvoj

- Zaradi nedefiniranih prioritet se lahko zgodi, da razvojna služba prednostno obravnava projekt, ki po potencialnem prometu sodi med 20% izdelke in ne projekt, ki bi po potencialnem prometu lahko postal 80% izdelek.
- Zaradi preobremenjenosti s številnimi projekti, razvojna služba pogosto namenja premalo časa projektom z velikim potencialnim prometom.

e) Računovodstvo

- Zaradi napak pri določanju prodajnih cen in posledično izdanih napačnih računov, prihaja do prejetih bremepisov. Oddelek računovodstva mora zato izdati številne dobropise.
- Kupci nočejo plačevati računov dokler ne prejmejo dobropisov, zato prihaja do zamud pri plačilih kupcev.
- Naraščanje neplačanih terjatev.

5.7 Primeri aplikacije pravila 80/20 za reševanje težav v posamičnih službah

5.7.1 Prodaja

Kot smo že omenili, prodajno osebje pogosto porabi preveč časa na številčnejše 20% kupce, zaradi česa jim zmanjka časa za 80% kupce. Da bi se izognili tovrstnim težavam, je potrebno z uporabo pravila 80/20 ločiti 80% kupce od 20% kupcev. Analizo pričnemo tako, da iz ustreznega vira (npr. interni računalniški sistem) pridobimo podatke o realizirani letni prodaji vseh kupcev. Pred pričetkom analize je pomembno, da preverimo verodostojnost in natančnost izbranega vira. V spodnji Tabeli 5.4 imamo zbrane podatke o realizirani letni prodaji vseh kupcev po abecednem vrstnem redu.

Tabela 5.4 Realizirana letna prodaja vseh kupcev

Kupec	Letna prodaja v 000 EUR
Kupec A	400
Kupec B	542
Kupec C	133
Kupec D	67
Kupec E	25
Kupec F	433
Kupec G	42
Kupec H	646
Kupec I	100
Kupec J	84
Skupaj	2.472

Podatke iz Tabele 5.4 nato sortiramo po višini realizirane letne prodaje posamičnega kupca, začenši od najvišje do najnižje. Pri tem je potrebno računati tudi kumulativne vrednosti realizirane prodaje v EUR in kumulativne vrednosti odstotkov od celotne realizirane prodaje, saj nam bosta ta dva podatka pomagala identificirati kupce, ki predstavljajo 80% realizirane letne prodaje in kupce, ki predstavljajo preostalih 20% realizirane letne prodaje. V zadnjem koraku, je potrebno potegniti 80/20 črto in s tem ločiti 80% kupce od 20% kupcev. To storimo tako, da potegnemo črto pri točki, kjer seštevek odstotkov od letne prodaje preseže vrednost 80%.

Tabela 5.5 Razdelitev kupcev na 80% kupce in 20% kupce s črto 80/20

Kupec	Letna prodaja v 000 EUR	Seštevek letne prodaje v 000 EUR	Odstotek od letne prodaje	Seštevek odstotkov od letne prodaje	
H	646	646	26,1%	26,1%	
B	542	1.188	21,9%	48%	
F	433	1.621	17,5%	65,5%	
A	400	2.021	16,2%	81,7%	80%
C	133	2.154	5,4%	87,1%	20%
I	100	2.254	4%	91,1%	
J	84	2.338	3,4%	94,5%	
D	67	2.405	2,7%	97,2%	
G	42	2.447	1,7%	98,9%	
E	25	2.472	1,1%	100%	
Skupaj	2.472		100%		

Kot je razvidno iz Tabele 5.5, štiri kupci (H, B, F in A) ustvarijo 81,7% realizirane letne prodaje. Prodajni oddelek mora najti ustrezen rešitev, da bi prodajno osebje več svojega delovnega časa in energije porabilo za te štiri kupce (80% kupci) oz. mora najti alternativno rešitev za preostalih šest kupcev (20% kupci). Najustreznejša rešitev za 20% kupce je, da poslovanje z njimi prepustimo enemu ali več distributerjem.

Prodajno osebje seveda sprejema tudi naročila za 20% izdelke in s tem moti proizvodni proces na račun 80% izdelkov. Poglejmo si še enkrat Tabela 5.3 iz poglavja 5.5., Koraki za uspešno aplikacijo pravila 80/20 v praksi.

Tabela 5.3 Razdelitev izdelkov na 80% izdelke in 20% izdelke s črto 80/20

Izdelek	Letna prodaja v 000 EUR	Seštevek letne prodaje v 000 EUR	Odstotek od letne prodaje	Seštevek odstotkov od letne prodaje	
C	500	500	20,2%	20,2%	
I	438	938	17,7%	37,9%	
F	375	1.313	15,2%	53,1%	
D	359	1.672	14,5%	67,6%	
A	317	1.989	12,8%	80,4%	80%
G	158	2.147	6,4%	86,8%	20%
E	125	2.272	5,1%	91,9%	
J	100	2.372	4%	95,9%	
H	67	2.439	2,7%	98,6%	
B	33	2.472	1,4%	100%	
Skupaj	2.472		100%		

Vir: ITW learning center 2004

Kot je razvidno iz Tabele 5.3, pet izdelkov (C, I, F, D in A) ustvari 80,4% realizirane letne prodaje (80% izdelki). Naloga managementa v podjetju je, da prepreči motenje proizvodnje 80% izdelkov oz. najde alternativno rešitev za proizvodnjo 20%

izdelkov. Najustreznejši rešitvi za proizvodnjo 20% izdelkov, sta oblikovanje kratkoročnih proizvodnih celic znotraj podjetja ali prenos proizvodnje takih izdelkov v outsourcing.

V praksi pa se bo slej ko prej pojavila dilema, kako ravnati, če denimo 80% kupcu prodajamo 20% izdelke ali če 20% kupcu prodajamo 80% izdelke. Rešitev bomo podali v praktičnem primeru aplikacije pravila 80/20, na prodajnem programu in kupcih podjetja ITW Metalflex. Za rešitev tovrstnih problemov bomo uporabili analizo po kvadrantih.

Prodajna služba mora oblikovati tudi ustrezno strategijo glede prodajanja 20% izdelkov, v smislu oblikovanja ustreznih prodajnih cen in dobavnih rokov. 20% izdelke moramo prodajati po višjih prodajnih cenah oz. z višjo variabilno maržo v primerjavi z 80% izdelki. Na ta način spodbujamo kupce, da pričnejo naročati primerljive 80% izdelke. Prav tako morajo biti dobavni roki za 20% izdelke daljši kot so za 80% izdelke.

Sledeča težava, ki obremenjuje prodajni oddelek, so preštevilni telefonski klici s strani kupcev. Da bi identificirali prave vzroke preštevilnih klicev, je potrebno slediti njihovo število in beležiti njihovo vsebino. Ker takih podatkov običajno ni na razpolago, jih je potrebno beležiti ročno in zbirati skozi ustrezno obdobje. V spodnji Tabeli 5.6, si pogledjmo (sicer imaginaren) primer najpogostejših klicev s strani kupcev (ITW learning center 2004).

Tabela 5.6 Struktura klicev kupcev

Vzrok za klic s strani kupca	Število klicev/mesec	% od vseh klicev
Kupec naroča izdelke.	472	39,3%
Kupec sprašuje kdaj mu bomo poslali izdelke?	100	8,3%
Kupec sporoča, da smo mu poslali napačen izdelek.	75	6,2%
Kupec sporoča, da smo mu poslali napačno količino.	65	5,4%
Kupec sprašuje po ceni izdelka?	250	20,8%
Kupec sprašuje kdaj bodo naročeni izdelki proizvedeni?	238	20%
Skupno	1200	

Vir: ITW learning center 2004

Tudi vzroke za klice s strani kupcev, je mogoče analizirati z uporabo pravila 80/20 in s tem ločiti ključne vzroke (80% vzroke) od ostalih vzrokov (20% vzroki). V spodnji Tabeli 5.7 si pogledjmo razdelitev vzrokov na 80% vzroke in 20% vzroke s črto 80/20.

Tabela 5.7 Razdelitev vzrokov na 80% vzroke in 20% vzroke s črto 80/20

Vzrok za klic s strani kupca	Število klicev/mesec	% od vseh klicev	Seštevek % od vseh klicev	
Kupec naroča izdelke.	472	39,3%	39,3%	
Kupec sprašuje po ceni izdelka?	250	20,8%	60,1	
Kupec sprašuje kdaj bodo naročeni izdelki proizvedeni?	238	20%	80,1	80%
Kupec sprašuje kdaj mu bomo poslali izdelke?	100	8,3%	88,4	20%
Kupec sporoča, da smo mu poslali napačen izdelek.	75	6,2%	94,6	
Kupec sporoča, da smo mu poslali napačno količino.	65	5,4%	100%	
Skupno	1200	100%		

Vir: ITW learning center 2004

Iz Tabele 5.7 so razvidni sledeči ključni vzroki za klice s strani kupcev (80% vzroki). Prodajni oddelek prejme kar 39,3% klicev od kupcev, ki naročajo izdelke. 20,8% klicev prejme od kupcev, ki sprašujejo po ceni izdelkov. 20% kupcev pa sprašuje kdaj bodo naročeni izdelki proizvedeni.

Da bi prodajni oddelek lahko razrešil problem številnih klicev od kupcev, ki naročajo izdelke po telefonu, je potrebno analizirati potreben čas, ki ga prodajno osebje porabi za obdelavo različno prejetih naročil. Kupci namreč pošiljajo naročila prek različnih sredstev oz. medijev, tako prejeta naročila pa zahtevajo različen čas za obdelavo. V spodnji Tabeli 5.8 si pogledjmo primer analize porabljenega časa za obdelavo različno prejetih naročil (ITW learning center 2004).

Tabela 5.8 Analiza porabljenega časa za obdelavo različno prejetih naročil

Način naročanja	Število naročil/mesec	% od vseh naročil	Povprečno porabljen čas (minute/naročilo)	Porabljene ure/mesec	% od porabljenih ur
Telefon	472	45,5%	12	94,4	76,1%
Fax	406	39,1%	3	20,3	16,4%
E-mail	100	9,6%	2	3,3	2,7%
Pošta	60	5,8%	6	6	4,8%
Skupno	1038	100%		124	100%

Vir: ITW learning center 2004

Analiza nam razkrije, da prodajni oddelek porabi kar 76,1% časa za obdelavo telefonsko prejetih naročil, ki predstavljajo 45,5% od vseh prejetih naročil. Prodajni oddelek porabi precej manj časa na obdelavo naročil prejetih prek faxes ali e-maila. Rešitev se torej ponuja kar sama: prodajni oddelek mora spodbujati kupce, da svoja

naročila pošiljajo prek faxes in e-maila, namesto prek telefona (ITW learning center 2004).

Problemu zapadlih naročil in zamud pri odpremah blaga, se je mogoče izogniti, če si zagotovimo minimalne zaloge. Tako se ne sme zgoditi, da nam zaloga 80% izdelkov pade pod neko dogovorjeno minimalno raven. V podjetju ITW Metalflex, ima prodajna služba ob koncu vsakega meseca sestanek z vsako proizvodno celico, na katerem se za naslednji mesec definirajo minimalne zaloge izdelkov, kateri imajo tedenski odjem. Take izdelke imenujemo tekači (runners). Ostale izdelke, ki pa nimajo tedenskega odjema oz. za katere prejemamo naročila v naključnih časovnih intervalih, imenujemo netekači (non – runners). Oglejmo si primer Kan-ban dogovora med prodajno službo in proizvodno celico HD505, v katerem so definirane minimalne zaloge za tekače, ki se proizvajajo v tej proizvodnji celici.

Tabela 5.9 Kan - ban dogovor za proizvodno celico HD505

Koda	Tekač	Tedenski odjem (kos/teden)	Min. zaloga	Maks. zaloga	Kos/pakiranje	Tedenski odjem (škatle)	Min. zaloga (škatel)
41505052	HD505AV201	1200	3840	5040	240	5	16
41505049	HD505BN202	4800	6960	11760	240	20	29
41505076	HD505BP301	3500	10150	13650	175	20	58
41505077	HD505BR301	5075	10150	15225	175	29	58
41505080	HD505BS301	4200	8400	12600	175	24	48
41505072	HD505BN202	1050	3150	4200	175	6	18
41505089	HD505BD401	5075	10150	15225	175	29	58
41505026	HD505BZ101	4725	5075	9800	175	27	29
41505093	SOLARO	10080	10080	20160	28	360	360
41505094	SOLARO	672	1344	2016	28	24	48

Vir: ITW Metalflex 2006

V Kan-ban dogovoru se torej definirajo minimalne zaloge tekačev. Planer proizvodne celice mora dnevno kontrolirati zaloge tekačev in skrbeti, da ne padejo pod minimalno raven. Zaloga tekačev se lahko giblje med minimalno in maksimalno vrednostjo. Kan-ban dogovor je koristen tako za prodajo kot tudi za proizvodnjo. Prodaja si zagotovi minimalno zalogo za izdelke, ki imajo tedenski odjem in se s tem izogne možnosti pojava zapadlih naročil oz. se izogne zamudam pri odpremah blaga. Proizvodna celica pa lahko že konec meseca planira režim dela za celoten sledeči mesec, v smislu števila potrebnih izmen oz. števila potrebnega kadra. Za vse ostale kode, ki niso tekači se dobavni rok določi sporazumno z dogovorom med prodajnim referentom in planerjem oddelka.

5.7.2 *Proizvodnja*

Podjetje mora zagotoviti, da se razpoložljivi proizvodni resursi osredotočijo na proizvodnjo 80% izdelkov. Za proizvodnjo 80% izdelkov mora podjetje oblikovati proizvodne celice z lastnim vodenjem, planiranjem in tehnologijo. Vsaka celica je fizično ločena in posluje ločeno od ostalih. Režim dela je lasten vsaki celici posamično. Celica mora poslovati učinkovito in rentabilno. Stroški vsake posamične celice se spremljajo mesečno skozi mesečne inventure. Vsako odstopanje v smislu preveč porabljenih ur ali preveč porabljenega materiala, je potrebno analizirati in opravičiti. Potreben režijski kader (tehnolog, vodja celice in planer) je lociran v sami proizvodni celici. Vodja celice, tehnolog in planer morajo biti v stalnem stiku, saj se njihove funkcije prepletajo. Vodja proizvodne celice skrbi za organizacijo dela znotraj proizvodne celice, vendar mora zaradi narave svojega dela poznati tudi inštalirano tehnologijo ter planiranje. Planer skrbi za naročanje polizdelkov, planiranje same proizvodnje ter dobavljanje izdelkov skladno z dogovorjenim dobavnim rokom.

Proizvodne celice v ITW Metalflex izvajajo izključno fazi montaže in končne kontrole. Izdelava polizdelkov (npr. izsekovanje kovinskih polizdelkov, brizganje plastičnih polizdelkov,...) se izvaja pri dobaviteljih. Podjetje se je osredotočilo na proizvodni fazi v katerih se ustvarja največ dodane vrednosti. 80% izdelek, ki ga proizvodna celica proizvaja se deli na tekače in netekače. Tekachi so izdelki s stalnim odjemom in morajo biti stalno na zalogi skladno s Kan-ban dogovorom med prodajo in proizvodno celico. Netekači nimajo stalnega odjema, dobavni rok je odvisen od razpoložljivih kapacitet proizvodne celice. Za proizvodnjo 20% izdelkov mora podjetje oblikovati kratkoročne poslovne enote oz. proizvodne celice ali pa jih prenesti v outsourcing. Outsourcing omogoča podjetju prihranek predvsem zaradi zmanjšanja režijskih stroškov, ki so vezani na proizvodnjo 20% izdelkov.

Proizvodnjo je potrebno poenostaviti v vseh pogledih. Pogosto se zgodi, da proizvajamo številne različice istega izdelka, ki bi se jih dalo poenotiti v eno standardno različico in ga takega ponuditi vsem kupcem. Nove različice izdelka se pogosto razvijajo in ponujajo brez kakršnekoli diskusije in nadzora. Kupce je potrebno spodbujati k uporabi standardnih različic. Pri tem je potrebno angažiranje vseh vpletenih služb od prodaje, razvoja do proizvodnje oz. tehnologije. Kupcu je pred sklenitvijo posla potrebno poslati vzorce standardnih različic in ga tudi prek ugodnejše cene spodbujati k uporabi standardne različice. Številčne različice oz. številčen proizvodni program praviloma povzroči nastanek počasi gibajočih (slow moving) in negibajočih (obsolete) zalog, ki dodatno bremenijo poslovanje.

Pomemben dejavnik pri poenostavljanju proizvodnje je tudi oblikovanje proizvodnega procesa. Tloris oz. layout proizvodnje mora biti zastavljen tako, da omogoča optimalen pretok materiala. Zato mora biti tloris tak, da omogoča proces v liniji. Tak proces zagotavlja minimalno rokovanje z materialom. Prav tako mora tloris oz. layout spodbujati timsko delo zaposlenih. Podjetje si mora prizadevati, da je proizvodni proces avtomatiziran. Celoten proizvodni proces mora biti optimiziran, tako imenovana "ozka grla" niso dovoljena.

5.7.3 Nabava

Tradicionalne nabavne službe poslujejo s številnimi dobavitelji. Obvladovanje številnih dobaviteljev pa zahteva veliko časa in napora. Nabavni referenti tako pred posameznim naročilom iščejo najprej ponudbe od različnih dobaviteljev. Iskanje najugodnejše ponudbe ponavadi zahteva veliko časa in ima za posledico podaljšanje dobavnega roka za končni izdelek. Nabavna služba si mora zato prizadevati, da zmanjša število dobaviteljev in z njimi izposluje letni dogovor glede cen dobavljenih komponent.

Tudi nabavna služba lahko z uporabo pravila 80/20 loči 80% dobavitelje od 20% dobaviteljev. Analizo pričnemo tako, da iz ustreznega vira (npr. interni računalniški sistem) pridobimo podatke o realizirani letni nabavi po posamičnih dobaviteljih. Pred pričetkom analize je pomembno, da preverimo verodostojnost in natančnost izbranega vira. V spodnji Tabeli 5.10 imamo zbrane podatke o realizirani letni nabavi po vseh dobaviteljih, po abecednem vrstnem redu (ITW learning center 2004).

Tabela 5.10 Realizirana letna nabavna vrednost vseh dobaviteljev

Dobavitelj	Letna nabava v 000 EUR	Polizdelek	Število poslanih naročil
Dobavitelj A	58	L	34
Dobavitelj B	75	O	40
Dobavitelj C	33	K	18
Dobavitelj D	8	R	9
Dobavitelj E	467	N, V	370
Dobavitelj F	17	M	12
Dobavitelj G	400	P, T	290
Dobavitelj H	242	S	180
Dobavitelj I	29	Z	20
Dobavitelj J	42	U	28
Skupaj	1.371		1001

Vir: ITW learning center 2004

Podatke iz Tabele 5.10 nato sortiramo po višini realizirane letne nabave posamičnega dobavitelja, začenši od najvišje do najnižje. Pri tem je potrebno računati tudi kumulativne vrednosti realizirane nabave v EUR in kumulativne vrednosti odstotkov od celotne realizirane nabave, saj nam bosta ta dva podatka pomagala identificirati dobavitelje, s katerimi smo realizirali 80% letne nabave in dobavitelje, s katerimi smo realizirali preostalih 20% letne nabave. V zadnjem koraku je potrebno potegniti 80/20 črto in s tem ločiti 80% dobavitelje od 20% dobaviteljev. To storimo tako, da potegnemo črto pri točki, kjer seštevek odstotkov od letne nabave preseže vrednost 80%.

Tabela 5.11 Razdelitev dobaviteljev na 80% dobavitelje in 20% dobavitelje s črto 80/20

Dobavitelj	Letna nabava v 000 EUR	Seštevek letne nabave v 000 EUR	Seštevek odstotkov od letne nabave	Izdelek	Število poslanih naročil	Seštevek števila poslanih naročil	Seštevek odstotkov poslanih naročil	
E	467	467	34%	N,V	370	370	37%	
G	400	867	63,2%	P,T	290	660	65,9%	
H	242	1.109	80,9%	D	180	840	83,9%	80%
B	75	1.184	86,3%	O	40	880	87,9%	20%
A	58	1.242	90,6%	L	34	914	91,3%	
J	42	1.284	93,6%	U	28	942	94,1%	
C	33	1.317	96%	K	18	960	95,9%	
I	29	1.346	98,2%	Z	20	980	97,7%	
F	17	1.363	99,4%	M	12	992	99,1%	
D	8	1.371	100%	R	9	1001	100%	
Skupaj	1.371		100%		1001		100%	

Vir: ITW learning center 2004

Kot je razvidno iz Tabele 5.11, nam trije dobavitelji (E, G in H) zagotavljajo 80,9% letne nabave. Tem trem dobaviteljem smo poslali 83,9% naročil. Preden je bilo poslano naročilo, je tradicionalna nabavna služba poslala tudi povpraševanje in prejela ponudbo. Tak način naročanja je kompleksen in zahteva številčno nabavno službo. Nabavna služba si mora zato prizadevati, da naroča komponente samo od 80% dobaviteljev in z njimi izposluje letni dogovor glede cen dobavljenih komponent.

5.7.4 Razvoj

Razvojna služba je pogosto preobremenjena s številnimi projekti, zato se lahko zgodi, da razvoj prednostno obravnava projekt, ki po potencialnem prometu sodi med 20% izdelke in ne projekt, ki bi po potencialnem prometu lahko postal 80% izdelek. Zato je pomembno, da razvoj v sodelovanju s prodajo jasno definira kateri so prioritetni projekti in najprej pristopi k reševanju le-teh. Prioritetne projekte lahko definiramo z uporabo pravila 80/20 in s tem ločimo 80% projekte od 20% projektov. Analizo pričnemo tako, da pripravimo seznam vseh aktualnih projektov. V spodnji Tabeli 5.12 imamo zbran seznam vseh aktualnih projektov s potencialnim prometom. Razvojna služba ponavadi postavi prioritete glede na pričetek izvajanja posamičnega projekta (ITW learning center 2004).

Tabela 5.12 Seznam vseh aktualnih projektov z potencialnim prometom

Prioriteta	Pričetek izvajanja projekta	Projekt	Ocena potrebnih ur	% dokončanosti projekta	Potencialni promet v 000 EUR
1	Januar	Projekt C	32	0%	167
2	Februar	Projekt E	24	20%	125
3	Marec	Projekt A	40	45%	271
4	Marec	Projekt D	120	40%	333
5	April	Projekt B	16	50%	33
6	Marec	Projekt G	88	10%	417
7	Julij	Projekt F	8	15%	50

Vir: ITW learning center 2004

Projekte iz Tabele 5.12 sortiramo po višini potencialnega prometa začenši od najvišje do najnižje. Pri tem je potrebno računati tudi kumulativne vrednosti potencialnega prometa v EUR in kumulativne vrednosti odstotkov od celotnega potencialnega prometa, saj nam bosta ta dva podatka pomagala identificirati 80% projekte in 20% projekte. V zadnjem koraku je potrebno potegniti 80/20 črto in s tem ločiti 80% projekte od 20% projektov. To storimo tako, da potegnemo črto pri točki, kjer seštevek odstotkov od potencialnega prometa preseže vrednost 80%.

Tabela 5.13 Razdelitev projektov na 80% projekte in 20% projekte s črto 80/20

Prioriteta	Pričetek izvajanja projekta	Projekt	Ocena potrebnih ur	% dokončanosti projekta	Potencialni promet v 000 EUR	Seštevek odstotkov potencialnega prometa	
1	Marec	Projekt G	88	10%	417	29,9%	
2	Marec	Projekt D	120	40%	333	53,7%	
3	Februar	Projekt A	40	45%	271	73,1%	
4	Januar	Projekt C	32	0%	167	85,1%	80%
5	Februar	Projekt E	24	20%	125	94%	20%
6	Julij	Projekt F	8	15%	50	97,6%	
7	April	Projekt B	16	50%	33	100%	
Skupaj					1.396		

Vir: ITW learning center 2004

Kot je razvidno iz Tabele 5.13, nam prvi štirje projekti (G, D, A in C) predstavljajo 85,1% potencialnega prometa. Zato se mora razvojni oddelek prioritarno posvetiti obravnavi teh projektov. To ne pomeni, da mora ostale projekte opustiti, ampak jih mora obravnavati po dokončanju prioritetnih projektov ali pa mora najti nek drug način za njihovo obravnavo, npr. outsourcing.

5.7.5 Računovodstvo

Računovodstvo v tradicionalnih podjetjih ima praviloma največ težav z izdajanjem dobropisov. Zaradi obsežnega prodajnega programa in številnih različic istega izdelka, prihaja do napak v določanju prodajnih cen in posledično izdanih napačnih računov. Kupci zato izstavljajo bremepise in pričakujejo poravnavo v obliki dobropisa. Vzroke za izdajanje dobropisov lahko analiziramo z uporabo pravila 80/20 in s tem ločimo 80% vzroke od 20% vzrokov. Analizo pričnemo tako, da pripravimo seznam vseh vzrokov, ki jih kupci navedejo, ko izdajo bremepis. V spodnji Tabeli 5.14 imamo zbran seznam vseh vzrokov, ki so po svojem izvoru bodisi notranji ali zunanji (ITW learning center 2004).

Tabela 5.14 Seznam vzrokov za prejem bremepisov in izdajo dobropisov

Vzrok	Notranji / zunanji	Število izdanih dobropisov	% od vseh izdanih dobropisov	Izdani dobropisi v 000 EUR	% od vseh izdanih dobropisov
Napačna cena	Notranji	387	59,3%	60,4	44,9%
Dostavljen napačen izdelek	Notranji	86	13,2%	34,2	25,4%
Kupec izdelka ne potrebuje	Zunanji	27	4,1%	5	3,7%
Kupec naročil napačen izdelek	Zunanji	65	10%	9,2	6,8%
Poškodovana embalaža	Zunanji	10	1,5%	3,3	2,5%
Napačen obračun popusta	Notranji	78	11,9%	22,5	16,7%
Skupaj		653	100%	134,6	100%

Vir: ITW learning center 2004

Podatke iz Tabele 5.14 sortiramo po višini izdanih dobropisov začenši od najvišje do najnižje. Pri tem je potrebno računati tudi kumulativne vrednosti odstotkov od vseh izdanih dobropisov, saj nam bo ta podatek pomagal identificirati 80% vzroke in 20% vzroke. V zadnjem koraku je potrebno potegniti 80/20 črto in s tem ločiti 80% vzroke od 20% vzrokov. To storimo tako, da potegnemo črto pri točki, kjer seštevek odstotkov od vseh izdanih dobropisov preseže vrednost 80%.

Tabela 5.15 Razdelitev vzrokov za izdajanje dobropisov na 20% vzroke in 80% vzroke s črto 80/20

Vzrok	Notranji / zunanji	Število izdanih dobropisov	Izdani dobropisi v 000 EUR	% od vseh izdanih dobropisov	Seštevek odstotkov izdanih dobropisov	
Napačna cena	Notranji	387	60,4	44,9%	44,9%	
Dostavljen napačen izdelek	Notranji	86	34,2	25,4%	70,3%	
Napačen obračun popusta	Zunanji	78	22,5	16,7%	87%	80%
Kupec naročil napačen izdelek	Zunanji	65	9,2	6,8%	93,8%	20%
Kupec izdelka ne potrebuje	Notranji	27	5	3,7%	97,5%	
Poškodovana embalaža	Zunanji	10	3,3	2,5%	100%	
Skupaj		653	134,6	100%		

Vir: ITW learning center 2004

Kot je razvidno iz Tabele 5.15, obstajajo trije vzroki, ki povzročijo 87% izdanih dobropisov. Podjetje mora iskati načine kako odpraviti predvsem notranje vzroke za izdajanje dobropisov, saj na zunanje vzroke težko vpliva.



6 APLIKACIJA PRAVILA 80/20 ZA ANALIZO PODJETJA ITW METALFLEX

6.1 Analiza kupcev podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20

Opravil sem analizo kupcev podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20. Kupce sem analiziral glede na ustvarjeno letno prodajo v poslovnem letu 2006, torej za obdobje 1.12.2005. – 30.11.2006. Ker je ustvarjena prodaja posamičnega kupca poslovna tajnost, v analizi nisem podal absolutnih vrednosti ustvarjenih prodaj, temveč samo procentualni delež prodaje posamičnega kupca v celotni, letni ustvarjeni prodaji.

Najprej sem določil vir podatkov. Podatke sem zajemal iz internega računalniškega sistema Krmar, ki ga podjetje koristi že od leta 2000 in se je v vseh teh letih izkazal za zanesljivega in učinkovitega.

Podjetje ITW Metalflex ima trenutno registriranih 126 kupcev. Ker so kupci podjetja večinoma velike multinacionalke z dislociranimi enotami na različnih kontinentih in v različnih državah, sem analizo poenostavil, tako da sem ustvarjeno prodajo posamičnih dislociranih enot prištel prometu posamične multinacionalke. Število kupcev se je zato zmanjšalo na 47.

V naslednjem koraku sem rangiral kupce po višini realizirane letne prodaje, začenši od najvišje do najnižje. Potrebno je bilo računati procentualni delež prodaje posamičnega kupca v celotni ustvarjeni prodaji. Prav tako je bilo potrebno računati kumulativne vrednosti odstotkov od celotne realizirane prodaje. Ta dva podatka sta mi pomagala identificirati kupce, ki ustvarjajo 80% realizirane letne prodaje in kupce, ki ustvarjajo preostalih 20% realizirane letne prodaje. V zadnjem koraku sem potegnil 80/20 črto in s tem ločil 80% kupce od 20% kupcev.

Tabela 6.1 Analiza kupcev podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20

RANG	KUPEC	% OD CELOTNE PRODAJE	SEŠTEVEK ODSOTKOV OD CELOTNE PRODAJE	
1.	ELECTROLUX	22,744	22,744	
2.	INDESIT COMPANY	13,664	36,408	
3.	ARCELIK	8,007	44,415	
4.	GORENJE	7,152	51,567	
5.	BOSCH - SIEMENS	6,736	58,303	
6.	FAGOR	6,544	64,847	
7.	VESTEL	6,332	71,178	
8.	WHIRLPOOL	4,636	75,814	
9.	ANTONIO MERLONI	4,434	80,248	80%
10.	EMVETRON	4,389	84,637	20%
11.	CASTFUTURA	3,464	88,101	
12.	COMERCIAL TECASA	3,074	91,175	
13.	STIEBEL ELTRON	2,192	93,367	
14.	JUMO	1,561	94,927	
15.	TECNICAS	0,666	95,593	
16.	FILIPPI	0,577	96,170	
17.	CANDY	0,423	96,593	
18.	SMEG	0,415	97,008	
19.	I.A.R.-SILTAL	0,357	97,365	
20.	SICOMEL	0,344	97,709	
21.	MENEGHETTI	0,303	98,012	
22.	CROSSLEE	0,254	98,266	
23.	J A K O	0,228	98,494	
24.	CO.PRO.	0,198	98,692	
25.	ABC	0,186	98,879	
26.	BAXI	0,163	99,041	
27.	KOSMO	0,155	99,196	
28.	TERIM	0,149	99,345	
29.	DOMAR	0,122	99,468	
30.	INVENSYS	0,101	99,568	
31.	SERIM	0,087	99,655	
32.	IFB INDUSTRIES	0,055	99,711	
33.	ELBA	0,045	99,756	
34.	S.K.G. ITALIA	0,043	99,798	
35.	ILVE	0,038	99,836	
36.	GLEM GAS	0,036	99,872	
37.	FRANKE ITALIA	0,035	99,908	
38.	CABLEX	0,029	99,936	
39.	INTERTRADE ITC	0,013	99,949	
40.	FOX	0,012	99,961	
41.	BURNER SYSTEM	0,011	99,972	
42.	WATTS	0,009	99,981	
43.	UNIFRIGOR	0,008	99,989	
44.	ABE CO.	0,006	99,995	
45.	TOSCOESPANSI	0,003	99,998	
46.	LG	0,001	99,999	
47.	BERTAZZONI	0,001	100,000	
	SKUPNO	100		

V zgornji Tabeli 6.1 je prikazana analiza kupcev podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20. 80/20 črto sem se odločil potegniti pri točki, kjer je seštevek odstotkov od letne prodaje dosegel vrednost 80,248%. Kot je razvidno, sodi med 80% kupce 9 kupcev, med 20% kupce pa preostalih 38 kupcev.

Ocenjujem, da je število 20% kupcev odločno preveliko. Z vsemi 20% kupci ima namreč podjetje ITW Metalflex navezane neposredne razpečavne poti. Pravilo 80/20 pa narekuje, da ima podjetje navezane neposredne razpečavne poti le z ključnimi 80% kupci. Z 20% kupci, bi podjetje moralo poslovati prek trgovskih posrednikov oz. distribucijskih podjetij. Ker se med 20% kupci nahajajo tudi trije največji distributerji podjetja ITW Metalflex: Emvetron, CastFutura in Tecasa, predlagam, da se ta tri podjetja uvrstijo med ključne, torej 80% kupce in se nanje prenese poslovanje z ostalimi 20% kupci. Vrhnjemu managementu podjetja prepuščam odločitev, ali bo med ključne kupce podjetja uvrstil še katero podjetje, ki trenutno sodi med 20% kupce. Osebnostno menim, da ima potencial postati 80% kupec le podjetje LG, s katerimi je podjetje ITW Metalflex pričelo poslovno sodelovati v letu 2006. Prav tako prepuščam vrhnjemu managementu podjetja odločitev, ali bo med manj pomembne kupce podjetja uvrstil katero od podjetij, ki trenutno sodi med 80% kupce. Osebnostno menim, da za to ni nobene potrebe, saj gre dejansko za največje proizvajalce bele tehnike s stabilnim tržnim položajem.

6.2 Analiza izdelkov podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20

Opravil sem tudi analizo izdelkov podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20. Izdelke sem analiziral glede na ustvarjeno letno prodajo v poslovnem letu 2006, torej za obdobje 1.12.2005. – 30.11.2006. Ker je ustvarjena prodaja posamičnih izdelkov poslovna tajnost, v analizi nisem podal absolutnih vrednosti ustvarjenih prodaj, temveč samo procentualni delež prodaje posamičnih izdelkov v celotni, letni ustvarjeni prodaji.

Podatke sem zajemal iz internega računalniškega sistema Krmar.

Izdelke podjetja ITW Metalflex sem analiziral skladno z obstoječo klasifikacijo izdelkov po kateri proizvaja podjetje ITW Metalflex 22 družin izdelkov.

V naslednjem koraku sem rangiral izdelke po višini realizirane letne prodaje, začenši od najvišje do najnižje. Ponovno je bilo potrebno računati procentualni delež prodaje posamične družine izdelka v celotni ustvarjeni prodaji. Prav tako je bilo potrebno računati kumulativne vrednosti odstotkov od celotne realizirane prodaje. Ta dva podatka sta mi pomagala identificirati družine izdelkov, ki ustvarjajo 80% realizirane letne prodaje in družine izdelkov, ki predstavljajo preostalih 20% realizirane letne prodaje. V zadnjem koraku sem potegnil 80/20 črto in s tem ločil 20% izdelke od 80% izdelkov.

Tabela 6.2 Analiza izdelkov podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20

RANG	DRUŽINA IZDELKOV	% OD CELOTNE PRODAJE	SEŠTEVEK ODSOTKOV OD CELOTNE PRODAJE	
1.	HIDROSTAT HD505-R5	17,09	17,09	
2.	ZAPORA VRAT ZV446	14,26	31,35	
3.	TERMOSTAT KT165	13,03	44,38	
4.	HIDROSTAT HD505-1L	12,31	56,69	
5.	SIGNALNE LUČKE SL656	8,95	65,64	
6.	STIKALNI SETI PL-HL	5,24	70,88	
7.	SIGNALNI SETI SS660	4,16	75,04	
8.	MIKROSTIKALA MS385	4,13	79,17	
9.	STIKALA HL404, HL408	4,11	83,28	80%
10.	HIDROSTAT HD505-2L	3,36	86,64	20%
11.	VAROVALKA TV433	2,52	89,16	
12.	PRITISNA STIKALA PS	2,39	91,56	
13.	BIMETALNI TERMOMETRI BT	1,91	93,47	
14.	STIKALA JUMO	1,74	95,21	
15.	ZAPORA VRAT ZV445	1,59	96,80	
16.	VAROVALKA KV441	1,17	97,98	
17.	MEHANIZEM VRAT MV436	0,89	98,87	
18.	STIKALA SP400, MD402	0,53	99,40	
19.	DRŽALO ŽARNICE SG420	0,42	99,82	
20.	HIDROSTAT HD512	0,10	99,92	
21.	VŽIGALNIK PLINA SV396	0,07	99,99	
22.	STIKALO MSK391	0,01	100,00	
	SKUPNO	100		

V zgornji Tabeli 6.2 je prikazana analiza izdelkov podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20. 80/20 črto sem se odločil potegniti pri točki, kjer je seštevek odstotkov od letne prodaje dosegel vrednost 83,28%. Kot vidimo sodi med 80% izdelke 9 družin izdelkov, med 20% izdelke pa preostalih 13 družin izdelkov.

Ocenjujem, da vodi podjetje ITW Metalflex ustrezno programsko politiko. Pravilo 80/20 narekuje, da se mora podjetje osredotočiti na proizvodnjo ključnih, torej 80% izdelkov. Ostale izdelke pa mora prenesti v outsourcing, torej v proizvodnjo k zunanjim poslovnim partnerjem. Od manj pomembnih, 20% izdelkov podjetje interno proizvaja termično varovalko TV433 in mehanizem vrat MV436, vsi ostali 20% izdelki so že preneseni v outsourcing. Od ključnih, 80% izdelkov pa je podjetje že preneslo v outsourcing sledeče družine izdelkov: stikalni seti PL-HL, mikrostikala MS385 in stikala HL404, HL408. Prav tako bo v kratkem v outsourcing prenesen tudi del družine signalnih lučk SL656. Podjetje je v letu 2006 ukinilo program hidrostata HD512, v letu 2007 pa planira ukinitvev programa MSK391. Sodili bi torej lahko, da podjetje vodi prerigorozno programsko politiko, vendar temu ni tako.

Razlogov za outsourcing zgoraj omenjenih 80% izdelkov je več. Izločeni so bili programi, ki po mnenju vrhnjega managementa podjetja niso strateško pomembni. Interno (insourcing) se proizvajajo izdelki v katerih je največ znanja, izkušenj in inovativnosti. Za te izdelke ima podjetje inštalirano najmodernejšo tehnologijo, ki omogoča njihovo kvalitetno in učinkovito proizvodnjo. Podjetje se je osredotočilo na proizvodnjo ključnih izdelkov zgolj v fazah montaže in preizkušanja. Razlogi za outsourcing so tudi kadrovske narave. Podjetje ITW Metalflex se sooča s pomanjkanjem tako strokovnega kot tudi proizvodnega kadra. Z outsourcingom določenih družin izdelkov se sprošča določen delež strokovnega kadra, ki ga podjetje lahko uporabi za strokovno delo na ostalih ključnih izdelkih. Z outsourcingom določenih družin izdelkov podjetje premošča tudi pomanjkanje proizvodnih delavcev. Nenazadnje pa so razlogi za outsourcing tudi stroškovne narave. V outsourcing so bili preneseni izdelki, katerih proizvodnja v ITW Metalflex ni bilo več rentabilno oz. niso več prinašali zahtevane donosnosti. Iz vsega povedanega ocenjujem, da outsourcing ni zgolj orodje za zniževanje stroškov poslovanja temveč vse bolj postaja strateška usmeritev podjetja ITW Metalflex.

7 ANALIZA PO KVADRANTIH

V praksi se bo slej ko prej pojavila dilema kako ravnati, če denimo 80% kupcu prodajamo 20% izdelke ali če 20% kupcu prodajamo 80% izdelke. Za rešitev tovrstnih problemov je multinacionalka ITW razvila orodje, ki se imenuje analiza po kvadrantih.

Kvadrante oblikujemo tako, da kombiniramo 80% in 20% kupce ter 80% in 20% izdelke ter tako oblikujemo štiri različne kombinacije kupcev in izdelkov. Podjetje mora poznati značilnosti vsake kombinacije ter oblikovati ustrezno strategijo za vsako posamično kombinacijo. Pri uvrščanju izdelkov in kupcev v posamične kvadrante je poleg upoštevanja obstoječih prodajnih rezultatov potrebno upoštevati tudi sledeče kriterije (Long 2002):

- nov kupec je trenutno 20% kupec, vendar ima potencial, da postane 80% kupec,
- nov izdelek je trenutno 20% izdelek, vendar ima potencial, da postane 80% izdelek,
- 80% izdelek bo zaradi uvajanja novejših razvojnih različic postal 20% izdelek in bo namenjen samo še za servisne potrebe,
- 80% kupec bo zaradi poslovnih težav zmanjšal obseg poslovanja in postal 20% kupec,
- kupec je za naše podjetje 20% kupec, vendar pa je za celotno grupacijo kateri pripadamo 80% kupec.

Pri oblikovanju kvadrantov je torej poleg upoštevanja obstoječih prodajnih rezultatov potrebna tudi ustrezna presoja.

Tabela 7.1 Analiza po kvadrantih

KUPCI	KVADRANT 1 Kupci z visoko ustvarjeno prodajo (80% kupci) Izdelki z visoko ustvarjeno prodajo (80% izdelki)	KVADRANT 2 Kupci z visoko ustvarjeno prodajo (80% kupci) Izdelki z nizko ustvarjeno prodajo (20% izdelki)
	KVADRANT 3 Kupci z nizko ustvarjeno prodajo (20% kupci) Izdelki z visoko ustvarjeno prodajo (80% izdelki)	KVADRANT 4 Kupci z nizko ustvarjeno prodajo (20% kupci) Izdelki z nizko ustvarjeno prodajo (20% izdelki)
	IZDELKI	

Vir: Long 2002

Opravil sem analizo po kvadrantih za podjetje ITW Metalflex. Pri uvrščanju kupcev in izdelkov v posamične kvadrante sem se opiral na analizi kupcev in izdelkov podjetja ITW Metalflex, ki sem ju opravil z uporabo pravila 80/20. Pri uvrščanju kupcev in izdelkov v posamične kvadrante pa sem presojal kupce in izdelke tudi po zgoraj navedenih kriterijih.

Tako sem dodatno uvrstil med 80% kupce sledeča podjetja: Emvetron, CastFutura in Comercial Tecasa, saj so omenjena podjetja največji distributerji podjetja ITW Metalflex. Podjetje Emvetron distribuira izdelke na trge bivše Jugoslavije ter trge vzhodne Evrope. Podjetje CastFutura distribuira izdelke za manjše kupce v Italiji ter na trge bližnjega ter daljnega vzhoda. Podjetje Comercial Tecasa distribuira izdelke za manjše kupce v Španiji.

Tabela 7.2 Analiza po kvadrantih za podjetje ITW Metalflex

KVADRANT 1		KVADRANT 2	
80% KUPCI	80% IZDELKI	80% KUPCI	20% IZDELKI
ELECTROLUX	HIDROSTAT HD505-R5	ELECTROLUX	HIDROSTAT HD505-2L
INDESIT COMPANY	ZAPORA VRAT ZV446	INDESIT COMPANY	VAROVALKA TV433
ARCELIK	TERMOSTAT KT165	ARCELIK	PRITISNA STIKALA PS
GORENJE	HIDROSTAT HD505-1L	GORENJE	BIMETALNI TERMOMETRI
BOSCH - SIEMENS	SIGNALNE LUČKE SL656	BOSCH - SIEMENS	STIKALA JUMO
FAGOR	STIKALNI SETI PL-HL	FAGOR	ZAPORA VRAT ZV445
VESTEL	SIGNALNI SETI SS660	VESTEL	VAROVALKA KV441
WHIRLPOOL	MIKROSTIKALA MS385	WHIRLPOOL	MEHANIZEM VRAT MV436
ANTONIO MERLONI	STIKALA HL404, HL408	ANTONIO MERLONI	STIKALA SP400, MD402
EMVETRON		EMVETRON	DRŽALO ŽARNICE SG420
CASTFUTURA		CASTFUTURA	HIDROSTAT HD512
TECASA		TECASA	VŽIGALNIK PLINA SV396
			STIKALO MSK391
KVADRANT 3		KVADRANT 4	
20% KUPCI	80% IZDELKI	20% KUPCI	20% IZDELKI
STIEBEL ELTRON	HIDROSTAT HD505-R5	STIEBEL ELTRON	HIDROSTAT HD505-2L
JUMO	ZAPORA VRAT ZV446	JUMO	VAROVALKA TV433
TECNICAS	TERMOSTAT KT165	TECNICAS	PRITISNA STIKALA PS
FILIPPI	HIDROSTAT HD505-1L	FILIPPI	BIMETALNI TERMOMETRI
CANDY	SIGNALNE LUČKE SL656	CANDY	STIKALA JUMO
SMEG	STIKALNI SETI PL-HL	SMEG	ZAPORA VRAT ZV445
I.A.R.-SILTAL	SIGNALNI SETI SS660	I.A.R.-SILTAL	VAROVALKA KV441
SICOMEL	MIKROSTIKALA MS385	SICOMEL	MEHANIZEM VRAT MV436
MENEGHETTI	STIKALA HL404, HL408	MENEGHETTI	STIKALA SP400, MD402
CROSSLEE		CROSSLEE	DRŽALO ŽARNICE SG420
J A K O		J A K O	HIDROSTAT HD512
CO.PRO.		CO.PRO.	VŽIGALNIK PLINA SV396
ABC		ABC	STIKALO MSK391
BAXI		BAXI	
KOSMO		KOSMO	
TERIM		TERIM	
DOMAR		DOMAR	
INVENSYS		INVENSYS	
SERIM		SERIM	
IFB INDUSTRIES		IFB INDUSTRIES	
ELBA		ELBA	
S.K.G. ITALIA		S.K.G. ITALIA	
ILVE		ILVE	
GLEM GAS		GLEM GAS	
FRANKE ITALIA		FRANKE ITALIA	
CABLEX		CABLEX	
INTERTRADE ITC		INTERTRADE ITC	
FOX		FOX	
BURNER SYSTEM		BURNER SYSTEM	
WATTS		WATTS	
UNIFRIGOR		UNIFRIGOR	
ABE CO.		ABE CO.	
TOSCOESPANSI		TOSCOESPANSI	
LG		LG	
BERTAZZONI		BERTAZZONI	

Poglejmo si značilnosti posamičnih kvadrantov ter strategije za ravnanje s kupci in izdelki iz posamičnih kvadrantov.

a) Kvadrant 1

Značilnost kvadranta 1 je, da 80% izdelke prodajamo 80% kupcem. Ta kvadrant predstavlja najbolj ugodno kombinacijo kupcev in izdelkov za podjetje.

Za ravnanje s kupci in izdelki iz kvadranta 1, predlagam sledečo strategijo:

- 80% kupce in 80% izdelke moramo obvezno obdržati.
- Narediti moramo vse za razširitev kvadranta 1 z novimi 80% kupci in 80% izdelki
- Z 80% kupci moramo razviti partnerski odnos.
- 80% kupce moramo večkrat letno obiskovati.
- Z 80% kupci skušamo sodelovati že v začetni fazi razvoja izdelka.
- 80% kupcem moramo garantirati redne dobave, kar pomeni, da moramo imeti 80% izdelke stalno na zalogi.
- 80% kupcem moramo nuditi vrhunski servis in vrhunsko kvaliteto.
- Pri proizvodnji 80% izdelkov moramo zagotavljati minimalne stroške.
- Oblikovati moramo ustrezne prodajne cene in optimizirati dobiček.

b) Kvadrant 2

Značilnost kvadranta 2 je, da 20% izdelke prodajamo 80% kupcem.

Za ravnanje s kupci in izdelki iz kvadranta 2, predlagam sledečo strategijo:

- Zelo pomemben posel katerega ne smemo opustiti!
- 20% izdelke moramo ločiti od ostalih in jih tudi drugače obravnavati
- 80% kupce moramo spodbujati, da standardizirajo različice kupljenih izdelkov oz. kupujejo 80% izdelke.
- 20% izdelke moramo prodajati po višji ceni
- Za proizvodnjo 20% izdelkov moramo oblikovati kratkoročne poslovne enote oz. celice.
- Proizvajanje 20% izdelkov moramo prenesti v outsourcing.

c) Kvadrant 3

Značilnost kvadranta 3 je, da 80% izdelke prodajamo 20% kupcem.

Za ravnanje s kupci in izdelki iz kvadranta 3, predlagam sledečo strategijo:

- Zelo pomemben posel katerega ne smemo opustiti!
- 20% kupce moramo ločiti od ostalih in jih tudi drugače obravnavati
- Z 20% kupci moramo poslovati prek distribucijske mreže

d) Kvadrant 4

Značilnost kvadranta 4 je, da 20% izdelke prodajamo 20% kupcem. Ta kvadrant predstavlja najmanj ugodno kombinacijo kupcev in izdelkov za podjetje.

Za ravnanje s kupci in izdelki iz kvadranta 4, predlagam sledečo strategijo:

- Vprašajmo se zakaj se ukvarjamo s tem poslom?
- Vprašajmo se ali se splača?
- Oblikovati moramo ustrezno cenovno politiko s praviloma višjimi prodajnimi cenami.
- Analizirajmo ali lahko 20% kupci zrastejo v 80% kupce
- Analizirajmo ali lahko 20% izdelki zrastejo v 80% izdelke
- Če se odločimo zadržati ta posel, ga je potrebno povsem ločiti od ostalih poslov in ga stroškovno obravnavati kot poseben posel. Tudi ta posel mora ustvarjati dobiček sicer ga moramo opustiti.
- Proizvajanje 20% izdelkov moramo prenesti v outsourcing.
- 20% izdelke moramo prodajati po višji ceni.
- Z 20% kupci moramo poslovati prek distribucijske mreže.

8 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

V diplomski nalogi sem predstavil uporabo pravila 80/20 za namen programsko – tržnega prestrukturiranja. Za obravnavo teoretičnih izhodišč pravila 80/20 ter nato njegove praktične aplikacije za namen programsko – tržnega prestrukturiranja, sem se odločil iz več razlogov. Opazil sem namreč, da je uporaba pravila 80/20 za programsko – tržno prestrukturiranje v Slovenskem poslovnem prostoru relativno neznana. Zato sem si zadal za cilj, da našemu poslovnemu prostoru predstavim omenjeno pravilo in možnosti njegove praktične aplikacije. Pravilo 80/20 je gonilo razvoja Ameriške multinacionalke ITW, kateri pripada tudi moje podjetje ITW Metalflex. Pri ITW pravijo, da aplicirajo pravilo 80/20 pri vseh aktivnostih podjetja. Že na glavni strani uradne spletne strani namreč zasledimo slogan: "We apply the 80/20 to everything we do". Pravilo 80/20 je postalo v letih po prevzemu s strani multinacionalke ITW, sestavni del poslovne filozofije in strategije podjetja ITW Metalflex. Prav zato sem želel s to diplomsko nalogo podrobneje analizirati teoretična izhodišča pravila 80/20, ga postaviti v širši teoretični kontekst programsko – tržnega prestrukturiranja ter ga nazadnje uporabiti na primeru programsko – tržnega prestrukturiranja podjetja ITW Metalflex.

Prestrukturiranje podjetja se začne pri programsko – tržnih strukturah in poteka večpodročno. Spreminjanje strukture na enem področju namreč zahteva spremembo struktur tudi na drugih področjih. V diplomski nalogi sem se zato osredotočil na analizo programsko – tržnega prestrukturiranja ter prikazal kako vpliva programsko – tržno prestrukturiranje na spremembo proizvodne funkcije (proizvodno prestrukturiranje), nabavne funkcije (nabavno prestrukturiranje), razvojne funkcije (razvojno prestrukturiranje) ter na spremembo organiziranosti podjetja (organizacijsko prestrukturiranje).

Osnova programsko – tržnega prestrukturiranja se nahaja v marketinškem pristopu. V središču marketinga je vedno odjemalec s svojimi potrebami, katere je potrebno s pomočjo primerno oblikovanega marketinškega spleta čim bolj popolno zadovoljevati. Zato sem v diplomski nalogi zelo natančno razdelal marketinški splet podjetja ITW Metalflex.

V osrednjem delu diplomske naloge sem predstavil izvor pravila 80/20 in primere njegove uporabe v vsakdanjem življenju ter v poslovnem svetu. Predstavil sem kategorijo skritih stroškov (hidden costs) ter vzrokov za njihov nastanek. Skriti stroški se pojavljajo v podjetjih, v katerih imamo opraviti s kompleksnimi procesi in poslovnimi funkcijami. Predstavil sem skrite stroške, ki nastanejo zaradi nezadostnega osredotočenja na kupce ter zaradi preširokega prodajnega programa. Tradicionalna podjetja namreč obravnavajo vse svoje kupce in vse svoje izdelke enako. Tem stroškom se je mogoče izogniti, če z uporabo pravila 80/20 definiramo ključne kupce in ključne izdelke. Uporaba pravila 80/20 omogoča podjetju, da sprosti svoje vire in jih osredotoči na proizvodnjo ključnih izdelkov in servisiranje ključnih kupcev. Tako dosežena nova struktura kupcev in izdelkov pripomore k nižjim stroškom poslovanja ter povečani produktivnosti in donosnosti podjetja. Rezultati uporabe pravila 80/20 se kažejo tudi v večji kakovosti izdelkov, izboljšani inovativnosti zaposlenih, večji tržni prodornosti podjetja in nenazadnje v večjem zadovoljstvu kupcev.

V diplomski nalogi sem predstavil pet osnovnih korakov za uspešno aplikacijo pravila 80/20 v praksi. Predstavil sem tudi težave, s katerimi se srečujejo službe prodaje, proizvodnje, nabave, razvoja ter računovodstva, ker v svojem delovanju ne uporabljajo pravila 80/20. Z vsebinskimi obrazložitvami in tabelarnimi prikazi sem nato prikazal primere aplikacije pravila 80/20 za reševanje težav v teh službah.

V analitičnem delu diplomske naloge sem opravil analizo izdelkov in kupcev podjetja ITW Metalflex z uporabo pravila 80/20. Na ta način sem ločil ključne (80%) izdelke in kupce od manj pomembnih (20%) izdelkov in kupcev. Kritično sem opazil, da ima podjetje ITW Metalflex preveliko število manj pomembnih, torej 20% kupcev. Managementu podjetja predlagam, da podjetje z njimi opusti neposredne razpečavne poti ter prične z njimi poslovati preko trgovskih posrednikov oz. distribucijskih podjetij. Pri analizi izdelkov oz. programa podjetja sem ocenil, da podjetje vodi ustrezno programsko politiko in to trditev tudi vsebinsko obrazložil. Obravnavo kupcev in izdelkov sem nadaljeval z uporabo t.i. analize po kvadrantih. S kombiniranjem dveh kategorij kupcev in dveh kategorij izdelkov sem ustvaril štiri skupine kupcev in izdelkov. Pri uvrščanju kupcev in izdelkov v posamične skupine oz. kvadrate sem poleg rezultatov analize 80/20 uporabil tudi lastno presojo pomena posamičnih kupcev in izdelkov. Analiza po kvadrantih je torej na nek način vsebinska nadgradnja pravila 80/20. Na koncu obravnave sem določil strategijo za ravnanje z vsako posamično skupino in s tem za ravnanje s kupci in izdelki v njej ter predložil oblikovane strategije v razmislek vodilnemu managementu podjetja ITW Metalflex.

Pravilo 80/20 se v poslovnem svetu torej najpogosteje uporablja pri opredeljevanju vpliva kupcev in izdelkov na prihodke podjetja. Uporaba pravila 80/20 pomeni za podjetje, še posebej pa za njeno prodajno službo, preskok s tradicionalnega razmišljanja in ravnanja v modernejše razmišljanje in ravnanje. Pravilo 80/20 namreč narekuje, da mora podjetje vedno znova analizirati svoje izdelke in kupce z omenjenim pravilom, saj zaradi dinamike prodajnih trgov kupci, ki so bili še včeraj veliki kupci (80% kupci), lahko že jutri postanejo mali kupci (20% kupci). Prav tako lahko izdelki, ki so še včeraj prinašali velik promet (80% izdelki), lahko že jutri zapadejo med manj donosne izdelke (20% izdelki).

V praksi se rezultati uporabe pravila 80/20 kažejo v tem, da ima podjetje navezane neposredne razpečavne poti le z ključnimi kupci, torej kupci, ki podjetju ustvarijo 80% prometa. Z vsemi ostalimi kupci bi podjetje moralo poslovati prek trgovskih posrednikov oz. distributerjev. Prav tako mora podjetje interno proizvajati le ključne izdelke, torej izdelke, ki podjetju ustvarijo 80% prometa. Praviloma so to izdelki, ki so za podjetje strateško pomembni, z največ vloženega znanja, izkušenj in inovativnosti. Proizvajanje ostalih izdelkov bi moralo podjetje prenesti na zunanje partnerje oz. v outsourcing. Prav tako bi moralo podjetje opuščati nedonosne ter nizko donosne programe oz. uvajati programe, ki bodo podjetju prinašali zadovoljiv ali načrtovan dobiček.

Uporaba pravila 80/20 za namen programsko – tržnega prestrukturiranja ima lahko vse značilnosti revolucijskega spreminjanja, saj ima za posledico prekinitvev direktnih stikov z manjšimi kupci, outsourcing in opuščanje nedonosnih programov. V diplomski nalogi sem skušal prikazati pomen uporabe pravila 80/20 predvsem v vlogi razvoja

podjetja. Pomen uporabe pravila 80/20 je v poenostavljanju poslovnih funkcij in procesov ter v sproščanju virov podjetja. Viri podjetja so namreč omejeni, zato je pomembno, da jih maksimalno uporabimo za uresničevanje ciljev podjetja. V primeru obravnave te diplomske naloge, se ti cilji kažejo v servisiranju ključnih kupcev in v proizvodjanju ključnih izdelkov.

Pomembno se mi zdi, da se programsko – tržno prestrukturiranje z uporabo pravila 80/20 opravi čim pogosteje, vsaj enkrat v poslovnem letu. Na ta način postane uporaba pravila 80/20 del poslovne filozofije podjetja ter orodje strateškega načrtovanja vrhnjega managementa. Prav tako se na ta način izognemo značilnostim revolucijskega spreminjanja ter se sproti prilagajamo dinamičnim spremembam prodajnih trgov.



LITERATURA

- Faulhaber, Peter in Norbert Landwehr. 1996. *Turnaround – Management in der Praxis*. Frankfurt: Campus.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji Trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni Management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Hočevar, Marko in Marko Jaklič. 1999. *Slovenski managerski izzivi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Leban, Irena. 2005. *Uvajanje hidrostata na trg*. Diplomsko naloga. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Vizjak, Andrej. 1994. *Spremembe v organizacijah. V: Management*. Stane Možina in drugi. Radovljica: Didakta.
- Potočnik, Vekoslav. 1996. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Slatter, Stuart. 1987. *Corporate Recovery. A guide to Turnaround Management*. London: Penguin Books.
- Tracy, Brian. 2003. *Pojej živo žabo*. Ljubljana: Založba Tuma.

VIRI

- ITW Metalflex. 2006. *Organizacijski predpis o poslovanju sektorja prodaje*. Interno gradivo, ITW Metalflex d. o. o.
- Long, Bill. 2002. *80/20 Presentation*. Interno gradivo, ITW Metalflex d. o. o.
- ITW learning center. 2004. *ITW 80/20 Philosophy*. [Http://www.itwelearning.com/](http://www.itwelearning.com/) (4.8.2004)
- Illinois Tool Works Inc. 2006. Vstopna stran. [Http://www.itwinc.com/](http://www.itwinc.com/) (2.3.2006)
- Schiedermayer, Marvin. 2006. *The 80/20 rule: a 100 year – old tool for today's lean management decisions*. Besedilo. [Http://www.madisonconsultants.com/articles/80-20rule.html](http://www.madisonconsultants.com/articles/80-20rule.html) (2.3.2006).
- Wikipedia.org*. 2006. Prosta enciklopedija. [Http://www.wikipedia.org/](http://www.wikipedia.org/) (2.3.2006)

