

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PRODAJE KOT KRITIČNEGA
ELEMENTA ZA DOSEGANJE VEČJE
USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Ljubljana, september 2005

UROŠ ŠKANDER

IZJAVA

Študent Uroš Škander izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Rejc Buhovac Adriane in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO

| | |
|---|----|
| UVOD..... | 1 |
| 1 PREDSTAVITEV PODJETJA IMP PUMPS | 2 |
| 2 PREDSTAVITEV KONKURENČNEGA PODJETJA GRUNDFOS..... | 6 |
| 3 ANALIZA PRODAJNE FUNKCIJE IN PRODAJE V PODJETJU IMP PUMPS | 7 |
| 3.1 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE OBSEGA IN STRUKTURE PRODAJE | 8 |
| 3.1.1 Prodajni trgi | 8 |
| 3.1.2 Vrste proizvodov | 9 |
| 3.1.3 Struktura prodaje po metodi ABC..... | 11 |
| 3.2 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE TOKA PRODAJE..... | 12 |
| 3.3 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE PRODAJNIH POTI | 14 |
| 3.4 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE KUPCEV TER PRODAJNIH POGOJEV | 14 |
| 3.4.1 Slovenski trg | 15 |
| 3.4.2 Trgi bivše Jugoslavije..... | 15 |
| 3.4.3 Ostali tuji trgi..... | 15 |
| 3.5 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE PRODAJNIH STROŠKOV IN CEN..... | 16 |
| 3.5.1 Analiza prodajnih stroškov | 16 |
| 3.5.2 Analiza prodajnih cen..... | 19 |
| 3.5.2.1 Prodajna politika za slovenski trg..... | 20 |
| 3.5.2.2 Prodajna politika za tuje trge..... | 21 |
| 4 PRIMERJAVA PODJETIJ IMP PUMPS IN GRUNDFOS..... | 22 |
| 4.1 PRIMERJAVA OBSEGA IN STRUKTURE PRODAJE PODJETJA IMP PUMPS IN GRUNDFOS..... | 23 |
| 4.2 TOK PRODAJE | 26 |
| 4.3 PRODAJNE POTI..... | 27 |
| 4.4 KUPCI IN PRODAJNI POGOJI..... | 27 |
| 4.5 PRODAJNI STROŠKI IN CENE | 28 |
| 5 NEKATERA DRUGA PREDNOSTNA IN PROBLEMSKA STANJA..... | 33 |
| SKLEP | 36 |
| LITERATURA..... | 39 |
| VIRI..... | 40 |
| PRILOGE | 1 |

UVOD

Nekateri študijski predmeti so zahtevali izdelavo seminarskih ali projektnih nalog, ki so bile neposredno ali posredno povezane s podjetji. Sam sem najpogosteje pridobival podatke za podjetje IMP Pumps, d.o.o. (v nadaljevanju IMP Pumps). Pri prebiranju poročil sem se vedno spraševal, kaj je razlog, da podjetje nima zadostnega dobička ali je celo v rdečih številkah. Iz pogovorov z zaposlenimi sem ugotovil, da je največji problem podjetja, da so proizvodne zmogljivosti sicer dobro zapolnjene, toda za svoje delo ne znajo iztržiti zadovoljivih cen oziroma primerne prispevka za kritje. Teza mojega diplomskega dela je, da je podjetje tržno prešibko. Odločil sem se za proučevanje njihove prodajne šibkosti. Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij trženja v podjetju, ta pa še pridobiva na pomenu. V okviru trženja podjetja ugotavljajo potrebe posameznih trgov (kupcev) in šele nato začnejo razvijati proizvode za zadovoljitev povpraševanja. Naloga prodajne funkcije je prodati izdelke oziroma storitve. Obseg prodaje in dosežene prodajne cene pa nam povedo, kako uspešna je prodaja in kako uspešno je poslovanje podjetja.

Cilj diplomskega dela je tako analiza prodaje podjetja IMP Pumps v letih 2001 in 2002. Ocena in analiza prodaje sta eni izmed delnih analiz poslovanja. V vsakem podjetju je funkcija prodaje ena izmed najpomembnejših, ključnih, ki vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Prodaja usmerja proizvodnjo, pridobiva nove kupce in pospešuje prodajo. Pri tem mora uporabljati najprimernejše prodajne poti in metode. Namen diplomskega dela je opozoriti vodstvo podjetja na glavna problemska stanja podjetja IMP Pumps pri prodaji, da bi iskali najprimernejše rešitve. Za boljšo analizo učinkovitosti prodaje podjetja IMP Pumps bom podjetje primerjal z izredno uspešnim konkurenčnim podjetjem z Danske, podjetjem Grundfos.

Analiza je narejena za leti 2001 in 2002, pri tem sem uporabil interne podatke in vire podjetja IMP Pumps za leta 2001, 2002 in 2003 ter domačo in tujo literaturo. Inflacija v Sloveniji je bila v letu 2002 7,2-odstotna. Ker so nekateri podatki izraženi vrednostno in tako pod vplivom inflacije, sem zaradi primerljivosti podatkov vse vrednostno izražene podatke iz leta 2001 izrazil v stalnih cenah v letu 2002. Podjetje Grundfos ima svoje podatke v letnih poročilih izražene v danski valuti (DKK). Te sem pretvoril v slovensko valuto (SIT) po tečaju, ki je veljal na dan izdelave poročil. Tečaj na dan 31. 12. 2001 je znašal 29,77 SIT za eno dansko krono, na dan 31. 12. 2002 pa 30,99 SIT (Banka Slovenije, 2004). V analizo ni vključeno leto 2003, zaradi nezmožnosti pridobivanja podatkov za podjetje Grundfos.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V prvem poglavju predstavim zgodovino in današnje stanje podjetja. Drugo poglavje predstavi dansko podjetje oziroma skupino Grundfos. V tretjem poglavju pričnem z analizo prodaje podjetja IMP Pumps. V

nadaljevanju se posvetim primerjavi podjetij IMP Pumps in Grundfoss. Primerjava teh dveh podjetij sloni le na tistih delih analize prodaje, za katere je bilo moč pridobiti podatke. Peto poglavje ocenjuje še nekatere problemske situacije in določuje probleme podjetja IMP Pumps, ki niso neposredno povezani z analizo prodaje, ter podaja predloge za rešitev problemskih situacij. V sklepu povzamem ključne ugotovitve diplomskega dela.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA IMP PUMPS

Podjetje IMP Pumps je edini slovenski proizvajalec črpalk in črpalnih sistemov. Je proizvajalec obtočnih črpalk, namenjenih predvsem pretoku tekočih medijev za ogrevanje, klimatizacijo in prezračevanje. To je najbolj prisotno v gradbeništvu (poslovni in stanovanjski objekti) in avtomobilski industriji (avtobusi).

Začetek podjetja IMP Pumps s svojim proizvodnim programom na področju črpalk za centralno ogrevanje, klimatizacijo in prezračevanje, sega v leto 1947, in sicer pod imenom Toplovod s sedežem v Kranju. Leta 1951 je Ministrstvo za gradbeništvo priključilo k Toplovodu še elektroobrat s 25 delavci, ki je bil v sestavi stavbnega podjetja Tehnika v Ljubljani. Kovinski obrati so bili vse do leta 1953 v Kranju, takrat pa jih je podjetje preselilo v Ljubljano, v novo zgrajene prostore na Trati. Tedanje podjetje Toplovod je v svojih obratih začelo proizvajati obtočne črpalke za centralno ogrevanje (Interni podatki podjetja IMP Pumps, 2001).

Leta 1962 se je Toplovodu priključilo podjetje Elektrosignal iz Ljubljane in tako je bilo ustanovljeno novo podjetje IMP. Proizvodni program je bil dopolnjen s programom armatur in termičnih aparatov. Vsi trije programi so se izvajali v obratu na Trati pod enotnim nazivom Tovarna regulacijskih aparatov in armatur TRATA. Leta 1982 se je podjetje reorganiziralo v tri tozde, in sicer v IMP Črpalke, IMP Itak in IMP Avtomatika. Leta 1990 se je podjetje organiziralo na osnovi Markovičevega zakona v delniško družbo IMP Črpalke, d.d., od leta 2000 pa podjetje posluje pod imenom IMP Pumps, d.o.o. (Interni podatki podjetja IMP Pumps, 2001).

Podjetje IMP Pumps je obstajalo kot del skupine IMP vse do leta 1980. V začetku 90-ih je bilo podjetje priča velikim političnim in gospodarskim spremembam, temu pa je botrovalo zoženje poslovanja. Leta 1997 se je privatiziralo. Tako kot veliko podjetij je leta 1998 tudi IMP Pumps kupil takratni največji investicijski sklad v Sloveniji Arkada. V podjetje je s tem prišlo novo vodstvo. To je po hitrem postopku začelo s prestrukturiranjem, odpustili so nekaj delavcev in tudi opravili nekaj zamenjav v strokovnem kadru. V podjetju pravijo, da so tega leta privzeli »VBM«-način vodenja (Value Based Management) ter implementirali model za merjenje uspešnosti »EVA« (Economic Value Added – ekonomski dobiček). Poleg tega so se konec leta 2002 preselili na drugo lokacijo, na Ig. V to jih je prisilila tudi

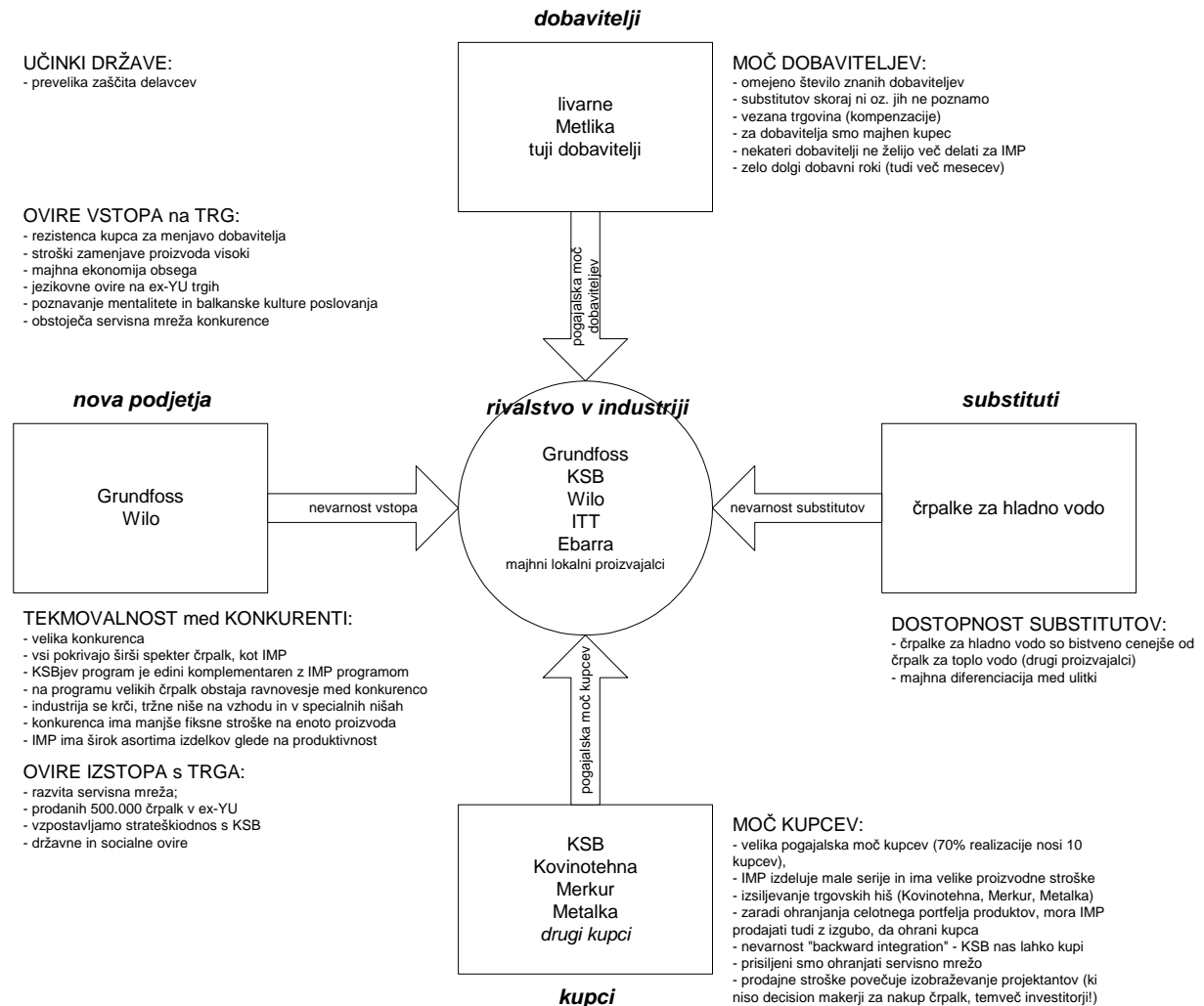
stroškovna plat poslovanja. Na tej lokaciji delujejo skupaj s podjetjem Kig (Kovinska industrija Ig). Poleg tega imajo tudi en proizvodni obrat v Metliki. Skupaj si krijejo več fiksnih in variabilnih stroškov, hkrati tudi poslovno močno sodelujejo. Do leta 1999 je imelo podjetje premajhen poudarek na marketingu in razvoju, prav tako so tudi posodobili informacijsko tehnologijo. Usmerili so se v razvoj novih izdelkov. Podjetje je inovator v elektrokomutiranih potopnih motorjih. Ima certifikat ISO 9001 (Interni podatki podjetja IMP Pumps, 2001).

Podjetje je v letu 1999 zaposlovalo 85 ljudi, danes jih je zaposlenih okoli 110. Zaradi majhnosti Slovenije in s tem tudi majhnosti trga podjetje dve tretjini svojega prometa realizira v tujini. Do zdaj je podjetje večino svojih proizvodov prodajalo v Vzhodni in Srednji Evropi ter na Balkanu, danes pa poskušajo prodreti na trg Zahodne Evrope in tudi že sodelujejo na raznih projektih z ameriškim trgom. Velik dosežek je bil, da so v prejšnjih dveh letih prodajali svoje znanje Američanom.

V prihodnosti jih čaka vrsta izzivov, eden izmed teh je predvsem padec trenda novih gradenj v Evropi, na drugi strani povečane količine gradenj na tleh bivše Jugoslavije. Konkurenca se ne zmanjšuje, še zaostruje se. Za cenovno plat proizvoda v podjetju ocenjujejo, da zelo počasi dosega svoj minimum. V podjetju se zavedajo, da bi lahko ob ustrezni strategiji postali eno izmed vodilnih podjetij na področju obtočnih črpalk v avtomobilski industriji.

Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja črpalk in kompresorjev, kovinskih konstrukcij in njihovih delov, proizvodnja druge električne opreme, proizvodnja delov in dodatne opreme za motorna vozila in njihove dele ter trgovina na debelo s kovinskimi proizvodi, inštalacijskim materialom ter napravami za ogrevanje. Če analiziramo panogo, v kateri se nahaja podjetje, vidimo, da se nahaja v industriji, ki je v zreli stopnji razvoja, brez večjih predvidevanj rasti. Rast bo najverjetneje enakomerna in počasna. Bolj podroben pregled okolja, v katerem se nahaja podjetje, je prikazan v Sliki 1 (str. 4).

Slika 1: Opis panoge z vidika podjetja IMP Pumps d.o.o.



Vir: Interni podatki podjetja IMP Pumps, 2002.

Podjetje IMP Pumps ima jasno opredeljeno vizijo, poslanstvo in strategije na ravni družbe in poslovnih enot. V poslovnem načrtu podjetja za leto 2003 so opisane opredelitve le-teh (Poslovni načrt podjetja IMP Pumps za leto 2003, 2002, str. 5).

Vizija: »Želimo postati najcелovitejši ponudnik produktov in storitev na področju reševanja problemov transporta tekočih medijev v Srednji in Vzhodni Evropi.«

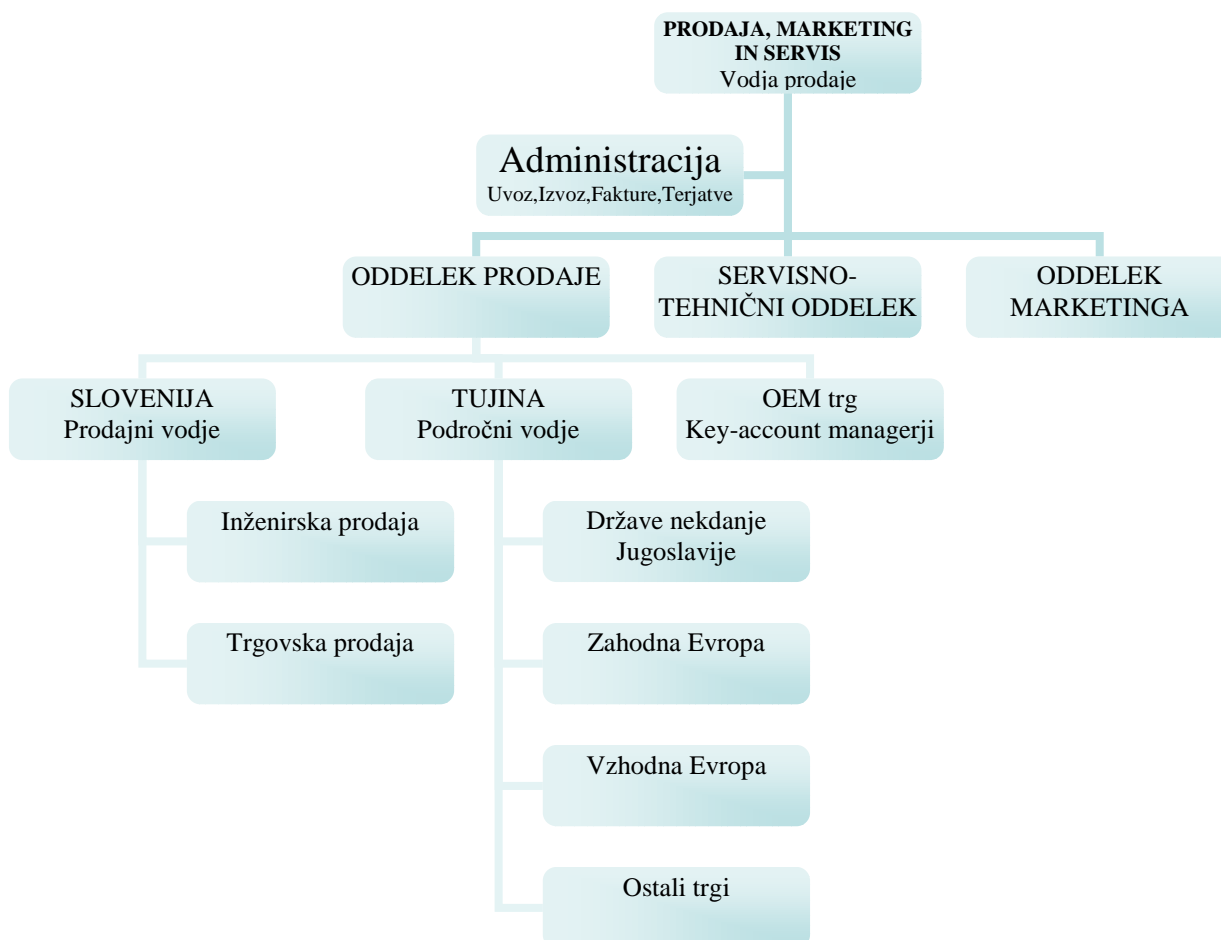
Poslanstvo: »Lastnikom povečujemo varnost in zanimivost naložbe ter dajemo zgled za povečevanje ekonomske dodane vrednosti podjetja. Podjetje IMP Pumps proizvaja črpalke in sisteme za transport tekočih medijev, s katerimi zagotavljamo udobje v domačem

okolju, in omogočamo optimalne delovne pogoje v industrijskem okolju. Našim kupcem želimo ustreči s celovito ponudbo na področjih, ki so ozko povezana s problemi transporta tekočin, od inženiringa, financiranja, do izvedbe projektov. Zaposlenim zagotavljamo okolje, ki jim omogoča osebno, profesionalno in materialno rast ter razvoj«.

Strategija: »V smislu širitve lastnega programa IMP Pumps ponuja kupcu kompletno storitev skladno s poslanstvom podjetja, tako na področju zagotavljanja udobja v domačem okolju kot omogočanja optimalnih delovnih pogojev v industrijskem in poslovnem okolju. S tem bi IMP Pumps postal ponudnik celotnega spektra proizvodov in storitev, od toplotnih postaj, plinskih postaj pod lastno blagovno znamko (forward integracija), do storitev inženiringa, montaže in financiranja«.

Prodajna funkcija podjetja vsebuje tri oddelke, in sicer oddelek prodaje, marketinga in oddelek servisa. Prodajo delijo na prodajo doma in prodajo v tujini. V prodaji je zaposlenih 10 ljudi. Bolj natančna razdelitev je prikazana v Sliki 2.

Slika 2: Organizacijsko-kadrovska shema prodaje IMP Pumps, d.o.o.



Vir: Letno poročilo podjetja IMP Pumps za poslovno leto 2002, 2003.

2 PREDSTAVITEV KONKURENČNEGA PODJETJA GRUNDFOS

Leta 1945 je Poul Due Jensen ustanovil podjetje Bjerringbro livarstvo in orodjarstvo. Ime se je v naslednjih letih spreminjalo in šele leta 1967 je podjetje dobilo današnje ime Grundfos. Zanimiva je lastniška struktura podjetja. Večinski lastnik podjetja je fundacija Poul Due Jensen, ki je bila kot samostojna organizacija ustanovljena leta 1975. Ima kar 86-odstotni delež, zaposleni imajo 1 % in družina Jensen 13 % delnic. Grundfosovih podjetij je več, večinski lastnik je Grundfos Holding AG. Skupina Grundfos je preko svojih podjetij zastopana na vseh koncih sveta. V velikem številu držav se s proizvodi trguje tudi preko razpečevalcev (Grundfos, 2004).

Fundacija usmerja in določa poslovno usmeritev podjetja. Glavni cilj fundacije je utrditi in razširiti ekonomsko osnovo za kontinuiran razvoj skupine Grundfos. Ves kapital in dobiček se v celoti namenita za izpolnitev ciljev fundacije, kar pomeni, da se morajo dobički reinvestirati v Grundfosova podjetja (Grundfos, 2004).

Skupina Grundfos doseže letno proizvodnjo 10 milijonov črpalk. Obtočne črpalke, potopne črpalke in centrifugalne črpalke so tri osnovne skupine proizvodov. Podjetje ima veliko širši proizvodni program kot podjetje IMP Pumps. Grundfos ponuja zelo široko paleto črpalk za rastlinjake, odpadne vode, namakanje in oskrbovanje z vodo. Namenjene so tako občinski, zasebni kot tudi industrijski rabi. Danes podjetje uvrščamo med največje proizvajalce črpalk na svetovnem trgu. Njegov delež vseh proizvedenih črpalk na svetu dosega kar 50 %. V samem segmentu obtočnih črpalk pa je njegov delež 70-odstotni. Poleg črpalk proizvaja tudi električne motorje za črpalke in za ločeno prodajo. Grundfos razvija in prodaja tudi vrhunsko elektroniko za upravljanje črpalk in ostalih sistemov (Grundfos, 2004).

Grundfos si prizadeva postati vodilni in najuspešnejši proizvajalec črpalk v svetu. Podjetje je predano stalnemu odkrivanju novih materialov in postopkov. Njihov cilj je neprestano predstavljanje novih črpalk in črpalnih sistemov za zadovoljevanje potreb trga po učinkovitih, zanesljivih in energijsko varčnih rešitvah. Zavedajo se, da je kakovost ključna pri vseh Grundfosovih izdelkih, zato so se prisiljeni osredotočiti na konstrukcijo in izbiro posebnih materialov ter proizvodnih postopkov. Večino komponent proizvajajo sami, ker s tem zagotavljajo visoko kakovost, produktivnost in zdravju prijazno delovno okolje. Grundfosovi izdelki se prodajajo in servisirajo preko mreže nacionalnih Grundfosovih podružnic. Te zagotavljajo znanje iz prve roke o trendih in stanju na trgu ter strankam nudijo najboljše možne storitve (Grundfos, 2004).

3 ANALIZA PRODAJNE FUNKCIJE IN PRODAJE V PODJETJU IMP PUMPS

Ena najbolj kritičnih dejavnost podjetij je prodaja, ker zaključuje poslovni proces in preko nje podjetje spreminja svoje produkte v denarno obliko (Potočnik, 1993, str. 91). Če se omejimo na prodajno operativo, lahko proces prodaje členimo na postopke razpošiljanja ponudb, sprejemanja naročil, priprave pošiljk, odpreme, fakturiranja in na koncu izterjave kupcev (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 57).

Prodaja vsakega podjetja je odvisna od vrste dejavnikov. Te lahko v grobem delimo na objektivne in subjektivne. Pomembnejši za ocenjevanje prodaje so subjektivni dejavniki, kot so sposobnosti in prizadevnost prodajalcev. Na objektivne dejavnike pa sami direktno ne moremo znatno vplivati (obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, stopnja razvitosti gospodarstva, gospodarski sistem in politika itd.). Na poslovno uspešnost podjetja vplivajo spodaj naštetih dejavniki prodaje. Ti so (Pučko, 1997, str. 71):

- obseg in struktura prodaje,
- tok prodaje,
- prodajne poti,
- kupci in njihove značilnosti ter
- prodajni stroški in prodajne cene.

Ocenjevanje obsega in strukture prodaje temelji na neki osnovi. Za ocenjevanje obsega je to ponavadi predhodno obdobje ali planirani obseg prodaje. Malokrat se uporablja kot osnova povprečna velikost prodaje ter prodaja sorodnega podjetja zaradi različnih raznovrstnih vplivov, ki kvarijo objektivnost dobljenih rezultatov. Prav tako tudi pri spremljanju in ocenjevanju raznovrstnih struktur prodaje uporabljamo nekatere osnove. Spremljanje in ocenjevanje toka prodaje sta pomembna predvsem s kratkoročnega vidika. Za primerjavo uporabljamo dejanski obseg prodaje po krajših obdobjih in povprečni obseg prodaje v enakem proučevanem obdobju. Zanimariti ne smemo niti, kako potekajo prodajne poti v podjetju. Pri spremljanju prodaje po prodajnih področjih, po domicilu kupcev ali po zastopniških področjih pridemo pogosto na posreden način do spoznanj o različnih prodajnih poteh (Pučko, 1997, str. 73). Natančno proučevanje kupcev in prodajnih pogojev, ki jim jih nudimo, nam omogoči, da se jim lahko bolj prilagajamo in s tem iztržimo več. Kako visok bo čisti prihodek, pa je odvisno od stroškov. Zato so stroški ponavadi prvi in ključni problem za nedoseganje pričakovanih rezultatov.

3.1 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE OBSEGA IN STRUKTURE PRODAJE

Obseg prodaje spremljamo na temelju izdanih faktur za prodane storitve ali proizvode. Ker fakture vsebujejo tekoče prodajne cene, nam ta način spremljanja in ocenjevanja prodaje pomeni kategorijo, ki vsebuje vse slabosti tekočih cen. To nam prikazuje računovodstvo v svojih knjigovodskih listinah (konto 7). Spremljanje in ocenjevanje strukture prodaje poteka po različnih strukturah. Prodajo je dobro spremljati in ocenjevati po naslednjih strukturah:

- po prodajnih trgih,
- po vrstah proizvodov,
- po vrstah prodaje,
- po prodaji izdelkov,
- po stopnji uvednosti proizvoda v poslovni program in
- po metodi ABC.

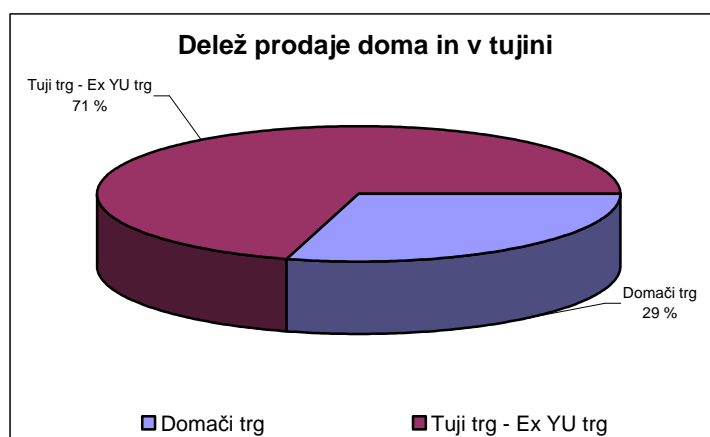
V letu 2002 je podjetje doseglo za skoraj 1,3 mrd SIT prodaje izdelkov, storitev, blaga in materiala, kar je za 32,5 % več kot v letu 2001 oziroma za 13,5 % več, kot je bilo načrtovano. V podjetju imajo prodajo vodeno po trgih in proizvodih.

3.1.1 Prodajni trgi

Struktura prodaje po prodajnih trgih nam nazorno prikaže spremembo poslovne uspešnosti na posameznem trgu. Pri tem je izredno pomembno, kateri trgi so v rasti in kateri v zatonu.

V letu 2002 je prodaja proizvodov na tujih trgih dosegla 71 % celotne prodaje, kar prikazuje Slika 3 (str. 9). Podjetje je preseglo obseg prodaje v letu 2002 glede na načrtovano prodajo v istem letu za 23,8 %. Prodaja na tujih trgih se je, glede na predhodno leto, povečala za 55 %. Povečanje je zapaziti na vseh segmentih razen pri obdelavi. Močno se je povečala prodaja domala na vseh trgih bivše Jugoslavije, pri čemer izstopata jugoslovanski in makedonski trg, ki sta zelo obetavna trga za podjetje. Na teh trgih je prodaja potekala pod IMP blagovno znamko. Najbolj izstopa indeks prodaje pod OEM (Original Equipment Manufacture) blagovno znamko za leti 2002/2001, ki je 175,8 % (glej Tabela 1). Prodaja pod OEM (Original Equipment Manufacture) blagovno znamko pomeni prodajo proizvodov kupcem oziroma poslovnim partnerjem, ki te izdelke vgrajujejo v svoje proizvode. OEM proizvodi so končni produkti v proizvodni IMP Pumps.

Slika 3: Prodaja podjetja IMP Pumps v letu 2002 po trgih



Vir: Letno poročilo podjetja IMP Pumps za poslovno leto 2002, 2003.

Tabela 1: Prodaja podjetja IMP v letu 2001 in 2002 po trgih (podatki so v SIT)

| Prodaja po trgih | PRODAJA V LETU 2002 | | | | V LETU 2001 | |
|---------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | 1 - Realizacija | Delež | 2 - Načrtovano | Indeks 1:2 | 3 - Realizacija | Indeks 1:3 |
| | SIT | % | SIT | % | SIT | % |
| Domači trg | 379.953.717 | 29,3 | 400.909.000 | 94,77 | 386.447.171 | 98,32 |
| Prodaja pod IMP blagovno znamko | 226.707.617 | 17,5 | 250.609.000 | 90,46 | 209.057.556 | 108,44 |
| Prodaja blaga iz dokupa | 117.467.815 | 9,1 | 105.300.000 | 111,56 | 143.498.234 | 81,86 |
| Prodaja servisa | 35.778.285 | 2,8 | 45.000.000 | 79,51 | 33.891.381 | 105,57 |
| Tuji trgi | 916.807.910 | 70,7 | 740.772.000 | 123,76 | 592.405.161 | 154,76 |
| Prodaja pod IMP blagovno znamko | 163.432.436 | 12,6 | 155.610.000 | 105,03 | 123.583.529 | 132,24 |
| Hrvaška | 76.380.989 | 5,9 | 73.710.000 | 103,62 | 71.252.664 | 107,20 |
| BIH | 29.168.628 | 2,2 | 23.400.000 | 124,65 | 22.557.029 | 129,31 |
| ZRJ | 24.371.588 | 1,9 | 35.100.000 | 69,43 | 10.221.483 | 238,43 |
| Makedonija | 21.703.436 | 1,7 | 11.700.000 | 185,50 | 11.126.719 | 195,06 |
| Drugi tuji trgi | 12.257.950 | 0,9 | 11.700.000 | 104,77 | 8.425.634 | 145,48 |
| Prodaja pod OEM blagovno znamko | 686.014.122 | 52,9 | 501.462.000 | 136,80 | 390.168.176 | 175,83 |
| Prodaja servisa | 44.404.879 | 3,4 | 48.600.000 | 91,37 | 40.990.658 | 108,33 |
| Obdelava proizvodov | 22.956.473 | 1,8 | 35.100.000 | 65,40 | 37.662.798 | 60,95 |
| Skupaj | 1.296.761.627 | 100,0% | 1.141.681.000 | 113,58% | 978.852.332 | 132,48% |

Vir: Letno poročilo podjetja IMP Pumps za poslovni leti 2001 in 2002, 2003.

Prodaja leta 2002 na domačem trgu je v primerjavi s prejšnjimi leti ostala približno na enaki ravni glede na obseg (rahlo je upadla), nekoliko se je spremenila le po strukturi. Indeks realizacije glede na planirano prodajo je bil 95 %, kar pomeni, da niso dosegli načrtovane prodaje. Odstotek prodaje na domačem trgu je znašal 29 %.

3.1.2 Vrste proizvodov

V podjetju imajo prodajo razdeljeno po programih. Ta je v letu 2002 narasla pri večini programov, čeprav so nekoliko zaostajali za načrtovano prodajo (glej Tabelo 2, str. 10). Pri prodaji proizvodov pod blagovno znamko IMP so povečali prodajo v letu 2002, glede na leto 2001, za 50 % pri malih in elektronskih obtočnih črpalkah. Močan upad prodaje je

opazen pri posebnih črpalkah. Razlog je v usmerjanju kupcev na nakup standardnih črpalk. Glede na leto 2001 se je močno povečala prodaja ključnim poslovnim partnerjem, kot so Messner, J. Eberspaecher in Halm.

Tabela 2: Prodaja po programih za leti 2001 in 2002

| PRODAJNI PROGRAM | REALIZACIJA V LETU 2002 | | | REALIZACIJA V LETU 2001 | |
|--|-------------------------|----------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| | 1 - Načrtovano | 2 - Realizirano | Indeks 2:1 | 3 - Realizirano | Indeks 2:3 |
| | SIT | SIT | % | SIT | % |
| Proizvodnja pod IMP blagovno znamko | 406.220.870 | 376.586.323 | 92,7 | 319.521.486 | 117,9 |
| Program GHN male | 91.038.000 | 64.872.579 | 71,3 | 43.021.276 | 150,8 |
| Program GHN 40-80 | 170.522.000 | 167.578.134 | 98,3 | 158.274.105 | 105,9 |
| Program EGHN 40-80,GHNE | 37.762.000 | 46.466.468 | 123,1 | 31.123.093 | 149,3 |
| Program PV,CV | 11.396.000 | 8.853.382 | 77,7 | 8.497.421 | 104,2 |
| Program CL 4,2 polne,CB | 77.706.000 | 69.697.692 | 89,7 | 57.366.011 | 121,5 |
| Drсна tesnila | 11.700.000 | 11.677.449 | 99,8 | 9.440.322 | 123,7 |
| Posebne črpalke | 5.394.870 | 1.618.021 | 30,0 | 4.405.579 | 36,7 |
| Ostalo | 702.000 | 5.822.598 | 829,4 | 7.393.679 | 78,8 |
| Proizvodnja za OEM trg | 501.462.000 | 686.946.648 | 137,0 | 390.168.176 | 176,1 |
| Program Messner | 136.422.000 | 167.826.561 | 123,0 | 60.655.601 | 276,7 |
| Program BUS | 267.930.000 | 454.844.551 | 169,8 | 313.097.429 | 145,3 |
| Program HALM | 36.270.000 | 21.198.501 | 58,4 | 16.415.146 | 129,1 |
| Program WITA | 60.840.000 | 19.255.564 | 31,7 | 0 | - |
| OEM trg | 0 | 21.981.486 | - | 0 | - |
| Program NMT | 0 | 1.839.985 | - | 0 | - |
| Obdelava | 35.100.000 | 22.956.474 | 65,4 | 37.662.798 | 60,9 |
| Servis | 93.600.000 | 80.265.078 | 85,6 | 74.882.039 | 107,2 |
| Repro material | 15.163.200 | 16.023.715 | 105,7 | - | - |
| Pol-izdelki & Izdelki | 70.106.400 | 56.428.452 | 80,5 | - | - |
| Storitve servisa | 8.330.400 | 7.812.912 | 93,8 | - | - |
| Zastopanje in prodaja tujega blaga | 105.300.000 | 134.558.043 | 127,8 | 153.683.260 | 87,6 |
| KSB | 58.500.000 | 117.276.257 | 200,5 | 78.941.411 | 148,6 |
| De Dietrich | 29.250.000 | 10.484.855 | 35,8 | 18.142.718 | 57,8 |
| ABS | 11.700.000 | 3.058.329 | 26,1 | 52.242.791 | 5,9 |
| Messner | 5.850.000 | 1.646.412 | 28,1 | 4.356.340 | 37,8 |
| Ostalo -dobropisi | 0 | -2.250.776 | - | 2.934.572 | - |
| SKUPAJ | 1.141.682.870 | 1.296.761.626 | 113,5 | 978.852.331 | 132,5 |

Vir: Letno poročilo podjetja IMP Pumps za poslovno leto 2002, 2003.

Pri prodaji storitve obdelave je prišlo do zmanjšanja za skoraj 40 %. Razlog je bil v odločitvi dosedanjega večjega kupca o prenosu obdelave k drugemu tujemu podjetju. Vzrok naj bi bila previsoka cena. Na področju servisne storitve so beležili 7-odstotno rast v letu 2002. Iz Tabele 2 je razvidno, da so vseeno zaostali za načrtovano prodajo. Pri prodaji blaga iz dokupa so v letu 2002 beležili 12,5 % nižjo realizacijo kot v letu 2001, vendar so sami pričakovali še nižjo realizacijo. Največji odklon je viden pri programu KSB, ki je povzročil pozitiven učinek. KSB program predstavlja prodajo blagovne znamke KSB. Tu je vidno enkratno povečanje realizacije prodaje v primerjavi z načrtovano prodajo v letu 2002. Z dvema so tudi prekinili sodelovanje.

Kar se tiče novih programov, podjetje v letih 2001 in 2002 ni uvedlo nobenega novega programa. Z nižjo lastno ceno male črpalke se pričakuje dvig prodaje malih črpalk s strani prodaje IMP Pumps.

3.1.3 Struktura prodaje po metodi ABC

Pri tej metodi gre za strukturiranje prodaje na določene skupine po obsegu prodaje. Za primerjavo sem izbral dva največja kupca iz tujine, ki skupno naredita polovico vse prodaje podjetja. Preostalo polovico prodaje ustvari okoli 500 podjetij.

Na slovenskem trgu je približno 450 kupcev. Veliko je takih, ki ustvarijo minimalen promet s podjetjem. Največji kupec v zadnjih štirih letih je podjetje Merkur (trgovec), ki pa ni zajet v Tabeli 3. Zaradi njegove velike pogajalske moči podjetje IMP z njim nima standardne pogodbe kot z ostalimi slovenskimi kupci, temveč ima sklenjeno posebno individualno pogodbo. V Tabeli 3 je sicer prikazanih 10 največjih kupcev podjetja IMP Pumps v letu 2002.

Na tujih trgih je situacija nekoliko drugačna. Z vsakim kupcem imajo sklenjeno individualno pogodbo. Iz Tabele 4 (str. 12) je razvidno, da je največji kupec v letu 2002 še nekoliko povečal nakup. Bistveno se je pa povečal nakup drugega največjega odjemalca. Ta struktura je nekoliko neugodna, saj samo dva kupca dosemeta polovično prodajo podjetja IMP Pumps. To pomeni relativno veliko moč kupca in hkrati seveda veliko odvisnost podjetja. Prevelika odvisnost pa postavlja podjetje v podrejeni položaj.

Tabela 3: 10 največjih kupcev podjetja IMP Pumps na slovenskem trgu v letu 2002

| | KUPEC |
|----|---------------------------------|
| 1 | Instalacije Grosuplje, d.d. |
| 2 | Plima, d.o.o. |
| 3 | Izolaterm Skledar |
| 4 | IMP Montaža Maribor, d.d. |
| 5 | Kovinar Kočevje, d.d. |
| 6 | IMP Montaža Koper, d.d. |
| 7 | Tomc Samo ser. vod.in vak. črp. |
| 8 | Instalacije, d.d. |
| 9 | Ika, Žiri, d.o.o. |
| 10 | Inštalacije Krevzel Franc, s.p. |

Vir: Poslovni načrt prodaje IMP Pumps za leto 2003, 2002.

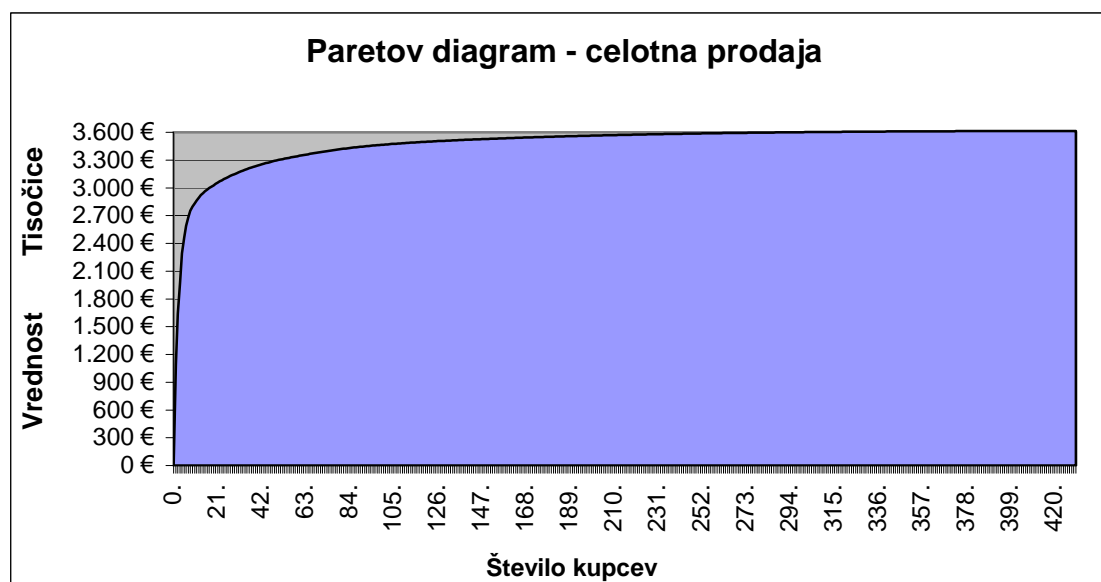
Tabela 4: Prodaja dvema največjima kupcema v letih 2001 in 2002

| Kupec | Neto 2001 (SIT) | Neto 2002 (SIT) | Delež 2002 (%) |
|------------------------|--------------------|----------------------|----------------|
| J. EBERSSPAECHER | 329.789.410 | 461.209.340 | 36 |
| MESSNER G.m.B.H. Co.KG | 63.869.620 | 168.974.100 | 13 |
| VSI KUPCI SKUPAJ | 978.852.332 | 1.296.761.627 | 100 |

Vir: Interni podatki podjetja IMP Pumps za leta 2000-2003.

Štirje največji kupci prihajajo iz Nemčije in Anglije. Med prvimi dvajsetimi kupci je sedem podjetij iz Slovenije, ki kumulativno naredijo 6,6 % realizacije. Iz poslovnih tabel podjetja lahko razberemo, da je prvih deset največjih kupcev naredilo skoraj 80 % realizacije IMP Pumps (Poslovne tabele podjetja IMP Pumps za leto 2001, 2002, 2003). To prikazuje tudi Slika 4.

Slika 4: Kumulativa prodaje po kupcih



Vir: Poslovni načrt podjetja IMP Pumps za leto 2003, 2002.

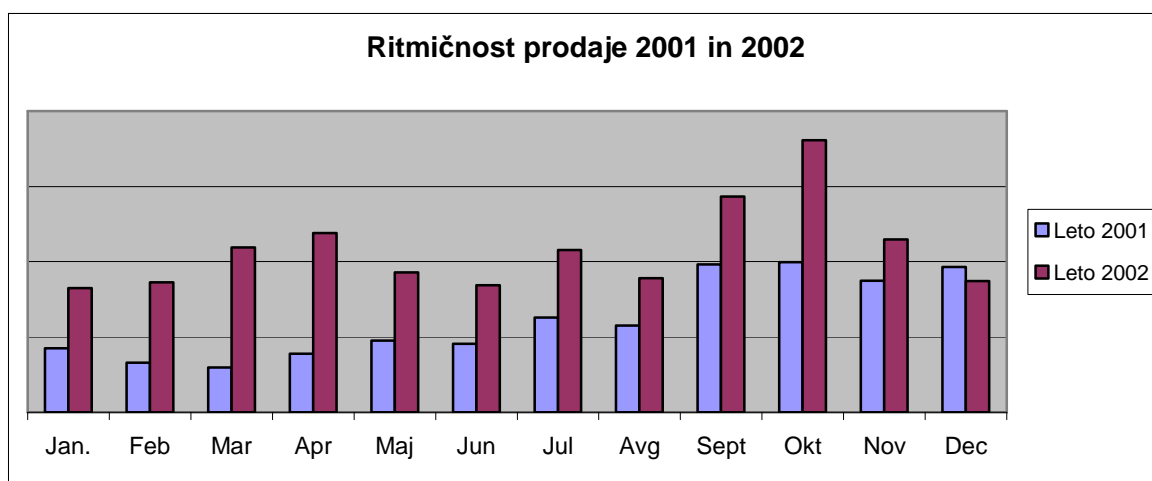
3.2 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE TOKA PRODAJE

Za vsako podjetje je pomembno, da prodajo razporedi preko celega leta, kolikor je to mogoče. Podjetje IMP nima prisotne tipične sezonske komponente prodaje (v tem primeru bi se tok prodaje obravnaval drugače). Neenakomerna prodaja glede na plan povzroča dvig stroškov in povečanje težav prodajnega osebja. Zato je nujno potrebno spremljati tok prodaje po krajših obdobjih (mesec, teden, dan). Primerjava dejanskih podatkov o prodaji v obdobjih s povprečno prodajo po obdobjih nam pokaže ritmičnost oziroma enakomernost prodaje. Na to vplivajo objektivni in subjektivni dejavniki. Preko analize odmikov v

enakomernosti prodaje lahko ugotovimo vzroke. Ti odmiki vplivajo npr. na obseg zalog gotovih proizvodov, obseg terjatev do kupcev, na višino potrebnih virov financiranja idr. Na koncu se vsi ti odmiki odražajo v povečanju stroškov.

Tok prodaje lahko spremljamo skozi več načinov, s sledenjem odpošiljanja ponudb, števila dobljenih naročil in fakturiranjem do izterjave terjatev. Vse to pripomore k ugotavljanju problemskih težav in reševanje le-teh. V Sliki 5 prikazujem prodajo podjetja IMP Pumps po mesecih v letih 2001 in 2002.

Slika 5: Prodaja podjetja IMP Pumps po mesecih v letih 2001 in 2002



Vir: Interni podatki podjetja IMP Pumps za leti 2001 in 2002.

Kot vidimo s slike, prodaja v IMP Pumps ne poteka enakomerno skozi leto. Tako lahko opazimo, da je prodaja v letu 2001 skozi celo leto naraščala in dosegla vrhunec v oktobru, ko je bila več kot dvakrat višja kot v mesecu januarju. Prodaja je v posameznih mesecih leta 2002 veliko višja kot v letu 2001. Prav tako je opazno, da se je spreminjala nekoliko drugače. Prodaja je skozi leto zanihala sinusno in je imela dva vrha: prvi vrh v mesecu aprilu in drugi v mesecu oktobru. Vidimo, da je bil maksimum prodaje v letih 2001 in 2002 v mesecu oktobru. Da je vrhunec ravno v teh mesecih, je posledica hitrega dokončevanja investicij v stavbe oziroma rekonstrukcij objektov zaradi bližanja ogrevalne sezone. Najnižjo prodajo dosegajo predvsem v času praznikov in dopustov. Največji padec je v mesecu decembru in januarju. Tako se jim prodaja na tujem skoraj popolnoma vstavi 20. decembra, pri nas pa 23. decembra. Ponovno se začne prodaja vršiti po 5. januarju na slovenskem trgu, v tujini pa po 10. januarju. Ravno tako je v času dopustov v poletnih mesecih. Razlog, da kupci, ki kupujejo za nadaljnjo prodajo, nočejo kupovati pred prazniki, je ohranjanje nizkih zalog.

3.3 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE PRODAJNIH POTI

Prodajna pot je kanal, po katerem potuje prodano blago od prodajalca do kupca (Pučko, 1997, str. 73). Prodaja se lahko vrši preko posrednikov, enega in več, ali pa direktno, kar imenujemo neposredna prodajna pot. Pri posredni prodaji lahko sodelujejo trgovci na debelo, uvozniki, trgovci na malo in drugi.

Takšno natančno preučevanje struktur nas lahko pripelje do odkrivanja problemskih stanj. Možno je, da končni kupec dobi blago po nižji ceni od posrednika kot neposredno od proizvajalca. Toda sam sem mnenja, da je direktna prodaja v več primerih cenejša. Vprašanje pa se postavlja, ali skupna neposredna prodaja res zagotavlja največji skupni prihodek podjetju. V podjetju IMP Pumps sta prisotni višja neposredna prodaja in manjša posredna prodaja. Neposredna prodaja je direktna prodaja podjetja do montažerjev in do kupcev OEM prodajnega programa. Posredna prodaja pa je prodaja veletrogovcem, kot je npr. Merkur.

3.4 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE KUPCEV TER PRODAJNIH POGOJEV

Ena ključnih stvari, ki vplivajo na poslovno uspešnost, so kupci. Zelo pomembno je spremljanje kupcev, njihove stalnosti in pogajalske moči. Če ima podjetje kupca, ki je že dlje časa prisoten, mora podjetje vse svoje moči usmeriti v to, da bo postal stalni kupec. V kolikor zagotavlja podjetju velik delež prodaje in je podjetje od njega odvisno, se lahko pojavi problem prevelike odvisnosti podjetja od kupca (npr. težava nastopi, če se kupec odloči, da bo zamenjal dobavitelja). Podjetje mora ves čas preverjati trajnost poslovnih vezi. Analizo kupcev je potrebno opraviti s spremljanjem in ocenjevanjem kupcev po skupinah, kakor to opravlja ABC metoda. Skrajna odstopanja, kot so prevelika koncentracija ali prevelika razpršenost, nista dobri za poslovanje podjetja, saj povzročata odvisnost in večje stroške prodaje.

Podjetje IMP Pumps posluje tako s kupci lastnega proizvodnega programa črpalk, kupci proizvodov strateških partnerjev, kot tudi OEM-strateškimi partnerji. Dejansko se prodaja vrši s skoraj 500 podjetji. Kot smo že videli, tretjino prodaje podjetje ustvari z enim samim kupcem. Število podjetij, ki kupujejo od IMP Pumps, se v letih 2001 in 2002 ni spremenilo. Nekaj kupcev so izgubili in nekaj pridobili, toda ti so bili izredno majhni, tako da to nima večjega vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Prioriteta podjetja na tem področju je znižati odvisnost od enega samega kupca.

V naslednjih dveh odstavkih so predstavljeni kupci na nekaterih najpomembnejših trgih.

3.4.1 Slovenski trg

Poslovni partnerji na slovenskem trgu so inštalaterji centralnih ogrevanj, montažna podjetja, trgovci in investitorji ter projektanti. Z vsemi poizkušajo navezati dobre poslovne odnose in ohraniti stalne poslovne stike. Največji problem predstavljajo terjatve, saj so njihovi največji kupci tudi največji dolžniki. Eden takih je tudi podjetje Merkur. Z njim je imelo podjetje sklenjeno posebno pogodbo. V letih 2001 in 2002 je prodaja na slovenskem trgu predstavljala skoraj 30-odstotni delež vse prodaje.

3.4.2 Trgi bivše Jugoslavije

Na trgih bivše Jugoslavije je podjetje v letih 2001 in 2002 dosegalo majhen promet. To je posledica obubožanosti gospodarstva. Promet je znašal takratnih 1 mio DEM, v normalnih okoliščinah pa bi morali dosegati vsaj 10 krat več (ocena podjetja).

Hrvaški trg: na njem dosegajo največji promet ob enem resnem kupcu, ki pokriva celoten hrvaški trg. Podjetju grozi nevarnost, če se bo število podjetij, ki pokriva ta trg, povečalo.

Trg BIH: tam imajo največ kupcev uvoznikov, vendar je bil promet občutno premajhen. Problematične so tudi gospodarske razmere v tej državi.

Trg tedanje ZRJ: tu imajo več uvoznikov, v naslednjih letih je načrtovana nova strategija za bolj resen vstop na trg. Slednja predvideva enega samega uvoznika kot centralno skladišče proizvodov za celoten trg in enega pospeševalca prodaje, plačanega direktno od podjetja IMP Pumps. Tu je prisoten še kosovski trg, kjer sta dva kupca. Zaradi izredno težkih, nepredvidljivih razmer se še ne vlaga v ta trg.

Makedonski trg: na njem se dosega majhen promet ob treh kupcih. Tudi v tej državi so razmere izredno nestabilne in nepredvidljive, zato ni pomembnega vlaganja v ta trg.

3.4.3 Ostali tuji trgi

Dobre odnose imajo s proizvajalcem sistemov predogrevanja avtobusov Eberspecher, za katerega izdelujejo posebne BUS-črpalke. Z njimi dosegajo tretjino letne prodaje, pričakujejo pa, da se bo njihov delež s tehnološko izpopolnjenimi črpalkami še povečal.

S kupcem Messner iz Nemčije, za katerega izdelujejo elektromotorje, so močno povečali prodajo (10 % in več). Z zmanjševanjem stroškov pa bodo še zmanjševali lastno ceno izdelave elektromotorja, kar bo povzročilo ponovni dvig prodaje. Za podjetje KSB preko slovenskega posrednika obdelujejo ulitke. Iz izredno majhnega sodelovanja v preteklosti je preraslo v obdelavo večjih količin odlitkov, ki močno zasedajo proizvodne zmogljivosti. Problem je v prenizki dodani vrednosti glede na izrabo proizvodnih zmogljivosti. Rešitev

je v dvigu cen (že tri leta enaka cena). Določen delež prodaje čez mejo predstavlja tudi prodaja pod tujo blagovno znamko (HALM GmbH).

Ocenjevanje in spremljanje kupcev poteka z dvema kazalcema, in sicer s kazalcem, ki kaže delež stalnih kupcev med vsemi, ter kazalcem, ki kaže delež prodaje stalnim kupcem.

$$\text{Delež stalnih kupcev} = \frac{\text{delež kupcev, ki so kupovali že v predhodnem obdobju}}{\text{število vseh kupcev}} * 100 \quad (1)$$

$$\text{Delež prodaje stalnim kupcem} = \frac{\text{obseg prodaje stalnih kupcev}}{\text{celoten obseg prodaje}} * 100 \quad (2)$$

Za podjetje ne bi bilo smiselno izračunati teh podatkov glede na to, da so vsi večji kupci tudi stalni kupci. Prav tako pa tudi primerjava med leti 2001 in 2002 ni zanimiva, saj se število kupcev ni spremenilo. Izračunal pa sem, kakšna je povprečna velikost kupca. Povprečna velikost nakupa kupca v letu 2002 je 2.593.523 SIT, v letu 2001 pa je povprečna vrednost prodaje na kupca znašala 1.957.704 SIT. Če izrazimo povečanje povprečne vrednosti nakupa v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 z indeksom, je ta znašal 132,4 %.

3.5 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE PRODAJNIH STROŠKOV IN CEN

3.5.1 Analiza prodajnih stroškov

Prodajne stroške lahko razčlenimo na širše in ožje. V ožje stroške vključimo vse posredne stroške prodajne funkcije. Pri širšem pojmovanju poleg posrednih stroškov vključimo še neposredne prodajne stroške, stroške garancij in posebnih popustov (Potočnik, 1992, str. 88).

V širšem smislu je treba prodajne stroške spremljati po obsegu in strukturi kot stroške ekonomske propagande, reprezentance, reklamacij, tovornine, stroške sejmov in razstav, trgovskih predstavnikov, prodajnega oddelka ter kot rabate in skonte (Pučko, 1997, str. 74). V raziskavi Potočnika (Potočnik, 1992, str. 88-89) so kot prodajni stroški navedeni tudi popusti in odbitki od fakturane cene (skonti in rabati), popuste pri ceni pa Potočnik deli po obliki in namenu na več načinov. Znižanje prodajne cene kot del politike rabatov posredno zagotavlja podjetju dolgoročno stabilno prodajo, ohranitev tržnega deleža in ustvarjanje načrtovanega dobička (Ocepek, 2000, str. 26). Seveda morajo biti ti rabati skrbno načrtovani, saj preveliki rabati lahko močno znižujejo uspeh podjetja (velika

prodaja, toda malo dobička). Obseg in struktura prodajnih stroškov sta odvisna od trženjske politike. Delež teh stroškov v celotnih stroških je lahko zelo različen, zato je dobro izračunavati kazalce, ki to prikazujejo.

$$\text{Količnik prodajnih stroškov na prodajalca} = \frac{\text{prodajni stroški}}{\text{število osebja v prodaji}} \quad (3)$$

Količnik prodajnih stroškov sem izračunal iz naslednjih podatkov. Prodajni stroški v letu 2001 so znašali približno 5,5 % vrednosti prihodkov celotne prodaje (slabih 54 mio SIT), v letu 2002 so zmanjšali prodajne stroške za pol odstotka glede na čiste prihodke (slabih 65 mio SIT). Čeprav so se v letu 2002 skupni prodajni stroški zmanjšali, se je postavka pod stroški trženja in marketinga le nekoliko povečala (Interni podatki računovodstva podjetja IMP Pumps za leto 2001 in 2002). Število osebja je bilo v obeh proučevanih letih isto. V stroške prodaje vključujejo plače 10 zaposlenih z različno stopnjo izobrazbe.

Iz teh podatkov lahko izračunamo zgoraj navedeni količnik. Ta znaša za leto 2001 5,4 mio SIT/prodajalca v letu 2002 pa 6,4 mio SIT/prodajalca. Kot sem že omenil, je za spreminjanje količnika odgovoren samo števec, to je višina prodajnih stroškov.

$$\text{Delež prodajnih stroškov} = \frac{\text{prodajni stroški}}{\text{celotni stroški}} * 100 \quad (4)$$

Za vsako podjetje je zelo pomembno, da natančno ve, kje nastajajo stroški, kakšni so ti, ali rastejo ali padajo, če so problematični oziroma ali celo ogrožajo pozitivno poslovanje podjetja. Če hočemo ugotoviti vse to, moramo natančno preučiti vse kategorije stroškov. Tako moramo tudi pri analizi prodajne funkcije izračunavati njihove prodajne stroške. Iz tako ugotovljenih stroškov potem ugotovljamo, kakšen delež zajemajo ti prodajni stroški v celotnih stroških.

V revidiranih letnih poročilih za leti 2002 in 2001 sem seštel vse postavke pod stroški in dobil celotne stroške za leto 2002 (1.177.696 tisoč SIT) ter za leto 2001 (969.214 tisoč SIT). Delež prodajnih stroškov se je v letu 2002 zmanjšal na 5,505 % s 5,550 % v letu 2001. Iz tega vidimo, da se delež prodajnih stroškov ni opazno spremenil v opazovanem obdobju.

$$\text{Količnik prodajnih stroškov na površino} = \frac{\text{prodajni stroški}}{\text{prodajna površina}} \quad (5)$$

Pri spremljanju in ocenjevanju prodajnih stroškov lahko izračunamo tudi količnik prodajnih stroškov na prodajno površino. Tega kazalca ni mogoče izračunati za podjetje

IMP Pumps, ker nima prodajalnih površin oziroma trgovine. Podjetje ima proizvode razstavljene v svojih prostorih. Prodaja poteka preko komercialistov oziroma prodajalcev na terenu. Podjetje opravlja le dejavnost veleprodaje.

$$\text{Povprečni prodajni stroški} = \frac{\text{prodajni stroški}}{\text{prodajna količina}} \quad (6)$$

Za izračun tega kazalca potrebujemo le še prodajne količine proizvodov v letu 2001 in 2002.

Tabela 5: Povprečni prodajni stroški na proizvod za podjetje IMP Pumps v letih 2001 in 2002

| Postavka | Leto 2001 | Leto 2002 |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| Prodajni stroški | 54.000.000 SIT | 65.000.000 SIT |
| Število prodanih proizvodov | 43.350 proizvodov | 53.270 proizvodov |
| Povprečni prodajni stroški | 1245,6 SIT/proizvod | 1220,2 SIT/proizvod |

Vir: Interni podatki podjetja IMP Pumps za leti 2001 in 2002.

Zaradi različnosti programov se tudi prodajne količine zelo razlikujejo po programih. Te se gibljejo od nekaj več kot deset tisoč prodanih proizvodov pa do samo nekaj deset proizvodov za nek drug proizvodni program. Gledano v celoti so v letu 2001 prodali 43.350 proizvodov, v letu 2002 pa se je to število povzpelo na 53.270 proizvodov. Iz podanih podatkov lahko izračunamo povprečne prodajne stroške v letu 2001. Ti so znašali 1245,6 SIT na prodajno enoto, v letu 2002 pa so se ti zmanjšali na vrednost 1220,2 SIT/enoto. Tu vidimo, da je kljub močnem povečanju prodajnih stroškov v letu 2002 povprečni strošek na enoto bil celo nekoliko manjši v letu 2002. Razlog je v ekonomiji obsega, ki je omogočila boljše stroškovno učinkovitost. Kazalec kaže na delno izboljšanje poslovanja.

$$\text{Količnik prodajne usposobljenosti} = \frac{\text{število vseh kupcev}}{\text{število prodajnega osebja}} \quad (7)$$

Pri spremljanju in ocenjevanju prodajnih stroškov se tudi izračuna količnik prodajne usposobljenosti. Število vseh kupcev v določenem letu delimo s številom prodajnega osebja v istem letu. Ker se v podjetju IMP Pumps v letih 2001 in 2002 ni spremenilo ne število prodajnega osebja ne število kupcev, ni razlik v teh dveh primerljivih letih.

$$\text{Učinek prodajnega osebja} = \frac{\text{vrednost prodaje}}{\text{število prodajnega osebja}} \quad (8)$$

Tabela 6: Učinek prodajnega osebja in količnik prodajne usposobljenosti za podjetje IMP Pumps v letih 2001 in 2002

| Element | 2001 | 2002 |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Prodaja vrednostno | 1.141.681.000 SIT | 1.296.761.627 SIT |
| Število prodajnega osebja | 10 | 10 |
| Učinek prodajnega osebja | 114.681.100 SIT/osebo | 129.676.162,7 SIT/osebo |
| Količnik prodajne usposobljenosti | 50 kupcev/prodajalca | 50 kupcev/prodajalca |

Prodajno osebje je štelo v obeh letih deset redno zaposlenih ljudi. Potrebno je še enkrat omeniti, da niso vsi zaposleni v prodaji tudi komercialisti. Zaposleni v prodaji imajo različno stopnjo in smer izobrazbe. Zaradi spremembe in povečanja vrednosti prodaje je učinek prodajnega osebja narasel za dobrih 13 % v letu 2002 v primerjavi z letom 2001. Iz pregleda vrednosti prihodkov sem ugotovil, da je bilo prodajno osebje tudi v letu 1999 in letu 2000 nekoliko bolj uspešno kot v predhodnih letih, malo bolj pa je porasel uspeh prav v proučevanih letih.

3.5.2 Analiza prodajnih cen

Po Kotlerju imajo podjetja tri možnosti za oblikovanje cen (Kotler, 1996, str. 424):

- oblikovanje enotnih cen,
- oblikovanje cen v skladu s tržnimi cenami posamezne državi in
- oblikovanje cen na podlagi stroškov v posameznih državah.

Cene proizvodov se v podjetjih običajno oblikujejo v skladu s stopnjo prispevka za kritje in glede na cenovno politiko konkurentov doma ter v tujini. V primeru podjetja IMP Pumps se cene oblikujejo samo v skladu s tujo konkurenco. Večino poslovanja sklenuje podjetje s stalnimi standardnimi kupci, ostale pa na podlagi dane pisne ponudbe z dogovarjanjem o popustih in rabatih. Tako se podjetje poslužuje tudi uporabe diferenciacije cen.

Namen diferenciacije cen proizvodov je, da se prodaja enak proizvod različnim porabnikom po različnih cenah. Diferenciacija cen je sestavni del tržne strategije, ki zagotavlja večjo prodajo, večjo uspešnost podjetja, kot bi jo ta doseglo pri strategiji enotnih cen. Po Potočniku so najpogostejše oblike diferenciacije cen (Potočnik, 1992, str. 208-209):

- diferenciacija cen po vrstah kupcev je primerna tam, kjer se kupci pomembno razlikujejo po kupni moči;
- diferenciacija cen po tržnih območjih ali prostorska diferenciacija pomeni, da podjetje prodaja enak proizvod po različnih cenah na različnih geografskih območjih (prodaja na domačem trgu oziroma v izvoz);

- diferenciacija cen po času je pomembna tam, kjer nastajajo velika nihanja v povpraševanju. Zato je podjetje pripravljeno prodajne cene občutno znižati v času manjše porabe in tako del porabnikov pritegniti, da časovno preusmerijo svoje nakupe;
- diferenciacija cen po prodajnih količinah, pri katerih prodajalec sicer cen ne združuje, ampak odobri kupcu po vnaprej določeni lestvici rabat, ki je praviloma progresiven in spodbuja kupca k nakupu večjih količin.

V IMP Pumps je prisotna diferenciacija cen le na nekaterih trgih:

- najvišji raven cen dosegajo na vzhodu, in sicer v Rusiji in Ukrajini,
- nekoliko nižje cene dosegajo na trgih bivše Jugoslavije, predvsem v Makedoniji,
- najnižje cene imajo v državah EU.

Politiko diferenciacije cen, ki so višje, podjetje uporablja na tistih trgih, ki to dopuščajo. Seveda pa je treba tu upoštevati tudi faktor količinske nabave in stalnosti kupca. Trga, ki dopuščata najvišjo ceno in sta zelo toga v branži vodnih črpalk, sta ruski in ukrajinski trg. Tukaj podjetje uporablja močno diferenciacijo cen navzgor. Na drugi strani je trg EU. Ta je zelo elastičen, zato mora podjetje za zagotavljanje konkurenčnosti svoje cene močno znižati v primerjavi s trgi bivše Ruske federacije.

Podjetje dosega največjo stopnjo pokritja pri programu centrifugalnih črpalk. Tukaj dosegajo kar 234-odstotno maržo. Pri enem izmed programov malih obtočnih črpalk pa dosega podjetje celo negativen prispevek za kritje. Lastna cena je v tem programu višja od prodajne cene za 1,8 %. Program ohranjajo zgolj zaradi pokrivanja fiksnih stroškov.

Za prodajo proizvodov podjetja uporablja prodajna služba glede na trge dva prodajna cenika ter različne k trgom prilagojene rabatne politike. Oblikovana sta prodajna cenika za domači-slovenski trg in tuji trg.

3.5.2.1 Prodajna politika za slovenski trg

Sestavo maloprodajne cene proizvodov (MPC) IMP za slovenski trg prikazujem v Sliki 6 (str. 21).

Splošna rabatna politika in vzvodi plačil za kupce na slovenskem trgu se dopolnjujejo. Pri tem ločujejo v podjetju IMP Pumps tri rabatne politike.

- **Splošna stimulatívna rabatna politika glede na plačila in letni promet**
Prodajalec se pri prodaji proizvodov črpalk na slovenskem trgu poslužuje osnovnega rabata, ki znaša maksimalno 10%. Poleg tega mu lahko pripadata še dva variabilna rabata (glej Sliko 6, str. 21), superrabat ali spodbuda v denarju. Ta dva rabata sta namenjena za stimuliranje prodaje in hitrejših ter rednih plačil. Casa

sconto (CS) je odvisen od števila dni za plačilo. Super rabat je odvisen od letnega prometa, pri tem pa se upoštevajo vse zamudne obresti (za več o rabatni politiki in vzvodih plačil za slovenski trg glej Prilogo 1).

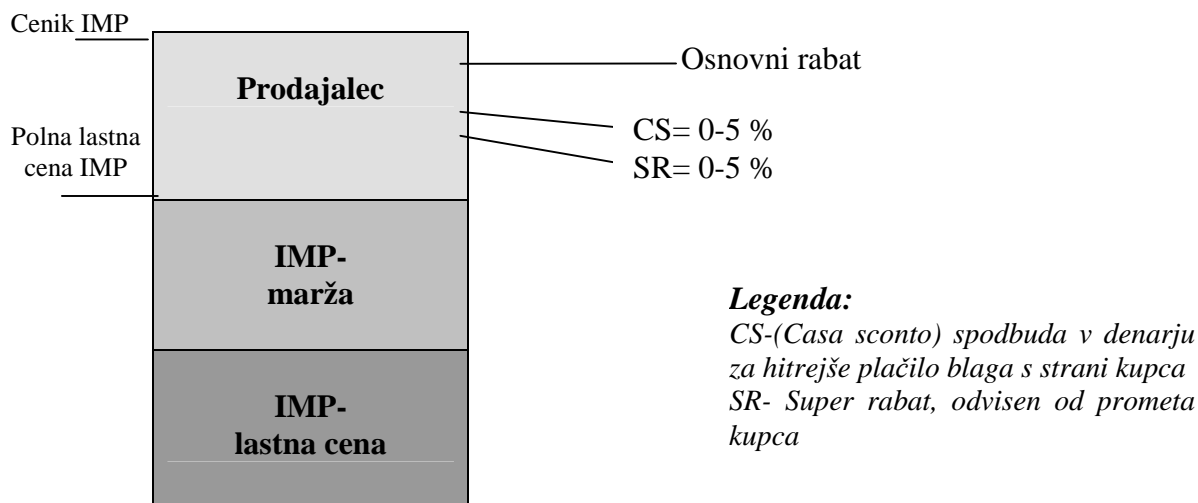
- **Rabatna politika glede na prodajni program**

Tukaj je treba ločevati prodajo proizvodov, ki je v bistvu maloprodajno blago (male črpalke GHN), saj jih kupujejo trgovine in inštalaterji centralnih ogrevanj. Zaslужek je zelo majhen, minimalen. Podjetje vsebuje ta program predvsem zaradi marketinga in promocije imena podjetja. Marža je zato nizka, rabat pa višji. Prodaja ostalih črpalk iz proizvodnega programa se vrši preko projektov. Za njih velja enaka osnovna rabatna politika in osnovni vzvodi plačil. Takšna je tudi politika pri prodaji proizvodov poslovnih partnerjev. Prodajajo jih s 15-odstotno maržo, rabat pa je odvisen od vrste proizvoda. Zadnja vrsta rabatne politike glede na program je prodaja rezervnih delov. Te prodaja servis in uporablja politiko visokih rabatov in plačilo ob prevzemu.

- **Rabatna politika glede na kupca**

Tu podjetje uporablja za merilo višino prometa. Za vse kupce, ki imajo letni promet manjši od 400.000 SIT, zahtevajo avansiranje. Osnovni rabat, ki ne sme biti višji od 10 %, dodeli kupcu prodajalec.

Slika 6: Struktura malo prodajne cene MPC proizvodov IMP Pumps na slovenskem trgu



Vir: Poslovni načrt podjetja IMP Pumps za leto 2003, 2002.

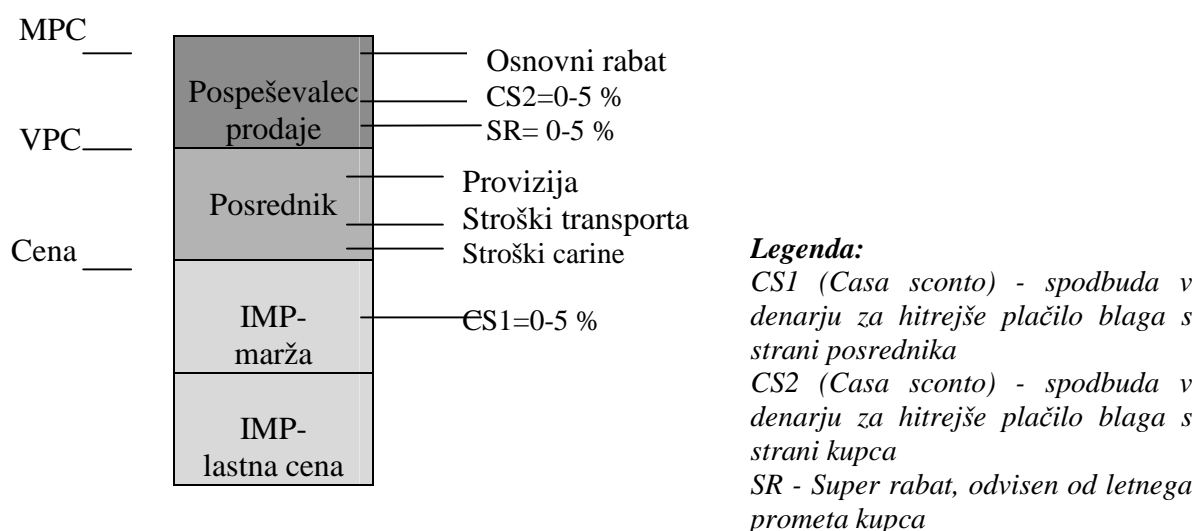
3.5.2.2 Prodajna politika za tuje trge

Pod tuje trge spadajo evropski trg in področja bivše Jugoslavije. Za tujino je oblikovan enotni cenik (valuta EUR). Na trgih nekdanje Jugoslavije (Ex YU) določa cenike podjetje IMP Pumps, saj želijo obdržati večinski delež na trgu in ga obvladovati s strani prodaje,

servisa in inženiringa. Na vseh drugih trgih marketinške dejavnosti in analize opravljajo uvozniki. Na nekatere trge pa poskušajo prodreti preko OEM-proizvodov. Podjetje pri tem zanima le eno, in sicer višina marže.

Na Sliki 7 so prikazani splošna rabatna politika in vzvodi plačil za kupce na trgih bivše Jugoslavije. Tako kot za slovenski trg so tudi tu rabatna politika in vzvodi plačil podobni in dopolnjujoči (Poslovni načrt prodaje IMP Pumps za leto 2003, 2002).

Slika 7: Struktura maloprodajne cene proizvodov IMP Pumps na trgu takratne ZRJ



Vir: Poslovni načrt prodaje IMP Pumps za leto 2003, 2002.

Rabatna politika je v podjetju stimulatívna glede na plačila in letni promet in se za vsak posamezni trg oblikuje glede na njihove splošne značilnosti vsako leto na novo. Uporabljata se vzvoda Casa sconto (glej Prilogo 2) in Superrabat ter morebitne zamudne obresti.

4 PRIMERJAVA PODJETIJ IMP PUMPS IN GRUNDFOS

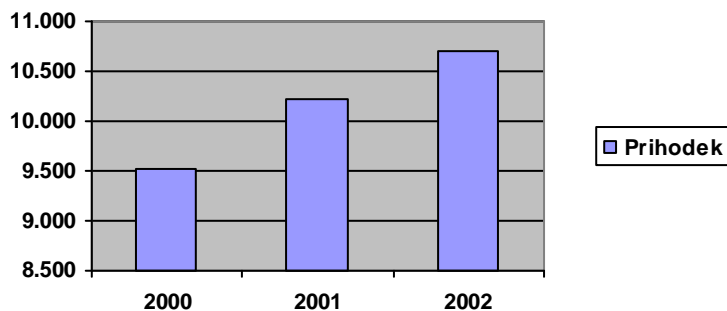
Podjetje IMP Pumps nima neposredne konkurence na domačem trgu. In prav tukaj se začnejo problemi. Konkurenca je praviloma zdrava in koristna. Tega se je dobro zavedalo dansko podjetje Grundfos. Vedno se je borilo z močno svetovno konkurenco in najverjetneje ga je prav to v vseh letih počasi, a vztrajno pripeljalo na vodilno mesto. Podjetje Grundfos je četrti največji svetovni proizvajalec črpalk in največji proizvajalec v segmentu obtočnih črpalk. In ni samo največji proizvajalec, tudi njegov prihodek od

prodaje obtočnih črpalk je absolutno in relativno največji. Dansko podjetje ima tudi najboljše razvito prodajno funkcijo od vseh svetovnih proizvajalcev v tej panogi.

Proces prodaje je smiselno razčleniti na postopke razpošiljanja ponudb, na sprejemanje naročil, priprave pošiljk, odpreme, fakturiranja in izterjave terjatev. Že v poglavju 3 sem navedel, kateri so ključni dejavniki, ki imajo vpliv na poslovno uspešnost, gledano skozi funkcijo prodaje. Tako se bomo tudi v tem poglavju bolj v grobem sprehodili skozi te ključne dejavnike za uspešno prodajo in pri tem primerjali slovensko podjetje IMP Pumps ter dansko podjetje Grundfos.

Podjetje Grundfos je doseglo v letu 2001 promet v višini 10.214 mio DKK oziroma (preračunano v slovenske tolarje po menjalniškem tečaju na dan izdelave bilance) nekaj več kot 304 mrd SIT (glej Sliko 8).

Slika 8: Prihodek podjetja Grundfos v mio DKK



Vir: Grundfos Group Annual Report 2002, 2003.

S tem je podjetje preseгло 10 mrd DKK. Še v letu 2000 je bila njihova prodaja za 9.522 mio DKK oziroma 283 mrd SIT. V letu 2002 se je promet povečal za 4,7 % glede na leto 2001 in za 12,4 % v primerjavi z letom 2000. Prihodek v letu 2002 je dosegel 10.703 mio DKK oziroma 331,7 mrd SIT. Če izrazim njihovo uspešno poslovanje še s kazalcem dobičkonosnosti kapitala (ROE), je le-ta v letu 2001 ROE znašal 8,9 %, leta 2002 pa 9,4 %. V Sliki 8 so prikazani prihodki podjetja Grundfos.

4.1 PRIMERJAVA OBSEGA IN STRUKTURE PRODAJE PODJETJA IMP PUMPS IN GRUNDFOS

V letu 2001 sta svetovna ekonomija in splošni trg doživela največji preobrat v zadnjem obdobju (Europump International, 2004). V začetku leta se je še kazal pozitiven svetovni trend rasti, zato so imeli tudi v podjetju Grundfos visoka pričakovanja glede rasti trga

črpalk in dvomestnih rasti. Tako so imeli v začetku leta še 15-odstotna rast. V drugi polovici leta je rast začela usihati in sledil je usodni dan, 11. september. Podjetje je zato v tem letu doseglo letno rast 7 %, realna rast v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 pa je bila 11-odstotna. V poročilu so kljub slabšim rezultatom zapisali: »V luči težkega in nestabilnega leta je bil dobiček pred davki še vedno zadovoljiv« (Grundfos Group Annual Report 2001, 2002).

Tudi v letu 2002 so bile razmere na trgih črpalk še vedno nestabilne. Rast prodaje je bila le 5-odstotna, toda dobiček pred davki pa se je povzpел kar za 17 %. Leto je potekalo ravno v nasprotni smeri. V začetku leta je bila rast le malo nad odstotkom, v drugi polovici leta pa se je trend prevesil v bolj pozitivnega. Podjetje je poskušalo doseči zastavljene rezultate s progresivnim zmanjševanjem stroškov. Politika močnega zmanjševanja stroškov je primarni razlog za doseganje zadovoljivega poslovnega uspeha v letu 2002. In tako so se tudi dosežene številke skoraj čisto približale načrtovanim.

Ekonomska kriza nikoli ne zajame vseh svetovnih trgov naenkrat. Toda Grundfos je imel pri tem problem, saj je kriza zajela ravno trge, kjer je imel najmočnejši položaj. Tako je bilo to v ZDA, na Japonskem in v Zahodni Evropi. Prav slednja je predstavljala največji problem za Grundfos. Na tem trgu je dosegalo podjetje večino prihodka tako je njegov delež na tem trgu bil kar 70-odstotna.

Grundfos je globalno podjetje, zato ima prodajne trge nekoliko drugače opredeljene in razdeljene. Trge razdeljujejo na regije. Severna Evropa (Anglija, Irska, Nizozemska, skandinavske države in baltske države) je v letu 2001 dosegla zadovoljivo dvomestno rast predvsem v industrijskem segmentu in segmentu odpadnih vod. Popolnoma drugačno je bilo leto kasneje, kjer so dosegli le enoodstotno rast v prihodkih na teh trgih. Njihov najpomembnejši trg je bila vedno Nemčija. V letih 2000 in 2001 je bilo na tem trgu prisotno stanje mrtve točke, v letu 2002 pa je bila celo nekoliko negativna rast. Tako so v tem letu dosegli odstotno povečanje prodajnega prihodka. Prav tako je v letu 2001 tudi druge zahodnoevropske trge zajelo stanje mirovanja. Bolje je bilo naslednje leto, ko so dosegli 7-odstotna rast. V letu 2002 so tudi zelo oživeli trgi Italije, Grčije in Francije. Prav zaradi teh nepredvidljivih, hitro spremenljivih razmer, so bili zelo zadovoljni s povprečno 5-odstotno rastjo prihodkov na teh trgih.

Ameriška regija (ZDA, Kanada in Mehika) je bila konec leta 2001 najbolj deležna ekonomskega padca. Toda povprečna rast 15 % v Kanadi in Mehiki je pripeljala celotno rast Severne Amerike blizu 5 %. Podobno je bilo v letu 2002, ko je bilo slabo v ZDA in veliko bolje v Kanadi ter Mehiki.

V letih 2001 in 2002 se je Grundfos že razširil tudi na nove rastoče svetovne trge. In prav ti trgi so omogočili skupno, več kot 7-odstotno rast podjetja. Če izrazimo z deležem, je

prodaja na teh novih trgih predstavljala tretjino vse prodaje. V letu 2002 se je ta delež že povzpел na 40 % celotnega prihodka. Rusija in Kitajska sta bila najbolj rastoča trga za podjetje Grundfos, s 60-odstotno oziroma 50-odstotno rastjo. Ta dva trga sta tudi postala prioriteta podjetju, saj ocenjujejo, da bosta to trga z najboljšo rastjo v prihodnosti.

Ostali novi trgi (vzhodna Evropa, Indija in Brazilija) so bili deležni močnih rasti, zato ocenjujejo, da so prav ti trgi zagotovilo za dvostopenjsko rast podjetja. Trendi na daljnem zahodu (brez Kitajske) so mešani. Negativno rast v obeh proučevanih letih so dosegli na Japonskem (Japonska je v letih 2001 in 2002 bila v močni recesiji). Koreja, Malezija in Indonezija so dosegale več kot 20-odstotno rast. Iz tega lahko povzamemo, da je bila rast v Aziji 17-odstotno, če ne vključimo Japonske, Avstralije in Nove Zelandije.

Grundfos ima svoje prodajne programe razdeljene na tri skupine. Najmanjši prirast rasti je imel program servis. Ta se je povzpел za 3 %. V industrijskem segmentu so povečali prodajo za 7 %, največjo rast v prihodkih pa je dosegel segment črpalk za odpadne vode in preskrbe z vodo. To je bilo kar 12-odstotno povečanje prihodkov v primerjavi z letom 2000. Leto 2002 je bilo ravno nasprotno. Povečanje rasti prihodkov v servisni dejavnosti je bilo 5-odstotno. Opazen je padec prodaje v segmentu industrijskih črpalk s 7 % v letu 2001 na 2 % v letu 2002. V sektorju odpadnih vod in preskrbe z vodo je bila rast 2002 le še 5 %.

Kot vidimo iz podanih podatkov, je bilo podjetje Grundfos veliko bolj prizadeto kot podjetje IMP Pumps. To je tudi razumljivo, saj je podjetje globalno in prav njegove največje trge je zajela ekonomska kriza v letih 2001/2002. Rast prihodkov je bila v teh letih mnogo večja v podjetju IMP kot v Grundfosu, v IMP Pumps več kot 30-odstotno povečanje prihodkov v letu 2002, podjetje Grundfos pa je doseglo rast le enomestnega števila. Podjetje IMP je dosegalo ugodne rezultate prodaje tudi zaradi vnaprej sklenjenih pogodb v prejšnjih letih. Najtehtnejši razlog za tako veliko rast, izraženo v odstotkih, je v količinski proizvodnji. Pri relativno majhni proizvodnji se količinsko povečanje prodaje močno odrazi v odstotnem povečanju. Predvsem je podjetje IMP dosegalo visoko rast prodaje zaradi močnega povečanja prodaje pod OEM-blagovno znamko. Ta se je povečala predvsem zaradi znižanja prodajne cene. Razlog za zagotavljanje večje konkurenčnosti podjetja je bil v izboljšanju tehnologije, kar je posledično pripeljalo tudi do znižanja stroškov. Prodaja na OEM-trgih, se pravi prodaja produktov drugemu podjetju, ki jih nato vgrajuje v svoje proizvode, je podjetju močno zviševala poslovne rezultate. Če poskušamo razporediti proizvode v programe tako, kot jih ima Grundfos, lahko opazimo, da se je najbolj povečal segment industrijskih črpalk in črpalk za preskrbo z vodo. V servisnem segmentu je bilo opaziti v obeh podjetjih rahlo povišanje prihodkov.

Zaradi strogega varovanja podatkov se je bilo nemogoče dokopati do podatkov o največjih kupcih podjetja Grundfos. Izvedeti je bilo možno le, da je njihov največji kupec velik

trgovec v Nemčiji, ki ustvari več kot petinski delež vse prodaje Grundfosa. Drugi največji kupec naj bi bilo podjetje Bosch, ki ustvari največji promet v programu OEM. Podatka o količini oziroma vrednostni prodaji ni bilo mogoče izvedeti.

4.2 TOK PRODAJE

Tok prodaje v tako velikem globalnem podjetju, kot je Grundfos, spremljajo glede na plačane oziroma izterjane terjatve. Vzrok za različno ritmičnost toka prodaje se v podjetjih ne razlikuje bistveno. Razlika je le v intenziteti odklonov višine prodaje od povprečja. Grundfos ima bistveno manjše odklone, prodaja po mesecih mu maksimalno odstopa le za 10 % od povprečne letne vrednosti. Odstopanja od povprečne mesečne prodaje v podjetju IMP Pumps pa so večja kot 30 %.

V podjetju IMP Pumps povzročajo negativne odklone prodaje od povprečne prodaje po mesecih predvsem časi dopustov in praznikov. Ker podjetje Grundfos kar dve tretjini svojega prometa dosega na evropskem ozemlju, kjer imajo države veliko skupnih praznikov in tudi podobne časovne intervale dopustov, je razumljivo, da je mogoče zarisati skupen trend nizkih prodaj v določenih mesecih. Spremenljivki dopusti in prazniki v podjetju Grundfos le vplivata nekoliko drugače kot v podjetju IMP Pumps. Ker je podjetje globalno, se pravi vrši prodajo na različnih kontinentih sveta, ki imajo svoje dopuste prilagojene svojim letnim časom in praznike svoji zgodovini ter kulturi, je mogoče opaziti, da dela prosti dnevi potekajo preko celega leta. To zmanjšuje Grundfosu večje odklone. Vrh prodaje v letu je za podjetje IMP Pumps v evropskem jesenskem obdobju, prav tako tudi za Grundfos, saj 70 % svojih prihodkov dosega na evropskih tleh. Zgoraj opisani trend toka prodaje je tipičen za panoge, v kateri se nahajata proučevani podjetji. Nekoliko se je ta trend spremenil v letu 2001 (predvsem za podjetje Grundfos) zaradi omenjene svetovne gospodarske krize, toda še vedno so prihodki dosegali svoje vrhove v omenjenih mesecih. Razlikovala pa se je planirana prodaja po mesecih od realizirane prodaje po mesecih, in sicer zaradi nepričakovanih razmer na trgu.

Seveda morajo biti proizvodi ne samo prodani, temveč tudi plačani. Tukaj se pojavi nov problem, ki kaže na večjo neučinkovitost podjetja IMP Pumps. V podjetju so se terjatve v letih 2001 in 2002 povprečno poplačale v 62 dneh od izstavitve računa. To pa je bistveno predolga doba. Sami se tega dobro zavedajo in je zato tudi navedena točka pod cilji prodaje v letu 2003 (Poslovni načrt prodaje IMP Pumps za leto 2003, 2002), da je potrebno nujno zmanjšati obrat terjatev do kupcev na v povprečju 53 dni.

| |
|---|
| $\text{Obračanje terjatev do kupcev} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povprecne kratkorocne terjatve}} \quad (9)$ |
|---|

$$\text{Koeficient obračanja obratnih sredstev} = \frac{\text{število dni v letu}}{\text{obračanje terjatev}} \quad (10)$$

Iz zgoraj navedene formule lahko izračunamo, da je koeficient obračanja terjatev bistveno prenizek. Eden od razlogov je, da je podjetje majhno, kar izkoriščajo močni kupci, ki imajo izredno pogajalsko moč. Poleg tega se kupci ne držijo rokov zapadlosti računov. Podjetje Grundfos je na tem področju mnogo bolj učinkovito. Njihov obrat terjatev do kupcev je manjši od 50 dni. Podjetje je v veliko boljšem pogajalskem položaju, saj je veliko in svetovno priznano. Grundfos si zagotovi boljši obrat terjatev s predplačili oziroma plačili ob predaji blaga, podjetje IMP Pumps pa si tega ne more privoščiti. Za svojo plačilno disciplino skrbita obe podjetji na različne načine. Npr. kupci, ki so redni plačniki, imajo boljše pogoje in obratno za neplačnike: ob takojšnjem plačilu so priznani razni popusti itd.

4.3 PRODAJNE POTI

Podjetje IMP Pumps večino svoje prodaje ustvari neposredno, se pravi preko lastne prodajne mreže, to je predvsem program OEM, ki predstavlja polovico vsega prihodka podjetja. Podjetje je majhno v primerjavi z podjetjem Grundfos, ki ima svoja prodajna podjetja po vsem svetu. Ta prodajna podjetja so v lasti Grundfosa, zato so v bistvu zastopniške prodajalne za Grundfos. Tako ima Grundfos svojo prodajo razdeljeno na regije. Te regije so Severna Evropa, Nemčija, Vzhodna Evropa, Južna Evropa, Severna Amerika, Južna Amerika, Avstralija in Nova Zelandija, Azija in Japonska. V vsaki izmed teh regij ima vsaj eno zastopništvo, ne pa v vseh državah teh regij. Iz tega lahko povzamemo, da se prodaja v podjetju Grundfos vrši preko zelo razčlenjene prodajne verige (trgovci na debelo, trgovci na drobno, uvozniki, distributerji idr.). V kolikor primerjamo podjetji, vidimo, da svojo večinsko prodajo ustvarjata na popolnoma drugačen način. V obeh primerih imamo dobre in slabe strani. V primeru direktne prodaje lahko iztržimo večjo ceno, se pravi da je relativen zaslužek večji. Kot pa se je pokazalo v podjetju Grundfos, je posredna prodaja tista, ki zagotavlja absolutno največji zaslužek podjetja. Ima pa Grundfos tudi neposredno prodajo, ki pa je prav tako prisotna le v programu OEM.

4.4 KUPCI IN PRODAJNI POGOJI

Primerjava podjetij na področju kupcev in predvsem prodajnih pogojev je zelo subjektivna. Podjetji sta različno veliki in imata različni pogajalski moči. IMP Pumps je podjetje, kateremu je poleg majhnega slovenskega trga pomemben še evropski trg. Drugače je pri podjetju Grundfos. Podjetje je globalno, zato je poleg evropskega zanj pomemben ves svetovi trg. Kupci se razlikujejo med seboj po velikosti in moči, nato še po državi in

njihovi kulturi, nenazadnje pa tudi po njihovi geografski lociranosti. Zaradi teh dejstev mora Grundfos veliko bolj paziti in prilagajati svoj odnos do kupcev v različnih kulturah. Grundfos ves čas poskuša doseči, da bi ga stranke zaznavale ne zgolj kot dobavitelja, temveč tudi kot zanesljivega in dolgoročnega partnerja. Zaposleni v Grundfosu imajo nalogo, da prisluhnejo vsaki stranki, njihovim potrebam in željam. Kadar imajo opravka z drugačnim okoljem, morajo njihovo kulturo natančno preučiti in upoštevati njihove drugačne navade, norme, vrednote in pravila. Zadovoljstvo strank je eden najpomembnejših ciljev in kriterijev uspešnosti, zato veliko pozornosti posvečajo svetovanju potencialnim kupcem ter tako omogočijo, da stranka dobi izdelek, ki popolnoma zadovolji njene potrebe.

Tudi slovensko podjetje IMP Pumps poskuša tako kot dansko s svoji kupci vzpostaviti in vzdrževati čimboljše poslovne vezi. To se da najlažje doseči s čim bolj neposrednim stikom s kupcem. Se pravi, da je najboljša zagotavljanje neposredno geografsko bližino strankam. Tako ima IMP Pumps dogovor z lokalnimi storitvenimi organizacijami, za katere priskrbijo potrebne strokovnjake in orodje, da nudijo hitro pomoč kupcem.

V eni stvari pa le še zaostaja slovensko podjetje. Grundfos se zaveda, da je najboljša reklama za podjetje zadovoljna stranka in seveda njeno ustno izročilo naprej. Zato zaposleni v podjetju Grundfos ohranjajo stike s strankami na dodatne načine. Izobražujejo stranke, delijo znanje in izkušnje z njimi, skrbijo za njihovo dobro informiranost in jim pomagajo pri odstranjevanju že odsluženih črpalk. Seveda v vednosti, da se bodo te iste stranke vrnile in tudi pripeljale nove kupce.

Natančnih primerjav kazalcev deleža stalnih kupcev in delež prodaje stalnim kupcem nisem mogel izračunati, ker so podatki leta 2001 in 2002 za podjetje Grundfos še vedno poslovna skrivnost podjetja.

4.5 PRODAJNI STROŠKI IN CENE

V podjetju Grundfos so stroški prodaje v letu 2001 znašali 17,6 % celotnih prihodkov podjetja. V to so zajeti tudi stroški oglaševanja. V letu 2002 so se ti le malenkostno znižali, in sicer na 17,5 %. Delež prodajnih stroškov v vseh stroških je v letu 2001 znašal 19,1 %, v letu 2002 je bil ta delež večji za 0,15 %.

Tabela 7: Prihodki in stroški podjetij Grundfos in IMP Pumps v letih 2001 in 2002

| Podjetje | Postavka | 2001 (v SIT) | 2002 (v SIT) | Indeks 2002/2001 |
|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| IMP Pumps | prihodki | 978.852.332 | 1.296.761.627 | 132,5 |
| | vsi stroški | 969.214.000 | 1.177.696.000 | 121,5 |
| | soški prodaje | 56.000.000 | 64.000.000 | 114,3 |
| Grundfos | prihodki | 304.070.780.000 | 331.685.970.000 | 109,1 |
| | vsi stroški | 279.829.336.900 | 303.382.307.200 | 108,4 |
| | stroški prodaje | 53.554.533.110 | 58.372.887.960 | 109,0 |

Vir: Interni podatki podjetja IMP Pumps za leti 2001 in 2002.

Kot kaže Tabela 7, je podjetje Grundfos dosegalo veliko večji odstotek prodajnih stroškov glede na prihodke in tudi glede na vse stroške. Glavni razlog je v nekaterih večjih podzvrsteh prodajnih stroškov. Prvi strošek, ki je relativno večji v Grundfosu kot v IMP Pumps, so stroški prodajnih trgovin. Razlog za večji odstotek prodajnih stroškov so tudi plače zaposlenih. Zaposleni v prodajnem sektorju Grundfosa v povprečju dosegajo višjo stopnjo izobrazbe, kar pomeni, da morajo biti plače že po zakonu višje. Poleg tega so plače za enako delovno mesto višje. Tako je plača komercialista v slovenskem Grundfosu višja za več kot 15 % od plače komercialista v podjetju IMP Pumps. Ena izmed večjih postavk v danskem podjetju so tudi stroški oglaševanja. Grundfos veliko sredstev nameni za intenzivno promocijo svojih produktov. Tako je tudi v letu 2002 dokončno uvedel novo strategijo trženja. Ta se glasi: »Be-Think-Inovate«. To je njihov nov slogan za naslednje desetletje. »Be responsible« govori o odgovornosti do vseh stvari, ki so kakorkoli povezane s podjetjem (kupci, zaposleni, okolje). »Think ahead« pomeni, da za podjetje ni postavljen nobenih meja, nenehno izboljševanje proizvodov in razvijati celotni postavljeni sistem trenda črpalk. »Inovate« pa uvaja inovacije v vsa iskanja novih poti pri izboljšanju pogojev za potrošnike, uporabnike, zaposlene in družbo. Tako podjetje poleg podpiranja zaposlenih, omogočanja izobraževanja zainteresiranim bodočim zaposlenim podpira tudi kulturne, umetniške in športne dejavnosti.

Zaradi velike postavke prodajnih stroškov v vseh stroških poskuša te zmanjševati. Tako poskuša uvajati predstavitev, izbiro pravih črpalk, naročanje in navsezadnje prodajo preko elektronskega poslovanja. S tem bi se zmanjšale potrebe po prodajnih površinah in po zaposlenih v prodaji, kar bi povzročilo povečanje prodaje na zaposlenega v prodaji in zmanjšanje stroškov prodaje na zaposlenega v prodaji.

Ob pridobljenem podatku, da so v letih 2001 in 2002 proizvedli v Grundfosu 15 mio proizvodov na leto, znašajo prodajni stroški v letu 2001 3.570 SIT/enoto in v letu 2002

3.890 SIT/enoto. To pomeni, da so prodajni stroški na enoto več kot dvakrat višji. Primerjava ni objektivna, ker velik del stroškov podjetja Grundfos odpade na črpalke, ki spadajo v najvišji cenovni razred, v podjetju IMP Pumps pa tega razreda ni. V podjetju Grundfos so pojasnili, da so se v letu 2002 stroški na enoto povečali zaradi povečanja proizvodnje črpalk višjega cenovnega razreda.

V podjetju Grundfos se zavedajo, da je zmanjševanje stroškov pomembno pri ohranjanju konkurenčnosti. Grundfos je že preselil en del proizvodnje v države s cenejšo delovno silo. Tako ima svoje proizvodne obrate na Madžarskem, Kitajskem, v Tajvanu in Indiji. To zmanjševanje stroškov omogoča podjetju nadaljnjo rast prodaje.

Tudi v podjetju Grundfos se za doseganje boljšega poslovnega uspeha uporablja diferenciacijo cen. Kdaj se cene razlikujejo? V podjetju Grundfos pravijo, da uporabljajo diferenciacijo cen na trgih, ki so cenovno neelastični, ter na trgih, ki imajo absolutno veliko nakupno moč, sama posamezna nakupna moč potencialnih kupcev pa je majhna (Interni podatki podjetja za leto 2001 in 2002).

Grundfos in IMP Pumps se trudita znižati lastno ceno proizvoda. Zaenkrat to veliko bolje uspeva Grundfosu, saj mu že sama masovna proizvodna znižuje lastno ceno. Razlika pa nastopi pri proizvodih, ki niso vključeni v masovno proizvodnjo. Tu je Grundfos po cenovni plati veliko dražji kot IMP Pumps (glej Tabelo 8).

Tabela 8: Prodajne cene primerljivih proizvodov podjetij IMP Pumps in Grundfos

| PROGRAM (IMP) | IMP PUMPS (v EUR) | | GRUNDFOS (v EUR) | | Indeksi (Grundfos/IMP) | |
|---------------|-------------------|-------|------------------|--------|---------------------------|-------------------|
| | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | I ₂₀₀₁ | I ₂₀₀₂ |
| GHN-65 | 43,5 | 44,8 | 42,1 | 44,2 | 96,8 | 98,7 |
| GHN-32/75 | 180,0 | 185,4 | 193,0 | 202,6 | 107,2 | 109,3 |
| GHN 802 AR | 308,9 | 318,2 | 584,1 | 605,0 | 189,1 | 190,1 |
| GHND 802 AR | 557,6 | 574,3 | 1.168,9 | 1203,1 | 209,6 | 209,5 |

Vir: Poslovni načrt prodaje IMP Pumps za leto 2003, 2002.

V najvišjem cenovnem razredu obtočnih črpalk je podjetje IMP Pumps dvakrat cenejše od Grundfosa. Grundfos v tem segmentu nima masovne proizvodne in ima zato cene višje in tudi veliko večji prispevek za kritje. Že v podjetju IMP Pumps so zadovoljni z maržo na te izdelke. Produkti podjetja IMP Pumps pa so s cenovno najcenejšimi proizvodi v istem cenovnem razredu. IMP Pumps je nekoliko manj povišal cene v letu 2002 kot Grundfos. V bistvu je Grundfos nekakšen kažipot, kako se bodo cene oblikovale. Ostali proizvajalci se poskušajo približati tem cenam. Vsi ostali proizvajalci se zavedajo, da je Grundfos izredno

močan, zato bi kakršnokoli izigravanje za njih lahko pomenil napad Grundfosa na trg z nizkimi cenami. To bi pomenil polom za vse, saj zaradi višjih lastnih cen ne bi uspeli niti pokriti stroškov, kaj šele dosegati dobiček. Marže in rabati so podobno oblikovani kot pri IMP Pumps - bolje je reči, da ima podjetje IMP Pumps cenovno politiko podobno kot Grundfos. Zaradi večje moči Grundfosa ima le-ta svoje marže in rabate višje. To je posledica boljše pozicioniranosti njihove blagovne znamke. V podjetju IMP Pumps ocenjujejo, da je blagovna znamka Grundfos za okoli 20 % boljše pozicionirana na trgu kot blagovna znamka podjetja IMP Pumps.

V podjetju IMP Pumps so naredili benchmarking trženjskega spleta. Primerjali so 4 P-je podjetja IMP Pumps z glavnim konkurentom Grundfos (glej Tabelo 9, str. 32). Uporabljali so metodologijo primerjave podobnih proizvodov med seboj. Komercialisti in vodja proizvodnje podjetja IMP Pumps so primerjali različne proizvode različnih prodajnih programov (male obtočne črpalke, velike obtočne črpalke, male obtočne elektronske črpalke, velike obtočne elektronske črpalke, centrifugalne črpalke, elektronsko komutirane črpalke) med seboj. Izbrali so določene kriterije za vsak P in jim pripisovali ocene (od 1 do 5). Iz podanih ocen vsakega posameznika so izračunali povprečno oceno za vsak kriterij in vsak prodajni program, nato pa so še izračunali skupno povprečno kritje za vsak P.

Tabela 9: Zbrane ocene primerjave 4 P-jev podjetja IMP Pumps z Grundfosom

| 4-P | KRITERIJ | POVPREČNO KRITJE (primerjava z Grundfosom) |
|---------------------------|--|---|
| produkti – vsi trgi | širina programa | 1,83 |
| | kvaliteta | 1,83 |
| | izgled | 3,00 |
| | tehnične lastnosti | 2,33 |
| | ugled BZ | 2,00 |
| | servis | 4,00 |
| | povprečje P-ja | 2,50 |
| cena – SLO + exYU | cena | 3,00 |
| | plačilni roki | 3,00 |
| | zavarovanje plačila | 2,00 |
| | povprečje P-ja po prod. skupini | 2,67 |
| prodajne poti –SLO + exYU | distribucijska pokritost | 3,00 |
| | hitrost dobave | 4,00 |
| | lokacije | 4,00 |
| | povprečje P-ja po prod. skupini | 3,67 |
| promocija – SLO + exYU | pospeševanje prodaje | 2,00 |
| | oglaševanje | 1,00 |
| | prodajno osebje | 3,00 |
| | PR | 3,00 |
| | direkt marketing | 2,00 |
| | povprečje P-ja po prod. skupini | 2,20 |
| | POVPREČJE P-jev PO PRODAJNI SKUPINI | 2,76 |

Legenda:

- 1 - podjetje IMP Pumps je zelo slabše od konkurenta
- 2 - med 1 in 3
- 3 - podjetje je enakovredno konkurentu
- 4 – med 3 in 5
- 5 - podjetje IMP Pumps je zelo boljše od konkurenta

Vir: Poslovni načrt podjetja IMP Pumps za leto 2003, 2002.

Tabela 9 primerja prvega izmed 4 P-jev (produkt) na temelju analize vseh trgov, analiza ostalih treh P-jev (cena, prodajni prostor, promocija) pa temeljijo na analizi Slovenije in trgov bivše Jugoslavije (EX-YU trgi). Primerjava je le tako objektivna, saj podjetje IMP

Pumps nastopa s celotnim trženjskim spletom na vseh trgih le s prvim P-jem. Mi bomo v tem poglavju namenili nekaj več pozornosti drugemu P-ju oziroma ceni.

Povzetek analize trženjskega spleta prikazuje stanje podjetja IMP Pumps v primerjavi z Grundfosom. Če gledamo prvi P (produkt) v celoti, vidimo, da je IMP Pumps slabše od konkurenta. Za nas je bolj zanimiv drugi P (cena). Ta je prav tako problematičen. Kot vidimo, je cenovno produkt IMP Pumps lociran v istem razredu kot Grundfos. Povprečje drugega P-ja pa kaže na slabšo oceno od konkurenta. To je predvsem zaradi tega, ker Grundfos vodi intenzivno politiko prodora, tudi če dosega nizke cene (dumpinške cene). Kljub temu, da so cene za Grundfos majhne, so še vedno podobne, kot jih ima IMP Pumps na slovenskem in trgih bivše Jugoslavije. Če bi izdelali primerjavo še na ostalih trgih, bi videli, da dosega Grundfos veliko višje cene za svoje izdelke (ob zelo nizki lastni ceni). Se pravi, da zna za svoje proizvode iztržiti višjo ceno. Zakaj je to tako, nam posredno potrjuje četrti P (promocija). Tu vidimo, da je podjetje IMP Pumps še čisti začetnik na področju oglaševanja in pospeševanja prodaje. Na drugi strani podjetje Grundfos veliko denarja vlaga v oglaševanje in pospeševanje prodaje na trge, ki so prioriteta prodajna območja. Zato ima po mojih ocenah podjetje IMP Pumps največje možnosti za napredek prav na tem področju.

5 NEKATERA DRUGA PREDNOSTNA IN PROBLEMSKA STANJA

Do sedaj smo se držali spremljanja in ocenjevanja poslovanja podjetij IMP Pumps in Grundfos po točkah analize prodaje. Pri tem smo ugotavljali, kakšno je stanje in katere so nekatere slabe in seveda tudi dobre lastnosti podjetja IMP Pumps. V tem poglavju pa se bomo posvetili stvarim, ki nimajo čisto neposrednega vpliva na prodajo, imajo pa velik posredni vpliv.

Zaposleni

Za uspešnost prodaje in s tem poslovanja so najpomembnejši ljudje, ki proizvode in storitve prodajajo. V podjetju IMP Pumps imajo velike probleme z zaposlenimi. V letih 1998 do 2002 je imelo v podjetju največ zaposlenih IV. stopnjo izobrazbe, prevladovali so moški. V podjetju so imeli v letih 2001 in 2002 povprečno 40 % zaposlenih s IV. stopnjo izobrazbe in 25 % s I. stopnjo izobrazbe. Po kadrovske evidenci od leta 2000 pa do leta 2002 je bilo največ zaposlenih starih od 40 do 50 let (glej Tabelo 10, str. 34).

Tabela 10: Število in odstotek zaposlenih po starosti v podjetju IMP Pumps za leta 2000, 2001 ter 2002

| ZAPOSLENI | Leto 2000 (štev.) | Leto 2000 (%) | Leto 2001 (štev.) | Leto 2001 (%) | Leto 2002 (štev.) | Leto 2002 (%) |
|--------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------|
| Do 20 let | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| nad 20 do 30 | 2 | 2,5 | 3 | 3,5 | 4 | 3,7 |
| nad 30 do 40 | 17 | 21,3 | 18 | 21,2 | 24 | 22,4 |
| nad 40 do 50 | 38 | 47,5 | 42 | 49,4 | 45 | 42,1 |
| nad 50 do 60 | 23 | 28,7 | 22 | 25,9 | 34 | 31,8 |
| nad 60 let | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SKUPAJ | 80 | 100,0 | 85 | 100,0 | 107 | 100,0 |

Vir: Kadrovska evidenca IMP Pumps za leta 2000, 2001, 2002.

Kot vidimo, se je število zaposlenih večalo. Kot sem že prej omenil, je bilo v oddelku prodaje zaposlenih 10 ljudi (od leta 2000 pa do 2002). Glavni problem je starostna struktura in izobrazbena stopnja v podjetju in tudi v prodaji. V podjetju narašča število zaposlenih iz starejše starostne skupine. Težave se kažejo zaradi njihove nemotiviranosti, neambicioznosti, manjše fizične in mentalne pripravljenosti. V podjetju morajo nujno izboljšati strokovno raven delavcev. V prihodnje morajo več vlagati v iskanje in razvoj novih kadrov ter na tak način izboljšati izobrazbeno strukturo. Uvesti morajo izobraževanje in tudi notranje usposabljanje kadrov.

Mislím, da je funkcija prodaje še bolj izpostavljena vsem tem slabostim. Pri prodaji je ključnega pomena motiviranost, ki se ponavadi pogojuje s starostjo. V prodaji morajo zato zaposliti mlade, izobražene, inovativne ljudi, ki bodo s pomočjo stimulatívne sistema nagrajevanja uvedli v podjetje nov duh in voljo. Ta sistem mora vključevati variabilno nagrajevanje (npr. plače, dodatki k plačam, nagrade). To mora biti tako denarno kot tudi nenedenarno, denimo pohvala, večerja z direktorjem, potovanja in podobno. Sistem morajo postaviti vsi zaposleni, v ta sistem morajo vsi verjeti in se z njim identificirati, postaviti jasne cilje, upoštevati je treba tudi pogoje dela, sposobnosti in znanje zaposlenih (Petrov, 2005, str. 22).

V podjetju Grundfos imajo sistem zaposlovanja bistveno drugačen. V vsakem poročilu, planu, na promocijskih straneh in še kje poudarjajo, da so njihovi zaposleni, njihovo znanje (know how) in osebna predanost največje bogastvo. Njihovo finančno vlaganje v zaposlene je veliko. V letu 2001 je bilo na koncu leta v podjetju zaposlenih 10.985 ljudi, v letu 2002 pa 11.383. Povprečna stopnja izobrazbe je v danskem podjetju bistveno višja. Grundfos z namenom zagotovitve sposobnega in motiviranega kadra poudarja pomembnost usposabljanja zaposlenih. Četudi so ljudje, ki se zaposlijo v podjetju, sprva manj

izobraženi, poskrbijo za dodatno šolanje. Zato so v te namene ustanovili lastno akademijo, ki skrbi za izobraževanje zaposlenih in za zagotavljanje ustreznega kadra v prihodnosti. Oddelek za vajence in visoka raven urjenja so dokaz. V povprečju 2 do 3 % vseh zaposlenih vsakodnevno obiskuje tečaje usposabljanja v Grundfosovem lastnem izobraževalnem centru, v industrijski šoli ali kateri drugi izobraževalni ustanovi. Za svoje ljudi v prodaji (trgovine, zastopništva) pa zaposluje oziroma podeljuje zastopništva le zelo kvalificiranim ljudem ali podjetjem.

Trženje

Danes ni največji problem podjetja, kako izdelati izdelek, ampak kako najti zanj kupca. Če hočemo izdelek prodati, ga moramo na trgu ponuditi, se pravi, da ga mora trg spoznati in sprejeti. Za to je zadolžen tržnik. Tržnik opravlja proces načrtovanja in izvajanja trženjske dejavnosti, ki vsebuje oblikovanje cen, distribucijo in promocijo izdelkov. V podjetju IMP Pumps imajo trženjsko dejavnost v okviru prodajne funkcije. Za učinkovito trženje mora vodja trženja oziroma prodaje oblikovati primerno trženjsko strategijo in skrbno načrtovati ter oblikovati trženjski splet. Tega sestavljajo 4 P-ji. Ti so tržna orodja oziroma instrumenti, s katerimi prodajalec vpliva na kupca (Potočnik, 2000, str. 14-20).

V podjetju IMP Pumps so prodajno izredno šibki. Že na začetku sem postavil tezo, da za svoje izdelke ne znajo iztržiti primerne cene. To se najverjetneje odraža na prvem mestu v njihovi strukturi zaposlenih v prodaji. Nihče izmed zaposlenih nima univerzitetne izobrazbe s smeri trženja. Razlog je tudi v vlaganjih na področje prodaje in trženja. Če primerjamo celotne prodajne stroške podjetja IMP Pumps in podjetja Grundfos, vidimo, da prodajni stroški IMP Pumps dosegajo zelo majhno vrednost v primerjavi z danskim podjetjem. Vsega dobrih 5 % od vseh prihodkov podjetja, v podjetju Grundfos pa je ta številka dvakrat večja. Za dober primer lahko navedemo tudi priznano slovensko podjetje Akrapovič, ki se je že dodobra uveljavilo v svetu. To podjetje nameni na leto za trženje 15 do 20 % prihodkov prodaje (Petrov, 2005, str. 20). Skratka, podjetje IMP Pumps mora veliko več vlagati v prodajo in trženje. Podjetje mora svoj promocijski splet močno razširiti in utrditi (pospeševanje prodaje, oglaševanje). Poskušati morajo, da bo njihovo podjetje prepoznavno pri kupcih. Ozirati se bo treba po vodilnih podjetjih, kot je Grundfos, toda hkrati biti inovativen in originalen.

Raziskave in razvoj

Za lažjo prepoznavnost podjetja IMP Pumps v svetovnem merilu ter za lažje lansiranje proizvodov na trg mora podjetje svoje izdelke izdelati kakovostno, tehnološko dovršeno in cenovno pozicionirati svoje proizvode nekoliko drugače od konkurentov. To jim lahko zagotavlja le močno investiranje v raziskave in razvoj. Podjetje IMP Pumps je iz leta 2001 v leto 2002 naredilo velik korak naprej. Znesek sredstev, ki je namenjen za sektor raziskave in razvoj, se je povečal za skoraj tretjino. Toda še vedno močno zaostajajo za tako velikim in močnim podjetjem, kot je Grundfos. Grundfos je podjetje, ki najbolj skrbi

za inovacije na področju črpalk. Zaradi njihove želje »biti prvi na trgu« vsote vlaganj v raziskave in razvoj dosegajo zelo velike številke. Tako so za svoje potrebe postavili svoj lasten tehnološki center, ki skrbi za utrjevanje vodilnega položaja podjetja. Že sam podatek v njihovem biltenu pravi, da je ves dobiček podjetja namenjen za fundacijo, katere prva naloga je skrb za nadaljnji razvoj podjetja.

Tabela 11: Delež stroškov podjetij IMP Pumps in Grundfos v sektorju raziskav in razvoja glede na vse prihodke v letih 2001 in 2002

| Postavka | | 2001 | 2002 | Indeks 2002/2001 |
|--------------|-----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| IMP Pumps | stroški R&R | 71.400.000 SIT | 96.000.000 SIT | 134,5 |
| | delež R&R v prihodkih | 7,3 % | 7,4 % | 101,4 |
| Grundfos | stroški R&R | 15.473.000.000 SIT | 15.526.000.000 SIT | 100,3 |
| | delež R&R v prihodkih | 5,1% | 4,7 % | 92,2 |

Vir: Letno poročilo podjetja IMP Pumps za poslovni leti 2001 in 2002, Grundfos Group Annual Report 2002, 2003.

Številke v Tabeli 11 nam povedo, da je podjetje IMP Pumps dalo velik poudarek na raziskave in razvoj. Potrebno je povedati, da stroški R&R vsebujejo tudi nekatere stroške proizvodnih orodij, ki se uporabljajo tudi v razvojnem oddelku. V podjetju ocenjujejo, da to predstavlja okoli 3 %. Kljub temu vidimo, da se slovensko podjetje zaveda pomembnosti vlaganja v R&R. Še v letu 1999 je bil odstotek vlaganj v raziskave in razvoj bistveno manjši. Razlog za višja vlaganja je želja po boljši pozicioniranosti blagovne znamke. Le-to jim lahko omogočajo kakovostni in tehnološko dovršeni proizvodi, ki jih je potrebno nenehno nadgrajevati. Za dansko podjetje smo že povedali, da je njihova prva skrb biti vodilni, zato tudi tako veliki milijardni zneski vlaganj v raziskave in razvoj. Res je, da je odstotek od prihodkov manjši od podjetja IMP Pumps, toda absolutna vrednost je bistveno večja. Ne smemo pozabiti, da imajo v Grundfosu politiko, da se ves dobiček nameni za fundacijo, ki pa skrbi za nadaljnji razvoj podjetja.

SKLEP

Teroristični napad septembra 2001 je bil ključni dejavnik, da se je trend gibanja gospodarske rasti v hipu spremenil in na nek način zablokiral normalni potek gospodarske rasti, ki se je obetala še pred tistim usodnim dnem. Prav leto 2002 je bilo na začetku še tisto, ki je bilo pod vplivom nezaupanja v gospodarstvo, proti koncu leta 2002 pa se je začelo gospodarstvo svetovne velesile ZDA vračati na stari tir, s tem pa tudi preostali svet in Evropa. JV Azija je že v teh letih postajala čedalje močnejša, za razliko od Japonske, ki se je še vedno ubadala z močno deflacijo. Kitajska je postajala prva svetovna velesila, ki so

ji napovedovali hitro in stabilno gospodarska rast. Danes vidimo, da so se napovedi uresničile.

Svetovna industrija črpalk ostaja zelo razdrobljena s približno 5.000 proizvajalci po vsem svetu, od multinacionalk do družinskih podjetij s tako imenovano »butično proizvodnjo«. Glavno interesno združenje proizvajalcev črpalk v Evropi je Europump, ki združuje več kot 300 proizvajalcev črpalk in 15 nacionalnih združenj proizvajalcev črpalk, pri čemer je letna realizacija podjetij v okviru organizacije več kot 5 mrd EUR letno. Največji deleži tega prometa pripadajo Severni Ameriki, Zahodni Evropi in Japonski, ki tudi določajo, kaj se dogaja s svetovnim trgom črpalk. Če gledamo največjo kupno moč na posameznika, je največja v Evropi. Kar 15 držav od 20 najuspešnejših po BDP na prebivalca pa leži v Evropi. Po drugi strani pa se najhitreje rastoči del trga nahaja v razvijajočih se regijah (npr. Azija, države bivše Sovjetske zveze).

Industrija črpalk temelji na tehnologiji in deluje na globalni ravni. Za preživetje v panogi morajo proizvajalci črpalk razvijati vrhunske kompetence v designu, marketingu, proizvodnem procesu ter raziskave in razvoj. Partnerski odnos s kupci in prodajne aktivnosti s kupci odločajo, kdo bo preživel. Trženje črpalk je tesno povezano s splošno gospodarsko klimo na trgu. Črpalke sodijo med zrele izdelke in dosegajo zmerno ter minimalno letno rast. Zato tudi ni običajno, da bi se pojavila kakšna nihanja v povpraševanju.

Zgornji trije odstavki nam opisujejo razmere, v katerih se nahajajo podjetja IMP Pumps, Grundfos ter drugi proizvajalci in prodajalci črpalk. Kdo se bo najbolje znašel na teh trgih, kdo si bo pridobil prednost pred drugim, je odvisno od njih samih oziroma od same iznajdljivosti, agresivnosti, fleksibilnost in odzivnosti ljudi, zaposlenih v prodajni funkciji podjetij. Sama analiza prodaje je potekala ob predpostavki, da so proizvodi tehnološko dovolj dobri za trg. Se pravi, da se proizvodi podjetja IMP Pumps bistveno ne razlikujejo od proizvodov najbolj uspešnih podjetij, kot je na primer danski Grundfos.

S pomočjo delne primerjave analize prodaje s podjetjem Grundfosom so ključne ugotovitve analize prodaje kot kritičnega elementa za doseganje uspešnosti poslovanja naslednje:

Analiza prodaje slovenskega podjetja IMP Pumps, d.o.o., je pokazala, da je bila prodaja v letu 2002 bolj uspešna, saj so se prihodki podjetja povečali. Poleg tega je podjetje tudi preseгло načrtovano prodajo. Zvezda je prodaja pod OEM-blagovno znamko, zaskrbljujoče pa je prodaja na domačem trgu. Slovensko podjetje IMP Pumps mora bolje izkoristiti poznavanje domačega trga in agresivneje nastopiti v prodaji. Podjetje bo moralo zmanjšati odvisnost od prodaje največjim kupcem, ker jim ti zaradi velike moči zelo znižujejo ceno in s tem tudi njihova blagovna znamka nima priznane vrednosti.

Pri analizi toka prodaje smo opazili nekoliko prevelike odklone prodaj. Prodaja ne more dosti vplivati na prodano količino v času dopustov in praznikov, lahko pa nekoliko poveča prodajo v delovnih mesecih z nizko prodajo z različnimi prijemi pospeševanja prodaje. Ker je polovični promet dosežen z OEM-trgom, je neposredna prodaja tista, ki jim to omogoča, z posredno prodajo pa morajo poskušati dvigniti prodajo nad načrtovano prodajo, pri tem pa dosegati primeren prispevek za kritje. Zadovoljiv prispevek za kritje bodo lahko dosegali z boljšim pozicioniranjem njihove blagovne znamke oziroma imena podjetja na višjo raven. Pri tem bodo imeli močnejšo pogajalsko moč pri kupcih in dobaviteljih, lažje bodo tudi postavljali prodajne pogoje, ki jim bodo omogočali boljše in redne finančne pritoke.

Proizvodnja še ne dosega minimalne stroške v svojem poslovanju. V kolikor jim bo to uspelo v prihodnje, bodo lahko dosegali boljše marže. V oddelku prodaje bodo morali zaposliti ljudi z višjo usposobljenostjo, ki bodo boljše tržno podkovani. Le-ti bodo lahko pripeljali prodajne cene višje in s tem marže na višje ravni. V kolikor uspe prodajnemu osebju dvigniti raven cen ob isti prodajni količini, pa pomeni, da blagovna znamka podjetja raste v višje cenovne razrede in s tem pridobiva na ugledu.

Če povzamemo vse dobre in slabe strani iz analize prodaje, lahko ugotovimo, da je podjetje poslovalo relativno dobro, upošteva dane razmere na trgu in same zmožnosti podjetja. Res je, da je Grundfos uspešno podjetje, toda tudi to podjetje ima pomanjkljivosti. Tako mora majhno podjetje IMP Pumps (v primerjavi z Grundfosom) izkoristiti svojo fleksibilnost, boljše in hitrejšo odzivnost ter prilagodljivost.

Na koncu bi želel poudariti, da je analiza prodaje podjetja IMP Pumps, d.o.o., zaradi obsega diplomskega dela in nedostopnosti vseh podatkov omejena in nepopolna. Analiza je narejena za leti 2001 in 2002 zaradi možnosti pridobivanja podatkov, kar za leto 2003 za dansko podjetje Grundfos ni bilo mogoče. Podjetje IMP Pumps se mora začeti intenzivno ukvarjati z izdelavo dobrih poročil. Sam sem pri pregledovanju podatkov ugotovil veliko nenatančnosti, pomešanosti in napačnosti. Ta bolj podrobna, natančna, kakovostnejša poročila bodo povod za boljše predvidevanje prodaje v prihodnosti, za boljše pripravo na probleme in na njihovo kasnejšo dobro rešitev, ki bo na koncu zagotavljala boljše prodajo podjetja.

LITERATURA

1. Kotler Philip: Marketing Management, Trženjsko upravljanje. London : Prentice/Hall, 1966. 832 str.
2. Kotnik Drago: Prodajna politika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 324 str.
3. Lipičnik Bogdan, Pučko Daniel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 406 str.
4. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 399 str.
5. Ocepek Vinko: Analiza prodaje v podjetju Tosama v letu 1999. Diplomaska naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 50 str.
6. Petrov Sabina: Pasti pri nagrajevanju v prodaji. Finance, Ljubljana, 2005, 73, str. 22.
7. Petrov Sabina: Uspeh je prinesla kombinacija trženja in vrhunskega izdelka. Finance, Ljubljana, 2005, 94, str. 20.
8. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1993. 316 str.
9. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2000. 107 str.
10. Potočnik Vekoslav: Oblikovanje proizvodnega in prodajnega programa ter pridobivanje dohodka. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1983. 60 str.
11. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
12. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
13. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja. Vodič po predmetu. 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1993. 8 str.
14. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.

15. Turk Ivan, Malavec Dane: Uvod v računovodstvo. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 491 str.
16. Žnidaršič-Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna : Dej, 1995. 272 str.

VIRI

1. Banka Slovenije. [URL:<http://www.bsi.si>], 2004.
2. Cenik proizvodov podjetja IMP Pumps in podjetja Grundfos v letih 2001 in 2002.
3. Grundfos Group Annual Report 2001, 2002.
4. Grundfos Group Annual Report 2002, 2003.
5. Interni podatki podjetja IMP Pumps za leta 2000-2003.
6. Kadrovska evidenca IMP Pumps za leta 2000, 2001, 2002.
7. Letno poročilo podjetja IMP Pumps za poslovno leto 2001. Ljubljana : IMP Pumps, 2002.
8. Letno poročilo podjetja IMP Pumps za poslovno leto 2002. Ljubljana : IMP Pumps, 2003.
9. Poslovne tabele podjetja IMP Pumps za leto 2001, 2002, 2003.
10. Poslovni načrt IMP Pumps za leto 2001 in 2002. Ljubljana : IMP Pumps, 2000.
11. Poslovni načrt podjetja IMP Pumps za leto 2003. Ljubljana : IMP Pumps, 2002.
12. Poslovni načrt prodaje IMP Pumps za leto 2003. Ljubljana : IMP Pumps, 2002.
13. Projektna naloga podjetja IMP Pumps d.o.o., 2003
14. Profile of the International Pump Industry-Market prospects to 2007. Elsavier, 2002.
15. Europump International. [URL: [http:// www.europump.com](http://www.europump.com)], 2004.
16. Grundfos. [URL: [http:// www.grundfos.com](http://www.grundfos.com)], 2004.
17. Imp Pumps d.o.o.. [URL: [http:// www.imp-pumps.com](http://www.imp-pumps.com)], 2004.

PRILOGE

Priloga 1: Rabatna politika in vzvodi plačil za slovenski trg

| Plačilo | Casa sconto | LOM | POM | Letni promet | Super rabat |
|-----------------|-------------|-------|--------|------------------------|-------------|
| Avans | 4,0% | 24,3% | 208,6% | 2mio.SIT do 4mio.SIT | 1% |
| do 7 dni | 3,0% | 20,7% | 47,6% | 4mio.SIT do 7mio.SIT | 2% |
| do 14 dni | 2,5% | 19,8% | 57,0% | 7mio.SIT do 10mio.SIT | 3% |
| do 30 dni | 2,0% | 24,3% | 24,3% | 10mio.SIT do 15mio.SIT | 4% |
| do 60 dni | 0,0% | 0,0% | 0,0% | nad 15mio.SIT | 5% |
| zamudne obresti | -3%/mesec | | | | |

Legenda:

Casa sconto – spodbuda v denarju za hitrejše plačilo blaga s strani kupca.

Super rabat – odvisen od letnega prometa kupca.

LOM – Realna letna obrestna mera glede na 90 dnevni plačilni rok, ki jo podjetje nudi kupcu za plačilo v krajšem roku

POM – Realna letna obrestna mera glede na skrajšano število dni za plačilo, ki jo podjetje nudi kupcu za plačilo v krajšem roku.

Vir: Poslovni načrt prodaje IMP Pumps za leto 2002, 2001.

Priloga 2: Rabatna politika za tuji trg

| Plačilo | Casa Sconto | LOM | POM |
|-----------|-------------|-------|-------|
| Avans | 3,0% | 36,5% | 78,2% |
| do 14 dni | 2,0% | 45,6% | 45,6% |
| do 30 dni | 0,0% | 0,0% | 0,0% |

Vir: Poslovni načrt prodaje IMP Pumps za leto 2002, 2001.