

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

RAZVIJANJE STRATEGIJE PRODAJE NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

Ljubljana, oktober 2009

ALJOŠA REVEN

IZJAVA

Študent Aljoša Reven izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Darje Peljhan, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1.10.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA	2
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA	4
2.1 OPREDELITEV STRATEGIJE	4
2.2 STRATEGIJA NA RAZLIČNIH RAVNEH	4
2.3 MODEL STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	5
2.4 STRATEGIJA PRODAJNE FUNKCIJE	6
2.5 ELEMENTI PRODAJNE ORGANIZACIJE	6
2.6 GONILNIKI PRODUKTIVNOSTI PRODAJNE FUNKCIJE	8
2.7 MERJENJE PRODUKTIVNOSTI PRODAJNE FUNKCIJE	9
3 OSNOVE ZA STRATEŠKO PLANIRANJE	10
3.1 OCENJEVANJE OKOLJA	10
3.2 OCENJEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA	10
3.2.1 <i>Politično podokolje</i>	10
3.2.2 <i>Tehnološko in naravno podokolje</i>	11
3.2.3 <i>Gospodarsko podokolje</i>	12
3.3 OCENJEVANJE OŽJEGA OKOLJA PODJETJA	13
3.4 ANALIZA PRODAJE	18
3.4.1 <i>Elektropločevina</i>	20
3.4.2 <i>Konstruktivska nelegirana jekla</i>	21
3.4.3 <i>Specialna jekla</i>	22
3.4.4 <i>Nerjavna jekla</i>	23
3.4.5 <i>Hladno oblikovani profili</i>	26
3.5 ANALIZA KUPCEV	27
3.6 PREDSTAVITEV POSLANSTVA IN VIZIJE	30
4 RAZVIJANJE STRATEGIJE PRODAJNE FUNKCIJE	31
4.1 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	31
4.2 POSTAVLJANJE PLANSKIH CILJEV	32
4.3 PRODAJNI PROGRAM	34
4.3.1 <i>Elektropločevina</i>	34
4.3.2 <i>Konstruktivska nelegirana jekla</i>	35
4.3.3 <i>Specialna jekla</i>	35
4.3.4 <i>Nerjavna jekla</i>	36
4.3.5 <i>Hladno oblikovani profili</i>	36
4.4 PRODAJNO OSEBJE IN AKTIVNOSTI	37
SKLEP	38
LITERATURA IN VIRI	39

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prodaja po obratih in programih v obdobju 2006-2008</i>	18
<i>Tabela 2: Struktura prodajnega programa za leto 2006-2008</i>	19
<i>Tabela 3: Sprememba strukture prodajnega programa za leto 2006-2008</i>	19
<i>Tabela 4: Prodaja elektro pločevine po trgih v %</i>	20
<i>Tabela 5: Prodaja konstrukcijskega nelegiranega jekla po trgih v %</i>	21
<i>Tabela 6: Prodaja specialnih jekel po trgih v %</i>	23
<i>Tabela 7: Prodaja nerjavnih jekel po trgih v %</i>	25
<i>Tabela 8: Prodaja hladno oblikovanih profilov po trgih v %</i>	26
<i>Tabela 9: Povprečna velikost kupca</i>	28
<i>Tabela 10: Spremembe* števila in velikosti kupcev ter prodaje</i>	28
<i>Tabela 11: Prodaja največjim kupcem v letih 2006-2008</i>	29
<i>Tabela 12: Delež stalnih kupcev in prodaje stalnim kupcem</i>	30
<i>Tabela 13: SWOT analiza</i>	32
<i>Tabela 14: Postavljanje planskih ciljev</i>	33

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Organizacijska struktura Slovenske industrije jekla</i>	2
<i>Slika 2: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju</i>	5
<i>Slika 3: Elementi prodajne organizacije</i>	7
<i>Slika 4: Merila prodajne funkcije</i>	9
<i>Slika 5: Svetovna proizvodnja jekla leta 2008 v mio ton na leto</i>	14
<i>Slika 6: Prodaja toplo valjanega legiranega in nelegiranega jekla v EU v obdobju 2004-2008</i>	15
<i>Slika 7: Prodaja hladno valjanega legiranega in nelegiranega jekla v EU v obdobju 2004-2008</i>	16
<i>Slika 8: Prodaja debele legirane in nelegirane pločevine v EU v obdobju 2004-2008</i>	17
<i>Slika 9: Poraba debele legirane in nelegirane pločevin v EU za obdobje 2004-2008</i>	17
<i>Slika 10: Prodaja elektropločevine po trgih za leto 2008</i>	21
<i>Slika 11: Prodaja konstrukcijskega nelegiranega jekla po trgih za leto 2008</i>	22
<i>Slika 12: Prodaja specialnih jekel po trgih za leto 2008</i>	24
<i>Slika 13: Prodaja nerjavnih jekel po trgih za leto 2008</i>	24
<i>Slika 14: Prodaja hladno oblikovanih profilov po trgih za leto 2008</i>	27

UVOD

Največji prispevek jeklarske industrije družbi so proizvodi iz jekla, ki so nepogrešljivi pri ohranjanju in izboljševanju modernega sveta in življenjskega standarda. Dolgotrajnost in moč jekla daje družbi dodano vrednost. Zaradi tega mora industrija sodelovati s potrošnikom, da maksimira koristnost jekla za družbo (World steel association, 2009a, str. 24). Jeklo je ključnega pomena zaradi ekonomske pomembnosti kot vložek v razne proizvodne sektorje in velike svetovne konkurenčnosti znotraj panoge. Je zlitina, ki temelji na železu. Odvisno od potreb končnega potrošnika, je dodanih več kemijskih elementov. Kvaliteta jekla ni odvisna samo od kemijske sestave, ampak tudi od mikrostruktur. Obstaja več tisoč vrst jekel, kvalitet, razvitih z namenom, da zadovoljijo različne potrebe končnih uporabnikov. Iz leta v leto je razvitih vedno več kvalitet in večina danes poznanih je bilo razvitih v zadnjem desetletju (World steel association, 2009b, 2009). Jeklo je ključnega pomena tudi za gospodarsko rast. Veliko rast povpraševanja povzročajo razvijajoče države, zato mora svetovna proizvodnja jekla rasti 3-5 % letno, na Kitajskem, Indiji in Rusiji pa 8-10 %, če se želi izenačiti s povečanim povpraševanjem, ki se bo po pričakovanjih do leta 2050 podvojilo (World steel association, 2009a, str. 9).

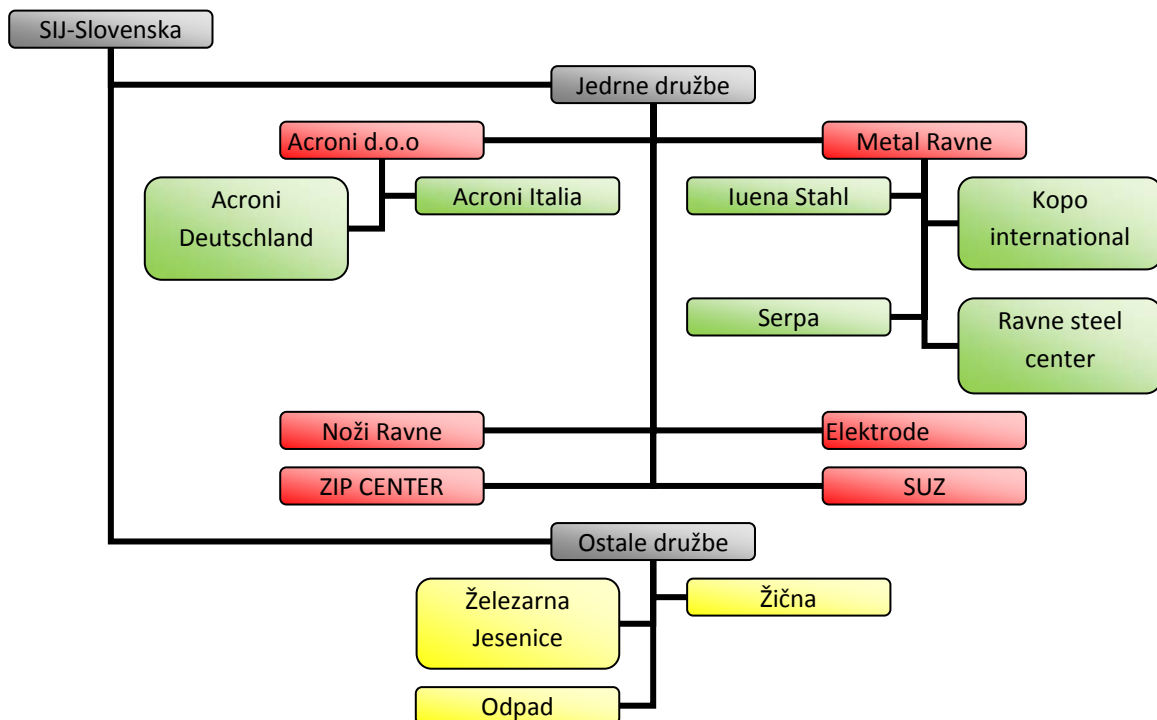
Predmet diplomskega dela je prodajna funkcija podjetja Acroni d.o.o. (v nadaljevanju Acroni). Zbral in analiziral bom podatke o stanjih in procesih, ki vplivajo oziroma bodo imela vpliv na poslovanje in prodajo podjetja. Namen diplomskega dela je opisati proces razvijanja strategije in razviti strategijo prodaje podjetja Acroni, ki bo vodila k želeni ravni učinkovitosti in uspešnosti prodajne funkcije in poslovanja ter bo podpirala poslovno in ostale funkcijske strategije podjetja Acroni. Cilj dela je pripraviti z dejstvi utemeljena navodila za razvoj strategije prodajne funkcije v izbranem podjetju.

Diplomsko delo je poleg uvoda in sklepa sestavljeno iz štirih vsebinskih poglavij. Prvo poglavje vsebuje kratek opis Slovenske industrije jekla in podjetja Acroni, ki je del poslovnega sistema in predmet diplomskega dela. V drugem poglavju bom predstavil teoretična izhodišča za nadaljnjo analizo in razvijanje strategije. Predstavljene elemente, ki imajo vpliv na prodajno funkcijo, bom analiziral v tretjem poglavju, ki sestoji iz analize okolja in poslovanja prodaje Acronija za namene nadaljnega razvoja strategije prodaje. Za potrebe same analize prodaje bom uporabljal prodajno bazo podatkov za leta 2006, 2007 in 2008. Na podlagi teh treh let bom predvideval nadaljnji potek poslovanja. Tretje poglavje predstavlja omejitve in stanja, ki jih bom upošteval pri razvijanju strategije. Četrto in tudi glavno poglavje diplomskega dela vsebuje razvijanje funkcijske strategije prodaje. Najprej bodo predstavljene glavne prednosti in slabosti, ki izhajajo iz podjetja, in še priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz širšega okolja podjetja. Sledi postavljanje planskih ciljev in njihova razlaga. V zadnjem poglavju so navedeni pomembni sklepi diplomskega dela.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Skupina SIJ - Slovenska industrija jekla je poslovni sistem, ki s tradicijo slovenskih jeklarjev, odličnostjo in novimi znanji ter okoljevarstveno naravnostjo pomembno sooblikuje sodobno evropsko jeklarstvo. Je tudi članica ruskega IMH – Industrial Metallurgical Holding. SIJ sestavlja 15 družb, katerih izdelke z veliko dodano vrednostjo cenijo doma ter v EU, v ZDA in drugod po svetu, kamor izvozijo več kot 70 odstotkov svojih izdelkov (Slovenska industrija jekla, 2009).

Slika 1: Organizacijska struktura Slovenske industrije jekla



Vir: Slovenska industrija jekla, 2009.

Jeklarsko podjetje Metal Ravne d.o.o. predeluje jekla dolgega programa, predvsem orodna in hitroreznna jekla ter nekatera specialna in konstrukcijska jekla. Izdelki podjetja so vstopni material za izdelavo delov za avtomobilsko, elektro, strojno, kemijsko in živilsko industrijo, gradbeništvo, rudarstvo in ostale panoge (Acroni d.o.o., 2006a). Podjetje Noži Ravne d.o.o. slovi po vrhunskih industrijskih nožih. V Ravnah s skoraj 400 letno tradicijo proizvodnje visoko kakovostnih jekel izdelujejo nože za razrez papirja, kovine, plastike in drugih materialov. Elektrode Jesenice je proizvodno, trgovsko in storitveno podjetje. Proizvaja dodatne materiale za različne postopke varjenja jekla in drugih kovin. Med jedrna podjetja spadata tudi invalidski podjetji SUZ d.o.o. in ZIP Center d.o.o., ki se ukvarjata z usposabljanjem in zaposlovanjem invalidov. Serpa Ravne je hčerinska družba Metala Ravne in opravlja predvsem storitveno dejavnost. V zunanjetrgovinski mreži pa so družbe Acroni Italy in Acroni Deutschland, Iuenna Stahl v Avstriji ter Kopo International v ZDA (Acroni

d.o.o., 2006a). Skupina ima bogato tradicijo in dolgoletne izkušnje. Poleg tega je znala izkoristiti svojo majhnost in priložnosti išče v nišnih izdelkih z visoko dodano vrednostjo, poleg tega pa jo odlikuje tudi velika stopnja prilagodljivosti in hitre odzivnosti. S temi dejavnostmi želi doseči povečano in pomembnejšo prodajo družb skupine ter trdno umestitev slovenskih jeklarov in slovenske predelave jekla z lastno blagovno znamko v sam vrh evropskega jeklarstva. Temeljna vizija skupine Slovenska industrija jekla je postati uspešna, donosna, tržno in razvojno usmerjena, globalno konkurenčna družba z razpoznavno blagovno znamko. S to vizijo so načrtane tudi nadaljnje dejavnosti ter poslovanje družb in skupine. Da bi dosegli zastavljene cilje, so začeli posodabljanje proizvodne in poslovne procese. To pomeni, da investirajo v posodobitev tehnologije za izdelavo kakovostno zahtevnejših proizvodov in informacijsko tehnologijo za spremljanje prenovljenih proizvodnih procesov ter v kakovost zaposlenih, ki bodo spremembe poslovnih procesov tudi podpirali. Nadaljnega razvoja jeklarstva v Sloveniji pa si ni mogoče zamisliti brez pomembnejšega vlaganja v ekologijo za zagotovitev čistejšega okolja in boljših ter bolj varnih delovnih razmer za zagotovitev boljšega delovnega okolja (Slovenska industrija jekla, 2009).

Predmet diplomske naloge ni celotni poslovni sistem SIJ, ampak Acroni, podjetje specializirano za proizvodnjo ploščatih jeklenih izdelkov in to predvsem iz nerjavnih, specialnih in konstrukcijskih jekel ter elektropločevine, ki ustrezajo kakovostnim zahtevam globalnega tržišča. Glede na svojo velikost ima status mini jeklarskega podjetja. Ključnega pomena je specializacija za proizvodnjo specialnih jekel z višjo dodano vrednostjo za zadovoljevanje potreb v vnaprej opredeljenih tržnih nišah, ohranjanje zadovoljstva kupcev in držanje razvojnega koraka s konkurenco. Usmeritev so specialni izdelki za tržne niše kot nerjavna debela pločevina, ki je visoko legirano jeklo, za katerega je značilna korozijska odpornost, ker vsebujejo velik del kroma. Najpomembnejši elementi so nikelj, molibden in krom, za katere so značilne hitre in močne spremembe. Leta 2006 je poraba nerjavne debele pločevine znašala 1 mio ton in Acroni je bil tretji največji proizvajalec v Evropi in peti največji proizvajalec neorientirane gotove elektropločevine, ki jo uporabljajo proizvajalci lamel, elektromotorjev, kompresorjev in dušil. Elektropločevina se trži izključno neposredno končnim porabnikom. Strateško tržišče za elektropločevino pa je Slovenija, zaradi bližine in razvitosti elektro industrije. Pomemben segment prodaje podjetja so tudi obrabnoodporna in visokotrnostna jekla. Svetovna proizvodnja je leta 2005 znašala 2.6 mio ton. Ocenjeni letni primanjkljaj ponudbe v Evropi 15-20 % z ocenjeno rastjo povpraševanja 7.5 % letno. Acroni se v tem segmentu uvršča na enajsto mesto v Evropi in bo med proizvajalci prvi z zaključeno investicijo, ki bo podvojila obseg proizvodnje (Acroni d.o.o., 2006a).

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

V tem poglavju bom opredelil pojem strategija, prikazal, kako je prodajna funkcija sestavljena in kaj vpliva na njeno produktivnost. Zaradi lažjega razumevanja bom sestavne dele prodajne funkcije imenoval elementi prodajne funkcije, vplive na produktivnost prodajne funkcije pa gonilniki produktivnosti. Model za razvijanje strategije, ki ga bom uporabljal v diplomskem delu, bom predstavil tudi v tem poglavju. Gre za Pučkov model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju, prikazan v Sliki 2.

2.1 OPREDELITEV STRATEGIJE

Johnson in Scholes (2006) definirata strategijo kot »smer razvoja in področje podjetja na dolgi rok, ki dosega konkurenčne prednosti z oblikovanjem in prerazporejanjem resursov znotraj zahtevnega okolja, z namenom zadovoljevanja potreb trga in izpolnjevanja pričakovanj lastnikov«.

»Strategija se v splošnem nanaša na način, kako bo določen cilj dosežen. Pomeni, da je strategija razmerje med potjo za doseg cilja in sredstvi, ki so na razpolago. Strategija in taktično planiranje se ukvarja z oblikovanjem in izvedbo poteka korakov, ki smo si jih zastavili, z namenom doseči določene cilje. Pri tem se strategija ukvarja predvsem z razvijanjem sredstev, ki so nam na voljo, taktično planiranje pa z njihovo zaposlitvijo« (Nickols, 2003, str. 2). Z drugimi besedami, s strategijo določimo smer in področje poslovanja, konkurenčne prednosti in sredstva ter veščine potrebna za doseg ciljev. Poleg tega strategija upošteva dejavnike, ki vplivajo na zmožnosti konkuriranja podjetja in vrednote ter pričakovanja lastnikov (Nickols, 2003).

Pučkova opredelitev (2003, str. 169) strategije pa je, **»da kaže s strategijo razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje«.**

2.2 STRATEGIJA NA RAZLIČNIH RAVNEH

Strategija obstaja na različnih ravneh organizacije: od celovite strategije, za celotno organizacijo, do posameznih zaposlenih. Celovita strategija zajema predvsem celoten namen in področje delovanja organizacije z namenom zadovoljiti pričakovanja lastnikov. To je kritična raven, saj je pod vplivom investorjev in deluje kot vodilo strateškim odločitvam preko poslovanja. Celovita strategija je pogosto navedena v poslanstvu podjetja (Johnson & Scholes, 2006). Primarno se mora ukvarjati s petimi skupinami velikih odločitev (Pučko, 2003, str. 173):

1. o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
2. o razvijanju povezav med strateškimi poslovnimi enotami in o sinergiji med njimi,
3. o uravnavanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
4. o uravnavanju denarnih tokov v okviru podjetja in

5. o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Poslovna strategija zajema odločitve, kako podjetje konkurira na določenem trgu. Zajema predvsem strateške odločitve o proizvodih, zadovoljevanju potreb kupcev, pridobivanju konkurenčnih prednosti, izkoriščanju in ustvarjanju novih priložnosti (Johnson & Scholes, 2006).

Funkcijska strategija se ukvarja predvsem z organizacijo posameznih delov podjetja, z namenom, da podpira strateške odločitve celovite in poslovne strategije. Osredotoča se na odločitve, povezane s sredstvi, procesi in zaposlenimi (Johnson & Scholes, 2006). Pučko (2003) definira funkcijsko strategijo kot tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij.

2.3 MODEL STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

Model strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju, glej sliko 2, predstavlja pripomoček procesu strateškega upravljanja in poslovođenja. Model nazorno prikazuje povezave med različnimi deli in procesom strateškega upravljanja in poslovođenja, služi za organizacijo procesa strateškega planiranja in preverjanja smotnosti in skladnosti zastavljenih ciljev na vseh ravneh organizacije. Model je sestavljen iz treh delov: vhodnih informacij, ki služijo procesu odločanja in planiranja, iz samega procesa strateškega planiranja in iz uresničevanja in kontrole (Pučko, 2003).

Slika 2: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja Analiza poslovanja Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja Prednosti in slabosti Priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in Ugotavljanje planske vrzeli	Razvijanje strategij Celovitih Poslovnih Funkcijskih	Ocenjevanje strategij in Izbira	Taktično planiranje Programiranje Predračunavanje Kadrovanje Usmerjanje Kontrola

Vir: Pučko, D. Strateško upravljanje, 2003, str. 115.

Planske predpostavke bom razširil, saj moram kot dano jemati tudi poslovno strateško usmeritev podjetja, s poudarkom na prodajnih programih nerjavnih jekel, elektropločevine in specialnih jekel. Omejitve prodaje podjetja izvirajo iz okolja, kot tudi iz samega podjetja,

čemur služi analiza okolja in analiza prodajne funkcije podjetja. Iz okolja v smislu razmer v gospodarstvu, politično-pravnih omejitev, možnosti nabave vhodnih surovin, možnosti prodaje proizvodov in ostalih. Pri tem je pomembno pravilno predvidevanje vseh omenjenih omejitev, na katerih bo strategija temeljila. V samem podjetju predstavljajo glavno omejitev proizvodne zmožnosti in razpoložljivost kadrov. Zato mora biti funkcijska strategija prodaje usklajena tako z nabavno, kadrovsko in proizvodno strategijo. V podjetju sta funkciji prodaja in trženje ločeni, zato morata biti tudi strategiji trženja in prodaje usklajeni. Prodaja mora izdelati plan, na podlagi predvidevanj in planskih predpostavk izbrane ciljne trge in kupce, predložiti trženju, ki bo služil za oblikovanje plana podpore prodaje na izbranih trgih.

2.4 STRATEGIJA PRODAJNE FUNKCIJE

To podpoglavje predstavlja okvir prodajne funkcije, ki omogoča ocenjevanje stanja in razvijanje same strategije.

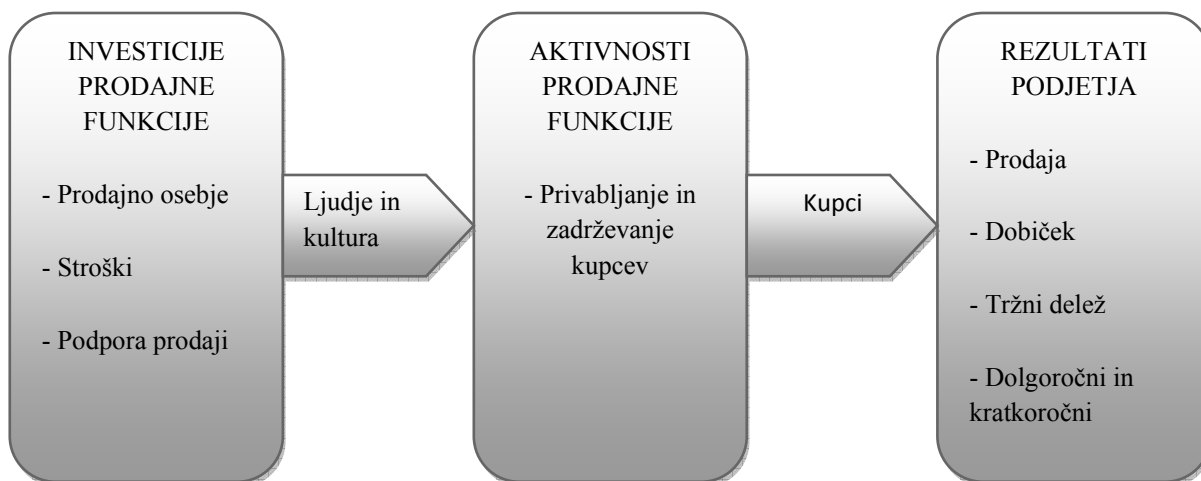
Navadno prodaja sledi celoviti oziroma poslovni strategiji. Ta je lahko enostavna ali pa kompleksna. Za osnovanje strategije prodaje mora organizacija najprej ugotoviti trenutno stanje prodajne funkcije. Ugotavljanje stanja je težka naloga. Strategije prodajne funkcije so različne od organizacije in panoge, vendar imajo nekaj skupnega. Če podjetje daje poudarek na rezultatih, v tem primeru strategija pomeni doseganje prodaje, dobička, tržnega deleža ali kupčevo zadovoljstvo. Če podjetje daje poudarek na dejavnosti in vedenju, strategija temelji na opravljanju več klicev kupcev, razvijanju razmerij, nudenju boljših storitev kupcem, povečanju in izboljšanju trženjskih aktivnosti. Če se strategija oblikuje na poudarku zaposleni in kultura, se v tem primeru delovanje organizacije osredotoči na povečanje veščin, znanja in zmožnosti prodajne funkcije, spreminjanju norm in vrednot, ki vodijo prodajno osebje. Lahko pa se strategija osredotoča na investiranje v prodajno funkcijo in prodajno funkcijske odločitve. To pa zajema povečanje ali zmanjšanje investiranja v prodajno organizacijo, reorganizacijo, nove kompenzacijske plane, nove plane produktivnosti in izobraževalne spodbude (American management association, 2001, str. 37). Nekatere organizacije z izvrstnimi rezultati imajo samo povprečno prodajno organizacijo. Večina organizacij sploh ne ve, kako dobro deluje njihova prodajna funkcija, ker gre za kompleksne funkcije. Ali je prodajna funkcija uspešna, ko doseže zastavljene cilje, ali ko so kupci zadovoljni, ko kontroliramo stroške prodajne funkcije, za odgovore na ta vprašanja si je potrebno bolj podrobno ogledati, iz česa je sestavljena prodajna funkcija in kaj vse vpliva na učinkovitost in uspešnost.

2.5 ELEMENTI PRODAJNE ORGANIZACIJE

Vsaka organizacija prodajne funkcije je sestavljena iz treh elementov (glej sliko 3) in sicer investicije prodajne funkcije, aktivnosti prodajne funkcije in rezultati podjetja. Investicije prodajne funkcije predstavljajo stroški, vezani na prodajno osebje in vključujejo plače in

nagrade za prodajno osebje, vodjo prodaje in ugodnosti. Poleg tega predstavljajo investicije tudi podpora prodaji, ki vključuje stroške zaposlovanja, pomoči prodaje, sestankov prodaje, podatkov prodaje, sistema prodaje. Celotni stroški lahko znašajo od nekaj sto tisoč evrov za majhne organizacije z le nekaj prodajnim osebjem in do nekaj sto milijonov evrov za velike organizacije. Investiranje v prodajno funkcijo priskrbi podjetju pristne podatke, kar je povezano z aktivnostmi prodajne funkcije. Prodajno osebje veliko časa potuje, pripravlja posle prodaje, se sestaja, opravlja administrativne naloge. Glavni element aktivnosti prodajne funkcije je prodajni proces. Prodajni proces vključuje aktivnosti kot so navezovanje novih stikov, izdelovanje analiz, razvijanje rešitev, predstavitve, pogajanja, servisiranje kupcev. V tem sestavu se prodajna funkcija omejuje na proces privabljanja in zadrževanja kupcev. Aktivnosti prodajne funkcije so usmerjene na trg in ustvarjajo rezultate podjetja. Merila rezultatov podjetja vključujejo prodajo, dobiček in tržni delež. Merjeni so lahko v obliki absolutnih vrednosti, odstotka doseženega plana ali rasti skozi vse leto. Koristno je ocenjevati statistiko prodaje na kratek in dolgi rok, ker odločitve v zvezi s prodajno funkcijo vplivajo na oba roka. Uspešna organizacija prodaje učinkovito preoblikuje prodajne stroške v učinkovite prodajne aktivnosti, ki prispeva velik del k rezultatom organizacije. Vsi trije elementi - prodajni stroški, prodajne aktivnosti in rezultati organizacije, so lahko merljivi, z namenom, da se meri učinkovitost in uspešnost. Ljudje in kultura ter kupci sta zadnja dva elementa organizacije prodaje (American management association, 2001, str. 38-40).

Slika 3: Elementi prodajne organizacije



Vir: American management association, Sales force assessment and strategy, 2001, str. 39.

Sposobnost podjetja, da pretvori prodajne investicije v učinkovite prodajne aktivnosti, je povezano z zaposlenimi in prodajno kulturo. Sposobni, motivirani zaposleni delajo v podjetju, orientirani k uspehu in delajo prave stvari. Prodajne aktivnosti, ki ustvarjajo rezultate podjetja, so nagrajene s strani kupcev, v pozitivnem ali negativnem smislu. Elementa ljudje in kultura ter kupci sta najbolj nejasna elementa modela prodajne

organizacije in s tem tudi najbolj težko merljiva (American management association, 2001, str. 38-40).

Pet elementov znotraj ogrodje iz slike 3, predstavljajo osnovo za ocenjevanje katerekoli prodajne organizacije. Ogrodje prodajne funkcije omogoča vpogled v povezavo posameznih elementov in s tem omogoči ocenjevanje investicij prodajane funkcije, zaposlenih in kulture, aktivnosti prodajne funkcije, kupcev in rezultatov podjetja (American management association, 2001, str. 40). Znaki uspešnosti prodaje so prepoznavni: ko imamo nadzor nad stroški, motivirano prodajno osebje, pozitivno prodajno kulturo, primerne prodajne aktivnosti, visoko zadovoljstvo kupcev, precejšno prodajo in dobiček.

Ogrodje prodajne funkcije, prikazano na Sliki 3, ima dve funkciji. Opisuje posamezne dele in procese prodajne funkcije, omogoča pa tudi analizo posameznih delov, vendar ne pove, kako povečati učinkovitost funkcije. Zato moramo vključiti v Sliko 3 odločitve, ki vplivajo na produktivnost. Te lahko imenujemo gonilniki produktivnosti prodajne funkcije (American management association, 2001, str. 40).

2.6 GONILNIKI PRODUKTIVNOSTI PRODAJNE FUNKCIJE

Gonilniki produktivnosti prodajne funkcije so osnovne odločitve vodje prodaje in procesi, ki neposredno vplivajo na vse elemente prodajne organizacije. Povzamemo jih lahko v štiri kategorije (American management association, 2001, str. 41):

1. raziskava trga, ki zajema proces zbiranja in analiziranja informacij, ki pripomorejo k razumevanju kupčevih nakupnih navad in ki omogočajo segmentiranje, postavljanje prioritet in ciljno usmerjanje na določen trg.
2. investiranje in organizacija vključuje odločitve o velikosti prodajne funkcije, najboljši strukturi, porazdelitev sredstev na proizvode, trge in aktivnosti, tržno pozicioniranje.
3. zaposleni; zaposlovanje, izobraževanje in razvoj, nadzor, določanje in ocenjevanje prodajnih kompetenc, program motiviranja,... te odločitve imajo največji vpliv na uspešnost prodajne funkcije, ker najbolj neposredno vplivajo na medsebojno vplivanje zaposleni - kupec.
4. sistem prodaje vključuje odločitve, ki neposredno vplivajo na učinkovitost in uspešnost prodajnega osebja in njihovo zadovoljstvo. Vplivajo pa tudi posredno na kupce. V to rubriko spadajo kompenzacija, spodbude, ugodnosti, podatki prodajne funkcije, orodja in procesi in drugi programi povečevanja produktivnosti.

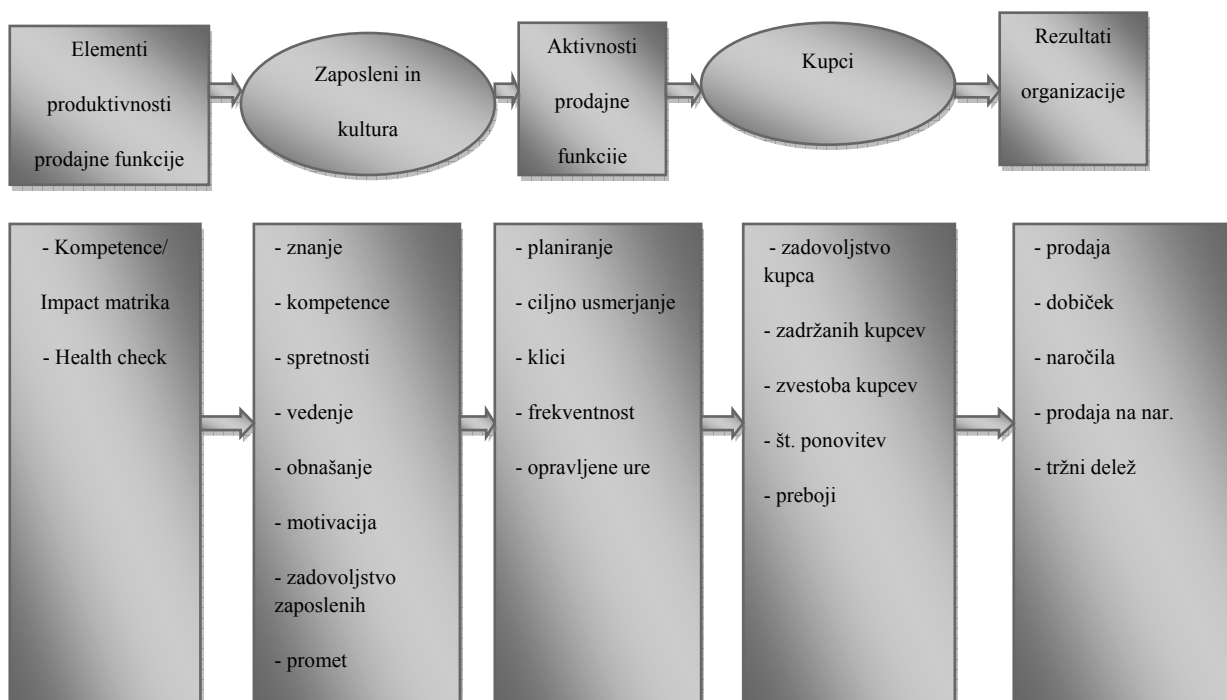
Sliko 3 razširimo z vključitvijo gonilnikov produktivnosti, glej Priloga 1. Rezultati kupcev in organizacije so posledica elementov organizacije, okolja in prodajne funkcije. Gonilniki produktivnosti prodajne funkcije so izvor povezave, ki vodi k prodaji in dobičku organizacije. So odločitve, ki, če so pravilne, ohranjajo nivo stroškov, ustvarjajo uspešno kulturo, ustvarjajo ravnovesje med aktivnostmi za zadovoljitev kupcev in vodijo k pozitivnim rezultatom organizacije (American management association, 2001, str. 41).

Prodajna funkcija je uspešna, če raziskava trga privede do razumevanja obnašanja kupcev, s tem, ko izvedemo učinkovito tržno segmentacijo, ocenimo in postavimo prioritete, če je velikost in struktura prodajne funkcije primerna in če so sredstva optimalno razvrščena med proizvodi in trgi in če je razvoj prodajnega osebja temeljito planiran preko programov nabora novih zaposlenih, izobraževanja in načrtovanja karierne poti, ter če sistem prodaje nudi informacije, orodja in procese za pravilne plane nagrajevanja in učinkovit pristop h kupcem (American management association, 2002, str. 41-43). Sestav produktivnosti prodajne funkcije nudi 5 ravni, na katerih je potrebno oceniti učinkovitost in uspešnost prodajne organizacije.

2.7 MERJENJE PRODUKTIVNOSTI PRODAJNE FUNKCIJE

Vsak element prodajne funkcije je do določene mere merljiv. Investiranje v prodajno funkcijo, aktivnosti prodajne funkcije, rezultate kupcev in rezultate podjetja je najlažje izmeriti.

Slika 4: Merila prodajne funkcije



Vir: American management association, Sales force assessment and strategy, 2001, str. 44.

Podatki o stroških, prodaji in dobičkonosnosti so zabeleženi v računovodskih izkazih. Podatke o aktivnostih lahko pridobimo preko poročanja, anketiranja kupcev, prodajnih vodij. Večina podjetij od kupcev išče povratne informacije o poslovanju, da kontrolira in išče nove načine izboljševanja. Približno 10-15 % organizacij anketira svoje kupce, da lažje oceni učinkovitost svoje prodajne funkcije. Gonilnike produktivnosti, ljudi in kulturo je najtežje meriti. Iz tega razloga bom v delu opredelil le kvantitativno merljive in objektivne

kvalitativno merljive poglede prodajne funkcije (American management association, 2001, str. 43). Slika 5 kaže nekatera merila, ki jih organizacija lahko uporabi za merjenje in ocenjevanje učinkovitosti prodajne funkcije. Merjenje produktivnosti prodajne funkcije je koristno, ker to daje osnovo za program izboljšav.

3 OSNOVE ZA STRATEŠKO PLANIRANJE

Iz slike 2 je razvidno, da moram najprej izdelati planske predpostavke, ki mi bodo služile za nadaljnje razvijanje strategije in bodo zajemale vse relevantne spremenljivke, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Natančen opis spremenljivk je kritičnega pomena za nadaljnjo pravilno ocenitev položaja podjetja. Predpostavke so razdeljene v tri sklope. Najprej bom izdelal in ocenil okolje podjetja, ki sestoji iz širšega in ožjega okolja. Normalno oceni okolja sledi analiza poslovanja podjetja, vendar, ker bom razvijal strategijo prodaje, bom analizo poslovanja omejil na analizo prodaje. Na koncu odstavka bom predstavil še vizijo in poslanstvo podjetja, ki prav tako predstavljata omejitvev pri razvijanju strategije.

3.1 OCENJEVANJE OKOLJA

Pri ocenjevanju okolja je potrebno zajeti vse relevantne spremembe in stanja v širšem in ožjem okolju podjetja, ki imajo vpliv na podjetje in njegovo poslovanje. Širšo okolje podjetja lahko razdelimo na pet podokolij: politično-pravno, kulturno, tehnološko, gospodarsko in naravno. Oceno širšega okolja bom dopolnil z oceno panoge jeklarske industrije in trga podjetja Acroni, kar pa predstavlja ožje okolje podjetja (Pučko, 2003, str. 119).

3.2 OCENJEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA

Pri ocenjevanju širšega okolja se bom omejil na tri podokolja: politično, tehnološko in naravno ter gospodarsko. Tehnološko in naravno podokolje sem se odločil združiti, ker ima jeklarska industrija velik vpliv na naravno okolje in je tehnološki razvoj v industriji naravnan, ne samo k učinkovitosti in uspešnosti, ampak tudi k zmanjševanju negativnega vpliva na okolje.

3.2.1 Politično podokolje

Ena večjih prednosti, ki jih je prineslo članstvo v Evropski uniji, je bistveno večji trg, s tem pa so večje tudi možnosti za lažji vstop slovenskega gospodarstva na skupni evropski notranji trg. Slovenska podjetja zaradi ukinitve carin in vzajemnih omejitev uvoza lahko povečujejo prodajo svojih izdelkov v tujini ter s tem krepijo slovenski izvoz (Rabzelj, 2007). S povečanjem mednarodne menjave in neposrednimi tujimi investicijami imajo domača podjetja lažji dostop do znanja, tehnologije in kapitala, potrebnega za razvoj in uspešno konkuriranje na skupnem evropskem notranjem trgu. Obenem pa se na skupnem

evropskem notranjem trgu povečuje konkurenčna tekma med proizvajalci, brez zaščitniške vloge nacionalne države. Državljeni EU so zaradi skupnega notranjega trga deležni pestrejših ponudb in posledično tudi boljšega razmerja med ceno in kakovostjo izdelkov ter storitev. Največje priložnosti so s članstvom v EU dobila predvsem podjetja, ki so bila izvozno usmerjena že pred članstvom v EU in so svoje izdelke prodajala tudi na tujih trgih, ne le na domačem slovenskem trgu. Takšna podjetja so se prestrukturirala že ob izgubi balkanskih trgov po osamosvojitvi Slovenije, tako da jim je odprtje skupnega evropskega notranjega trga omogočilo še dodatno konkurenčnost. To so predvsem kovinsko-predelovalna industrija, elektroindustrija, telekomunikacijska industrija in prometna gospodarska panoga. Večje težave s konkurenčnostjo imajo tudi po vstopu Slovenije v EU v tistih sektorjih gospodarstva, ki so že pred vstopom Slovenije v EU uživali razmeroma visoko stopnjo zaščite s strani države in je bil njihov proces prestrukturiranja po osamosvojitvi počasen ali pa ga sploh ni bilo. To so predvsem kmetijska in živilsko-predelovalna industrija ter tekstilna industrija. Evropska unija nudi tudi podporo evropskim malim in srednje velikim podjetjem. Podpora je na voljo v različnih oblikah, kot so donacije, posojila in garancije. Podpora je na voljo neposredno ali v okviru programov, ki se upravljajo na nacionalni ali regionalni ravni. Mala in srednje velika podjetja lahko tudi koristijo ugodnosti vrste nefinančnih ukrepov pomoči v obliki programov in strokovnih poslovnih storitev (Rabzelj, 2007).

3.2.2 Tehnološko in naravno podokolje

Današnji svet je svet vse hitreje razvijajoče se tehnologije, razvijanja novih proizvodnih postopkov, načinov prodaje itd. Razvoj vpliva na podjetja, ki se nahajajo v panogah, kjer je nujno potrebno slediti in ustvarjati nove tehnologije, če podjetje želi ohraniti konkurenčno prednost oziroma si zagotoviti svoj obstoj. Samo podjetje z najmodernejšim proizvodnim procesom lahko dandanes proizvede kvaliteten izdelek, ki je tudi cenovno konkurenčen. Pomembna pa je tudi prisotnost razvijajoče se tehnologije na področju samega poslovanja podjetja s kupci in dobavitelji. Tehnologija pa izboljšuje tudi organizacijo oziroma informatizacijo samega poslovanja. Brez ustrezne računalniško in programsko podprte organizacije poslovanja podjetje danes ne more preživeti. Uspešna podjetja sledijo razvoju novih tehnologij na vseh področjih poslovanja, saj tako lažje dosegajo konkurenčno prednost.

Za jeklarsko industrijo je značilen hiter razvoj in prilagajanje tehnologije potrebam kupcev. Nove vrste jekel nastajajo v tesnem sodelovanju kupcev in proizvajalcev. Pri razvijanju novih vrst pa je pomembna tudi tehnološka platforma jeklarne, da omogoča proizvodnjo kakovostnih proizvodov. Razvoj nove tehnologije pa je tesno povezano z okoljsko ozaveščenostjo, ki je postala prioriteta vseh gospodarstev po svetu. Vsako gospodarstvo po svojih najboljših močeh skuša prispevati k zmanjšanju škodljivih vplivov v okolje, pobudo imajo razumljivo najbolj razvita gospodarstva. Industrije imajo različen vpliv na okolje in so s tem tudi drugače omejene pri svojem poslovanju. Enako velja tudi za jeklarsko industrijo.

Danes je jeklo temeljnega pomena v modernem življenju ljudi. Povpraševanje po jeklu v zadnjih letih izredno hitro narašča. Proizvodnja je v letu 1950 znašala 200 mio ton letno in se je leta 2007 povečala na 1343,5 milijon ton. Pričakuje se 3-5 % letno povečevanje proizvodnje, če želi zadovoljiti povpraševanju. Posledica tega povečanja proizvodnje so toplogredni plini, predvsem CO₂. Po podatkih Mednarodne agencije za energijo (IAEA) jeklarska industrija prispeva 4-5 % svetovne emisije CO₂. Zato jeklarska industrija išče rešitve z naslednjimi ukrepi (World steel association, 2009a, str. 2-33):

1. zbiranje in poročanje podatkov o CO₂ emisijah vseh večjih držav proizvajalk jekla in določanje ciljev, ki bi zmanjšali emisije.
2. odpraviti zastarele tehnologije in prenos znanja; izboljšave v tehnologiji so v zadnjih 25 letih pripomogle k znatnem zmanjšanju emisij in to se pričakuje tudi v prihodnje. Vendar so to samo srednjeročne izboljšave. Dolgoročna rešitev je napredna tehnologija, prenos znanja, energijsko varčnih tehnologij in prakse.
3. investiranje v napredno tehnologijo za dolgoročne rešitve.
4. delovanje neposredno s končnimi potrošniki, z namenom povečanja prispevka novih vrst jekel.
5. dodana vrednost; premik poudarka povečanje količinske proizvodnje k maksimiranju vrednosti prispevka jekla v življenjskem ciklu jekla, predvsem v fazi uporabe. In to na način, da ponujamo lažje, varnejše, dolgotrajne in bolj primerne strukture za transport in gradbeništvo. Razvijanje vrst jekel, ki jih je moč lažje ponovno uporabiti in reciklirati, da bi tako povečali reciklažo jeklenih odpadkov, kar omogoča varčevanje pri porabi osnovnih materialov in energije.

3.2.3 Gospodarsko podokolje

Recesija je najbolj prizadela proizvodno industrijo v EU, ki se je v prvem četrtletju 2009 še vedno bojevala z globoko krizo. Zniževanje ekonomske aktivnosti se je nadaljevalo skozi celotno prvo četrtletje. Zaradi kolapsa investicij v vseh regijah sveta in hkrati ostrega padca mednarodne trgovine je poslovna aktivnost v EU dramatično oslabela. Situacijo je še poslabšalo nenaklonjenost k tveganju in oteženo financiranje. Posebej močno je kriza prizadela Nemčijo, največjo ekonomijo v EU in najbolj izvozno orientirano, ki se ji je izvoz v prvem četrtletju zmanjšal za 19 %. Kriza pa ni prizanesla niti Italiji in Španiji, ki sta glavni trgovski partnerici Nemčije (Eurofer, 2009a, str. 1-16). Zadnje raziskave in gospodarski kazalniki pa kažejo zaustavitev padanja gospodarske aktivnosti in nekateri že napovedujejo rahlo izboljšanje v zadnjem kvartalu leta 2009 (Eurofer, 2009a, str. 1-16).

Ključna skrb je dejstvo, da kriza izhaja iz finančnega šoka. In če nas zgodovina kaj nauči, je to, da je potrebno dalj časa, da se ekonomija povrne v normalno stanje. Kljub vsem dejanjem centralnih bank, vlad in drugih finančnih institucij, je finančni sektor še vedno v slabem stanju. Kljub velikih finančnih injekcijah v finančni sektor in nadaljevanju zniževanja obrestnih mer, ki so že dosegle najnižjo raven v medbančnem sektorju, je posojanje bank podjetjem in gospodinjstvom v zadnjih mesecih strmo padlo. Vzrok tega so

podjetja in gospodinjstva, ki so še vedno nenaklonjena tveganju in s tem tudi zmanjšano povpraševanje po denarju (Eurofer, 2008, str. 1-15).

Tudi brezposelnost predstavlja velik problem. Aprila 2009 je brezposelnost v EU znašala 8,6 %, kar je za 1,8 odstotne točke več kot leto poprej. Najbolj zaskrbljujoče pa je, da obstaja časovni zamik med poslovnim ciklom in zaposlenostjo, zato lahko pričakujemo povečanje brezposelnosti do konca leta 2009 in v začetku leta 2010, kar pa v prihodnjih mesecih neizogibno vodi k zmanjšanju potrošnje gospodinjstev, ki je ostala praktično neprizadeta do tega trenutka (Eurofer, 2009a, str. 1-16).

Proizvodni sektor je še vedno v šoku po močnem upadu naročil v začetku leta 2009. Močno zmanjšanje povpraševanja po izvozu močno vpliva na uspeh proizvodnega sektorja v skoraj vseh gospodarstvih EU. Rahlo izboljšanje samozavesti v začetku drugega kvartala še ne pomeni, da je izboljšanje klime neizogibno. Podjetja bodo še vedno pod vplivom šibkega povpraševanja iz EU in izven EU in omejenega dostopa do financiranja. Izboljšanje mednarodne trgovine se pričakuje konec leta 2009, kar bo rezultat povečanja aktivnosti v Aziji in ZDA (Eurofer, 2009a, str. 1-16).

Pri tem, kako se vlade držav izven EU odzivajo na gospodarsko krizo, je potrebo omeniti, da na globalnem trgu večina vlad skuša zaščititi svojo industrijo z različnimi oblikami protekcionizma in ovir, ki pa delujejo nekoristno. Za razliko pa EU še vedno vztraja pri prosti trgovini (Eurofer, 2008, str. 1-15).

Vse kaže na to, da se globalni gospodarski cikel bliža preobratu. Kazalniki gospodarske aktivnosti kažejo na to, da lahko pričakujemo stabilnost v koncu drugega polletja, kar je posledica izboljšanja gospodarstva v Aziji in ZDA. Za EU se pričakuje nadaljnjo krčenje gospodarske aktivnosti, vendar z zmanjšanim tempom, preobrat izvoza pa se ne pričakuje pred sredino leta 2010 (Eurofer, 2009a, str. 1-16).

3.3 OCENJEVANJE OŽJEGA OKOLJA PODJETJA

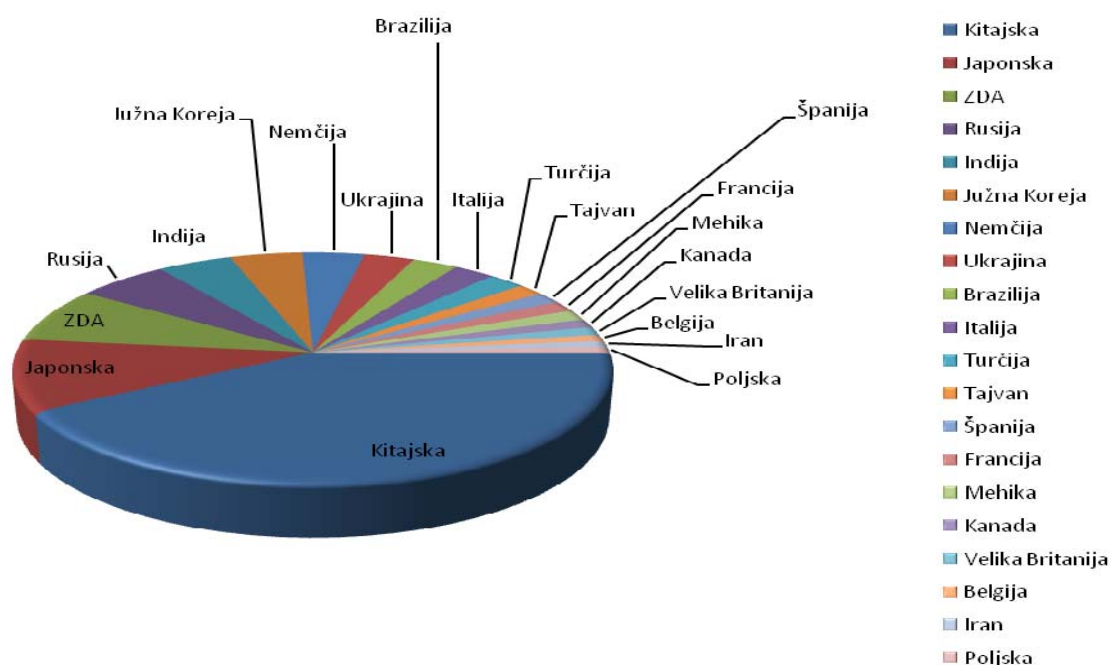
Jeklarska industrija je največja med baznimi kovinskimi industrijami in predstavlja področje, kjer je lahko ekonomija obsega učinkovita. Je koncentrirana in premore največja podjetja, ki prinašajo velik delež k industrijskemu iztržku (Krivec, 2003, str. 34-36).

Trenutno v jeklarski industriji potekajo prevzemi in združevanja, da bi izboljšali učinkovitost delovanja, dobičkonosnost in rast na dolgi rok. Združitve pripomorejo k stabilnosti cen in dobička, kar zmanjša negotovosti pri predvidevanju. Izziv združitvev so predvsem povezovanje dveh različnih podjetij v celoto in vplivi, ki jih imajo na lokalno skupnost. Drugi se specializirajo za določene proizvode, drugi pa izkoriščajo tehnične prednosti. Spet drugi poskušajo biti čim bolj samo-zadostni, vlagajo v izobraževanje obstoječih in potencialnih kadrov, razvijajo nove vrste jekel (World steel association,

2009a, str. 23).

Proizvodnja in dobava jekla se koncentrirata na jeklarske centre, kot so Kitajska, Japonska, ZDA, Rusija, Nemčija in Južna Koreja. Vodilno vlogo med državami je prevzela Kitajska, s proizvodnjo skoraj 500 milijoni ton v letu 2008, glej sliko 5 in prilogo 2. Tako danes azijske države, na čelu s Kitajsko, Japonsko in Indijo, nadzorujejo svetovni jeklarski trg, saj so v letu 2008 skupaj proizvedle več kot 50 % svetovne proizvodnje. Poleg Kitajske se je v letu 2008 glede na leto 2005 najbolj povečala proizvodnja Indije (35 %), Belorusije (30 %), Luksemburga (18 %), Poljske (17 %), Malezije (15 %) in Saudske Arabije (12 %). V razvitih državah pa je proizvodnja jekla odvisna predvsem od cikličnih gibanj gospodarstev in zaradi tega tudi niha (Krivec, 2003, str. 34-36).

Slika 5: Svetovna proizvodnja jekla leta 2008 v mio ton na leto

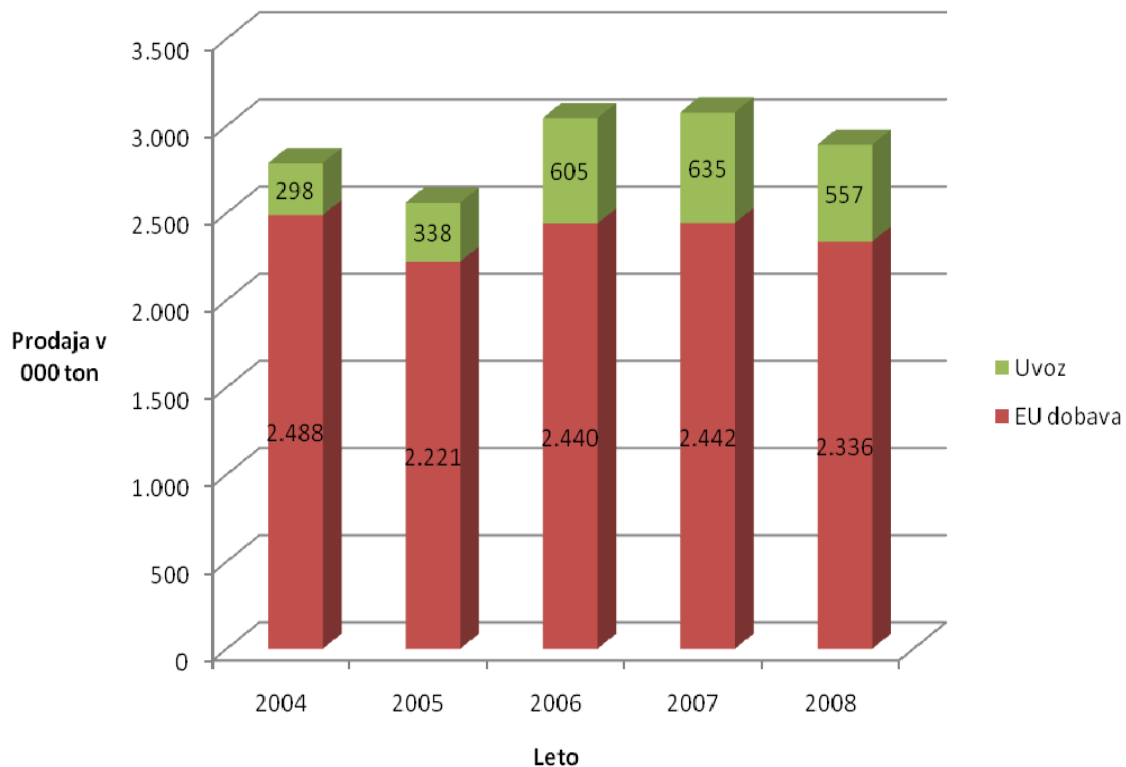


Vir: World steel association, World steel in figures, 2009c, str. 9; Priloga 2.

Mnoge države pa zaradi razvite industrije in kljub lastni proizvodnji jekla, jeklo tudi uvažajo. Slike 6, 7 in 8 kažejo na to, da se uvoz tretjih držav v EU povečuje, razen v letu 2008, ko je v zadnjem kvartalu zaradi poglobitve gospodarske krize, prodaja povsod po svetu padla. To predstavlja priložnost zapolnitve količine uvoza, z lastno proizvodnjo. Največje uvoznice jekla v EU so Nemčija s 27,4 mio ton, Italija s 24,6 mio ton, Belgija-Luksemburg 19,2 mio ton, Francija 18,1 mio ton, Španija 15 mio ton, VB 9,3 mio ton, Nizozemska 8,8 mio ton in Poljska 8 mio ton jekla.¹

¹ Podatki vključujejo tako uvoz iz tretjih držav kot menjavo znotraj EU.

Slika 6: Prodaja toplo valjanega legiranega in nelegiranega jekla v EU v obdobju 2004-2008

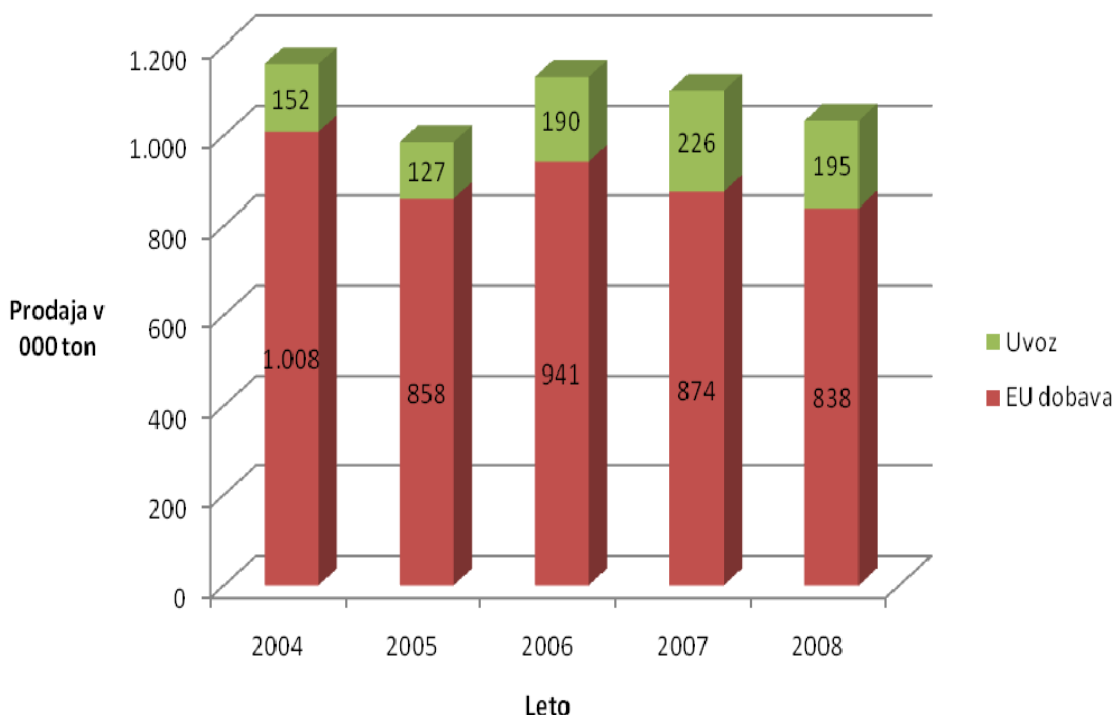


Vir: Eurofer, *European steel in figures 2004-2008, 2009b*, str. 10.

Analize evropskih in svetovnih tržnih trendov v jeklarski industriji so pokazale veliko odvisnost jeklarske industrije od stopnje rasti industrijske proizvodnje in družbenega bruto produkta v posamezni državi. Prav tako so za jeklarsko industrijo značilna velika ciklična nihanja. Ta se pojavljajo v intervalu treh do štirih let (Krivec, 2003, str. 39). Dejavniki, ki opredeljujejo konjunktorne cikle v jeklarstvu so predvsem stanje gospodarstva in posameznih gospodarskih panog porabnikov jekla v posameznih državah, stalno povečevanje kapacitet za proizvodnjo jekla v svetu, stopnja izkoriščenosti obstoječih kapacitet za proizvodnjo jekla, stanje zalog pri proizvajalcih, trgovcih in porabnikih ter razpoložljivost reprodukcijskega materiala za proizvodnjo jekla (Krivec, 2003, str. 39).

Po štirih letih nadpovprečne rasti je globalna ekonomija leto 2008 pričela ponovno zelo vzpodbudno. Povečevanja proizvodnje jekla na globalnem trgu je v začetku leta 2008 privedlo do zvišanja cene železove rude za 65 %, koksa za 200 % in odpadnega jekla za 100 %. Kljub povišanju cen vhodnih surovin, so proizvajalci večinoma lahko prilagodili svoje prodajne cene. Vendar, ko se je finančna kriza zaostrovala, kar je vplivalo na likvidnost kupcev in zaupanje podjetij, in ko so kupci zapolnili svoja skladišča v pričakovanju zviševanja cen, je bil preobrat neizogiben. Zadnji kvartal 2008 je zaznamoval močan upad naročil in s tem so bili proizvajalci prisiljeni k drastičnemu zmanjšanju proizvodnje (Eurofer, 2009a, str. 1-16).

Slika 7: Prodaja hladno valjanega legiranega in nelegiranega jekla v EU v obdobju 2004-2008

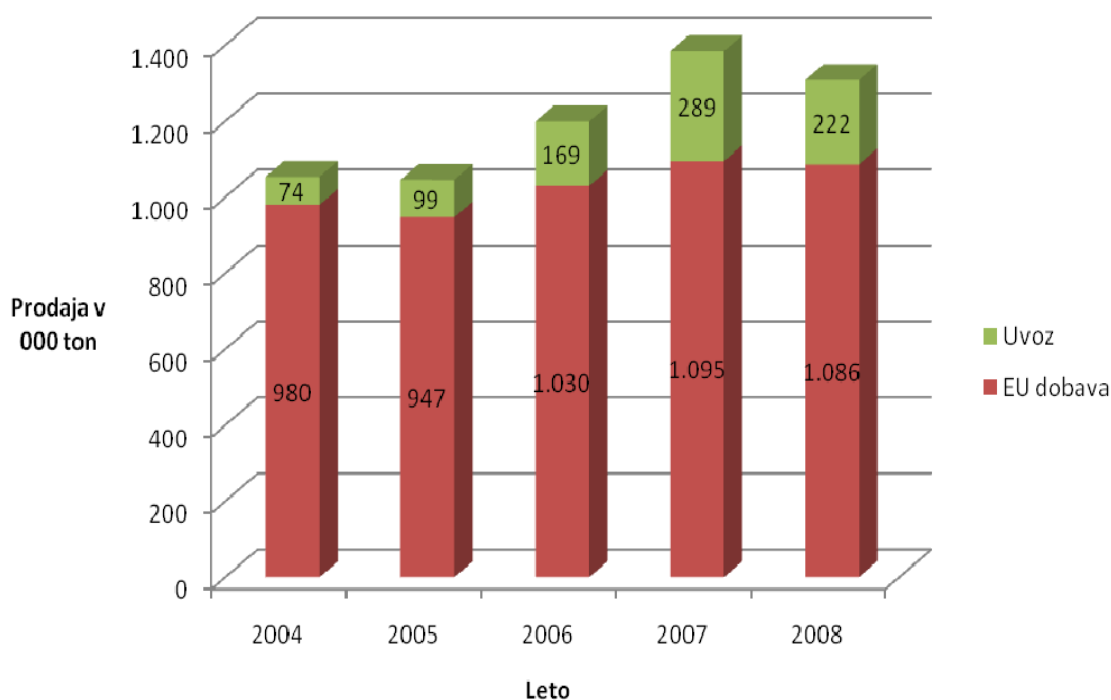


Vir: Eurofer, *European steel in figures 2004-2008, 2009b*, str. 10.

V Evropi je industrija trpela predvsem zaradi poostrenega zmanjšanja investicij in izvoza. To je imelo katastrofalen vpliv na avtomobilsko industrijo, industrijo strojogradnje in gradbeništvo. Večino jekla se porabi ravno v teh panogah, glej sliko 9 in rezultat je bil, da se je povpraševanje po jeklu zmanjševalo od sredine 2008, pričetek leta 2009 pa se je situacija še poslabšala. Rahlo izboljšanje stanja se pričakuje v IV. kvartalu 2009 (Eurofer, 2009a, str. 1-16).

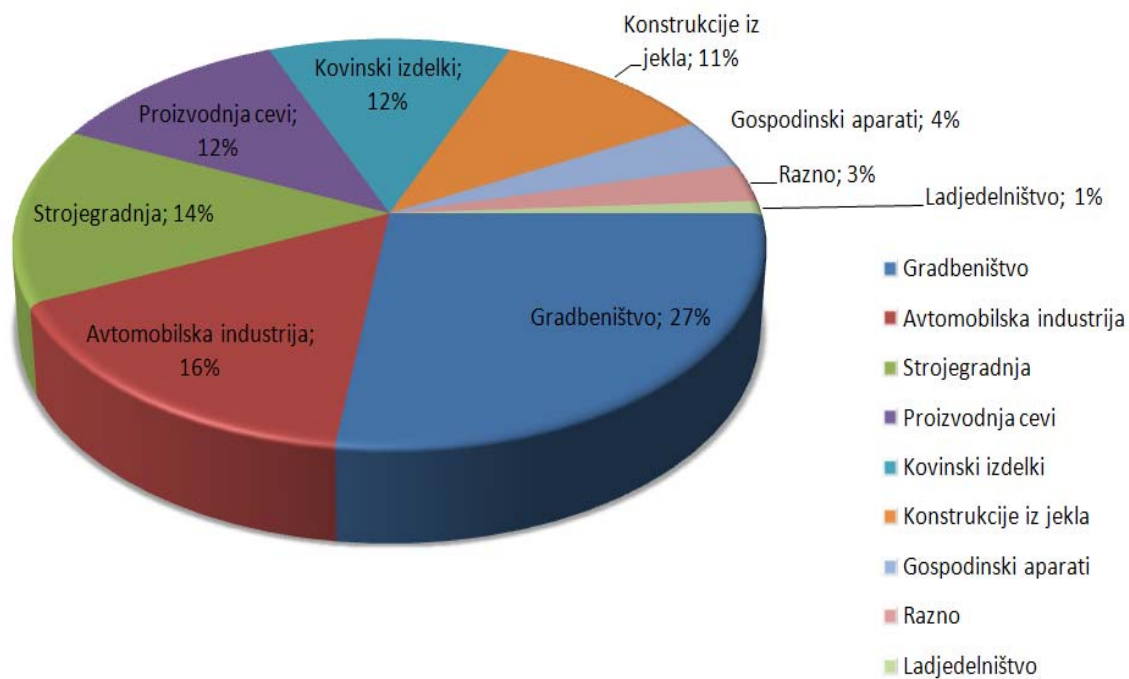
Jeklarska industrija velja za dokaj razdrobljeno, saj 15 največjih proizvajalcev nadzoruje 35 % kapacitet in je zaradi tega bolj občutljiva na cenovna nihanja. Zato poteka povezovanje in združevanje (Acroni d.o.o. 2006a). Evropska jeklarska industrija predstavlja 9.459 organizacij in zaposluje 776.800 ljudi (podatek iz leta 2004). V industriji dominirajo velika multinacionalna podjetja, z več kot 250 zaposlenimi, ki v EU predstavljajo 74 % dodane vrednosti. Večina podjetij pa je majhnih in srednje velikih. Kljub padanju strateškega pomena evropske industrije jekla v zadnjih desetletjih, jeklo še vedno ostaja pomemben proizvodni vložek. V letu 2003 je bila zaznana pozitivna sprememba v razvojnem ciklu jeklarstva, sprožena s povečanim povpraševanjem, predvsem iz Kitajske. Kot drugi vzrok izboljševanja razmer v jeklarski industriji so združevanja in prevzemi podjetij, ki jim do danes še ni videti konca (E-business watch, 2009, str. 5).

Slika 8: Prodaja debele legirane in nelegirane pločevine v EU v obdobju 2004-2008



Vir: Eurofer, European steel in figures 2004-2008, 2009b, str. 10.

Slika 9: Poraba debele legirane in nelegirane pločevin v EU za obdobje 2004-2008



Vir: Eurofer, European steel in figures 2004-2008, 2009b, str. 8.

3.4 ANALIZA PRODAJE

Prodajo je mogoče analizirati z več vidikov. Analiziramo lahko obseg in strukturo, tok prodaje, kupce itd. V tem poglavju bom predstavil analizo po obsegu, strukturi, prodajnem programu in trgih. Analizo kupcev bom predstavil v posebnem poglavju.

Tabela 1: Prodaja po obratih in programih v obdobju 2006-2008

Leto		2008	2007	2006
Obrat	Program	Prodaja (ton)	Prodaja (ton)	Prodaja (ton)
Debela pločevina	Navadna jekla*	36.091	43.571	45.518
	Nerjavna jekla	58.666	51.886	52.661
	Specialna jekla**	19.403	23.280	13.725
Skupaj		114.160	118.737	111.904
Toplo valjan trak	Navadna jekla*	79.287	40.895	37.531
	Elektropločevina	132	50	510
	Nerjavna jekla	1.403	830	2.938
	Specialna jekla**	8.109	8.872	7.835
Skupaj		88.931	50.647	48.813
Hladno valjan trak	Navadna*	188	3.530	1.297
	Elektropločevina	87.836	98.004	104.377
	Nerjavna jekla	8.585	7.099	14.630
	Specialna jekla**	7.782	6.774	7.555
Skupaj		104.391	115.408	127.859
Hladno oblikovani profili		7.503	5.957	6.002
Skupaj***		321.010	310.535	294.578

*Legenda: * Konstrukcijska nelegirana jekla (v nadaljevanju navadna).*

***Konstrukcijska obrabnoodporna in visokotrdnostna jekla, ogljikova jekla (v nadaljevanju specialna).*

**** Ni upoštevam prodajni program Slabi.*

Vir: Acroni d.o.o. 2006b, 2007, 2008b.

Zaradi majhnosti in raznolikosti prodajnega programa se Acroni razmeram na trgu lahko izredno hitro prilagaja, kar je razvidno iz tabele 1 in 2. Struktura prodajnega programa se spreminja, predvsem iz dveh razlogov: sprememb na trgu in strateške usmeritve, ki je bila zastavljena. Če si strukturo najprej pogledamo po programih, je razvidno, da v letu 2008 51,3 % prodaje debele pločevine predstavlja nerjavno jeklo. Največji delež prodaje toplo valjanega traku je v letu 2008 predstavljal prodaja konstrukcijsko nelegiranega jekla, kar 89,16 %. Elektropločevina pa v letu 2008 predstavlja 84,14 % prodaje hladno valjanega traku. Če za bazno leto vzamemo leto 2006 je razvidno iz tabele 3 zmanjšanje prodaje debele pločevine konstrukcijskega nelegiranega jekla za skoraj 21 % v letu 2008, hkrati pa povečanje nerjavne debele pločevine za 11,4 %. Največji dvig prodaje debele pločevine pa predstavljajo specialna jekla, in sicer za 41,37 %. Prodaja toplo valjanega traku se je v letu 2008 glede na leto 2006 povečala za 82,19 %, predvsem zaradi povečanja prodaje konstrukcijskega nelegiranega jekla, ki se je povečala za 111,26 %. Prodaja je v letu 2008 višja za 8,97 % glede na leto 2006, predvsem na račun povečanja prodaje debele pločevine za 2,02 %, toplo valjanega traku 82,19 % in hladno oblikovanih profilov 25,02 %.

Tabela 2: Struktura prodajnega programa za leto 2006-2008

Leto		2008	2007	2006
OBRAT	PROGRAM	%	%	%
Debela pločevina*	Navadna jekla	31,61	36,46	40,68
	Nerjavna jekla	51,39	44,14	47,06
	Specialna jekla	17,00	19,39	12,26
Skupaj**		35,56	38,72	37,99
Toplo valjan trak*	Navadna jekla	89,16	79,44	76,89
	Elektropločevina	0,15	0,10	1,04
	Nerjavna jekla	1,58	1,59	6,02
	Specialna jekla	9,12	18,87	16,05
Skupaj**		27,70	16,67	16,57
Hladno valjan trak*	Navadna jekla	0,18	1,93	1,01
	Elektropločevina	84,14	85,83	81,63
	Nerjavna jekla	8,22	6,23	11,44
	Specialna jekla	7,45	6,02	5,91
Skupaj**		32,52	36,70	43,40
Hladno oblikovani profili*		2,34	2,20	2,04
Skupaj		100,00	100,00	100,00

Legenda: * Struktura izračunana za vsak prodajni program.

** Struktura izračuna za vsak obrat.

Vir: Acroni d.o.o. 2006b, 2007, 2008b.

Tabela 3: Sprememba strukture prodajnega programa za leto 2006-2008

Leto		2008*	2007*	2006
OBRAT	PROGRAM	%	%	%
Debela pločevina	Navadna jekla	79,29	95,10	100,00
	Nerjavna jekla	111,40	99,51	100,00
	Specialna jekla	141,37	167,74	100,00
Skupaj		102,02	106,08	100,00
Toplo valjan tra	Navadna jekla	211,26	108,17	100,00
	Elektropločevina	25,89	10,20	100,00
	Nerjavna jekla	47,76	27,64	100,00
	Specialna jekla	103,50	123,05	100,00
Skupaj		182,19	104,68	100,00
Hladno valjan trak	Navadna jekla	14,49	167,17	100,00
	Elektropločevina	84,15	92,51	100,00
	Nerjavna jekla	58,68	47,90	100,00
	Specialna jekla	103,01	89,60	100,00
Skupaj		81,65	87,99	100,00
Hladno oblikovani profili		125,02	103,05	100,00
Skupaj		108,97	104,08	100,00

Legenda: * Primerjano z baznim letom 2006.

Vir: Acroni d.o.o. 2006b, 2007, 2008b.

Zaradi heterogenosti prodajnega program je primerno, če vsak prodajni program analiziramo posebej. V naslednjem poglavju je predstavljena struktura prodaje po trgih za vsak program posebej, kar bo kasneje orientacija za oblikovanje strategije prodaje.

3.4.1 Elektropločevina

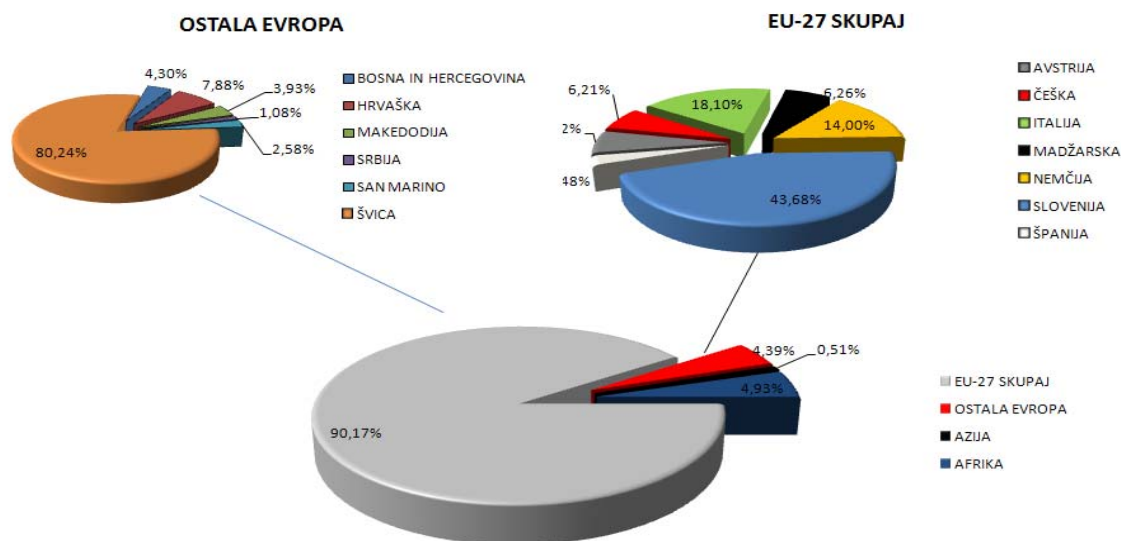
Iz tabele 4 in slike 10 lahko razberemo, da je bil največji delež prodaje elektropločevine v letu 2008 zabeležen v Evropski uniji. Znašal je 90,17 %. Preostanek pločevine je bil prodan v preostali Evropi 4,39 %, Aziji 0,51 % in Afriki 4,93 %. Najpomembnejši trgi znotraj EU leta 2008 so bili Avstrija, Češka, Italija, Madžarska, Nemčija in Španija. Vendar se še vedno največji delež pločevine proda prav v Sloveniji, in sicer 43,68 % celotne EU-27 prodaje. Izven EU lahko izpostavimo predvsem trg Hrvaške, Švice, Indije in Egipta. Celotna prodaja elektropločevine se je v letu 2008 zmanjšala za 19,16 % glede na leto 2006. Samo v EU se je prodaja, kljub povečanju na Češkem, Italiji in Madžarskem, zmanjšala za 20,08 %. Od tega so najbolj prispevali k zmanjšanju Avstrija, kjer se je prodaja zmanjšala za 47,61 %, Francija za 92,48 %, Nemčija za 1,46 %, Slovenija 25,43 % in Španija 36,87 %. Prodaja v preostali Evropi se je zmanjšala za 10,42 % v letu 2008 glede na leto 2006. Zmanjšanje prodaje je moč videti na Hrvaškem, v Srbiji in Turčiji. Povečanje pa na trgu Bosne in Hercegovine, v Makedoniji in Švici.

Tabela 4: Prodaja elektropločevine po trgih v %

Država	2008	2007	2006
AVSTRIJA	6,02	8,19	9,20
ČEŠKA	6,21	6,55	4,93
ITALIJA	18,10	15,14	10,82
MADŽARSKA	6,26	5,27	2,81
NEMČIJA	14,00	11,80	11,36
SLOVENIJA	43,68	46,52	46,81
ŠPANIJA	2,48	1,09	3,14
EU-27 SKUPAJ	90,17	92,22	91,21
BOSNA IN HERCEGOVINA	4,30	3,82	1,19
HRVAŠKA	7,88	6,32	8,97
MAKEDONIJA	3,93	5,34	2,43
SRBIJA	1,08	9,03	6,87
SAN MARINO	2,58	6,10	10,55
ŠVICA	80,24	65,76	67,66
OSTALA EVROPA	4,39	3,76	3,96
INDIJA	100,00	77,56	0,00
AZIJA	0,51	0,68	0,11
EGIPT	100,00	97,77	99,60
AFRIKA	4,93	3,34	4,71
Skupna vsota	100,00	100,00	100,00

Vir: Acroni d.o.o. 2009.

Slika 10: Prodaja elektropločevine po trgih za leto 2008



Edino povečanje prodaje je bilo v letu 2008 zaznано na trgih Azije, ki se je povečalo za 264,7 % glede na leto 2006. To je bila posledica povečanja prodaje v Indijo. Vendar kljub povečanju, prodaja v Aziji predstavlja majhen odstotek prodaje Acronija, zato to povečanje ni imelo večjega vpliva na celotno prodajo. Pomemben trg v Afriki predstavlja Egipt. Vendar se je tudi v Egiptu prodaja v letu 2008 glede na leto 2006 zmanjšala za 15,13 %. Kar se je odrazilo v zmanjšanju prodaje v Afriki za 15,47 % v letu 2008 glede na leto 2006.

3.4.2 Konstrukcijska nelegirana jekla

Prikazano v tabeli 5 in sliki 11, je bilo v letu 2008 91,61 % jekla prodanega v EU-27, preostalih 8,39 % pa v ostalih državah Evrope.

Tabela 5: Prodaja konstrukcijskega nelegiranega jekla po trgih v %

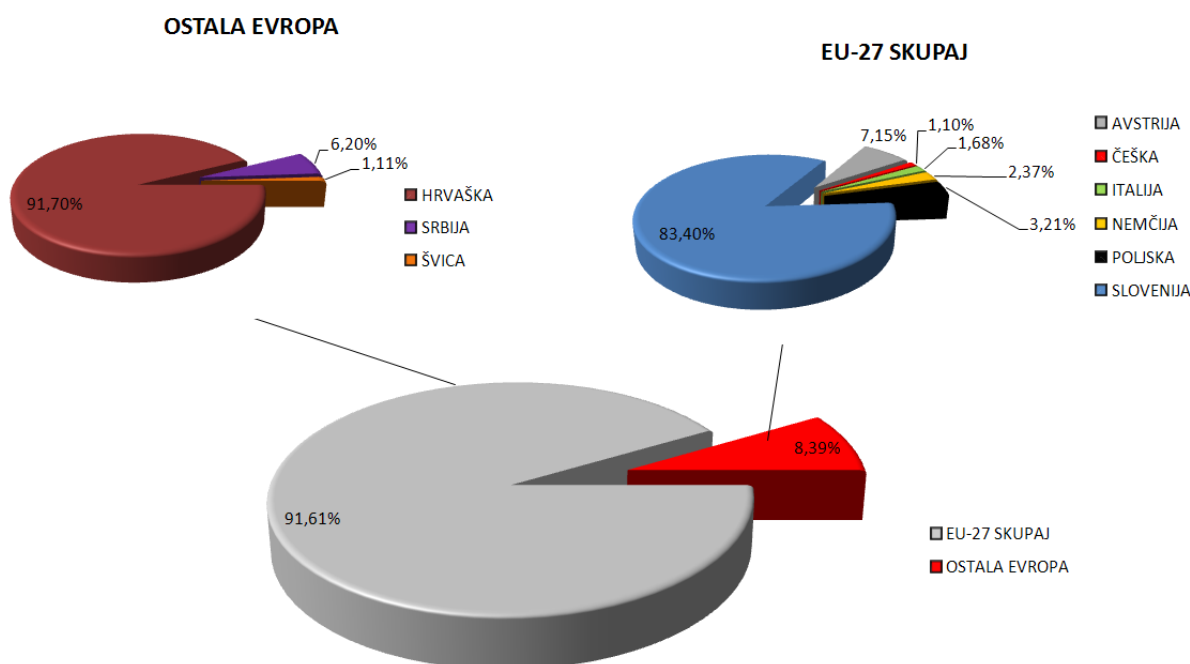
Država	2008	2007	2006
AVSTRIJA	7,15	7,30	10,04
ČEŠKA	1,10	1,40	0,83
ITALIJA	1,68	15,77	0,41
NEMČIJA	2,37	1,60	3,52
POLJSKA	3,21	6,19	8,02
SLOVENIJA	83,40	64,93	76,36
EU-27 SKUPAJ	91,61	84,00	89,97
HRVAŠKA	91,70	97,79	90,37
SRBIJA	6,20	0,30 %	2,79
ŠVICA	1,11	1,77 %	3,79
OSTALA EVROPA	8,39	16,00	10,03
Skupna vsota	100,00	100,00	100,00

Vir: Acroni, d.o.o. 2009.

Največji delež prodaje znotraj EU-27 v letu 2008 je bil prodan v Sloveniji, 83,61 %. Preostanek v Avstriji, 7,15 %, v Italiji 1,68 %, na Poljskem 3,21 %, Nemčiji 2,37 % in Češkem 1,1 %.

Prodaja konstrukcijskega nelegiranega jekla se je v letu 2008 glede na leto 2006 povečala za 41,92 %, od tega za 44,51 % v EU-27 in 18,72 % v preostali Evropi. Glede na leto 2006 se je prodaja v letu 2008 najbolj povečala v Italiji, za skoraj 6 krat. Poleg Italije se je prodaja povečala tudi na Češkem, za 90,86 %, Sloveniji 57,81 % in Avstriji 2,87 %. Prodaja v letu 2008 se je glede na leto 2006 zmanjšala le na Poljskem za 47,86 % in v Nemčiji za 2,68 %. Prodaja leta 2008 se je povečala tudi v državah izven EU. Na Hrvaškem je bilo prodano 91,7 % jekla, prodanega zunaj EU, kar glede na leto 2006 predstavlja 20,47% povečanje. Prav tako se je prodaja povečala v Srbiji, za 163,64 % glede na leto 2006 in predstavlja 6,2 % prodaje državam zunaj EU v letu 2008.

Slika 11: Prodaja konstrukcijskega nelegiranega jekla po trgih za leto 2008



3.4.3 Specialna jekla

Prodaja specialnih jekel je prikazana v tabeli 6 in sliki 12. V letu 2008 znašala 11,5 % celotne prodaje Acronija. Glede na leto 2006 se je povečala za 28,95 %. V Evropski uniji je bilo prodanih 92,2 %, kar je za 32,68 % več kot leta 2006. Ostalo je predstavljal izvoz, in sicer 6,51 % v države ostale Evrope, 0,43 % v Azijo in 0,87 % v Južno Ameriko. Znotraj EU je bilo leta 2008 največ prodano v Italijo, 43,69 %, sledijo Nemčija 11,55 %, Slovenija 7,33 %, Poljska 6,68 %, Madžarska 6,04 %, Češka 5,31 %, Francija 4,91 %, Španija 4,06 % in Luksemburg 3,6 %.

Največje povečanje celotne prodaje specialnih jekel je glede na leto 2006 leta 2008 prispevala prodaja v Italijo, 73,75 %. Poleg Italije se je povečala prodaja v Francijo, 215,43 %, Nemčijo 42,15 %, Španijo 44,1 % in Češko 21,31 %. Nekoliko se je zmanjšala prodaja v Sloveniji, za 3,82 % in na Madžarskem za 45,57 %. Leta 2008 je zunaj EU prispevala k povečanju celotne prodaje še prodaja v Bosno in Hercegovino, Makedonijo in Turčijo. Vstop na trge Južne Amerike je v letu 2008 pomemben mejnik Acronija, vendar to ni imelo večjega vpliva na celotno prodajo specialnih jekel v tem letu.

Tabela 6: Prodaja specialnih jekel po trgih v %

Država	2008	2007	2006
AVSTRIJA	1,77	2,74	0,82
BELGIJA	1,37	0,92	3,43
ČEŠKA	5,31	4,49	5,80
FRANCIJA	4,91	4,15	2,06
ITALIJA	43,69	43,39	33,36
LUKSEMBURG	3,60	0,00	0,00
MADŽARSKA	6,04	9,56	18,37
NEMČIJA	11,55	10,07	10,78
POLJSKA	6,68	7,32	7,64
ROMUNIJA	1,82	0,81	0,74
SLOVENIJA	7,33	8,72	10,11
ŠPANIJA	4,06	6,18	3,74
EU-27 SKUPAJ	92,20	90,90	89,60
BOSNA IN HERCEGOVINA	2,02	2,08	1,43
HRVAŠKA	45,16	28,45	38,17
MAKEDONIJA	8,64	2,33	4,00
SRBIJA	8,03	6,53	23,53
ŠVICA	27,59	44,21	29,36
TURČIJA	8,56	16,39	3,52
OSTALA EVROPA	6,51	8,55	10,00
IRAN	55,13	0,00	28,58
SINGAPUR	44,87	79,41	0,00
AZIJA	0,43	0,54	0,27
KOLUMBIJA	30,31	0,00	0,00
PERU	69,39	0,00	0,00
SEVERNA IN JUŽNA AMERIKA	0,87	0,00	0,04
Skupna vsota	100,00	100,00	100,00

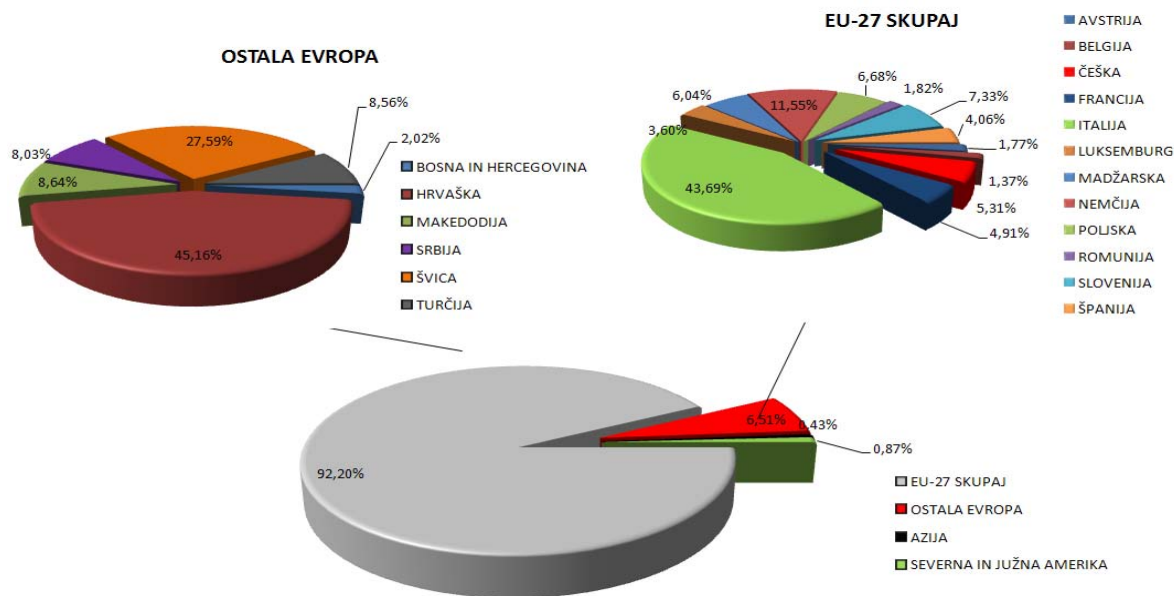
Vir: Acroni, d.o.o. 2009.

3.4.4 Nerjavna jekla

Prodaja nerjavnih jekel po državah je prikazana v tabeli 7 in sliki 13. Celotna prodaja nerjavnih jekel je v letu 2008 predstavljala 20,73 % celotne prodaje podjetja Acroni, 2,43 % manj kot leta 2006. Od prodaje 2008 je bilo 90,1 % prodano v EU, kar je 5,86 % manj kot v

letu 2006. 3,49 % prodaje nerjavnih jekel je bilo prodanih v ostalih državah Evrope, kar glede na leto 2006 predstavlja 25,55 % povečanje. 3,56 % je bilo prodano v Aziji, 0,07% v Avstraliji in Oceaniji, 2,71 % v Severni in Južni Ameriki. Največji delež prodaje nerjavne pločevine v EU je bil leta 2008 prodan v Nemčiji in Italiji, 29,58 % in 26,43 %.

Slika 12: Prodaja specialnih jekel po trgih za leto 2008



Slika 13: Prodaja nerjavnih jekel po trgih za leto 2008

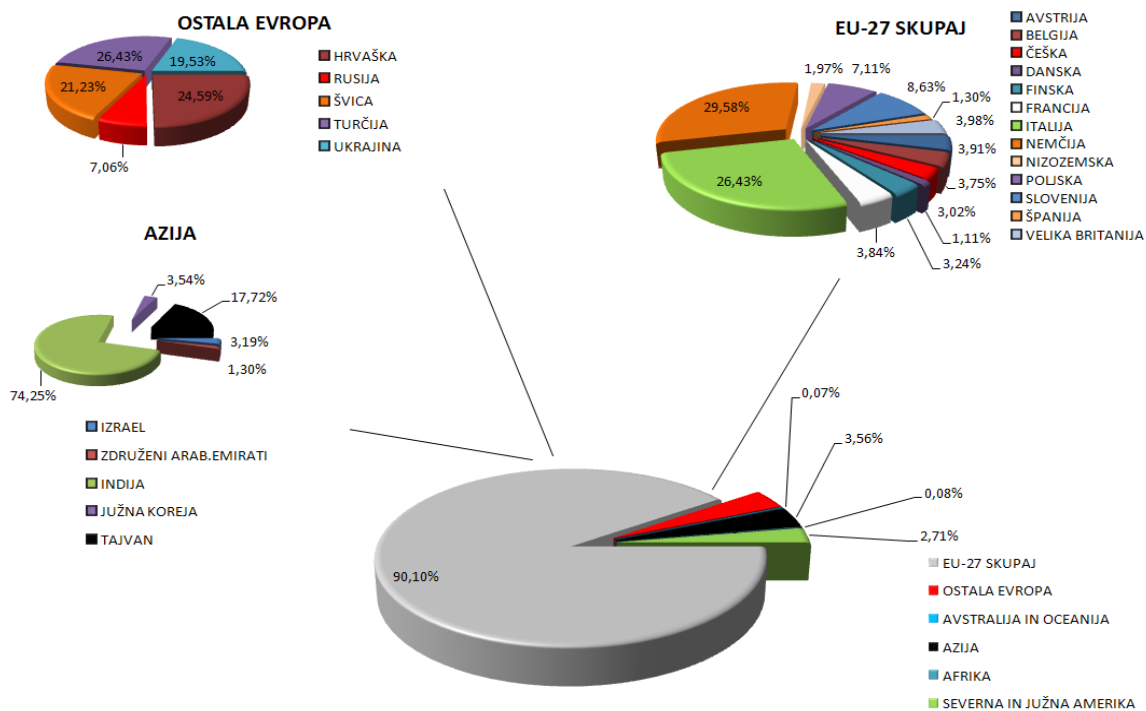


Tabela 7: Prodaja nerjavnih jekel po trgih v %

Država	2008	2007	2006
AVSTRILIJA	3,91	5,42	4,02
BELGIJA	3,75	5,28	6,28
ČEŠKA	3,02	3,26	2,92
DANSKA	1,11	0,87	0,48
FINSKA	3,24	4,18	3,93
FRANCIJA	3,84	2,53	4,03
ITALIJA	26,43	29,41	25,04
NEMČIJA	29,58	25,00	24,13
NIZOZEMSKA	1,97	1,33	1,67
POLJSKA	7,11	4,31	3,96
SLOVENIJA	8,63	10,60	18,70
ŠPANIJA	1,30	1,29	0,80
VELIKA BRITANIJA	3,98	3,09	1,93
EU-27 SKUPAJ	90,10	88,81	92,18
HRVAŠKA	24,59	29,18	26,09
RUSIJA	7,06	3,31	29,55
ŠVICA	21,23	11,21	16,55
TURČIJA	26,43	51,57	25,16
UKRAJINA	19,53	4,44	0,00
OSTALA EVROPA	3,49	3,29	2,68
NOVA ZELANDIJA	100,00	0,00	0,00
AVSTRALIJA IN OCEANIJA	0,07	0,42	0,43
IZRAEL	3,19	6,25	9,45
ZDRUŽENI ARAB. EMIRATI	1,30	7,99	4,57
INDIJA	74,25	43,04	43,73
JUŽNA KOREJA	3,54	33,89	17,08
TAJVAN	17,72	3,70	6,36
AZIJA	3,56	5,92	3,34
EGIPT	100,00	100,00	0,00
AFRIKA	0,08	0,06	0,00
KANADA	9,84	36,91	53,02
ZDA	85,25	63,04	44,90
ARGENTINA	1,15	0,00	2,04
BRAZILIJA	1,18	0,00	0,00
ČILE	2,58	0,00	0,00
SEVERNA IN JUŽNA AMERIKA	2,71	1,51	1,38
Skupna vsota	100,00	100,00	100,00

Vir: Acroni, d.o.o. 2009.

Pomemben trg v EU predstavlja Poljska, ki je s 7,11% prodajo leta 2008 predstavljal povečanje za 69,16 % glede na leto 2006. Največje povečanje glede na leto 2006 je povečanje prodaje za 93,72 % v Veliko Britanijo leta 2008, kar je v tem letu predstavljal 3,98 % celotne prodaje v EU. Od 3,49 % prodaje v ostale države Evrope je bilo leta 2008 največ prodano v Turčijo, kar predstavlja 31,92 % porast glede na leto 2006. Sledi Hrvaška s 24,59 % in Švica s 21,23 % prodajo v letu 2008.

Delež prodaje v Avstralijo in Oceanijo se je glede na leto 2006 v letu 2008 zmanjšal za

84,95 %. Edini zabeležen izvoz v letu 2008 je bil v Novo Zelandijo, ki hkrati predstavlja nov trg za nerjavno pločevino. V letu 2008 je vidno povečanje izvoza v Azijo glede na leto 2006 povečanje prodaje v Indijo za 69,82 % in 178,87 % v Tajvan. Izvoz v Indijo je leta 2008 predstavljal 74,25 % celotnega izvoza v Azijo, Tajvan pa 17,72 %.

Povečanje izvoza v ZDA za 259,04 % v letu 2008 glede na leto 2006 predstavlja 85,25 % celotnega izvoza v Severno in Južno Ameriko leta 2008. Istega leta je predstavljal izvoz v Kanado 9,84 % celotnega izvoza v Severno in Južno Ameriko, kar pomeni, da se je znižal za 64,94 % glede na leto 2006.

3.4.5 Hladno oblikovani profili

Prodaja hladno oblikovanih profilov je v letu 2008 prvič presegla 7000 ton in je s tem za 21,5 % presegla prodano količino iz leta 2006, glej tabelo 1. Večina prodaje količine leta 2008 je bila prodana v Evropski uniji, glej tabelo 8 in sliko 14, kar je 97,24 % celotne prodaje, kar je 35 % več kot v letu 2006 oz. 30,11 % kot v letu 2007.

Tabela 8: Prodaja hladno oblikovanih profilov po trgih v %

Država	2008	2007	2006
AVSTRIJA	29,13	39,03	37,98
ČEŠKA	3,77	3,62	7,66
MADŽARSKA	1,69	1,32	3,02
NEMČIJA	31,78	19,88	23,26
POLJSKA	0,00	0,00	0,18
SLOVENIJA	33,06	36,15	27,90
ŠVEDSKA	0,57	0,00	0,00
EU-27 SKUPAJ	97,24	91,49	87,51
HRVAŠKA	51,88	55,24	51,94
SRBIJA	0,00	0,00	2,27
ŠVICA	48,12	44,76	45,79
OSTALA EVROPA	2,76	8,51	12,49
SKUPAJ 2008	100,00	100,00	100,00

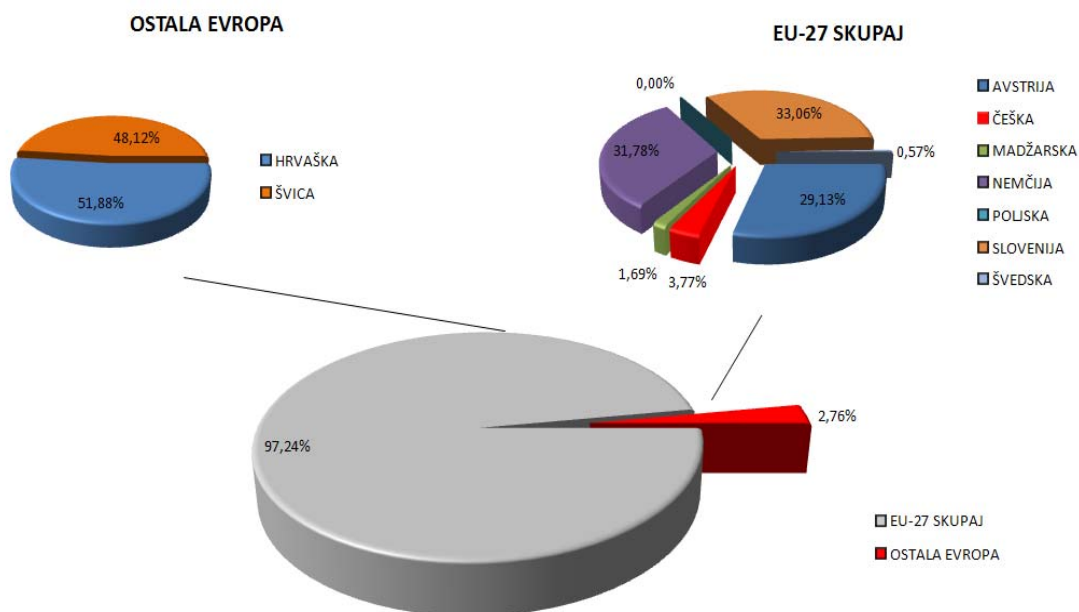
Vir: Acroni, d.o.o. 2009.

Največje povečanje prodaje v letu 2008 glede na bazno leto 2006 je bilo zaznati na trgu Nemčije in Slovenije. Za kar 84,43 % se je povečala prodaja v Nemčijo in za 60 % v Slovenijo.

V letu 2008 je bila prvič v proučevanem obdobju prodaja profilov prisotna tudi na Švedskem. Čeprav je delež prodaje v letu 2008 predstavljal le 0,57 % celotne prodaje EU-27, je v letu 2009 viden trend povečevanja. Prodaja profilov je prisotna tudi v drugih državah Evrope, vendar je ta delež manjši. V letu 2008 je predstavljal 2,76 % celotne prodaje. Prodaja v ostale države Evrope se je skozi proučevano obdobje neprestano

zmanjševala in je leta 2008 predstavljala le 26,9 % prodaje iz leta 2006.

Slika 14: Prodaja hladno oblikovanih profilov po trgih za leto 2008



3.5 ANALIZA KUPCEV

Kupci so dobro merilo uspešnosti prodajne funkcije. Skozi vzajemno delovanje s kupcem prodajna funkcija nudi kupcu rešitve, zadovoljstvo in ustvarja dobičkonosno razmerje. Indeks zadržanih kupcev, indeks zgubljenih kupcev, prodiranje, reklamacije in pritožbe so pogosto uporabljeni kazalci ocenjevanja odnosov s kupci.

Iz tabele 1 in tabele 4 lahko izračunamo (1) (Pučko, 2001, str. 118):

$$\text{Povprečna velikost kupca} = \frac{\text{Celotna prodaja}}{\text{Število vseh kupcev}} \quad (1)$$

Zaradi raznolikosti prodajnih programov je primerno za vsak program posebej izračunati omenjeni kazalec. S tem razkrijemo spremembe posameznega programa, ki bi jih sicer zanemarili. Tabela 9 razkriva velike razlike med posameznimi programi. Spreminjanje povprečne velikosti kupca lahko dodatno analiziramo. Tabela 10 predstavlja primerjavo prodaje, števila kupcev in povprečne velikosti kupca z baznim letom 2006. Vzroke spremembe povprečne velikosti kupca lahko razčlenimo na spremembo prodane količine in spremembo števila kupcev.

V letu 2008 je bila povprečna velikost kupca konstrukcijskega nelegiranega jekla 1375,79 ton na leto, kar je za 59,85 % več kot v letu 2006. Razloga za takšno povečanje povprečne velikosti sta dva: sprememba prodane količine in sprememba števila kupcev. Prodaja konstrukcijskega nelegiranega jekla je bila v letu 2008 večja za 37,02 % kot v letu 2006, število kupcev pa se je zmanjšalo za 14,29 %.

Tabela 9: Povprečna velikost kupca

Program	2008		2007		2006	
	Št. kupcev	Povprečna velikost kupca (ton)*	Št. kupcev	Povprečna velikost kupca (ton)*	Št. kupcev	Povprečna velikost kupca (ton)*
Navadna	84	1.375,79	78	1.128,17	98	860,67
Nerjavna	307	223,63	292	204,85	280	250,82
Specialna	127	277,91	127	306,50	115	253,17
Elektro	109	807,05	114	860,13	97	1.081,31
Profili	71	105,68	71	83,90	74	81,10
Skupaj	622	516,09	602	515,84	577	510,53

*Legenda: * Izračunano s pomočjo enačbe (1).*

Vir: Acroni, d.o.o. 2009.

Pri nerjavnem jeklu je povprečna velikost kupca v letu 2008 znašala 223,63 ton na leto, kar je za 10,84 % manj kot v letu 2006. Čeprav je povprečna velikost kupca večja kot v letu 2007, kar je posledica večje prodaje, lahko rečemo, da je opazen trend zmanjševanja povprečne velikosti kupca. Število kupcev nerjavnega jekla se povečuje skozi celotno proučevano obdobje in je bilo v letu 2008 za 9,64 % večje kot v letu 2006. Prodana količina in število kupcev specialnih jekel je bilo v letu 2008 višje kot v letu 2006, in sicer za 21,23 % oz. 10,43 %. Kljub večjemu številu kupcev je bil dvig prodane količine večji in tako vplival na povečanje povprečne velikosti kupca v letu 2008, ki je znašala 277.91 ton na leto.

Tabela 10: Spremembe števila in velikosti kupcev ter prodaje*

Program	2008			2007		
	Sprememba prodaje (%)	Sprememba števila kupcev (%)	Sprememba povpr. velikosti kupca (%)	Sprememba prodaje (%)	Sprememba števila kupcev (%)	Sprememba povpr. velikosti kupca (%)
Navadna	137,02	85,71	159,85	104,33	79,59	131,08
Nerjavna	97,76	109,64	89,16	85,17	104,29	81,67
Specialna	121,23	110,43	109,77	133,70	110,43	121,07
Elektro	83,87	112,37	74,64	93,49	117,53	79,54
Profili	125,03	95,95	130,30	99,27	95,95	103,45
Skupaj	108,97	107,80	101,09	105,42	104,33	101,04

*Legenda: * Primerjava z baznim letom 2006.*

Vir: Acroni, d.o.o. 2009.

Pri elektropločevini je v proučevanem obdobju opazen trend zmanjševanja proizvodnje in povečevanja števila kupcev, kar zmanjšuje povprečno velikost kupca, ki je bila v letu 2008 za 25,36 % manjša kot v baznem letu 2006. Povečanje prodaje hladno oblikovanih profilov v letu 2008 za 25,03 % glede na leto 2006 in hkrati zmanjšanje kupcev za 4,05 % se odraža v povečanju povprečne velikosti kupca.

Iz tabele 11 je razvidno, da je v letu 2008 20 največjih kupcev kupilo 51,64 % celotne prodaje podjetja Acroni. Prodaja skupini B, v kateri je zajetih naslednjih 30 največjih kupcev, je predstavljala v letu 2008 16,21 % celotne prodaje, 14,10 % celotne prodaje pa je bilo prodane petdesetim kupcem iz skupine C.

Tabela 11: Prodaja največjim kupcem v letih 2006-2008

		2008	2007	2006
Kupci	Št. kupcev	% prodaje	% prodaje	% prodaje
A	20	51,64	50,33	48,85
B	30	16,21	18,14	19,38
C	50	14,10	14,57	16,65
Skupaj	100	81,95	83,05	84,88

Vir: Acroni, d.o.o. 2009.

Skupno je bilo v letu 2008 prodano 81,95 % celotne prodaje največjim 100 kupcem, kar pa je za 1,1 % točke manj kot leta 2007 oziroma za 2,93 % točke manj kot leta 2006. V proučevanem obdobju je razvidno, da se delež prodaje največjim 20 kupcem povečuje, kar nakazuje na koncentracijo prodaje na manjše število kupcev, kar pa za podjetje lahko predstavlja nevarnost. Kolikšna je nevarnost oziroma kakšni so vzroki za takšno koncentracijo prodaje, lahko podrobneje razkrijemo z dvema kazalcema (2), (3) (Pučko, 2001, str. 118):

$$\text{Delež stalnih kupcev} = \frac{\text{Število kupcev, ki so kupovali že v predhodnem obdobju}}{\text{Število vseh kupev}} \quad (2)$$

$$\text{Delež prodaje stalnim kupcem} = \frac{\text{Obseg prodaje kupcem, ki so kupovali že v predhodnem obdobju}}{\text{Celoten obseg prodaje}} \quad (3)$$

Iz tabele 12 lahko razberemo povečevanje tako deleža stalnih kupcev, kot tudi deleža prodaje stalnim kupcem. Delež stalnih kupcev je v letu 2008 znašal 60,93 %, kar je za 5,12 % točk več kot v predhodnem letu. Delež prodaje stalnim kupcem pa je v letu 2008 za 1,88 % večji kot v letu 2007. Vsekakor kaže na to, da ima podjetje večje število kupcev, ki pri podjetju redno kupujejo.

Tabela 12: Delež stalnih kupcev in prodaje stalnim kupcem

Leto	2007*	2008**
Delež stalnih kupcev (%)	55,81	60,93
Delež prodaje stalnim kupcem (%)	84,60	86,48

Legenda: * Primerjava baze kupcev leta 2007 z bazo kupcev 2006.

** Primerjava baze kupcev leta 2008 z bazo kupcev 2007.

Vir: Acroni, d.o.o. 2009.

Anketa je tudi eno od meril zadovoljstva kupcev. Vendar je pri tem pomembno, da sestavimo anketo, ki bo pokazala vpliv prodajne funkcije na zadovoljstvo. Kupci najpogosteje zaznavajo zadovoljstvo skozi cenovno politiko in proizvode prodajalca. Če je anketa oblikovana pravilno, pokaže, če prodajna funkcija ustvarja dodano vrednost za kupca.

3.6 PREDSTAVITEV POSLANSTVA IN VIZIJE

Poslanstvo podjetja » se nanaša na nek način na okvirne opredelitve, kaj bo organizacija zasledovala in kako se bo obnašala« (Pučko, 2003, str. 127). Pri tem se lahko sklicuje na svoje kupce, proizvode ali storitve, filozofijo ali tehnologijo. Za razliko od poslanstva, ki je krajši opis namena podjetja, je vizija usmerjena prav tako v prihodnost, vendar v obliki ciljev oziroma zelene prihodnosti. »Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja« (Pučko, 2003, str. 125).

Poslanstvo podjetja je, da s proizvodnjo visoko kakovostnih več vrednih ploščatih izdelkov iz jekla želi oskrbovati znane končne porabnike in v sodelovanju z njimi in za njih razvijati izdelke, ki najbolj ustrezajo njihovemu namenu uporabe. Na ta način stremi k doseganju vzajemne koristi s svojimi poslovnimi partnerji. Skupaj z zaposlenimi bo dosegel zastavljene cilje z delom v zdravem in varnem okolju z razvijanjem lastnih sposobnosti, kreativnosti in inovativnosti tako na področju proizvodnje in tehnologije kot tudi na področju trženja. Svojim poslovnim partnerjem bo zagotavljal poleg visokokakovostnih izdelkov tudi učinkovit prodajni servis (Acroni d.o.o., 2008a).

Vizija podjetja mora biti, postati vodilni regionalni dobavitelj gotovih in visokopermabilnih polgotovih elektroplöčevin in specialnih jekel, postati drugi največji dobavitelj debele plöčevine iz nerjavnih jekel v Evropi ter postati pomemben dobavitelj obrabnoodpornih in visokotrdnostnih jekel.

4 RAZVIJANJE STRATEGIJE PRODAJNE FUNKCIJE

V tem poglavju lahko začnem s samim procesom razvijanja strategije. Imam vse potrebne informacije, predpostavke iz prejšnjega poglavja, ki mi bodo služile kot okvir, v katerem lahko oblikujem in razvijem strategijo. Preden pričnem s postavljanjem planskih ciljev in razvijanjem strategije, moram z do sedaj prikazanega izluščiti poslovne probleme in priložnosti za podjetje. Obstaja več načinov celovitega ocenjevanja podjetja, sam bom uporabil klasično analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti oziroma t.i. SWOT analiza. Analiza mi bo omogočila ugotoviti prave poslovne probleme in povezati sredstva in zmožnosti z nevarnostmi in priložnostmi iz okolja.

4.1 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Kot prednosti podjetja lahko označimo lastnosti podjetja, ki lahko pripomorejo k doseganju ciljev. Acroni je junija 2009 zaključil z investicijo prenove naprave za kontinuirno vlivanje slabov, ki predstavlja eno najmodernejših tovrstnih naprav na svetu in prinaša prednost pred konkurenti, saj omogoča proizvodnjo zahtevnih vrst jekel. Poleg tehnološke opremljenosti proizvodnje je prednost tudi dolgoletna tradicija in prepoznavnost, saj zahtevnim kupcem predstavlja zagotovitev kvalitetnih proizvodov. Majhnost podjetja in fleksibilnost prodajnega programa se ravno v času gospodarske krize kaže kot prednost. Pomanjkanje naročil enega prodajnega programa podjetje lahko hitro nadomesti z drugim. Med glavnimi slabostmi podjetja je dimenzijska omejitev izdelkov, kar podjetju onemogoča doseči širše množice kupcev. Prav tako je slabost ohranjanje nedonosnih vrst jekel, ki negativno vplivajo na dobičkonosnost celotnega podjetja.

Kot priložnosti pa lahko označimo vse lastnosti, ki izvirajo iz okolja in lahko pripomorejo k doseganju ciljev podjetja. Visoka stopnja rasti azijskega trga predstavlja priložnost za vsa jeklarska podjetja, za Acroni pa dodatno priložnost, saj je na tem trgu že prisotno s prodajnim programom nerjavnih jekel. Acroni lahko torej prepoznavnost podjetja izkoristi še za preostale programe. Prav tako lahko vse lastnosti, ki izvirajo iz okolja, in lahko ovirajo doseganje ciljev podjetja, označimo za nevarnosti. Prav gotovo čas gospodarske krize predstavlja nevarnost za vsa podjetja. Omejeno financiranje, nelikvidni kupci, zmanjšano povpraševanje so vsi simptomi, ki spremljajo gospodarsko krizo. Drugo nevarnost podjetju predstavljajo veliki kupci, ki imajo zaradi svoje velikosti veliko pogajalsko moč in zaradi majhnih proizvodnih kapacitet odrivajo manjše, bolj donosne kupce.

S povezovanjem sredstev in zmožnosti z nevarnostmi in priložnostmi iz okolja analiza podjetju ponudi 4 različne strategije (BNET, 2007):

1. če povežemo prednosti in priložnosti, dobimo strategijo zasledovanja priložnosti, ki se ujemajo s prednostmi podjetja. Acroni lahko z najmodernejšo napravo za kontinuirno vlivanje zadosti zahtevam po kakovosti avtomobilske industrije, ki je velik trg. Prav tako lahko podjetje izkoristi prepoznavnost po nerjavni pločevini na azijskem trgu,

ki, kot že rečeno, hitro raste.

2. iz slabosti in priložnosti izhaja strategija premagati slabosti, da se sledi priložnostim. Z manjšanjem proizvodnje nedonosnih vrst jekel, lahko podjetje nadomesti z bolj donosnimi, s katerimi lahko konkurira na bolj oddaljenem azijskem trgu.
3. strategija uporabe prednosti za zmanjšanje negativnega vpliva nevarnosti iz okolja izhaja iz povezave prednosti in nevarnosti. Acroni lahko izkoristi prednost dolgoletne tradicije in prepoznavnosti na evropskem trgu in zadosti povpraševanju evropskih kupcev, ki trenutno uvažajo jeklo.
4. strategija zmanjševanja vpliva slabosti podjetja, ki povečujejo občutljivost na nevarnosti iz okolja, je četrta možna strategija, ki izhaja iz SWOT analize. Podjetje lahko zmanjša povprečno velikost kupca, predvsem konstrukcijskih nelegiranih jekel in elektroplöčevine, kar bi zmanjšalo pogajalsko moč kupcev.

Tabela 13: SWOT analiza

LASTNOSTI/VPLIV	KORISTEN	ŠKODLJIV
NOTRANJE	PREDNOSTI - Tehnološka platforma - Dolgoletna tradicija - Hitro prilagajanje spremembam na trgu, zaradi majhnosti podjetja - Prepoznavnost podjetja po kvalitetni nerjavni pločevini	SLABOSTI - Omejitve prodajnega programa - Ohranjanje nedonosnih vrst jekel - Zamuda pri izdobi naročil - Ni jasne strategije prodaje
ZUNANJE	PRILOŽNOSTI - visoka stopnja rasti azijskega trga - sinergija vertikalne integracije - avtomobilska industrija	NEVARNOSTI - oženje evropskega tržnega prostora - rastoča pogajalska moč kupcev - gospodarska kriza

4.2 POSTAVLJANJE PLANSKIH CILJEV

Za ohranitev globalne konkurenčne sposobnosti podjetja v prihodnjih letih in doseganje načrtovanih prodajnih rasti je ključnega pomena:

1. nadaljnja specializacija v proizvodnjo specialnih jekel z visoko dodano vrednostjo,
2. na področju razvoja biti v koraku s konkurenco,
3. obdelava strateških trgov in kupcev,
4. vlaganje v zaposlene.

Podjetje naj se usmerja v trženje programa nerjavnih in specialnih jekel, kot so debela nerjavna pločevina, obrabnoodporna in visokotrnostna jekla ter razne vrste ostalih specialnih jekel, ki se zaradi višje prodajne cene lahko donosno tržijo tudi na najbolj

oddaljenih trgov in si s tem tudi odpira možnosti za povečevanje tržnih deležev na trgih izven Evrope. Takšno tržno prestrukturiranje pa dodatno narekuje tudi dejstvo, da so stopnje gospodarske rasti na evropskih trgih v primerjavi s hitro rastočimi azijskimi državami bistveno nižje. S povečevanjem deleža specialnih jekel in jekel z večjo dodano vrednostjo ter povečevanjem deleža prodaje končnim porabnikom se bo povečala tudi prepoznavnost podjetja kot proizvajalca zahtevnejših jekel. Pri tem naj se podjetje osredotoči na najbolj perspektivne panoge, ki kljub recesiji v prihodnjih letih obetajo določeno zmerno rast, kot so energetike, gradbeništva, petrokemije, strojogradnje in elektroindustrije ter seveda avtomobilska industrija.

Tabela 14: Postavljanje planskih ciljev

Poslovni strateški cilji	<ul style="list-style-type: none"> * Povečevanje deleža direktne prodaje končnim porabnikom in zmanjšanje odvisnosti od klasičnih trgovcev * Usmeritev v trženje programa nerjavnih in specialnih jekel ter postopno zmanjševanje prodaje konstrukcijskih nelegiranih jekel * Razširitev in povečanje prisotnosti podjetja * Povečanje pripadnosti zaposlenih podjetju; približati kulturo podjetja zaposlenim * Posodobitev informacijskega sistema
	Funkcijski strateški cilji
Prodajno osebje in aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> * Fleksibilnost in sposobnost hitrega odziva na zahteve in potrebe trga ter ohranjanje zadovoljstva kupcev z nudenjem celovitega prodajnega in poprodajnega servisa, tehničnega svetovanja * Usposabljanje prodajnih timov * Merjenje aktivnosti prodajnega osebja * Osredotočenost na ključne kupce in dosledno izpolnjevanje njihovih kakovostnih zahtev in pričakovanj * R&R povezava
Nerjavno jeklo	<ul style="list-style-type: none"> * Povečati delež končnih uporabnikov na 50 % * Povečati prodajo na ameriškem in ruskem trgu, bližnji vzhod in Azija * doseči 15 % delež prodaje na izven evropske trge
Specialna jekla	<ul style="list-style-type: none"> * Usmeritev k proizvajalcem gradbenih in delovnih strojev * Tesno sodelovanje z vodilnimi jeklarskimi centri v Evropi * Povečati število kupcev za 20 %, predvsem končnih kupcev * Okrepiti položaj v EU
Konstrukcijska nelegirana jekla	<ul style="list-style-type: none"> * Glavni trg ostaja Slovenija in bližnje države * Osredotočanje na manjše zveste kupce
Elektropločevina	<ul style="list-style-type: none"> * Doseči količinsko prodajo na načrtovanem nivoju s povečevanjem deleža boljših kvalitet * Prisotnost v vseh glavnih panogah, ki porabljajo elektro pločevino * Zagotavljati stabilno prodajo in zmanjšati odvisnosti od velikih kupcev * Ohranjati direktno prodajo končnim porabnikom in poskrbeti, da slovensko tržišče ostane strateško tržišče.
Hladno valjani profili	<ul style="list-style-type: none"> * Doseči 15 % delež nerjavnih hladno valjanih profilov

Vzpostavi naj močnejšo povezavo med prodajo in R&R, ki bo omogočal razvoj specialnih namenskih aplikacij jekel s posebnimi lastnostmi za specifične vrste uporab. S tem bo podjetje pridobilo kupce, katerim veliki proizvajalci ne morejo ustreči.

Fleksibilnost in sposobnost hitrega odziva na zahteve in potrebe trga ter ohranjanje zadovoljstva kupcev z nudenjem celovitega prodajnega in po-prodajnega servisa, tehničnega svetovanja, predvsem pa hiter odziv na povpraševanja porabnikov, so že danes in bodo tudi v prihodnje ključne konkurenčne prednosti podjetja. Pri tem pa je odločilnega pomena obvladovanje tržnih poti do končnega porabnika naših izdelkov. V okviru tržnega prestrukturiranja prodajnih kanalov je ključni cilj povečevanje deleža direktne prodaje končnim porabnikom in zmanjšanje odvisnosti od klasičnih trgovcev.

4.3 PRODAJNI PROGRAM

V tem podpoglavju bom opisal podrobne usmeritve prodajne funkcije za vsak prodajni program posebej, saj zaradi heterogenosti programov ni mogoče predstaviti enotne strategije.

4.3.1 *Elektropločevina*

Elektropločevina je v letu 2008 predstavljala 27 % celotne prodaje podjetja, kar nakazuje na pomembnost tega programa. Vendar je potrebno izpostaviti določene probleme. Količinska proizvodnja je v proučevanem obdobju vsako leto nižja in v letu 2008 predstavlja le 83,87 % prodaje iz leta 2006. Povprečna velikost kupca leta 2008 presega 800 ton na leto, kar je nižje od leta 2006, vendar v primerjavi z drugimi programi podjetja, razen konstrukcijskega nelegiranega jekla, skoraj 4 krat večja. Odvisnost od velikih kupcev je velika. Spodbuden podatek je to, da se število kupcev povečuje. Povečanje števila kupcev je le delen vpliv zmanjšanja povprečne velikosti kupca, največji vpliv je imelo zmanjšanje prodaje.

Strateška usmeritev podjetja za program elektropločevina naj bo zmanjševanje odvisnosti od velikih kupcev, ki imajo lahko velik vpliv na celotno proizvodnjo podjetja, v smislu nerednega naročanja. Vpliv, ki ga tudi imajo veliki kupci na izpogajane cene, negativno vpliva na dobičkonosnost podjetja in je razlog več, da prodajo elektropločevine usmerijo na več manjših kupcev. Pridobivanje novih kupcev naj poteka v okviru vseh glavnih panog, ki porabljajo elektro pločevino.

Prodaja naj sledi trendu povečevanja deleža bolj kakovostne elektropločevine, ki vsebuje tudi večjo dodano vrednost. Osredotočena naj bo na ohranjanje slovenskega kot primarnega tržišča in direktne prodaje kot edine vrste prodaje za elektropločevino.

4.3.2 Konstrukcijska nelegirana jekla

Program je v letu 2008 predstavljal več kot tretjino prodaje celotnega podjetja in za katerega je značilna, kot pri elektropločevini, odvisnost od manjšega števila velikih kupcev. Konstrukcijska nelegirana jekla se nahajajo v stopnji zrelosti v življenjskem ciklu izdelkov in jekla, ki bodo nadomestila to vrsto jekel, so že razvita in se še vedno razvijajo. Nadomestna jekla predstavljajo boljšo alternativo predvsem zaradi daljše življenjske dobe in kljub višji ceni predstavljajo za kupca večjo dodano vrednost in so okolju bolj prijazna. Ta nadomestna jekla so predvsem specialna visokotrdnostna in obrabnoodporna jekla.

Iz teh razlogov je pomembno, da jih prodaja nadomesti z jekli z večjo dodano vrednostjo, kar še posebej velja za majhnega proizvajalca. Nadomestna količina je tako lahko iz programa specialnih jekel ali nerjavnih jekel.

Prodajo konstrukcijskih nelegiranih jekel naj prodaja omeji na 20 % celotne prodaje do leta 2015, osredotoči pa naj se predvsem na trenutne zveste kupce, ki kupujejo jekla tudi od drugih programov podjetja.

4.3.3 Specialna jekla

Porabo specialnih jekel bi lahko v grobem razdelili v dva dela. Jekla, ki so razširjena in tista, ki so manj razširjena. Oboji se praviloma prodajajo v manjših količinah, razlika je le v tem, da tista, ki so bolj razširjena, uporablja večje število kupcev, kar pomeni, da jih je tudi lažje prodajati. Proizvodna omejitev, ki jo ima podjetje Acroni, je, da mora prodaja zbrati dovolj naročil za proizvodnjo ene vrste oziroma kvalitete jekla. V primeru, da ne zbere dovolj naročil, se medfazna zaloga jekla poveča, kar pa se odraža na stroških medfazne zaloge. In zaradi tega je prodaja manj razširjenih specialnih jekel težja, razen če nimamo kupcev, ki lahko naročijo kritično količino, ki izvira iz proizvodne omejitve.

Strateška usmeritev podjetja naj bo povečanje prodaje specialnih jekel z večjo dodano vrednostjo, torej predvsem obrabnoodpornih in visokotrdnostnih jekel. Iz te usmeritve sledi več delnih strateških ciljev: najprej slediti konkurenci na področju globine prodajnega programa omenjenih vrst jekel, kar pomeni, da mora prodaja skupaj z oddelkom R&R razvijati nove vrste jekel znotraj skupine obrabnoodpornih in visokotrdnostnih jekel ter s tem pridobiti dodatne kupce. To bi v veliki meri zmanjšalo zaostanek za konkurenco in pomanjkljivost dimenzijske omejitve proizvodov. Ta zaostanek bi dodatno zmanjšali z odpravo dimenzijske omejitve proizvodov, kar pa predstavlja veliko investicijo, ki bi jo bilo primerno izvesti, ko bo podjetje imelo stabilno bazo kupcev.

Ker so to jekla z večjo dodano vrednostjo, lahko z njimi podjetje konkurira tudi na bolj oddaljenih trgih. Zaradi prepoznavnosti podjetja Acroni po kvalitetni nerjavni pločevini na azijskem trgu mora podjetje izkoristiti to prednost in več pozornosti posvetiti azijskim

trgom. Do leta 2012 naj prodaja na azijske trge znaša 5 % celotne prodaje specialnih jekel. Zaradi težav, ki izhajajo iz razširjenosti specialnih jekel, je Acroni v večji meri odvisen od večjih jeklarskih centrov, ki proizvode podjetja prodajajo manjšim odjemalcem. To predstavlja dodatno omejitev pri razvijanju novih vrst jekel, saj je povratna informacija kupca odvisna v pretežni meri od usposobljenosti jeklarskih centrov in zainteresiranosti. Zato naj v čim večji meri poskuša prodajati neposredno končnim porabnikom.

4.3.4 Nerjavna jekla

Zastavljeni poslovno strateški cilji narekujejo, da program nerjavna jekla ostane osrednji proizvod podjetja Acroni in katerega položaj naj se še dodatno okrepi. Da bo podjetje doseglo četrtnski tržni delež v Evropski uniji bo zahtevalo, da poveča trženjske aktivnosti na trgih, kjer podjetje ni prisotno oziroma, kjer je prodaja zanemarljiva. Hkrati bo moralo ohraniti stik s konkurenco na trgih, kjer ima Acroni zadovoljiv tržni delež, če ga želi obdržati.

Prodajna pot naj bo v čim večjem obsegu neposredna, ne samo zaradi možnosti izpogajanja višjih prodajnih cen, ampak tudi zaradi pomembnosti sodelovanja s končnim uporabnikom. Ta nam lahko nudi povratne informacije o uporabnosti, kakovosti in pomanjkljivosti proizvoda. Skupaj s končnim uporabnikom lahko tudi razvijemo nove, kupcu specifične vrste jekla, ki jih lahko tudi tržimo pri drugih kupcih. Neposredna prodajna pot pripomore tudi k večji prepoznavnosti podjetja in zmanjša odvisnost od posrednikove strokovne usposobljenosti za prodajo proizvodov podjetja.

Zaradi krčenja prodajnega trga v Evropi je podjetje primorano razširiti svoje prodajne poti tudi na bolj oddaljene trge. Prodor na nove trge je za podjetje lahko izredno stroškovno breme, ampak ker je kot delni cilj izbran trg ZDA in Rusija, kjer je podjetje že prisotno, pomeni, da so bili prvi koraki že narejeni. Prodaja v ZDA je v letu 2008, v primerjavi z letom 2006, 4 krat višja, k še večjemu deležu prodaje pa lahko pripomore tudi lasten agent.

4.3.5 Hladno oblikovani profili

Program hladno oblikovani profil je edini program podjetja, ki zahteva nadaljnjo oblikovanje primarnega proizvoda podjetja - jekla. Kljub majhnemu deležu v celotni proizvodnji podjetja program zalaga pomembne industrije v Evropi in podjetju daje možnost prilagajanja proizvodnje zaradi dodatnega programa.

Podjetje naj gradi na odnosu s trenutnimi velikimi kupci, katerih število v proučevanem odboju ostaja enako. Ciljni trgi naj ostane znotraj meja Evrope. V prihodnjih nekaj letih naj poveča delež prodaje nerjavnih hladno oblikovanih profilov, ki so zaradi višje dodane

vrednosti za podjetje bolj privlačna. Ciljni delež nerjavnih hladno oblikovanih profilov naj v roku petih let doseže 15 %.

4.4 PRODAJNO OSEBJE IN AKTIVNOSTI

Za doseg zastavljenih planskih ciljev mora imeti prodaja dobre zaposlene in primerno kulturo. Zato je potrebno vedeti, s kakšnimi zaposlenimi podjetje razpolaga in ocenjevati njihovo učinkovitost. Proces ocenjevanja, ki ga podjetje mora uvesti, naj temelji na formalnih in vnaprej postavljenih kriterijih, ter naj poteka na letni ravni. Procesu ocenjevanja naj sledi tudi postavljanje ciljev posameznemu zaposlenemu za tekoče leto v obliki letnih razgovorov, ki se po potrebi med letom prilagajajo.

Največji prispevek k razvoju organizacije in osebnemu razvoju zaposlenih imajo dovolj visoko postavljeni cilji. Zaposleni so zadovoljni in tudi delodajalec, ko opravijo nalogo, ki je zahtevala uporabo skrajnih sposobnosti in ko so njihovi dosežki priznani. To je tudi namen samega ocenjevanja zaposlenih, postavljanje ciljev in priznavanje dosežkov. Dober sistem ocenjevanja zaposlenih služi razvoju organizacije, s tem ko sili k maksimiranju rezultatov, z minimalnim investiranjem v sredstev podjetja. S tem se bo izboljšala produktivnost podjetja samega in to preko izboljševanja in povečevanja produktivnosti in učinkovitosti posameznikov, integriranja osebnih ciljev in ciljev organizacije, ki je zaželen delni cilj, posebej takrat, ko se zaposleni čutijo odtujene (Jensen, 1997).

Razlog več, da izvedemo ocenjevanje je, da se ugotovi potencial zaposlenih. S tem bo podjetje odkrilo obstoječi talent, s katerim lahko zapolni praznino višje v podjetju oziroma ga preusmeri na druga delovna mesta, bolj ustrezna lastnostim in sposobnostim zaposlenega. Lahko pa za zaposlene organizira izobraževanje in s tem naredi zaposlene primerne za trenutno delovno mesto. Ocenjevanje bo pripomoglo tudi k temu, da razvije nepristransko metodo povezovanja plačnega sistema s kvaliteto dela.

Razlog več za učinkovito ocenjevanje zaposlenih je, da je lahko izredno dober pripomoček pri odločanju o potrebnih lastnostih in pooblastil zaposlenih. Kljub odsotnosti pravil in ureditev, ki jih sistem ocenjevanja zahteva, mora organizacija nazorno prikazati, da so sprejete odločitve; odločitve o plačah, napredovanjih, disciplinskih ukrepih, odpuščanjih,.... nediskriminatorne do drugih zaposlenih (Jensen, 1997).

Ocenjevanje naj ne poteka samo na ravni prodajnega osebja, pomembno in potrebno je tudi ugotoviti, koliko in kako prispevajo vodje k razvoju prodajnega osebja, oblikovanju kulture in zadovoljstvu kupcev.

Učinkovitost in uspešnost prodajne funkcije ni odvisna samo od zadovoljstva prodajnega osebja. Odvisna je tudi od aktivnosti, ki jih opravljajo. Z aktivnostmi lahko vplivajo na kupce in na njihova pričakovanja. Iz tega razloga je potrebno spremljati aktivnosti prodajne

funkcije in ocenjevati uspešnost in učinkovitost. Pri tem je potrebno paziti, da se prodajno osebje ne počuti, da jih kontroliramo in s tem izkazujemo nezaupanje. Zato naj spremljanje aktivnosti v podjetju temelji na samo-poročanju prodajnega osebja neposredno svojim nadrejenim. Skupaj z nadrejenim se potem odloča o primernosti in učinkovitosti porabljenega časa za različne aktivnosti. Skupaj se dogovorita in oblikujeta plan za ciljne kupce in primerne aktivnosti.

SKLEP

Podjetja brez jasne strateške usmeritve ne morejo učinkovito in uspešno poslovati in trenutna gospodarska kriza je pokazala, da takšna podjetja v kriznih časih redko obstanejo. Strategija se oblikuje za vsako poslovno-funkcijsko področje v podjetju, ki ima namen podpirati strategijo celotnega podjetja, poslovno strategijo. Prodaja je poslovno-funkcijsko področje v podjetju, ki narekuje ostalim področjem kaj naj delajo in je hkrati z njihove strani omejena. Za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja posameznega področja, je potrebno vedeti iz katerih elementov je sestavljeno posamezno področje in kateri gonilniki produktivnosti vplivajo nanj. Elementi in gonilniki produktivnosti prodajne funkcije so predstavljeni v poglavju 2.

Načinov oblikovanja strategije je lahko več, v delu je opisana in uporabljena Pučkova metoda, s pomočjo modela procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Model je sestavljen iz treh delov: planskih predpostavk, samega procesa planiranja in uresničevanja ter kontrole. Planske predpostavke so zajete v 3. poglavju, v katerem je predstavljen trenutni položaj podjetja Acroni, napovedi sprememb in razvojev okolja in panoge v prihodnje. Sam proces planiranja se prične z celovitim ocenjevanjem podjetja v 4. poglavju. Predstavljene so prednosti in priložnosti ter slabosti in nevarnosti podjetja in na podlagi predpostavk iz prejšnjega poglavja, postavljeni planski cilji podjetja. Za doseg te ciljev mora podjetje slediti razvoju v jeklarski industriji in kupcem ponujati globok portfelj proizvodov v ozko definiranem prodajnem programu. Prodajo specialnih in nerjavnih jekel mora razširiti tudi na trge z večjo stopnjo rasti, prodajo elektropločevine, konstrukcijskih nelegiranih jekel in hladno oblikovanih profilov pa osredotočiti na evropski trg. Podjetje Acroni mora zmanjšati odvisnost od velikih kupcev, katerih pogajalska moč zmanjšuje dobičkonosnost celotnega podjetja. Trenutno že zaključene investicije v posodobitev proizvodnje in tiste še v teku, bodo omogočile podjetju Acroni, da se v prihodnje osredotoči na več perspektivnejših gospodarskih panog, ki bodo omogočale nadaljnjo rast podjetja in za katere bodo trenutni kupci dobra referenca. Pri tem pa se ne sme zapostaviti prodajnega osebja kot vezi med proizvodnjo in kupci. Poistovetiti mora cilje podjetja s cilji prodajnega osebja in vseh zaposlenih.

Tako zastavljena prodajna strategija še ni zagotovilo, da bodo cilji doseženi. Enako pomembno kot je proces razvijanja strategije je tudi proces uvajanja in kontrola izvajanja strategije v proces poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

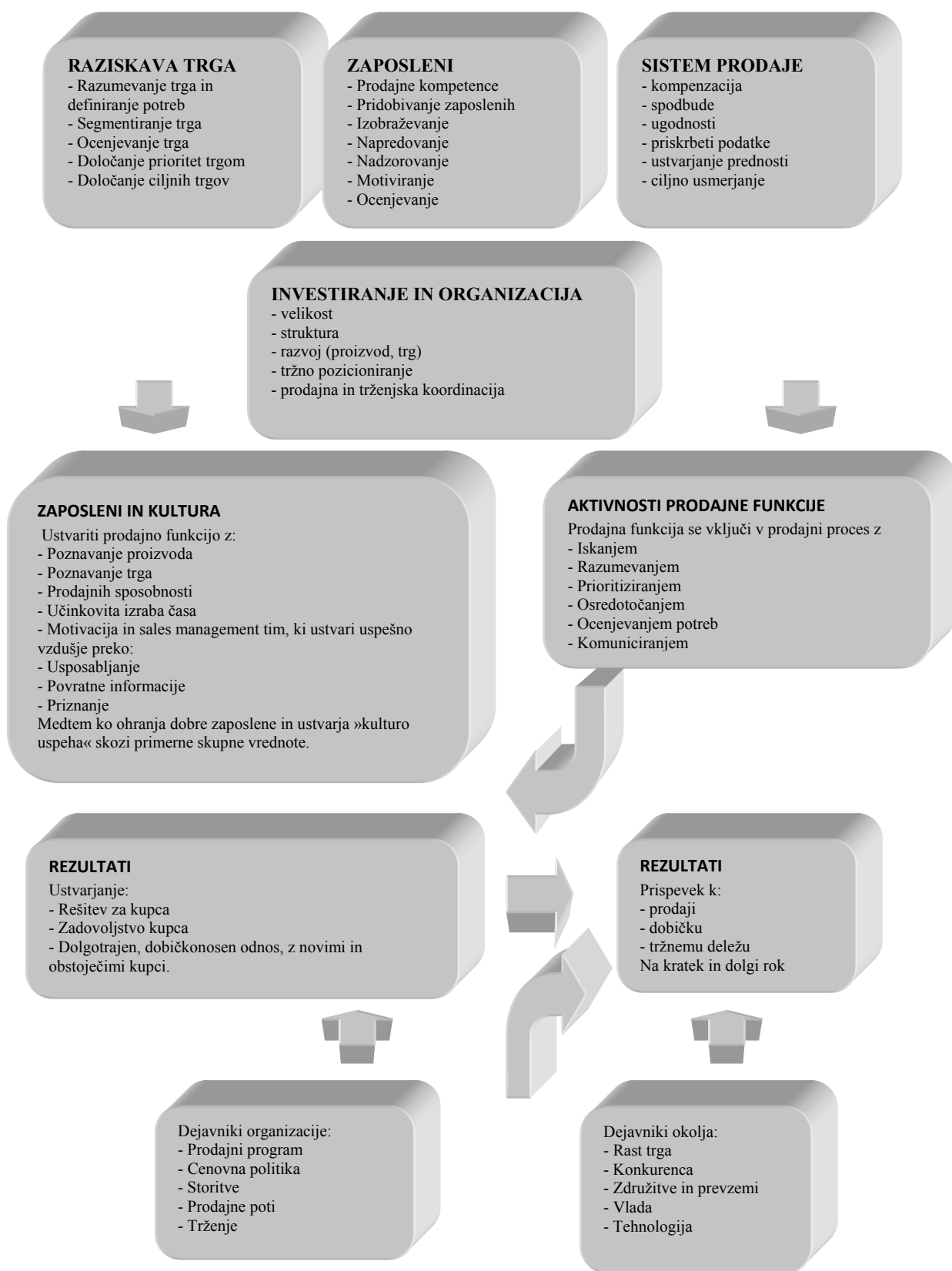
1. Acroni d.o.o. (2006a). *Prodor slovenske industrije jekla* (interno gradivo). Jesenice: Acroni d.o.o.
2. Acroni d.o.o. (2006b). *Gospodarski načrt 2007* (interno gradivo). Jesenice: Acroni d.o.o.
3. Acroni d.o.o. (2007). *Gospodarski načrt 2008* (interno gradivo). Jesenice: Acroni d.o.o.
4. Acroni d.o.o. (2008a). *Acroni-jev priročnik za zaposlene* (interno gradivo). Jesenice: Acroni d.o.o.
5. Acroni d.o.o. (2008b). *Gospodarski načrt 2009* (interno gradivo). Jesenice: Acroni d.o.o.
6. Acroni d.o.o. (2009). *Realizacija prodaje* (interno gradivo). Jesenice: Acroni d.o.o.
7. American management association (2001). *Sales force assessment and strategy*. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.amacombooks.org/catalog/pdfs/accelerate_sales_ch1.PDF.
8. BNET (2007). *Conduct your own swot analysis*. Najdeno 10. Maja 2009 na spletnem naslovu <http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?docid=279686>.
9. E-business watch (2009). *The european e-business report 2008, The impact of ICT and e-business on firms, sectors and the economy*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/synthesis_reports.htm.
10. Eurofer (2008). *Economic and steel market outlook 2009-2010*. Najdeno 23. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.eurofer.org/index.php/eng/Issues-Positions/Economic-Development-Steel-Market>.
11. Eurofer (2009a). *Economic and steel market outlook 2009-2010*. Najdeno 5. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.eurofer.org/index.php/eng/Issues-Positions/Economic-Development-Steel-Market>.
12. Eurofer (2009b). *European steel in figures 2004-2008*. Najdeno 23. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.eurofer.org/index.php/eng/News-Publications/Press-Releases/European-Steel-in-figures-2004-2008>.
13. Jensen, J. (1997). *Employee evaluation*. Najdeno 17. aprila 2009 na spletnem naslovu www.tgci.com.
14. Johnson, G. & Scholes, K. (2006). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Najdeno 29. maja 2008 na spletnem naslovu http://tutor2u.net/business/strategy/what_is_strategy.htm.
15. Krivec, M. (2003). *Skupna zunanjetrgovinska politika Evropske unije na področju jeklarstva* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.

16. Nickols, F. (2003). *Three forms of strategy: General, Corporate&Competitive*. Najdeno 23. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://home.att.net/~nickols/articles.htm>.
17. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Rabzelj, D (2007). *Slovenija v Evropski uniji*. Ljubljana: Urad Vlade RS za komuniciranje.
20. Slovenska industrija jekla. Najdeno 5. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.sij.si/o_skupini.
21. World steel association. (2007). *World steel in figures 2007*. Najdeno 7. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.worldsteel.org/>.
22. World steel association. (2008). *World steel in figures 2008*. Najdeno 3. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.worldsteel.org/?action=program&id=64>.
23. World steel association. (2009a). *2008 Sustainability report of the world steel industry*. Najdeno 5. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.worldsteel.org/?action=publicationdetail&id=78>.
24. World steel association. (2009b). *Virtual steelmaking*. Najdeno 23. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.worldsteel.org/?action=publicationdetail&id=85>.
25. World steel association. (2009c). *World steel in figures 2009*. Najdeno 23. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.worldsteel.org/?action=publicationdetail&id=90>.

PRILOGE

<i>Priloga 1: Prodajna organizacija, z vključitvijo gonilnikov produktivnosti</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 2: Največji proizvajalci jekla v letih 2005-2008</i>	<i>3</i>

Priloga 1: Prodajna organizacija, z vključitvijo gonilnikov produktivnosti



Vir: American management association, 2001. Sales force assessment and strategy, str. 42.

Priloga 2: Največji proizvajalci jekla v letih 2005-2008

Država	Rang*	Proizvodnja 2005**	Rang	Proizvodnja 2007	Rang	Proizvodnja 2008	Δ Proizvodnje %***
Kitajska	1	355,8	1	494,9	1	500,5	40,67
Japonska	2	112,5	2	120,2	2	118,7	5,51
ZDA	3	94,9	3	98,1	3	91,4	-3,69
Rusija	4	66,1	4	72,4	4	68,5	3,63
Indija	7	40,9	5	53,1	5	55,2	34,96
Južna Koreja	5	47,8	6	51,5	6	53,6	12,13
Nemčija	6	44,5	7	48,6	7	45,8	2,92
Ukrajina	8	38,6	8	42,8	8	37,1	-3,89
Brazilija	9	31,6	9	33,8	9	33,7	6,65
Italija	10	29,3	10	31,6	10	30,6	4,44
Turčija	11	21	11	25,8	11	26,8	27,62
Tajvan	13	18,9	12	20,9	12	19,9	5,29
Španija	14	17,8	14	19	13	18,6	4,49
Francija	12	19,5	13	19,2	14	17,9	-8,21
Mehika	15	16,2	15	17,6	15	17,2	6,17
Kanada	16	15,3	16	15,6	16	14,8	-3,27
Velika Britanija	17	13,2	17	14,3	17	13,5	2,27
Belgija	18	10,4	18	10,7	18	10,7	2,88
Iran	20	9,4	20	10,1	19	10	6,38
Poljska	21	8,3	19	10,6	20	9,7	16,87
Južna Afrika	19	9,5	21	9,1	21	8,3	-12,63
Avstralija	22	7,8	22	7,9	22	7,6	-2,56
Avstrija	23	7	23	7,6	23	7,6	8,57
Nizozemska	24	6,9	24	7,4	24	6,9	0
Češka	26	6,2	25	7,1	25	6,4	3,23
Egipt	28	5,6	28	6,2	26	6,2	10,71
Malezija	30	5,3	26	6,9	27	6,1	15,09
Argentina	29	5,4	31	5,4	28	5,5	1,85
Tajska	31	5,2	30	5,6	29	5,5	5,77
Švedska	27	5,7	29	5,7	30	5,2	-8,77
Romunija	25	6,3	27	6,3	31	5	-20,63
Saudova Arabija	36	4,2	35	4,6	32	4,7	11,9
Slovaška	34	4,5	32	5,1	33	4,5	0
Finska	33	4,7	36	4,4	34	4,4	-6,38
Kazahstan	35	4,5	34	4,8	35	4,3	-4,44
Venezuela	32	4,9	33	5	36	4,2	-14,29
Indonezija	37	3,7	37	4	37	3,6	-2,7
Luksemburg	39	2,2	38	2,9	38	2,6	18,18
Belorusija	40	2	40	2,4	39	2,6	30
Grčija	38	2,3	39	2,6	40	2,5	8,7
Vietnam	Ni podatka	Ni podatka	42	2	41	2,2	Ni podatka
Madžarska	42	2	41	2,2	42	2,1	5
Druge		21,9		24,3		24,3	10,96
Skupaj		1139,8				1326,5	16,38

Legenda: * Rang posamezne države v proizvodnji jekla za posamezno leto.

** Proizvodnja jekla v enem letu za posamezno državo.

*** Sprememba proizvodnje jekla leta 2008 v %, glede na leto 2006 za posamezno državo.

Vir: World steel association, World steel in figures, 2007, 2008, 2009c.