

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IZBOR STRATEGIJE RASTI PO PREOBRATU
V PODJETJU METALKA TRGOVINA**

Ljubljana, maj 2002

PRIMOŽ ŠOLN

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO:

UVOD.....	1
1. PODJETJE METALKA TRGOVINA.....	3
1.1. ZGODOVINA PODJETJA	3
1.2. DEJAVNOST PODJETJA.....	4
2. PODJETNIŠKI PREOBRAT	5
2.1. FAZE PREOBRATA	5
2.2. VLOGA RAZLIČNIH UDELEŽENCEV PRI REŠEVANJU PODJETJA	6
2.3. GENERIČNE STRATEGIJE PREOBRATA	7
2.3. FINANČNA REORGANIZACIJA S PRISILNO PORAVNAVO	7
3. STRATEGIJE RASTI	9
3.1. DEFINICIJA RASTI PODJETJA	9
3.2. OPREDELITEV STRATEGIJ RASTI.....	9
3.2.1. <i>Generična rast ali rast z obstoječimi posli</i>	10
3.2.2. <i>Diverzificirana rast</i>	10
3.2.3. <i>Rast s pomočjo nakupa in prodaje licence</i>	10
3.2.4. <i>Rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize</i>	11
3.2.5. <i>Rast s pomočjo joint venture poslov</i>	11
3.2.6. <i>Mreženje in podpogodbništvo kot strategija rasti</i>	11
3.2.7. <i>Spojitive, pripojitve in prevzemi kot strategija rasti</i>	11
4. ANALIZA MOŽNOSTI ZA RAST PODJETJA.....	12
4.1. VPLIV ŽETVENE STRATEGIJE LASTNIKOV	12
4.2. ANALIZA TRŽNIH PRILOŽNOSTI.....	13
4.2.1. <i>Analiza okolja podjetja in opredelitev trgov</i>	13
4.2.2. <i>Konkurenca</i>	14
4.2.3. <i>Marketing in načini prodaje</i>	15
4.3. ANALIZA DOSEDANJEGA POSLOVANJA.....	16
4.3.1. <i>Dobavitelji in kupci</i>	16
4.3.2. <i>Analitične bilance dosedanjega poslovanja</i>	17
4.3.3. <i>Glavni kazalniki poslovanja</i>	19
4.4. ANALIZA ORGANIZACIJSKEGA IN KADROVSKEGA PODROČJA	21
4.4.1. <i>Število zaposlenih</i>	21
4.4.2. <i>Organizacijska struktura podjetja</i>	21
4.5. RAZPOLOŽLJIVI VIRI ZA FINANCIRANJE RASTOČIH POSLOV	23
4.5.1. <i>Vrednost podjetja</i>	23
4.5.2. <i>Viri financiranja</i>	23
5. SWOT ANALIZA	25
6. IZBOR STRATEGIJE	27
6.1. ODGOVOR NA SWOT	27
6.2. IZBOR.....	27
6.3. OPIS STRATEŠKEGA PARTNERSTVA	29
6.4. ANALIZA STANJA V PODJETJU PO NAČRTOVANI RASTI.....	30

7. IZBOR TAKTIK ZA IZVEDBO STRATEGIJE	35
7.1. FINANCIRANJE RASTI	35
7.2. ORGANIZACIJSKO PRILAGAJANJE RASTI	35
7.3. MARKETINŠKA PODPORA POSLU	37
SKLEP	39
LITERATURA	40
VIRI	40
SLOVAR TUJIH IZRAZOV	
PRILOGE	

UVOD

Metalka je bila nekdanj mogočno podjetje z razvejano mrežo po vsej bivši Jugoslaviji. S prehodom v nov gospodarski sistem in z osamosvojitvijo Slovenije je šla njena pot strmo navzdol: izguba jugoslovanskih trgov, razpad na več manjših podjetij, denacionalizacija, vodstvo Metalke Trgovine za reševanje vseh problemov prave strategije niti ni imelo. Deset let po osamosvojitvi so družbo v slabem stanju prevzeli novi ambiciozni lastniki, zamenjalo se je vodstvo, ki podjetje rešuje z odločnimi posegi in preobratom v poslovanju podjetja.

Problematika moje diplomske naloge je izbor strategije rasti podjetja Metalka Trgovina (v nadaljevanju MT) po vseh nujnih (kratkoročnih) spremembah v podjetju, potem ko se bo podjetje dolgoročno stabiliziralo. Strategijo rasti bom lahko izbral na podlagi temeljite analize trga in podjetja.

Hipoteze

Glavne hipoteze moje diplomske naloge so naslednje:

- ◆ Na izbor strategije podjetja imata ključen vpliv lastništvo in management.
- ◆ Stanje v podjetju MT je trenutno slabo, zaradi česar je podjetje v postopku prisilne poravnave, vendar v podjetju po stabilizaciji poslovanja obstajajo možnosti za rast.
- ◆ Možnosti rasti dajeta uveljavljena blagovna znamka in tradicija Metalke v Sloveniji in v bivši Jugoslaviji.
- ◆ Podjetje MT se bo moralo po preobratu prilagoditi trgu, spremembam (predvsem vstop Slovenije v EU) in trendom v trgovinski panogi (koncentracija).

Metodologija dela

Nalogo bi lahko v grobem razdelili na dva velika dela: prvi je teoretične, drugi pa praktične narave. V uvodnih poglavjih bom najprej predstavil podjetje Metalka Trgovina (MT) in njeno dejavnost, nato sledi teoretična opredelitev preobrata v poslovanju s poudarkom na prisilni poravnavi kot metodi finančne reorganizacije. V tretjem poglavju obravnavam rast podjetja in možne strategije rasti za podjetje.

Drugi, praktični del moje diplomske naloge se začne s konkretno analizo podjetja Metalka Trgovina, ki sem jo izvedel s pomočjo podatkov o poslovanju in intervjujev vodilnih v podjetju. Analizo podjetja oziroma analizo zmožnosti za rast podjetja sem nekoliko prilagodil, nekatera področja združil, tako da je analiza razdeljena na naslednja področja: vpliv žetvene strategije lastnikov (zaradi nedavne spremembe lastništva in managementa), analizo tržnih priložnosti, analizo poslovanja podjetja, analizo organizacije in kadrov ter analizo razpoložljivih finančnih virov za rast podjetja. Glavni poudarki analize podjetja so orisani v SWOT analizi. Na podlagi ugotovitev bom nato izbral najprimernejšo(e) strategijo(e) rasti za podjetje, analiziral pa bom tudi stanje v podjetju po načrtovani rasti. Na koncu bom predlagal

še najprimernejše taktike na področjih financiranja, organizacije in marketinga za izvedbo izbrane strategije rasti. S taktikami bom predstavil nekatere svoje ideje, kako bi bilo strategijo mogoče tudi uresničiti.

Cilji naloge

Cilji, ki jih želim doseči v diplomskem delu, so:

- ◆ Spoznati probleme in vzroke krize podjetja MT.
- ◆ Ugotoviti ukrepe in spremembe v smislu preobrata v podjetju ter njihov vpliv na dolgoročno strategijo rasti.
- ◆ Proučiti teoretične osnove preobrata in tveganega poslovanja ter se seznaniti z metodologijo načrtovanja strategije rasti.
- ◆ Izdelati čimbolj celovito analizo podjetja.
- ◆ Izbrati primerno strategijo rasti podjetja MT po preobratu, to je potem, ko se bo podjetje vsaj kratkoročno že konsolidiralo.
- ◆ Analizirati stanje v podjetju po izbrani strategiji rasti.
- ◆ Izbrati primerne taktike za realizacijo strategije.

1. PODJETJE METALKA TRGOVINA

1.1. Zgodovina podjetja

Korenine podjetja Metalka segajo v leto 1878, ko je bila ustanovljena firma Carl Kauschegg. Leta 1899 jo je nasledila priznana firma Schneider - Verovšek, ki je na lokaciji današnjega sedeža MT delovala vse do leta 1947. Schneider – Verovšek je bila največja, najbolj znana in ugledna trgovina z železnino, gradbenim materialom ter obrtnimi in poljedelskimi stroji v takratni Ljubljani. Na njenih temeljih je bila zatem 4. marca 1949 z odločbo Vlade Ljudske republike Slovenije ustanovljena še ena predhodnica Metalke in sicer Trgovsko podjetje Železnina Ljubljana. Z intenzivnim razvojem je kmalu postala sodobno trgovsko podjetje in se leta 1956 preimenovala v Metalko.

Metalka se je sprva ukvarjala s trženjem tehnične železnine predvsem na področju trgovine na debelo, leta 1956 pa je razširila poslovanje tudi na trgovino na drobno. Leto pozneje je začela uvažati črno metalurgijo, do 1960 so se ji priključila še štiri tehnična podjetja. Posebej pomembno je bilo leto 1962, ko se je začela gradnja poslovne stavbe, ki je po dograditvi čez dve leti postala simbol Metalke in ena od znamenitosti Ljubljane.

V naslednjih letih je Metalka nenehno širila obseg poslovanja in področja svojega delovanja ter postala eno najpomembnejših podjetij v nekdanji Jugoslaviji, kjer je v glavnih in večjih mestih odpirala svoja predstavništva in prodajalne. Intenzivno je vstopala tudi na svetovne trge, največ predstavništev je imela v Evropi, lastno podjetje pa celo v Chicagu. Metalka je s podjetjem Westinghouse sodelovala pri postavitvi jedrske elektrarne Krško, uvažala je znane elektromotorne vlake iz Poljske, izvažala vagone in izvajala različne druge strateške posle velikega pomena za uspešen razvoj celotnega gospodarstva.

Poseben mejnik v razvoju Metalke je tudi izgradnja blagovnice v Ljubljani. Ob otvoritvi leta 1973 je bila to celo največja tehnična trgovina v Jugoslaviji. Blagovnica, ki svojo ponudbo in podobo prilagaja času in kupcem, je še danes najpomembnejša prodajna enota Metalke Trgovine in ima poseben pomen.

Metalka je bila bolj kot katerakoli drugo slovensko trgovsko podjetje vse-jugoslovansko orientirana, saj je imela 60 % svoje realizacije izven Slovenije. Maloprodaja Metalke je bila največja tehnična trgovina v tedanji Jugoslaviji. Ob njenem razpadu je tako izgubila večino trga, kupcev in dobaviteljev, terjatev, osnovnih sredstev, zalog in opreme. Ostalo je preveliko število zaposlenih v raznih strokovnih službah in prodaji.

Poleg tega se je leta 1989 enovito podjetje Metalka razdelilo na pet samostojnih podjetij, in sicer: Metalko Trgovino, Metalko Commerce, Metalko Zastopstva, Metalko Računalniški inženiring in Metalko Trading. Vsa novonastala podjetja so enakopravni pravni nasledniki Metalke. Metalka Trgovina (MT) je največja med njimi tako po obsegu poslovanja kot po številu zaposlenih. V skupni Metalki je MT predstavljala Maloprodajni del (TOZD Trgovina), kmalu pa je svojo dejavnost razširila tudi na veleprodajno področje in zastopanje tujih firm.

Zakon o denacionalizaciji, sprejet leta 1991, je nekatera zemljišča in stavbe ne glede na njihov izvor in stanje vrnil bivšim lastnikom (Verovškemu, dr. Pirkmajerju). MT je tako izgubila veliko premoženja tudi v Sloveniji. Med pomembnimi nepremičninami tudi dragoceno

blagovnico. Denacionalizacija je ovirala tudi lastninsko preoblikovanje, ki se je zaključilo šele leta 1998, ko se je MT končno registrirala kot delniška družba. Glavni lastnik je bila v vsem tem času država oziroma Slovenska razvojna družba (SRD) in drugi državni skladi. MT se po 1991 ni uspela pravočasno prestrukturirati in zaradi nepripravljenosti ter strokovne in organizacijske neprimernosti sta vodilno vlogo na slovenskem trgu tehnične trgovine kmalu prevzela Merkur in Kovinotehna.

Prodaja MT se je v vseh letih zniževala, prav tako tudi število zaposlenih, ki zdaj znaša 320. Leto 1999 je družba zaključila z veliko izgubo 730 milijonov tolarjev. Konec leta 2000 je prišlo do spremembe lastniške strukture, marca 2001 pa se je zamenjala uprava. MT je v skladu z novo strategijo in vizijo vstopila v obdobje prestrukturiranja, ki naj zagotovi dobro pozicijo na slovenskem trgu ter ponovni prodor na tuje trge, predvsem trge jugovzhodne Evrope. Nova strategija rasti naj po procesu preobrata iz zatona podjetja in ustavljene rasti omogoči v podjetju narediti novo podjetniško rast.

1.2. Dejavnost podjetja

Pri Uradu RS za intelektualno lastnino je zaščiten znak oz. logotip »Metalka Trgovina Slovenska trgovina s tradicijo«. Trgovsko podjetje MT sicer spada pod šifro dejavnosti 52.120 – trgovina na drobno v drugih nespecializiranih prodajalnah, v kateri je bil tržni delež v letu 1998 8,97 % (Letno poročilo 1999). Vendar pa ta delež ni primerljiv, saj so v tej šifri dejavnosti npr. Jeklotehna, Maximarket, Centromerkur, Emona blagovnica Bežigrad in Nama. Blagovnica v Ljubljani je sicer največja prodajalna MT, ki je imela za podjetje vedno velik pomen, vendar ta ustvari le med 20 in 25 odstotki prometa družbe.

MT se dejansko ukvarja z maloprodajo (prodajo na drobno) in eksterno prodajo (veleprodajo oz. prodajo na debelo) opreme za dom in gospodinjstvo, vseh vrst inštalacij, tehnične železnine, orodij, kopalnic in sanitarne opreme, črne in barvne metalurgije. Deluje torej v konkurenci trgovskih podjetij tehnične trgovine in široke porabe, kot so Merkur, Mercator, Kovintrade, Era in druge. Delež maloprodaje MT v zadnjih letih znaša nekje med 70 in 75 odstotki celotne prodaje (prometa) podjetja. V letu 1999 se je poizkus stare začasne uprave, da bi povečali delež oziroma obudili veleprodajo, končal neuspešno. Podjetje zdaj prodaja le še na slovenskem trgu, kjer je po obsegu prodaje trenutno peti največji tehnični trgovec.

2. PODJETNIŠKI PREOBRAT

Podjetja zaidejo v težave in krizo zaradi različnih vzrokov, najpogostejši med njimi so: tržne spremembe, nesposoben management, kadri in njihova (ne)motiviranost, preveliki stroški, neuspešno izvedeni veliki projekti in prevzemi, neustrezna organizacija, informacijski sistem ter neustrezen finančni nadzor in financiranje podjetja. Vodstvo in lastniki podjetja v težavah lahko priznajo dokončen neuspeh ali pa se lotijo reševanja podjetja. Stečaj ali likvidacija podjetja sta dokaj enostavna postopka, ohraniti podjetje pa je težko. Podjetniški posli se lahko rešujejo na tri načine in sicer s pomočjo feniksov, s prodajo podjetja in s t.i. preobratom (angl. turnaround) v podjetju (Tajnikar, 2000a, str. 243). Če se osredotočimo na preobrat v podjetju, je njegova glavna značilnost, da mora priti do zamenjave managerjev in do nastavitve novih, od katerih sposobnosti je najbolj odvisna tudi uspešnost izvedbe preobrata. Poslovanje v preobratu je specifično in navadno v veliki meri centralizirano. Krizni management zasleduje dve osnovni usmeritvi oz. cilja (Dubrovski, 2000, str. 54):

- zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja (preživetje),
- doseganje preobrata (preusmeritev) in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj.

2.1. Faze preobrata

Preobrat v podjetju lahko razdelimo na dve veliki fazi. Prva faza, tako imenovana prva pomoč, je omejena na relativno kratko obdobje. Druga faza lahko traja celo več let, znotraj sebe pa ima še tri faze (Tajnikar, 2000a, str. 247):

- *načrtovanje preobrata,*
- *kratkoročni preobrat,*
- *dolgoročna stabilizacija poslovanja.*

Prva pomoč je pripravljalna faza, v kateri je potrebno ugotoviti ali obstajajo možnosti za ohranitev in rešitev podjetja ter se nato dokončno odločimo za preobrat ali stečaj. Že v tej fazi natančno proučimo položaj v podjetju in analiziramo podjetje z vidika vseh poslovnih funkcij. V tem času, ki traja od enega do treh mesecev, je potrebno podjetju omogočiti preživetje in obdržati položaj podjetja. Uvedba kratkoročnih ukrepov poteka na področjih finančnih obveznosti podjetja, načrtovanja prodaje v tem času, zniževanju stroškov in izdatkov, bilance denarnih tokov ter organizacijskih in lastninskih sprememb v času prve pomoči (Tajnikar, 2000a, str. 247-54). Ključni sta predvsem sklenitvi dogovora z investitorji dolžniškega kapitala in z dobavitelji.

Načrtovanje preobrata se začne že v fazi prve pomoči. V načrtu preobrata oziroma poslovnemu načrtu je potrebno identificirati simptome krize, analizirati njene vzroke in še natančneje opredeliti vse poslovne funkcije. Pri tem je pomembna čim boljša informacijska baza.

Kratkoročni preobrat že uresničuje načrt preobrata in obsega konkretne poteze, ki znotraj podjetja ob danih proizvodnih zmogljivostih in zaposleni delovni sili hitro izboljšajo likvidnost in uspešnost poslovanja. Podjetje lahko poveča uspešnost s povečanjem prihodkov in (ali) z znižanjem stroškov. Za povečanje prihodkov je navadno potrebno več časa, v

kratkoročnem preobratu pa vzpostavimo stik s (pomembnejšimi) kupci, analiziramo cene, spremenimo plačilne pogoje ipd.. Povečevanje količin prodaje odločilno vpliva na uspešnost poslovanja predvsem, kadar so v podjetju visoki fiksni stroški. Managerji se v preobratu navadno takoj lotijo predvsem zniževanja stroškov. Tipični ukrepi so: natančen pregled zalog in materialov, usklajevanje nabave in prodaje ter proizvodnih procesov, inventura opreme in zgradb, njihov najem ali odprodaja, proučitev posrednih in neposrednih stroškov ipd.. Za zniževanje stroškov so potrebne tekoče informacije, opredeliti moramo t.i. stroškovne centre. V praksi je običajno tudi znižanje upravnih stroškov, medtem ko so stroški prodaje in marketinga spornejše področje, saj ti dve dejavnosti ustvarjata prihodke (Tajnikar, 2000a, str. 254-261).

Zadnja stopnja preobrata je dolgoročna stabilizacija poslovanja, v kateri gre za radikalnejše spremembe v kakovosti in obsegu proizvodnih zmogljivosti in delovne sile, veliko prestrukturiranje na trgu in spremembe organizacije podjetja ter strukture kapitala v podjetju. Potrebno je poiskati nov management in v podjetje na novo investirati, poleg tega pa je za dokončen preobrat pogosto treba zamenjati dolžniški kapital s trajnim (Tajnikar, 2000a, str. 262-263).

2.2. Vloga različnih udeležencev pri reševanju podjetja

Za uspešen preobrat je treba za sodelovanje pridobiti vse partnerje in udeležence, ki so povezani s podjetjem. Glavni udeleženci preobrata so (Dubrovski 2000, str. 13-20; Zupan, 1999, str. 23-31):

- Banke upnice (finančni udeleženci) – igrajo eno ključnih vlog v procesu reševanja podjetja. Svoje terjatve imajo banke navadno dobro zavarovane. Na primer hipotekarno zavarovanje daje banki možnost prisilne izterjave oziroma izločitveno pravico v primeru stečaja ali prisilne poravnava. Lahko pa banke podjetju tudi veliko pomagajo, na primer z dodatnimi krediti ali z reprogramiranjem dolgov.
- Dobavitelji – njihove terjatve so običajno slabše zavarovane. V primeru stečaja ali prisilne poravnave se terjatve dobaviteljev poplačajo med zadnjimi. Glavni dobavitelji imajo večjo pogajalsko moč, saj lahko že prej zaustavijo dobave in izsilijo plačilo. Izsiljevanje dobaviteljev lahko ogrozi likvidnost poslovanja, zato jim mora krizni manager predstaviti načrt prestrukturiranja podjetja.
- Lastniki – imajo pri reševanju tri različne vloge: lahko zahtevajo spremembe v poslovanju, odločajo o spremembi lastniške strukture (dolgovi se spremenijo v lastniške deleže) in o morebitni dokapitalizaciji podjetja.
- Država – vključuje se v primerih krize v večjih podjetjih, predvsem z vidika ohranitve delovnih mest in regionalnih vidikov. V Sloveniji je to vlogo opravljala Slovenska razvojna družba (SRD).
- Kupci – obstoječe kupce je v fazi preobrata potrebno ohraniti, saj le ti prinašajo prihodke. Stiki s kupci in širšo javnostjo so v tem času zelo pomembni, podjetje v času krize ne sme prenehati z oglaševanjem.
- Zaposleni in sindikat – v preobratu je običajno potrebno zmanjšati stroške dela oziroma zmanjšati število zaposlenih, po drugi strani pa je potrebno prav te zaposlene motivirati za izvedbo preobrata. Doseči je treba dogovor s sindikati (pravilnik o določanju presežnih delavcev), ki se morajo zavedati, da v primeru stečaja delo izgubijo vsi zaposleni.
- Javnost – vedenje javnosti je odvisno od načina posredovanja informacij o podjetju v krizi in od splošne poznanosti tega podjetja.

2.3. Generične strategije preobrata

Že pri fazah preobrata sem omenil nekaj ukrepov oziroma generičnih strategij, značilnih za preobrat. Prva med njimi je že sprememba v managementu. Le-ta mora po analizi podjetja in vzrokov težav oblikovati načrt preobrata ter ga nato predstaviti še vsem udeležencem pri reševanju podjetja.

Nov management mora v načrtu preobrata na podlagi analize opredeliti in izbrati splet generičnih strategij, ki tvorijo celovito strategijo preobrata. Različni avtorji sicer omenjajo različne generične strategije preobrata, najpomembnejši med njimi, Slatter (Trošt, 1997, str. 33-34) jih navaja deset:

- Sprememba v managementu;
- Močan centraliziran finančni nadzor;
- Organizicijske spremembe in decentralizacija;
- Tržna preusmeritev (proizvodov in trgov);
- Izboljšanje trženja;
- Rast preko prevzemov;
- Zmanjšanje sredstev (dezinvesticije);
- Znižanje stroškov;
- Finančna reorganizacija (restrukturiranje dolga);
- Investicije.

2.3. Finančna reorganizacija s prisilno poravnavo

V zadnjem obdobju se v povezavi s preobratom vse pogosteje pojavlja prisilna poravnava in sicer kot ena od metod finančne reorganizacije. »Postopek prisilne poravnave podjetju omogoči dokaj preprosto in hitro finančno razdolžitev in dobro osnovo za zmanjšanje stroškov, predvsem stroškov financiranja in stroškov dela« (Zupan, 1999, str. 12). V Sloveniji je število stečajev in prisilnih poravnav večje zaradi strogih zakonov, ki urejajo zmanjševanje števila zaposlenih.

Pri nas to področje neposredno ureja Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZPPSL), sprejet leta 1993 in dopolnjen leta 1999. Postopek prisilne poravnave se začne nad dolžnikom, ki je dalj časa plačilno nesposoben (insolventen) ali prezadolžen (stanje, zaradi katerega se nad dolžnikom lahko začne stečajni postopek). Predlagatelj tega postopka je lahko bodisi dolžnik sam bodisi stečajni upravitelj, če je bil nad dolžnikom že začel stečajni postopek. Namen prisilne poravnave je dolžniku omogočiti, da z izvedbo ustreznih metod finančne reorganizacije zagotovi pogoje za nadaljnje poslovanje (Plavšak, 2000, str. 57 in 60).

Postopek prisilne poravnave ima pet faz (Zupan, 1999, str. 36), in sicer:

- 1) oklic o začetku postopka in poziv upnikom za prijavo terjatev,
- 2) preverjanje in ugovarjanje prijavljenim terjatvam (rok za upnike je 30 dni, prav tako za ugovor – 43. in 44. člen),
- 3) izdelava načrta finančne reorganizacije,
- 4) predstavitev načrta finančne reorganizacije upniškemu odboru,
- 5) narok za prisilno poravnavo.

Postopek prisilne poravnave vodi senat treh sodnikov (poravnalni senat), ki določi upravitelja prisilne poravnave in upniški odbor, ki varuje interese upnikov. Dolžnik lahko v času postopka opravlja le tekoče posle, druge posle pa le z dovoljenjem poravnalnega senata (Plavšak, 2000, str. 79).

V predlogu prisilne poravnave mora dolžnik vse terjatve razvrstiti v razrede glede na pravni in poslovni temelj in določiti način poplačila teh terjatev. Možni načini poplačila so (Plavšak, 2000, str. 239-241):

- Plačilo terjatev v denarju z zmanjšanjem in/ali odložitvijo dospelosti. Zakon omogoča dolžniku znižanje poplačila do največ 20% vrednosti terjatve. Poplačilo je možno samo v denarju.
- Plačilo v nadomestnem premoženju – upnik mora privoliti.
- Konverzija terjatev v delnice namesto izplačila – sprememba terjatev v osnovni kapital družbe oz. dokapitalizacija. S tem morajo soglašati upnik in trenutni lastniki.

Vendar pa bo imela samo potrjena prisilna poravnava zelo kratkoročne rezultate, če dolžnik hkrati z uspešno prisilno poravnavo ne bo opravil tudi drugih ustreznih ekonomskih metod za odpravo vzrokov dolgoročne insolventnosti. Poleg izbranih generičnih strategij je še posebej potreben močan finančni nadzor, ki pomeni napovedovanje denarnih tokov, strateško načrtovanje, nadzor stroškov in izdatkov. Najbolj pomemben del prisilne poravnave je **priprava načrta finančne reorganizacije podjetja**, ki mora biti sprejemljiv za večino upnikov. Metode finančne reorganizacije je mogoče glede na način izvedbe razvrstiti v tri osnovne skupine (Plavšak, 2000, str. 250): prestrukturiranje obstoječih virov financiranja, zagotovitev novih virov financiranja in prestrukturiranje proizvodnje.

Zakon omogoča dolžniku kot eno od metod finančne reorganizacije tudi zmanjšanje števila zaposlenih delavcev (51. člen ZPPSL). Načrtu finančne reorganizacije je potrebno priložiti tudi **program prenehanja delovnih razmerij** (zaradi finančne reorganizacije), ki mora obsegati število delavcev, ukinjena delovna mesta in rok prenehanja za posamezno delovno razmerje (Mayr, 2000, str. 45). Prisilna poravnava torej omogoča podjetju relativno hitro in poceni zmanjšanje števila zaposlenih.

Prisilna poravnava je sprejeta, če zanjo glasujejo upniki, katerih terjatve znašajo več kot 60 % vseh terjatev upnikov, ki imajo glasovalno pravico. Dogovor pri večjih upnikih zato navadno zagotovi preglasovanje majhnih upnikov (dobaviteljev), ki z uvedbo prisilne poravnave poleg odvečnih delavcev tudi največ izgubijo. Če upniki prisilne poravnave ne potrdijo, pride po samem zakonu takoj do uvedbe stečajnega postopka.

3. STRATEGIJE RASTI

3.1. Definicija rasti podjetja

Pojem rasti podjetja ni tako preprost, saj se rast podjetja v praksi pojavlja na različne načine. Povečevanje proizvodnje ali storitev, števila zaposlenih in profita so osnovni načini rasti. Druge oblike rasti pa so še: povečevanje števila (baze) kupcev, povečevanje izvoza, razvoj novih poslov, širša sestava blaga, povečevanje produktivnosti (Benett, 1989, str. 7-16).

V mikroekonomiji običajno ločujemo kratki rok, v katerem so vse proizvodne zmogljivosti (faktorji) dane in dolgi rok, ko so vse proizvodne zmogljivosti variabilne. Pri rasti podjetja gre za povečevanje proizvodnih zmogljivosti. Po tem vidiku lahko razdelimo tudi podjetja na rastoča ali dinamična in na statična ali doživljenjska podjetja. Razlike med obema vrstama podjetij se začno že pri ciljih poslovanja, organizacijski strukturi in načinu vodenja (Tajnikar, 2000a, str. 14-17).

Rast v podjetju lahko nastane zgolj kot prilagajanje vodenja podjetja razmeram (predvsem zunanjim dejavnikom), kar imenujemo pasivna strategija rasti, ali pa kot aktivna strategija rasti, to je, da vodstvo podjetja (dinamični podjetnik) aktivno uvaja pogoje za rast (notranji dejavniki).

Rast podjetja je tesno povezana tudi s t.i. optimalno velikostjo podjetja (Belak, 1998, str. 33), ki jo sicer različne teorije, kot so klasična mikroekonomska teorija, teorija transakcijskih stroškov, teorija industrijske organizacije in dinamični modeli (Tajnikar, 2000a, str. 23-43) izpeljujejo na različne načine, toda v vseh se je potrebno optimalni velikosti čimbolj približati. Iz mikroekonomske teorije tako sledi, da je rast podjetja tisto spreminjanje velikosti podjetja, ki vodi k maksimizaciji profita. Podjetje lahko torej raste celo, če zmanjšuje svojo velikost z namenom, da se približa svoji optimalni velikosti.

Na drugi strani pa je rast podjetja tesno povezana z rastjo trga, ki predstavlja neko zgornjo mejo rasti za podjetje, zato bi obe rasti morali biti čimbolj usklajeni. Nadalje lahko podjetje raste tudi zaradi konkurence, zaradi razpršitve tveganja, ali zaradi drugih razlogov, vendar sta profit in trg zagotovo prevladujoča motiva za rast podjetij.

Pri opredelitvi glavnih oblik in različnih faz podjetniške rasti, skozi katere gre podjetje v svojem življenjskem ciklu, nam pomagajo številni modeli podjetniške rasti, ki so nam lahko tudi dobro vodilo pri načrtovanju bodoče rasti.

3.2. Opredelitev strategij rasti

Praktična izvedba rasti v podjetju je povezana s strategijami rasti. Izvor besede strategija izhaja iz stare grščine (stratos = general). V poslovnem svetu lahko strategije razumemo kot poslovne usmeritve podjetja, ki imajo namen uresničiti strateške cilje podjetja (Pučko, 1996, str. 173). Strategijo sestavljajo pomembne odločitve, ki so sprejete na podlagi natančnih informacij, temeljnih analiz in napovedi (Bowman, 1990, str. 1-2). Strategije so torej v tesni soodvisnosti s planiranjem v podjetju. Strategija rasti je del osnovne (celovite) strategije

podjetja in sestavni del poslovnega načrta podjetja. Strategije rasti so strategije, ki so naravnane na rast (Pučko, 1996, str. 180).

Strategije rasti podjetnik ali vodstvo podjetja oblikuje oziroma načrtuje, ko se odloča, »kako naj podjetje iz sedanjega stanja ob manjši velikosti privede v novo stanje, v katerem je podjetje večje« (Tajnikar, 2000a, str. 118). Glede na različne poslovne razmere ima načrtovanje rasti podjetja lahko tri namene (Tajnikar, 2000b, str. 1):

- iz dosedanje rasti narediti še več rasti v bodoče,
- iz ustavljene rasti narediti novo rast,
- iz zatona podjetja ali posla narediti podjetniško rast.

Različni avtorji sicer različno opredeljujejo posamezne strategije rasti in njihovo število, toda v grobem lahko ločimo sedem glavnih strategij rasti (Tajnikar, 2000a, str. 118-159).

3.2.1. Generična rast ali rast z obstoječimi posli

Generična rast (izraz ni povezan s Slatterjevimi generičnimi strategijami preobrata) je rast z obstoječim poslom in je tudi najbolj običajna (osnovna) strategija rasti. Bodočo rast načrtujemo na podlagi proizvodov (storitev) in trgov, ki so nam zagotavljali dosedanje rast. Strategija je primerna, kadar pričakujemo stabilnost trgov brez velikih sprememb v konkurenci in rast povpraševanja, ki se mu bo podjetje prilagajalo z novimi proizvodnimi faktorji. Podjetje bo generično raslo na dva načina in sicer s postopnim povečevanjem obsega prodaje in s povečevanjem profita. Strategija generične rasti pa ni primerna, če želimo podjetje, ki je v stagnaciji ali zatonu, pripeljati v hitrejšo rast (Tajnikar, 2000b, str. 59).

3.2.2. Diverzificirana rast

Zelo pogosta strategija rasti tveganega posla je tudi diverzifikacija poslovanja, s katero velikost podjetja povečujemo z uvajanjem novih proizvodov, storitev in novih trgov. Diverzifikacija je običajno hitrejša od generične rasti, hkrati pa je tudi bolj tvegana. Strategija je primerna, kadar podjetje nima več možnosti za generično rast, za odpravo konkurenčnih slabosti in tveganja poslovanja, v primeru neizkoriščenih človeških in strojnih zmogljivostih, za podporo temeljnemu poslu ter kot način motiviranja zaposlenih. Nove proizvode in trge je potrebno zelo natančno proučiti v poslovnem načrtu, hkrati pa ne smemo zanemariti obstoječega posla. Nove posle je potrebno čimprej integrirati s starimi (Tajnikar, 2000a, str. 129-136).

3.2.3. Rast s pomočjo nakupa in prodaje licence

Licenca je pravica do ekonomskega izkoriščanja ali uporabe tehnologije, običajno patentov, včasih tudi ustreznega oblikovanja v obliki vzorcev in modelov ter blagovnih in storitvenih znamk, oziroma pravic intelektualne lastnine ter know-how-a (Tajnikar, 2000a, str. 136). Najbolj pogosto kupujejo licence manjša podjetja, ker nimajo lastne tehnologije in se s tem izognejo dragim raziskavam ter stroškom razvoja. Na drugi strani pa podjetja prodajajo licence z namenom povečanja likvidnosti (pridobitev finančnih sredstev), ker nimajo sposobnosti, da bi sami osvajali nove trge in ker s tem uveljavljajo svojo blagovno znamko (Tajnikar, 2000b, str. 60).

3.2.4. Rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize

Franšizing je ena od novejših, vendar že razširjenih oblik poslovanja, pri kateri gre za prenos celega poslovnega koncepta, to je celotnega paketa proizvodov ali storitev, proizvodnega in prodajnega procesa, blagovne znamke, organizacije podjetja, know-how-a, dobaviteljev, računovodskega sistema ipd.. Kupec franšize pridobi poslovno idejo, ki je že preizkušena, zato je tudi neuspešnih razširitev poslovanja bistveno manj kot sicer. Prodaja franšize je eden najučinkovitejših načinov za širitev uveljavljene blagovne znamke na nove (oddaljene) trge, ne da bi vlagali dodatni kapital, hkrati pa zaslužimo še pristojbine.

3.2.5. Rast s pomočjo joint venture poslov

O joint venture (JV) ali skupnih poslih govorimo tedaj, kadar se dve ali več podjetij odloči za skupno uresničevanje poslovnih priložnosti in s tem namenom navadno ustanovi novo podjetje. Glavni razlogi za povezovanja podjetij v joint venture posle so: projekt je prevelik ali preveč tvegan, da bi ga lahko izpeljali sami; noben od partnerjev nima zadostnih sposobnosti in izkušenj za uspešno izvedbo projekta; noben od partnerjev ni pripravljen pustiti kontrole nad projektom zgolj drugemu ipd.. Posebna, manj zamotana oblika joint venture posla so strateška partnerstva (zaveznitva), ki lahko temeljijo na določenem sporazumu ali pa so zgolj verbalne narave (Tajnikar, 2000a, str. 141-142). Joint venture posli se vse bolj uveljavljajo kot način povečevanja konkurenčnosti v globalnem okolju, pogosti so tudi pri reševanju kriz (Dubrovski, 2000, str. 69) ter so dobra podlaga za kasnejše tesnejše povezovanje podjetij, spojitve, pripojitve ali prevzeme.

3.2.6. Mreženje in podpogodbništvo kot strategija rasti

S strateškimi partnerstvi sta povezani tudi podpogodbništvo in mreženje, pri katerih gre za poglobljanje delitve dela in povečano specializacijo in nastajanje mrežnih struktur z večjim številom podjetij v okviru strateških partnerstev. Mrežne strukture nastajajo v procesih zmanjševanja obsega podjetij in kooperacijskega izločanja posameznih elementov podjetniškega delovanja iz podjetja. Namen te strategije je spodbujati notranje podjetništvo in zaposlene k novim idejam, hkrati pa povečati fleksibilnost podjetja, s tem da administrativne odnose znotraj prevelikega podjetja zamenjajo tržni odnosi (Tajnikar, 2000a, str. 142-148 in 94-105).

3.2.7. Spojitve, pripojitve in prevzemi kot strategija rasti

V zadnjih letih se je trend povezovanja in prevzemanja podjetij razširil tudi v Slovenijo. Osnovna delitev pripojitev in spojitev je na horizontalne in vertikalne. Vzroki za združitve ali prevzeme so lahko zelo različni, razdelimo jih lahko na strateške in finančne. Podjetja želijo z aktivnim povezovanjem doseči svoje poslovne cilje, kot so povečanje tržnega deleža in ekonomija obsega, izkoriščanje sinergijskih učinkov, diverzifikacija poslov, vstop na nove trge, dostop do novih tehnologij, odprava pomankljivosti podjetja, skrb za učinkovitost ključnih dobaviteljev, strah pred konkurenco ipd.. Strategija rasti s pomočjo spojitev, pripojitev in prevzemov prinaša tudi veliko tveganje (izbira pravih partnerjev, prave cene in predvidevanje sinergijskih učinkov), saj je veliko spojitev in prevzemov v svetu neuspešnih.

4. ANALIZA MOŽNOSTI ZA RAST PODJETJA

4.1. Vpliv žetvene strategije lastnikov

Lastninjenje MT se je zaradi denacionalizacijskih postopkov zavleklo vse do leta 1999. V vsem tem času je nad podjetjem bedela država. Osnovni kapital MT znaša 592.924.000,00 SIT in je razdeljen na 592.924 delnic z nominalno vrednostjo 1000,00 SIT. Struktura delničarjev na dan 31.12.1999 (Letno poročilo 1999) je bila naslednja:

a) notranji lastniki	46,4 %
b) SRD – rezervirano za notranji odkup v 3 letih	13,6 %
SKUPAJ notranji odkup	60,0 %
c) zunanji lastniki	
• Slovenska razvojna družba	20,0 %
• Kapitalski sklad	10,0 %
• Odškodninski sklad	10,0 %
SKUPAJ zunanji lastniki	40,0 %

Konec leta 2000 pa je prišlo v MT do velikih sprememb v lastništvu, kar 43,5 % MT je od pomembnejših institucionalnih lastnikov kupilo podjetje Facig Hardware iz Slovenjskih Konjic, znano po zastopanju japonske družbe Casio. Kasneje je sicer največji lastnik postalo povezano podjetje List d.o.o. iz Ljubljane. Struktura delničarjev na dan 31.12.2000 (Letno poročilo 2000) je bila naslednja:

LIST d.o.o.	30,0 %
Slovenski odškodninski sklad d.d.	10,0 %
SRD – rezervirano za notranji odkup	13,6 %
Facig Hardware, Slovenske Konjice	3,6 %
Udeleženci notranjega odkupa	22,8 %
Upravičenci interne razdelitve	20,0 %

Bistvena sprememba je torej privatizacija MT. Privatni kapital navadno s podjetjem gospodari povsem na drug način in bolj učinkovito kot država. S 1.3.2001 je predsednika stare začasne uprave Franca Okorna zamenjal novi predsednik uprave Franc Gajšek. Zamenjal se je tudi skoraj celoten management. Ena od temeljnih hipotez moje diplomske naloge je, da imata na strategijo podjetja ključen vpliv lastništvo in management.

Žetvena strategija lastnikov oziroma investorjev je povezana z njihovimi pričakovanji, v zasledovanju profitnega motiva želijo investitorji vnovčiti čim večji kapitalski dobiček. V literaturi je žetveni cilj zelo pogosto opredeljen zgolj kot prodaja podjetja, toda investitorji v bistvu želijo povečevati (maksimirati) vrednost podjetja. Najpogosteje se vrednost podjetja povečuje z rastjo podjetja, iz česar lahko sklepamo, da strategije rastočih poslov pravzaprav vsebujejo tudi na ta način opredeljeno žetveno strategijo (Tajnikar, 2000a, str. 114-116).

O sedanji in bodoči žetveni strategiji novih lastnikov MT lahko v svoji diplomski nalogi le ugibam, toda v povezavi z njo in strategijo rasti so pomembne tri stvari:

1. Prva pomembna ugotovitev v podjetju MT je, da so novi lastniki hkrati tudi managerji. Lahko bi govorili tudi o zunanjem managerskem odkupu (MBI – Management buy-in). Ti managerji oziroma podjetniki so v nakupu podjetja MT videli poslovno priložnost, njihov glavni motiv je bil predvsem pridobitev uveljavljene blagovne znamke. Nov management torej združuje lastniško, podjetniško in poslovodno funkcijo, kar jim poleg večje motivacije in odgovornosti daje tudi večjo moč ter kontrolo v podjetju, da lahko razvijejo lastno dolgoročno vizijo in strategijo razvoja podjetja.
2. Lastniški delež je druga pomembna stvar pri nakupih podjetja, ki ima vpliv tudi na njegovo nadaljnjo strategijo rasti. Tako ni vseeno ali imamo kontrolni (večinski) oziroma upravljalški delež 51 % ali smo lastniki vseh 100 % podjetja. Če si lastniki kontrolnega deleža tako želijo pridobitev nadaljnjih deležev podjetja, potem morda njihov upravljalški motiv v času do pridobitve celotnih 100 % ni dvigovanje (maksimiranje) cene delnice; seveda ne smejo nikoli delovati v škodo podjetja. V podjetju MT imajo novi lastniki zaenkrat še kontrolni delež, poleg njih so lastniki še zaposleni (iz notranjega odkupa), vprašljiv je edino delež Slovenske razvojne družbe. Lastniška struktura se lahko spremeni ob prisilni poravnavi (konverzija terjatev v deleže) in ob neizbežni prihodnji dokapitalizaciji podjetja (z lastnimi sredstvi ali s pomočjo strateškega partnerja).
3. Zavedati se je treba, da je nov management prevzel podjetje v stanju, ko je MT že izpolnjevala vse pogoje za stečajni postopek, saj je bila insolventna, dolgoročno nelikvidna in kapitalsko neustrezna. Poleg tega, staro vodstvo novemu vodstvu podjetja ni primopredalo poslov, zato je dejansko šlo za krizni management v prvinskem pomenu besede. Stara uprava vse od vpisa MT v register kot delniška družba (v letu 1998) še ni sklicala skupščine delničarjev, tako je prva skupščina delničarjev, 5.10.2001, morala obravnavati poslovne rezultate vse od leta 1992 naprej. Nova uprava si prizadeva za reševanje podjetja s preobratom.

4.2. Analiza tržnih priložnosti

4.2.1. Analiza okolja podjetja in opredelitev trgov

Podjetje MT deluje na naslednjih regionalnih trgih:

- Nabavni – domači in tuji (Italija, Nemčija, Avstrija, Češka, Kitajska, Španija in druge);
- Prodajni – Slovenija.

Narodnogospodarsko okolje Slovenije je relativno stabilno. Pomemben mejnik bo vstop Slovenije v Evropsko unijo in kasneje uvedba evra. MT ima ambicije ponovnega vstopa na trge jugovzhodne Evrope, predvsem države bivše Jugoslavije. Politična in gospodarska stabilnost v teh državah je precej manjša, neurejenost lastništva in drugih pravnih področij pa slovenskim podjetjem vstop na trge dodatno otežuje.

Trg oziroma dejavnost MT lahko razdelimo na dva ali tri tržne segmente:

1. Maloprodaja (prodaja na drobno) – bodisi končnemu kupcu (potrošnikom) bodisi virmanskim kupcem (obrnikom, manjšim podjetjem).
2. Eksterna prodaja (veleprodaja, prodaja na debelo) – predvsem drugim trgovskim podjetjem.

Regionalno je MT (maloprodaja) v Sloveniji sedaj prisotna v ljubljanski regiji (5 lokacij) in na Ptuj. Prodajalna Ptuj posluje izredno uspešno, podobne dobre centre je potrebno umestiti na geografsko slabše zasedena področja, kot so Gorenjska, Dolenjska in Celje, kjer je zaradi političnega naboja lokalne skupnosti po izgubi Kovinotehne položaj posebej zanimiv. MT je imela nekaj let podružnice tudi v tujini in sicer v Splitu in v Pragi, vendar jih je morala zaradi izgub zapreti.

Blago, ki ga prodaja MT, je zelo raznovrstno. Matrika blagovnih skupin je predstavljena v PRILOGI I. Ugotovimo lahko, da skozi leta 1998 do 2001 celotna prodaja že po tekočih cenah upada. V procesu preobrata je MT najprej zaprla šest nerentabilnih prodajaln (od 12) v Kopru, Vrhniki, Kamniku in dve v Mariboru, zato je upad celotne prodaje v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 logičen. V preobratu je prišlo po analizi blagovnih skupin tudi do tržnih preusmeritev. Največja med njimi je ukinitve tekstilnega programa, saj je le-ta v preteklosti zahteval velika obratna sredstva.

Trg tehnične trgovine in široke potrošnje stagnira in se segmentira. Konkurenca v panogi je vse hujša - podjetja morajo zato poiskati tržne niše bodisi s prodajnimi programi bodisi s storitvami. Priložnosti v prihodnjih letih se ponujajo predvsem v gradbeništvu (stanovanjska shema, gradnja avtocest, gradnja savskih elektrarn), MT lahko poleg maloprodaje v eksterni (vele)prodaji pridobi tudi katerega izmed velikih poslov z državo. Naraščajoča konkurenca znižuje prodajne cene (cenovna politika MT je, da se ravna po konkurenci, razen nekaterih blagovnih skupin, kjer so izključni dobavitelj) in sili podjetja v ponudbo dodatnih storitev, kot so svetovanje, poprodajne storitve ali »ponudba na ključ«. Svojo subjektivno razporeditev proizvodov in storitev iz obstoječih poslov glede na pričakovanja o njihovih trgih (portfolio oz. Bostonska matrika) sem predstavil v PRILOGI G.

4.2.2. Konkurenca

Največji (angl. market leader) na slovenskem trgu tehnične trgovine in široke porabe je Merkur Kranj (56 mrd SIT prihodkov v letu 2000) oziroma Skupina Merkur (skupaj s Kovinotehno, ki je imela 33 mrd SIT) skupno s prek 100 mrd SIT prihodkov in 2.944 zaposlenimi. Pri tem velja omeniti, da dve tretjini prihodkov (37 mrd SIT) Merkurja ustvari veleprodaja. Poleg specializiranega Merkurja so v tehnični trgovini seveda prisotne tudi močne trgovske družbe PS Mercator in Era (oziroma gospodarsko interesno združenje SUMA). Kovintrade Celje (sedaj Sava Trade, ki je kupila tudi Astro) je imel v letu 2000 7,8 mrd SIT prihodkov, na petem mestu pa je že MT s približno 6,65 mrd SIT prihodki v letu 2000 (<http://www.gvrevija.com/trgovina>, 6.3.2002). Prisotnih je tudi veliko manjših podjetij, na določenih tržnih segmentih je konkurentov še več, na primer Nama in Maximarket (veleblagovnica), Lesnina in Rutar (pohištvo), Sava (kemija), Tehnunion in drugi.

Zavedati se je potrebno tudi potencialne tuje in domače konkurence. V Sloveniji so že prisotna tuja podjetja, kot sta Baumax in Bauhaus, katerih rasti na slovenskem trgu ni pričakovati (se pa širita na hrvaški trg), Rutar pa je na Rudniku v Ljubljani zgradil prvi svoj veliki center. Nevarnejša se zdi konkurenca nemške tehnične trgovine Obi, ki se intenzivno širi s pomočjo franšize, katere nosilec za Slovenijo je MG Market (Chemo). Prvi Obi center je bil postavljen že 1998 v Mariboru, kar dva Obi centra (9900 in 10.500 kvadratnih metrov prodajnih površin) se gradita na Rudniku, prav tako eden v okviru centra Supernova v Kopru

(odprta naj bi bil že maja 2002), prodajalne načrtujejo tudi v Kranju, Novi Gorici in Novemu mestu (<http://www.gvrevija.com/trgovina>, 6.3.2002).

Tudi največji slovenski trgovec Mercator namerava tehnični del trgovine še okrepiti. Mercator s prodajo tehničnih izdelkov ustvari med 5-8 % vseh svojih prihodkov in ima v Sloveniji v tehnični trgovini med 10-15 % tržni delež, odvisno od skupine izdelkov. V letu 2001 so v Mercatorju skoraj končali notranje prestrukturiranje, saj so postavili športno, pohištveno in tekstilno verigo, v 2002 jim tako ostaja le še tehnična. Zato se nameravajo že v prvi polovici leta povezati s tehničnim trgovcem (Križnik, Delo 28.2.2002). Gre predvsem za postavitev verige trgovskih centrov na območju bivše Jugoslavije, zato bi bila zanimiva tudi povezava z MT in njeno blagovno znamko.

V razvitem svetu se trgovina nenehno koncentrira, v zadnjih letih pa je trend koncentracije in povezovanja prenesel tudi k nam. Prvi val povezovanja podjetij v trgovini kot tudi v tehnični trgovini se je v Sloveniji začel v letu 1998. Vodilni pri prevzemih v trgovski dejavnosti je Mercator, pri tehničnih trgovinah pa je leta 1999 Merkur prevzel Kovinotehno (Kordež, 2002, str. 32), kasneje tudi Bofex (Malus, 2000). Tudi druga podjetja v tehnični dejavnosti se povezujejo po dveh principih in sicer preko prevzemov, spojitvev, pripojitev ter po lastniški strukturi (na primer Sava, Chemo, Astra). V tem procesu imajo pomembno vlogo država in pidi. MT se do leta 1999 zaradi nedokončanega lastninjenja niti ni mogla povezati. S strateškim partnerjem Lesnino Mi je leta 2000 sicer podpisala pismo o nameri, po kateri naj bi MT dokapitalizirala Lesnina. Slovenija se približuje vstopu v Evropsko Unijo, v kateri bodo vsa slovenska podjetja majhna (tudi Merkur), zato se je novo vodstvo MT raje odloča za izbor med velikimi tujimi strateškimi partnerji.

4.2.3. Marketing in načini prodaje

Blagovna znamka je za trgovsko podjetje še posebej pomembna, v Zahodni Evropi imajo blagovne znamke trgovskih družb vrednost med 5 in 10 letnimi dobički družbe. V telefonski anketi (Povzetek telefonske ankete MT, 28.6.2001) je za Metalko že slišalo kar 86 % anketiranih v reprezentativnem vzorcu. Metalka je znana tudi širom bivše Jugoslavije, vendar bolj v smislu veleprodaje oziroma v poslovnih krogih. Tudi v slovenskih poslovnih krogih je le malo takih, ki za Metalko (bivšo ali MT) ne bi slišali še nikoli.

Metalko poznajo predvsem starejši ljudje, medtem ko mladi rajši kupujejo nove in tuje stvari. Tradicionalna blagovna znamka zato sama po sebi ni garancija uspeha. MT mora mlajše generacije pridobiti z modernim in učinkovitim trženjem ter pospeševanjem prodaje. Oglaševanje MT poteka v lokalnih okoljih, kartica ugodnosti je bila uvedena že leta 1993, vendar ima le 30.000 stalnih uporabnikov. Staro vodstvo je področju trženja namenjalo premalo pozornosti, saj mu je namenjalo zgolj 1,5 % RVC, medtem ko pri nekaterih konkurentih sredstva za trženje dosegajo do 5 % prodaje! Osebno menim, da je marketing eden od najbolj pomembnih dejavnikov za rast trgovskega podjetja. V preobratu znatnega povečanja sredstev navadno ni mogoče zagotoviti, vendar naj bi marketing deloval normalno, saj prinaša prihodek. V preobratu in prisilni poravnavi bi morala imeti aktivnejšo vlogo služba za odnose z javnostmi, ki bi morala skrbeti za ohranitev ugleda podjetja.

Glavni razlogi za izgubo trga v maloprodaji so bilo zastarele trgovine in neustrezne lokacije. MT je novembra 2001 predstavila prenovljeno blagovnico, katere podoba in ponudba je blagovnici v centru mesta primerna. Posodobiti pa bo treba tudi druge obstoječe (na primer halo v BTC, ki je v bližini centra City Park) in zgraditi nove moderne prodajalne.

Po grobi oceni naj bi vsaka od prodajaln MT potrebovala zaledje okoli 100.000 ljudi. Na Zahodu imajo trgovine s podobno ponudbo kot MT prodajne površine velike 1500 do 2000 kvadratnih metrov ali pa nad 10.000 kvadratnih metrov (velik trgovski center). Ključnega pomena pa je predvsem fizična lokacija. V Sloveniji je trend, da se trgovina iz centra mest seli v velike trgovske centre na obrobju mesta, kjer imajo kupci poleg dostopa iz avtoceste zagotovljeno tudi dovolj parkirnih mest in ostalo ponudbo. MT ima v načrtu, da v letu 2002 tudi pod blagovnico zgradi 100 do 120 novih parkirnih mest za kupce, organizira vrtec za otroke, izboljša gostinsko ponudbo in podobno. Novo vodstvo se zaveda, da bo v maloprodaji MT kupce lahko pridobila od konkurentov le z modernimi trgovinami, dobro ponudbo, zagotavljanjem dodatnih storitev in z intenzivnejšim trženjem.

Na področju eksterne (vele)prodaje je glavna prednost MT pred Merkurjem hitra odzivnost. Poleg tega so za ta segment pomembni tudi plačilni pogoji, protidobave in podobno. V Sloveniji je registriranih približno 5.400 fizičnih oseb – samostojnih podjetnikov, ki opravljajo trgovino na drobno in približno 23.000 gospodarskih družb (Belak, 2000, str. 149). Tudi obuditev eksterne prodaje mora biti v prihodnje podprta z intenzivnejšim medorganizacijskim trženjem.

4.3. Analiza dosedanjega poslovanja

4.3.1. Dobavitelji in kupci

Trgovina temelji na menjavi vrednosti, to je, menjavi izdelkov na trgu med različnimi odjemalci. Trgovska funkcija je pravzaprav »obvladovanje časa, prostora, količine, ponudbe in znanja«. Nabava, logistika in prodaja so temeljne dejavnosti trgovskih družb. Učinkovita kontrola stroškov je osnovni pogoj za obstoj trgovskih podjetij (van Weele, 1998, str. 345-346). Eden prvih ukrepov nove uprave v preobratu je bila zato notranja kontrola nabave in prodaje oziroma centralizacija nabave, kjer so odkrili tudi nepravilnosti oziroma celo goljufije (tem dobaviteljem so ustavili izplačila). Število dobaviteljev je bilo prej preveliko, celo večje kot tisoč.

Konec leta 2001 je MT imela le še okoli 380 dobaviteljev, razvrščenih v sistem ABC in vsak od njih s svojo polico; k temu je treba dodati še nekaj t.i. spot dobaviteljev. Glavni dobavitelji so: Merkur, Kolpa, G-M&M, Mariborska livarna Maribor, Rakovicke keramične zavode, Gorenje, Kovinoplastika, Elektrolux, Iskra Ero, Svea, Jelovica, Tehnunion in drugi. V likvidnostnih težavah MT so podjetje nekateri mali dobavitelji izsiljevali, po uvedbi prisilne poravnave pa skušali podjetje spraviti ob dober glas. Negotovi nabavni viri so ogrožali tudi prodajo.

Količinsko so največji kupci (eksterna prodaja) trgovska podjetja: Merkur, Era, Spar Slovenija, PS Mercator in okoli 500 drugih trgovskih, proizvodnih in storitvenih podjetij.

V prodaji MT je prisotna rahla sezonska komponenta. Prvi vrh prodaje je spomladi marca, aprila in maja, ko se začne gradbena dela, poleti je prodaja nekoliko manjša, septembra spet višja, december pa je izrazit trgovski mesec predvsem v blagovnici.

Razlike v ceni (RVC) med prodajnimi (PV) in nabavnimi (NV) vrednostmi so leta 2000 znašale 20,96 % PV, od tega 24,37 % PV v maloprodaji in 10,85 % PV v veleprodaji. V letu

2001 se je RVC povišala na 22,12 % PV, od tega 25,25 % PV v maloprodaji in 12,45 % PV v veleprodaji. Višji RVC (kosmati dobiček) je pglavitni cilj trgovskega podjetja in eden od pokazateljev izboljšane komerciale podjetja v letu 2001. Velika trgovska podjetja z večjo pogajalsko močjo pa lahko pri dobaviteljih dosežejo nižje nabavne cene in višjo RVC, zato je v trgovski panogi prisoten trend povezovanja podjetij in koncentracije konkurence.

4.3.2. Analitične bilance dosedanjega poslovanja

Računovodska bilanca uspeha MT v letih 1998, 1999, 2000 je predstavljena v PRILOGI D, bilanca stanja MT v letih 1998, 1999, 2000 pa v PRILOGI E. Vendar pa računovodske bilance, ki so narejene za kontrolo poslovanja za nazaj ali za davčne potrebe, za načrtovanje rastočih poslov niso najprimernejše in jih je smiselno prepisati v poenostavljene bilance (Tajnikar, 2000b, str. 40).

Tabela 1: Bilanca stanja - premoženjska in kapitalska slika dosedanjih poslov (v tisoč SIT)

BILANCA STANJA					
AKTIVA – PREMOŽENJE	1998	1999	2000	2001	Načrt 2002
Osnovna sredstva	900.004	938.309	730.028	772.444	690.000
Gotovina	128.460	112.746	63.105	91.753	30.000
Zaloge	1.265.041	1.231.740	1.007.234	927.265	996.700
Terjatve do kupcev	1.684.059	1.119.952	1.321.033	992.792	935.500
Kratkoročne finančne naložbe	0	31	76.483	370.359	180.000
Dolgoročne finančne naložbe	391.444	191.723	10.597	85.095	8.000
KAPITAL – VIRI	1998	1999	2000	2001	Načrt 2002
Trajni kapital	994.049	342.613	433.558	- 647.386	767.444
Obveznosti iz avanseov	22.022	14.694	14.640	11.404	10.000
Obveznosti do dobaviteljev	1.723.337	1.616.536	1.481.146	2.557.695	772.029
Kratkoročni krediti	1.251.226	1.328.050	1.070.322	1.207.552	1.200.000
Dolgoročni krediti	378.374	292.608	208.814	110.948	90.727
AKTIVA = PASIVA	4.369.008	3.594.501	3.208.480	3.240.213	2.840.200

Vir: Letni poročili 1999, 2000 in interni podatki MT.

Letne bilance stanja nam izkazujejo, da ima podjetje MT ogromno obveznosti do dobaviteljev, prav tako pa tudi terjatev do kupcev. Če k temu prištejemo veliko količino zalog ugotovimo, da je MT že dalj časa nelikvidna, kar nam bodo v nadaljevanju pokazali tudi izračunani kazalniki likvidnosti.

Takoj nas zbode v oči predvsem negativna vrednost trajnega kapitala, ki se je zaradi tekočih izgub operativnega poslovanja skozi leta zmanjševal in ga je bilo konec 2001 v prisilni poravnavi po očiščenju bilance z odpisom blaga, ki ga težko prodajo, celo za skoraj 650 mio SIT. Negativen trajni kapital je ena od treh tipičnih razmer (vzrokov) krize v podjetju, ki nastane zaradi izgub v preteklosti in je značilen predvsem za podjetja v tranzicijskih državah. V takih primerih je edina pot reševanja podjetja dokapitalizacija podjetja z novim trajnim kapitalom, ki so ga »snele« izgube. Takšno podjetje je sicer že veliko pred takim stanjem izpolnjevalo pogoje za stečaj (Tajnikar, 2000a, str. 252).

V vseh letih je bila namreč MT kapitalsko neustrezna. Kapitalna neustreznost nastopi, kadar družba nima zadostnega kapitala za obvladovanje obsega in vrste poslov, ki jih opravlja pri opravljanju svoje dejavnosti, ali za obvladovanje tveganj pri tem poslu (Mayr, 2000, str. 38). Formalnopravno je kapitalna neustreznost lahko razlog za začetek stečajnega postopka (Dubrovski, 2000, str. 62). Na veliko kapitalno neustreznost MT nam kaže tudi primerjava med podjetji v panogi (<http://www.gvrevija.com/trgovina>, 6.3.2002) in njihovimi razmerji med prihodki, sredstvi in kapitalom. Na primer Merkur je imel v letu 2000 56,1 mrd SIT prihodkov, 63,9 mrd SIT sredstev in 25,7 mrd SIT kapitala. Torej bo MT tudi po finančni reorganizaciji (načrtovana bilanca stanja 2002) potrebno dokapitalizirati. Ne smemo pa pozabiti, da ima MT tudi izvenbilančna sredstva (nepremičnine), katerih vrednost je konec leta 2000 znašala blizu 2,3 mrd SIT.

Da bi se izognili stečaju, ki ga je predlagal eden od dobaviteljev, je vodstvo MT potem 15.10.2001 predlagalo začetek postopka prisilne poravnave. Uvedba prisilne poravnave je lepo vidna v bilanci stanja za leto 2001 in načrtovane bilance za leto 2002. MT je imela konec 2001 približno 3,5 mrd SIT dolgov, od tega 2,5 mrd SIT dobaviteljem, ostalo pa so dolgovi do bank. Za rešitev in preobrat v poslovanju MT je nujna finančna reorganizacija s prisilno poravnavo. V letu 2002 je predvideno, da bi MT znova imela za 767 mio SIT pozitivnega trajnega kapitala. Vendar zgolj dokapitalizacija še ne bi zagotavljala, da podjetje tudi v prihodnje ne bi ustvarjalo tekočih izgub in izgubljalo trajnega kapitala. To je druga tipična situacija krize, ki sčasoma zopet privede do prvih razmer krize z negativnim trajnim kapitalom. Rešitev je zato v zagotovitvi pozitivnega operativnega poslovanja (Tajnikar, 2000a, str. 253). Ukrepe v preobratu za znižanje stroškov in povečanje prihodkov sem predstavil v teoretičnem delu, preobrat v praksi pa najbolje prikazujejo bilance uspeha:

Tabela 2: Bilanca uspeha – prikaz prihodkov in odhodkov iz dosedanjih poslov (v tisoč SIT)

BILANCA USPEHA					
Leto	1998	1999	2000	2001	Načrt 2002
PRIHODKI	7.079.428	6.903.050	6.650.501	5.217.415	6.291.039
Prihodki iz poslovanja	6.732.606	6.722.669	6.272.729	5.121.899	4.908.512
Prihodki od financiranja	314.903	159.062	99.775	67.737	389.368
Izredni prihodki	31.919	21.319	277.997	27.779	993.159
STROŠKI	7.076.711	7.630.033	6.590.049	6.328.708	5.087.786
Materialni stroški – variabilni	5.232.987	5.264.664	4.994.159	4.143.519	3.652.660
Stroški storitev – variabilni	366.119	394.347	325.657	407.284	312.769
Bruto plače – variabilne	101.855	100.379	85.464	82.437	71.008
Odhodki financiranja	235.560	294.819	178.585	283.867	186.000
Izredni odhodki	29.522	473.316	51.034	421.621	17.000
Amortizacija	76.224	76.377	77.726	116.831	113.840
Bruto plače – fiksne	916.689	903.415	769.176	741.930	639.080
Administrativni stroški	117.755	122.716	108.248	131.219	95.429
PRIHODKI – ODHODKI	2.717	- 726.983	60.452	- 1.111.293	1.203.261
Profitni davek	0	0	0	0	0
NETO PROFIT	2.717	- 726.983	60.452	- 1.111.293	1.203.261

Vir: Letni poročili 1999, 2000 in interni podatki MT.

Materialni stroški, variabilni del stroškov storitev, variabilni del bruto plač predstavljajo celotne variabilne stroške (VC) podjetja, medtem ko odhodki financiranja, izredni odhodki, fiksni del bruto plač in administrativni stroški za podjetje predstavljajo celotne fiksne stroške (FC). V podjetju so 90 % celotnih bruto plač ocenili kot fiksni strošek in 10 % kot variabilni strošek. Celotni stroški storitev iz računovodske bilance pa so razdeljeni 80 % kot VC in 20 % kot FC pod administrativnimi stroški. Računovodsko kategorijo odpisi obratnih sredstev in rezervacije sem uvrstil med izredne odhodke oz. kot fiksne stroške.

Opazimo lahko, da je MT v letih 1999 in 2001 zabeležila velikansko izgubo, ki je deloma posledica odpisa obratnih sredstev in uvedbe postopka prisilne poravnave v letu 2001. Prodaja MT je v letu 2001 upadla za skoraj 19 %, vodstvu podjetja pa še ni uspelo bistveno znižati stroškov. Po načrtu finančne reorganizacije naj bi MT v letu 2002 poslovala z minimalnim operativnim dobičkom (dobičkom iz poslovanja), velik izkazani celotni dobiček pa je posledica izrednih prihodkov in postopka prisilne poravnave, zato niti izguba v letu 2001 niti načrtovani celotni dobiček 2002 nista povsem realna. Pomembno pa je, da preobrat v poslovanju MT oz. načrt finančne reorganizacije zagotovi pogoje za ponovno pozitivno operativno poslovanje MT.

4.3.3. Glavni kazalniki poslovanja

Tabela 3: Kazalniki poslovanja MT iz dosedanjih poslov (1998 do 2002)

GLAVNI KAZALNIKI POSLOVANJA					
Leto	1998	1999	2000	2001	Načrt 2002
Donos na zaposleni kapital (v %)	5,45	-12,02	7,45	-25,54	48,91
Donos na lastniški kapital – ROE (v %)	0,27	-212,19	13,94	/	156,79
Profitna stopnja – ROA (v %)	0,06	-20,22	18,84	-34,30	42,37
Stopnja pokritja (v %)	15,32	14,33	13,83	9,54	17,77
Likvidnost (kratk. koeficient)	1,03	0,83	0,96	0,63	1,08
Obratno finančna likvidnost (pospešena likvidnost)	0,60	0,42	0,57	0,39	0,58
Obrat zalog	4,14	4,27	4,96	4,47	3,66
Starost zalog (dnevi)	88,24	85,40	73,61	81,68	99,60
Kupci in dobavitelji	0,96	0,69	0,88	0,39	1,20
Doba izterjave računov (dnevi)	91,30	60,81	76,87	70,75	69,56
Doba dolgovanja dobaviteljem (dnevi)	110,03	102,05	99,60	199,39	69,39
Denar v obratnih sredstvih	2,19	2,73	2,54	2,15	2,29
Solventnost	0,97	1,22	1,12	1,58	0,96
Prag rentabilnosti (v tisoč SIT)	8.785.602	9.751.865	8.198.306	13.351.879	5.821.878
Ciljni profit	100.000	/	100.000	/	100.000
Prag rentabilnosti s profitom	9.438.211	9.751.865	8.921.430	13.351.879	6.384.733
Cena dolžniškega kapitala (%)	14,46	18,19	13,96	21,53	14,41
Donos finančnih naložb (%)	80,45	82,95	114,58	14,87	207,11

Vir: Interni podatki MT in lastni izračuni.

Kazalniki poslovanja, ki se nanašajo na uspešnost (profitnost) poslovanja, so donos na zaposleni kapital, donos na lastniški kapital in profitna stopnja. Ti kazalniki za MT niso povsem realni in med leti primerljivi zaradi čiščenja bilanc, izrednih odhodkov in prihodkov ter prisilne poravnave. Kazalnik stopnja pokritja je opredeljen kot razmerje med razliko prihodkov iz poslovanja in variabilnimi stroški ter med prihodki iz poslovanja.

Za trgovsko podjetje so izjemno pomembni kazalniki likvidnosti, saj z njimi lahko usmerjamo politiko obratnega kapitala. Za ugotavljanje plačilne sposobnosti podjetja uporabljamo koeficient likvidnosti ali kratkoročni koeficient (angl. current ratio) in koeficient obratno finančne likvidnosti ali pospešeni koeficient (angl. quick ratio, acid test). Koeficient obratno finančne likvidnosti kaže pokritost kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi naložbami brez zalog, saj so le te pogosto nelikvidne. Njegova vrednost naj bi bila okoli 1, kar bi pomenilo, da je podjetje sposobno pokrivati vse svoje kratkoročne obveznosti s tekočim poslovanjem. Opazimo lahko, da sta bila oba koeficienta v MT med leti 1999 do 2001 zelo nizka in podjetje MT nelikvidno.

Prisilna poravnava naj bi izenačila dobo dolgovanja dobaviteljem z dobo izterjave računov. V preteklih letih je bila namreč doba dolgovanja dobaviteljem zelo dolga. Povprečna doba izterjave dolgov je odnos med terjatvami do kupcev in prodajo. Starost dospelih računov dobaviteljev izračunamo kot odnos med dospelimi računi kupcev (dolg do dobaviteljev) in letno nabavo. Kazalnik kupci in dobavitelji, ki kaže razmerje med terjatvami do kupcev in med obveznostmi do dobaviteljev in iz avansev, naj bi bil po prisilni poravnavi nad 1. V letu 2002 je po finančni reorganizaciji predvidena nekoliko daljša vezava zalog, ki je s tem tudi enaka dnevom vezave denarja. Zaloge bi se v enem letu obrnile 3,66-krat; obrat nabavljenega blaga izračunamo kot odnos med stroški prodanega blaga in zalogami. Kazalnik denar v obratnih sredstvih nam kaže razmerje med prihodki iz poslovanja in med obratnimi sredstvi. Solventnost primerja vse obveznosti in dolgove podjetja z obratnimi sredstvi, MT je postala nesolventna že leta 1999.

Preko opredelitve variabilnih in fiksnih stroškov lahko izračunamo tudi prag rentabilnosti oz. za MT vrednost prihodkov pri ničelnem profitu, ki bi v letu 2002 znašala 5,8 mrd SIT. Če pa bi želela doseči ciljni profit 100 mio SIT, bi morala MT imeti za skoraj 6,4 mrd SIT celotnih prihodkov. Ob takem ciljnem profitu bi ROE znašala približno 13 %.

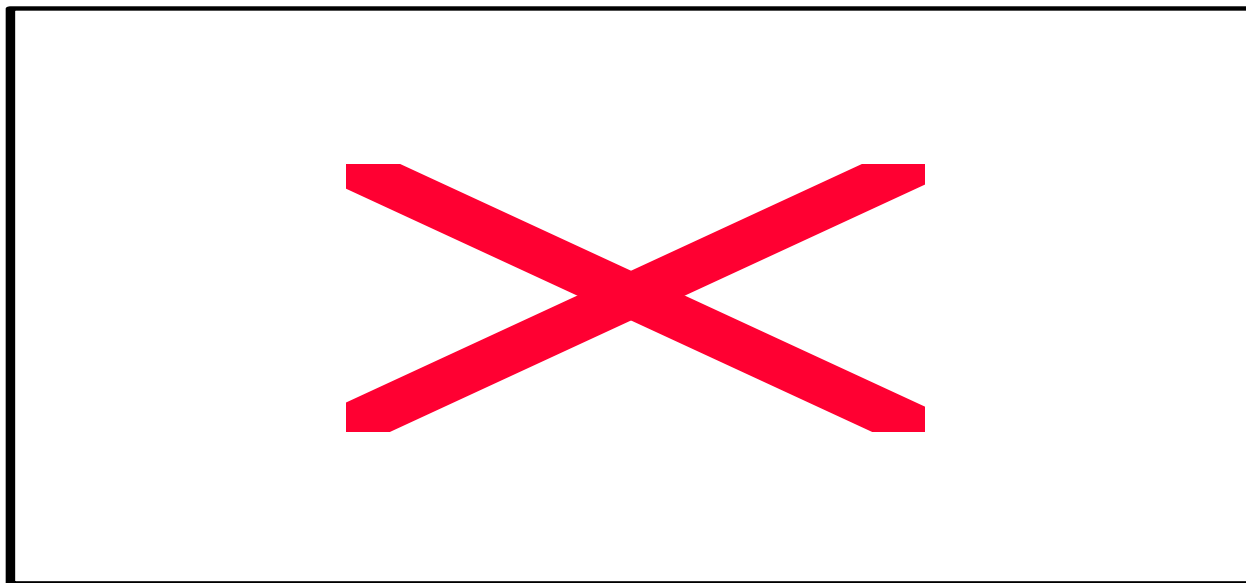
Nekateri drugi kazalniki poslovanja MT v letih 1998, 1999 in 2000 z indeksi so predstavljeni v prilogi F.

4.4. Analiza organizacijskega in kadrovskega področja

4.4.1. Število zaposlenih

Stara Metalka Trgovina je po izgubi jugoslovanskih trgov ostala s prevelikim številom zaposlenih. Le to se je skozi leta nenehno zmanjševalo, gibanje števila zaposlenih v zadnjih letih je prikazano na grafu.

Slika 1: Gibanje števila zaposlenih MT v obdobju od 31.12.1998 naprej



Vir: Letni poročili 1999, 2000 in interni podatki MT.

Po programu prenehanja delovnih razmerij naj bi po zaključku postopka prisilne poravnave v podjetju MT bilo zaposlenih le še približno od 240 do 250 zaposlenih. S tem se bodo bistveno znižali stroški dela.

Poleg številnih presežnih delavcev in strukturne brezposelnosti je eden glavnih problemov podjetja MT neustrezna kadrovska struktura zaposlenih. V podjetju je bilo tako oktobra 2001 le okoli 6,5 % zaposlenih z vsaj višješolsko izobrazbo (pri Merkurju je v letu 2000 znašal ta delež 13 %; <http://www.merkur.si>, 15.3.2002). Prav tako zaskrbljujoča je tudi starostna struktura zaposlenih v MT.

Prisilna poravnava omogoča, da podjetju ni potrebno upoštevati zaščitene kategorije delavcev (invalidov, starejših od 50 let), ki bodo šli na zavod in ne bodo izgubili svojega statusa. S tem se bo struktura zaposlenih bistveno izboljšala, toda MT mora v prihodnje ob načrtovani rasti pritegniti več mlajše visoko izobražene delovne sile z novimi idejami.

4.4.2. Organizacijska struktura podjetja

Preobrat poteka tudi na področju organizacije. Organizacijsko strukturo najlažje predstavimo z organigramom, stari in novi organigram sta predstavljena v PRILOGI A in v PRILOGI B. Podjetje MT je bilo prej organizirano na veleprodajo in maloprodajo, v katerih sta se najpomembnejši poslovni funkciji trgovske družbe - nabava in prodaja medsebojno mešali. S

1.10.2001 je bila komerciala reorganizirana na nabavno službo in prodajno službo, prodajni centri in blagovnica pa so zaenkrat še vedno pod maloprodajo.

Organizacijska struktura podjetja MT je najbolj podobna strukturi strojne birokracije, katere značilnosti so ozek strateški vrh, ki se potem enakomerno širi prek srednje ravni poslovanja v operativni del podjetja, podporni elementi in tehnostuktura pa so približno uravnoteženi. Primerna je za podjetja s standardiziranim, rutinskim postopkom dela, kot so industrijska podjetja z velikoserijsko proizvodnjo, banke, veleblagovnice in podobno (Robbins, 1987, 210-11; Tajnikar, 2000a, str. 172-74; Hodge, William, 1991, str. 378-81). MT je prav tako (poleg veleblagovnice) trgovsko podjetje z največjim deležem prodajalcev, ki predstavljajo relativno veliko operativno raven, komercialo lahko razumemo kot tehnološki element, IKAP sektor in finančno-računovodski sektor pa kot podporni element organizacije.

Organizacijsko strukturo definiramo s tremi komponentami: kompleksnostjo, formalizacijo in centralizacijo (Robbins, 1987, str. 54-81); v času rastočih poslov pa je treba organizacijo načrtovati še z vidika organizacijskega življenjskega cikla, konfliktnosti med zaposlenimi, motiviranosti zaposlenih, izkoriščanja zmogljivosti v podjetju kot podlage za rast in upoštevati vidik optimalne velikosti podjetja. Rezultati vprašalnika (Tajnikar, 2000b, str. 27-38) glede posameznih vidikov organizacije so podrobneje predstavljeni v PRILOGI C.

Faza v organizacijskem ciklu: ugotovimo lahko, da je podjetje MT v fazi zatona. Podjetje se trudi zadržati trge, njegov tržni delež pada, manjša se tudi tržno povpraševanje, zato podjetje išče nove tržne priložnosti. V fazi zatona podjetje tudi zapušča večje število zaposlenih (visoka fluktuacija zaposlenih). Organizacijske lastnosti, ki organizacijsko podjetja starajo so predvsem ostanki zastarele organizacije, neustrezni pa sta tudi izobrazbena in starostna struktura kadrov. Med organizacijskimi lastnostmi, ki organizacijo podjetja ohranjajo mlado so izobraževanje trgovcev, pomlajevanje kadrov in načrtovani projekt »učee se organizacije«. Hkrati imata podjetje in organizacija v procesu preobrata delno značilnosti tudi kolektivne faze, zato je upati, da bo po fazi zatona sledila nova rast podjetja.

Kompleksnost organiziranja MT je srednja. Pri tem velja poudariti spremembo pri številu različnih delovnih mest oziroma zmanjšanje števila plačilnih razredov s 126 na 34, predvsem na račun stopenj prodajalcev. Podjetje ima v povprečju tri do štiri organizacijske ravni in šest poslovnih enot oziroma prodajaln.

Formalizacija organiziranja v podjetju MT ni visoka. Nekoliko višja je le na nižjih nivojih, kjer za prodajalce obstajajo podrobnejši opisi prodaje. Postopku prodaje bodo v podjetju več pozornosti namenili tudi z izobraževanjem zaposlenih. Na drugi strani novo poslovodstvo podjetja še ni izoblikovalo veliko pisnih navodil in procedur. Centralizacija v podjetju je trenutno precej visoka, kar je v procesu preobrata in finančne reorganizacije običajno.

Konfliktnost med zaposlenimi se zopet vrača na stopnjo optimalne konfliktnosti. Prej so bili zaposleni v stagnantnem podjetju apatični in brez idej, prav tako so se počasi odzivali na spremembe. Za sedANJI management je značilna velika inovativnost, prav tako se tudi drugi zaposleni ozirajo v prihodnost in so samokritični. Značilnosti visoke konfliktnosti so verjetno prisotne pri odvečnih zaposlenih. Višja je tudi motiviranost zaposlenih, predvsem vodilnih. Agregatna motivacijska ocena, kazalec vseh treh komponent organizacije, znaša za leto 2001 42 in jo je smiselno med leti primerjati.

4.5. Razpoložljivi viri za financiranje rastočih poslov

4.5.1. Vrednost podjetja

Pri načrtovanju rasti bi bilo potrebno opredeliti vrednost podjetja pred in po izvedbi določene strategije rasti, saj je rast podjetja z vidika žetvene strategije rasti smiselna le, če poveča vrednost podjetja. Le to lahko ocenimo na različne načine (Tajnikar, 2000a, str. 230-36): na podlagi premoženja (likvidacijska vrednost), na podlagi primerljive tržne vrednosti, na podlagi kapitalizacije zaslužkov in na podlagi sedanje vrednosti bodočih podjetniških zaslužkov.

Ugotavljanje prave vrednosti podjetja MT je zelo težavno, saj je bila zadnja likvidacijska vrednost ugotovljena v letu 1993, večina nepremičnin pa je v denacionalizacijskih postopkih. Kot sem že omenil ima pri trgovskih družbah veliko večji pomen vrednost neopredmetenega premoženja, še posebej blagovna znamka. Zato je morda še najprimernejše vrednotenje na podlagi primerljive tržne vrednosti. Knjigovodska vrednost delnice je konec leta 1999 znašala 578 tolarjev, konec leta 2000 pa 731 tolarjev. Podjetja s podobnimi rezultati kot MT dosegaajo na borzi od 20-25 % knjigovodske vrednosti, zato je bila ponujena odkupna cena borzne hiše Medvešek Pušnik malim delničarjem v letu 2001 med 130 in 150 tolarji (<http://www.finance-on.net>, 24.10.2001). Celotna tržna vrednost podjetja bi bila pri tej ceni okoli 90 milijonov SIT. Seveda so novi večinski lastniki konec leta 2000 za delnice MT plačali verjetno precej več.

Ker je vrednost podjetja MT težko ugotovljiva, se je treba zavedati vsaj najpomembnejših dejavnikov, ki na vrednost podjetja vplivajo (Tajnikar 2000a, str. 231):

- Zgodovina in narava posla;
- Perspektiva poslov, ki jih vodimo v podjetju ali v sektorju, v katerem deluje podjetje;
- Sposobnost podjetja, da ustvarja zaslužke in zlasti profite;
- Sposobnost podjetja, da ustvarja dividende, ki jih lahko izplača investitorjem in lastnikom;
- Vrednost neopredmetenega premoženja, ko so blagovna znamka, dobro ime in podobno;
- Uspeh prodaj zlasti dolžniških vrednostnih papirjev;
- Tržna vrednost podobnih podjetij v istem ali drugih sektorjih, katerih delnice so v prometu na finančnih trgih;
- Obseg lastniških vrednostnih papirjev.

4.5.2. Viri financiranja

Analiza poslovanja MT nam odkrije, da podjetje MT nima velikih lastnih sredstev za financiranje rasti. Vrsto let je poslovala s tekočo izgubo, pestila jo je tudi nelikvidnost, trajni kapital je bil konec 2001 negativen, zato sta bili finančna reorganizacija in dokapitalizacija nujni. MT ima nekaj finančnih naložb, ki po izračunu kazalnikov prinašajo zelo velike donose, vendar bodo finančne naložbe verjetno predmet prisilne poravnave.

Poleg zadržanih dobičkov je možno tudi notranje financiranje rastočih poslov s pomočjo amortizacije. Toda amortizacija MT je nizka, saj večine nepremičnin MT ni v njenem premoženju in se vodijo izvenbilančno. Poslovni prostori in blagovnica so bili zaradi denacionalizacije izločeni iz lastninjenja in z zakonom o koncu lastninjenja preneseni na SRD.

V preobratu je MT sicer najprej računala na dokapitalizacijo podjetja z nepremičninami, saj je sprožila ustavni spor in februarja je Ustavno sodišče odločilo, pod kakšnimi pogoji lahko MT kot predkupna upravičenka odkupi to premoženje. Državni zbor bi moral nato zakon popraviti najkasneje do 23. avgusta, kar pa je storil šele septembra. Vodstvo MT se dogovarja z neko tujo banko, da po dokapitalizaciji nepremičnine proda lizinški hiši in jih vzame na lizing nazaj (<http://www.finance-on.net>, 14.10.2001), kar bi lahko predstavljalo velik vir zunanjega financiranja podjetja.

Kazalnik cene dolžniškega kapitala za financiranje dosedanjega poslovanja nam kaže, da so bile obresti najemanja kreditov v zadnjih letih med 14 in 20 odstotnimi točkami. Po finančni reorganizaciji bo MT v primerjavi z Merkurjem v letu 2000 (<http://www.merkur.si>, 15.3.2002) relativno bolj zadolžena, predvsem s kratkoročnimi krediti, saj je v zadnjih letih krize MT zelo opazen upad deleža dolgoročnih kreditov. Glavni problem je predvsem struktura dolžniškega kapitala. V zadnji fazi preobrata – dolgoročni stabilizaciji bo zato potrebno kratkoročni dolžniški kapital zamenjati s cenejšimi dolgoročnimi krediti oz. s trajnim kapitalom in MT dokapitalizirati. Ocenjujem tudi, da bo dostop do sredstev dolžniškega kapitala za financiranje rastočih poslov zaradi omajanega zaupanja po prisilni poravnavi težji in dražji.

Možnosti financiranja rasti MT oziroma druga pot dokapitalizacije družbe so s pomočjo močnega (verjetno tujega) strateškega partnerja. Strateški partner lahko v podjetje vloži dodaten investicijski (trajni) kapital oz. kupi določen delež podjetja (strategija spojitve, pripojitev, prevzemov), lahko pa se MT dokapitalizira tudi z obratnim kapitalom. V tem primeru bi npr. tuji tehnični trgovec MT dobavljal veliko količino blaga pod ugodnimi pogoji (strategija joint venture poslov ali strateško partnerstvo). V prvem primeru bi se spremenila lastniška struktura podjetja, le-ta se lahko spremeni že v finančni reorganizaciji s prisilno poravnavo, če se bodo upniki odločili za konverzijo terjatev v deleže podjetja. V drugem primeru pa bi šlo za financiranje rasti z zadolževanjem pri dobavitelju.

5. SWOT ANALIZA

Ugotovitve svoje analize podjetja in njegovega obstoječega stanja lahko strnem v SWOT analizo, to je povzetek prednosti, slabosti, možnosti in ovir sedanjega stanja in dosedanje rasti podjetja. V PRILOGI H so predstavljene SWOT analize MT po ožjih področjih: poslovno okolje, tržnih razmer in marketinga, ekonomike poslovanja, financiranja ter organizacije in kadrov. Vse skupaj je združeno v SWOT analizi za podjetje kot celoto.

Tabela 4: SWOT analiza podjetja MT

SWOT ANALIZA PODJETJA MT	
(S) Prednosti :	(W) Slabosti :
• Relativno stabilno narodnogospodarsko okolje v Sloveniji • Poznana blagovna znamka v Sloveniji in v bivši Jugoslaviji (v veleprodaji) • Večja odzivnost od Merkurja • Obnovljena blagovnica • Zmanjševanje stroškov • Centralizacija nabave, zmanjšanje števila dobaviteljev • Izkušen (krizni) management • Približevanje optimalni stopnji konfliktnosti v podjetju, večja motivacija • Nova organizacijska struktura • Izboljšan informacijski sistem	• Počasni postopki denacionalizacije in privatizacije v preteklosti • Slaba kupna moč na trgih bivše Jugoslavije • Velika domača in tuja konkurenca • Povezovanje in koncentracija v panoge – MT zamuja • Majhnost – neoptimalna velikost • Zastarele prodajalne in neustrezne lokacije • Premalo sredstev za marketing • Nesolventnost, dolgoročna nelikvidnost in kapitalska neustreznost – prisilna poravnava • Ni možnosti samofinanciranja lastnih poslov (izgube iz obstoječega poslovanja) • Nepremičnine se vodijo izvenbilančno • Preveliko število zaposlenih • Kadrovska in starostna struktura zaposlenih
(O) Priložnosti :	(T) Nevarnosti :
• Trgi bivše Jugoslavije • Vstop Slovenije v EU • Veliki projekti države – gradbeništvo • Nacionalna stanovanjska shema • Tržne niše in dodatne storitve • Tržne preusmeritve, nove lokacije • Prenova prodajaln (npr. Hala v BTC) • Eksterna (vele)prodaja • Intenzivnejše trženje • Strateški partner (tuji) • Finančna reorganizacija • Dokapitalizacija s pomočjo nepremičnin • Novi izobraženi in inovativni kadri v podjetju, izobraževanje zaposlenih	• Politična in gospodarska nestabilnost bivših trgov (slaba plačilna disciplina) • Pravna neurejenost na teh trgih • (Pre) pozno osvajanje jugoslovanskih trgov • Vstop tuje konkurence, okrepitev Mercatorjeve tehnične trgovine v Sloveniji • Omajano zaupanje poslovnih partnerjev • Negotovi nabavni viri • Načrt finančne reorganizacije se ne potrdi • Večje število zaposlenih zapušča podjetje, med njimi nekaj ključnih • Produktivnosti dela ne bo mogoče bistveno povečati • Nova organizacijska struktura ne bo učinkovita

Stanje MT je trenutno zelo slabo, saj je v podjetju po dolгих letih neuspešnega poslovanja nujen preobrat in sta bili finančna reorganizacija in prisilna poravnava neizbežni. Med mnogimi slabostmi velja najprej izpostaviti finančne probleme – nelikvidnost in kapitalsko neustreznost, nujno pa je tudi zmanjševanje stroškov (med njimi stroškov dela) za zagotovitev pozitivnega poslovanja podjetja. Nevarnost za podjetje je, če se načrt finančne reorganizacije v prisilni poravnavi ne bi potrdil in bi moralo iti podjetje v stečaj.

Poleg tega ima MT tudi druge slabosti. Podjetje postaja relativno majhno, v maloprodaji vstopajo na trg novi tuji konkurenti, medtem ko se s povezovanjem krepijo domači. Tudi širitev na jugovzhodne trge je vse prej kot enostavna, saj je konkurenca prisotna tudi tam. Slabost MT na slovenskem trgu so tudi zastarele prodajalne na slabših lokacijah; veliko nerentabilnih prodajaln je bilo zato že zaprtih. Finančni problemi v zadnjih letih so botrovali tudi nižjim izdatkom za marketing, zaupanje javnosti in poslovnih partnerjev v podjetje je upadlo tudi zaradi prisilne poravnave.

Novi lastniki in management so ob nakupu ocenili, da ima podjetje tudi svoje prednosti in priložnost, ki dajejo možnosti za preobrat in kasnejšo rast podjetja. Glavni motiv nakupa in največja prednost MT je vsekakor poznana blagovna in trgovska znamka v Sloveniji in bivši Jugoslaviji. Druge glavne prednosti podjetja so vezane predvsem na spremembe v preobratu kot so: zmanjševanje stroškov, prenovljena blagovnica, racionalizacija nabave in organizacijske ter kadrovske spremembe.

Strategija rasti podjetja MT po preobratu bo temeljila predvsem na priložnostih, ki se pojavljajo zunaj in znotraj podjetja. Bodoči vstop Slovenije v EU sem opredelil kot priložnost za podjetje, saj se bodo odprli novi trgi in možnosti za sodelovanja z zahodnimi poslovnimi partnerji. Hkrati je večja tuja konkurenca v EU za podjetje lahko tudi nevarnost. Na prodajo podjetja v Sloveniji ima lahko velik vpliv tudi nacionalna stanovanjska varčevalna shema, kot tudi gradbeni posli države, ki jih lahko MT na natečajih pridobi.

Prodaja MT v maloprodaji se lahko poveča zaradi prenovljenih prodajaln, novih prodajaln na pravih lokacijah, ponudbe dodatnih storitev, izboljšane marketinga in če ji uspe najti nekaj pravih tržnih niš. Večji potencial kot v maloprodaji je v eksterni (vele)prodaji. Glede financiranja (dokapitalizacije) se pojavlja priložnost z nepremičninami ali pa s pomočjo strateškega partnerja. Nazadnje ne smemo pozabiti naraščajoče vloge znanja, preobrat in vnovična rast podjetja sta mogoča le s sposobnimi novimi kadri in z izobraževanjem zaposlenih.

6. IZBOR STRATEGIJE

6.1. Odgovor na SWOT

Podjetje MT ima trenutno veliko problemov na vseh poslovnih področjih, ki jih mora reševati v preobratu. Glavni finančni problemi in preveliko število zaposlenih se rešujejo s prisilno poravnavo, ki naj bi že v letu 2002 omogočila vnovično pozitivno poslovanje.

Po ustrezni finančni reorganizaciji mora nova strategija rasti iz zatona podjetja in po zaustavljeni rasti znova ustvariti pogoje za novo rast in razvoj podjetja. Pogoji za rast izhajajo predvsem iz zunanjih (okolja in trga) in notranjih prednosti ter priložnosti, pri čemer mora MT hkrati odpravljati tudi vse (številne) slabosti podjetja in se izogibati vsem nevarnostim. Glede na prednosti, slabosti, možnosti in ovire (SWOT) menim, da so možnosti rasti, izzivi oziroma temeljni cilji bodoče strategije rasti naslednji:

- Dokapitalizirati podjetje;
- Približati se svoji optimalni velikosti;
- Povečati celotno prodajo podjetja za 30 % v petih letih;
- Izbrati donosne programe, kjer ima MT prednost pred konkurenti;
- Postaviti moderno maloprodajno mrežo po Sloveniji (in v bivši Jugoslaviji) – investiranje;
- Ponuditi dodatne storitve (tudi kot tržne niše), v maloprodaji in posebej v eksterni prodaji, s čimer bi se povečala konkurenčnost;
- Posodobiti podjetje v smislu znanja in kadrov - MT kot sodobno in napredno učeče se podjetje;
- Med vsemi poslovnimi funkcijami je najbolj nujno izboljšati marketing, s čimer bi lahko izkoristili tudi blagovno znamko in povečali prodajo.

Izbor strategije rasti se po analizi podjetja MT ponuja skoraj kar sam. V SWOT analizi je opredeljenih večina dejavnikov, ki na izbor vplivajo. Med njimi bi še enkrat posebej poudaril štiri najpomembnejše:

1. Podjetje MT že vrsto let posluje neuspešno, zato je bil preobrat v poslovanju nujen.
2. Trg maloprodaje tehnične trgovine in široke porabe je že zasičen in visoko konkurenčen.
3. Slovenija bo čez nekaj let vstopila v EU. Podjetje MT je manjše od svoje optimalne velikosti.
4. Podjetje MT skorajda nima lastnih virov za financiranje rasti.

6.2. Izbor

Že v teoretičnem delu (glej 3.2.1.) je bila postavljena trditev, da generična rast oz. rast na podlagi obstoječih poslov ni primerna za podjetje v fazi zatona. Strategije generične rasti podjetja MT pa ne omogočajo tudi tržne razmere oziroma konkurenca (domača in tuja). S tem je razrešena prva osnovna dilema med dvema osnovnima strategijama rasti - generično rastjo in diverzifikacijo poslovanja. Podjetje MT mora svoje poslovanje diverzificirati.

Tržne preusmeritve (proizvodov in trgov) so tudi ena od Slatterjevih generičnih strategij v preobratu podjetja (glej 2.3.). V analizi podjetja sem ugotovil, da je takšno generično

strategijo v preobratu izbrala tudi nova uprava MT, in že začrtala smernice bodočega poslovanja in razvoja podjetja.

Obstajajo trije načini diverzifikacije (Tajnikar, 2000b, str. 63):

- ponudba novega proizvoda (storitve) na novi trg ali čista diverzifikacija,
- ponudba novega proizvoda (storitve) na že obstoječi trg ali razvoj proizvoda (storitve),
- ponudba obstoječega proizvoda (storitve) na novi trg ali tržni razvoj.

MT bo v prihodnosti kombinirala vse tri oblike diverzifikacije, saj bo razvijala svoj prodajni program in dodatne storitve na obstoječem, slovenskem trgu, kasneje je načrtovana tudi širitev na nove trge, predvsem trge JV Evrope.

Drugo vprašanje je kako, na kakšen način uresničiti in razviti omenjene spremembe poslovanja in tržne preusmeritve? Z drugimi besedami - kako omogočiti takšno rast in kako jo financirati? Najboljše strategije rasti po posameznih poslovnih funkcijah oziroma področjih (podobno so izbrali tudi poslovodje teh področij) so predstavljene v Tabeli 5.

Tabela 5: Izbor najboljših strategij rasti za posamezno področje

Področje	Izbor najboljših(e) strategij(e) rasti
POSLOVNO OKOLJE, TRG IN MARKETING	• Diverzifikacija • Joint venture posli in strateška partnerstva • Spojitve, pripojitve in prevzemi
NABAVA IN PRODAJA	• Joint venture posli in strateška partnerstva – s proizvodnimi in trgovskimi podjetji • Možen franšizing
ORGANIZACIJA IN KADRI	• Diverzifikacija
FINANCE	• Spojitve, pripojitve in prevzemi (dokapitalizacija) • Joint venture posli (dokapitalizacija) • Franšizing

Na vseh štirih področjih se poleg diverzifikacije največ pojavljajo strategija rasti s pomočjo joint venture poslov in strateških partnerstev ter strategija rasti s pomočjo spojitvev, pripojitev in prevzemov. Poleg omenjenih se za rast podjetja na področju prodaje in financ kot možnost ponuja tudi strategija rasti s pomočjo franšiz.

Izbor na posameznih področjih postane relativno logičen, če upoštevamo bodoče makroekonomske spremembe kot je vstop Slovenije v EU. K temu lahko dodamo še trend v koncentracije in povezovanja podjetij v panogi. V tem procesu je podjetje MT zaradi zakasnjene privatizacije za konkurenco že veliko zamudilo.

Analiza finančnega področja MT in možnosti financiranja rasti nam je pokazala, da je podjetje MT treba dokapitalizirati. MT lastnih virov za financiranje rasti praktično nima, zato

lahko raste le s pomočjo (tujega) strateškega partnerja, ki bi poleg svojih sredstev pomagal MT s prodajnim programom, prodajno mrežo, logistiko, informacijskim sistemom in znanjem na področju drugih poslovnih funkcij.

Tudi franšizing je relativno poceni in manj tvegana oblika razširjanja blagovne znamke na nove trge in je primerna za MT. Strategijo rasti s franšizami uporablja nemški Obi, v veliki meri tudi Merkur. Metalka je bila nekdanje uveljavljena blagovna znamka po vseh bivši Jugoslaviji. Ker so trgi jugovzhodne Evrope politično in ekonomsko še nestabilni, je za ponovno širitev MT na te trge verjetno najprimernejša strategija s pomočjo franšiz.

Glede na analizo podjetja menim, da bi bila trenutno za celotno podjetje najustreznejša strategija rasti s pomočjo strateškega partnerja v smislu diverzifikacije poslovanja in v kombinaciji z drugimi oblikami rasti – franšizingom. Strateško partnerstvo kot manj obvezujoča oblika skupnega (nekapitalskega) povezovanja med podjetji bi bilo v tem primeru sredstvo za doseg celovite strategije podjetja oziroma njen pomemben del. Podjetje MT pa bi se na podlagi uspešnih skupnih poslov lahko odločilo tudi za kasnejše kapitalske povezave (spojitev, pripojitev, prevzem), če bodo le te v skladu z žetveno strategijo lastnikov in s kasnejšimi novimi strateškimi cilji podjetja. Kasnejše kapitalske povezave bi dolgoročno celovito strategijo rasti nadaljevale in zaokrožile.

6.3. Opis strateškega partnerstva

Konkretno strateško partnerstvo bi potekalo na področju Blagovne skupine 5 (BS 5 - Gradbeni material, les, pohištvo). Na tem tržnem segmentu se namreč v prihodnjih letih odpirajo mnoge tržne priložnosti, kot sta nacionalna stanovanjska varčevalna shema in gradbeni projekti države. V Blagovni skupini 5 je MT močna že doslej, saj le-ta predstavlja okoli četrtino celotne prodaje MT. Kljub temu na osnovi poslovnih priložnosti ocenjujem, da mora podjetje ponudbo gradbenega materiala in pohištva še okrepiti.

Drugo področje skupnih poslov s strateškim partnerjem bi, po moji oceni, bilo na področju Blagovne skupine 8 (BS 8 – Široka poraba za prosti čas), kjer je bila prodaja MT doslej nizka in je znašala le slabih štiri do pet odstotkov celotne prodaje. Razlog za okrepitev programa izvira iz sprememb v okolju oziroma družbi - prosti čas postaja za ljudi vse pomembnejši. Na primer v Zahodni Evropi se delovni čas krajša, ljudje pa poskušajo prosti čas kar maksimalno izkoristiti. Blagovna skupina Široka poraba za prosti čas je še posebej primerna za blagovnico v centru Ljubljane.

MT bi v strateškem partnerstvu sodelovala (vsaj) z enim ali dvema močnima tujima (zahodnima) strateškima partnerjema, zaradi skupnih interesov pri osvajanju jugovzhodnih trgov pa tudi s katero od večjih slovenskih trgovskih podjetij. Za MT so pri izbiri strateškega partnerja pomembni elementi kot so moč partnerja, njegova blagovna znamka, kvaliteta proizvodov, možnost sinergijskih učinkov in prenosa znanja.

Vsebina konkretnega strateškega partnerstva je dobava večje količine blaga z zelo ugodnimi plačilnimi pogoji (angl. Supply Chain oz. Distribution Agreement; Mali, 1999, str. 9), konkretno za okoli **300 mio SIT blaga letno s polletnim plačilnim rokom**. Dobavitelj oz. strateški partner bi bil v tem primeru pripravljen sprejeti višje terjatve do MT, saj bi to omogočilo, da bi MT rasla v vse pomembnejšega kupca, hkrati pa bi svoje poslovanje in prodajo razširil v Slovenijo. MT bi s financiranjem s strani dobavitelja rešila problem svoje

nelikvidnosti. Poleg ugodnih pogojev dobave blaga (financiranja) pa bi strateški partner(ji) MT nudil(i) pomoč tudi pri logistiki tega blaga, katalogih in trženju programa. (angl. Joint Marketing; Mali, 1999, str. 9).

Pravno-statusno obliko načrtovanega posla določa pogodba o strateškem partnerstvu. Povezava med partnerjema bi bila nekapitalska (angl. Non-equity Alliance or Funcional Agreement). V pogodbi bi bile določene obveznosti partnerjev glede stvarnih in nestvarnih vložkov za uresničitev skupnih ciljev. Poleg pogojev dobave je pomembno, da pogodba natančno opredeli tudi nestvarne vloške oz. sodelovanje strateškega partnerja pri podpori prodajnega programa. Stranki(e) bi podpisali(e) tudi pismo o nameri kasnejših skupnih poslov (skupnih investicijah) in o nameri kapitalskega povezovanja (angl. Equity Alliance).

Razlogi in cilji za skupno izvajanje posla oz. sodelovanje:

- MT nima lastnih virov za rast in svojih ciljev ne bi mogla uresničiti sama. S pomočjo ugodnih pogojev dobave bo lahko rešila svoje likvidnostne težave in druge ovire rasti.
- Rastoča konkurenca v vseh pogledih zahteva več sodelovanja med podjetjem in njegovimi dobavitelji, med podjetjem in njegovimi konkurenti ter izvajalci posameznih funkcij. Tuji strateški partner bo povečal svojo prodajo in razširil poslovanje na slovenski trg, kasneje morda tudi na trge Jugovzhodne Evrope.
- MT bo s tujim partnerjem povečala svoje tržne sposobnosti in lahko izkoristila glavne tržne priložnosti.
- Partnerja bosta lahko skupaj investirala v izgradnjo novih maloprodajnih prodajaln (joint venture posli), oziroma prodajne mreže v Sloveniji in tujini. Pridobivanje novih virov financiranja bo lažje.
- Tehnološko razvojni cilj procesa strateškega povezovanja je združevanje in izmenjava znanja, izkušenj in informacij. Prenos znanja bo odpravil nekatere notranje slabosti in notranja moč MT se bo povečala.
- Glavni kvantitativni cilj je povečati prodajo MT na področju BS 5 za 40 % v petih letih. Z drugim strateškim partnerjem je na področju BS 8 predvideno hitrejše povečanje prodaje in sicer podvojitev (za 100 %) v petih letih, saj je bila MT na tem področju le v manjši meri. Projekciji prodaje sta predstavljeni v Analizi stanja v podjetju po načrtovanju rasti.

6.4. Analiza stanja v podjetju po načrtovani rasti

Za načrtovanje rastočih poslov je bistveno, da načrtujemo posledice takšne odločitve in na koncu ponovno izpeljemo oceno vrednosti podjetja (Tajnikar, 2000a, str. 230). Težave pri določanju vrednosti podjetja MT sem omenil že v analizi podjetja, zato se bom v analizi stanja v podjetju po načrtovani rasti osredotočil bolj na dejavnike vrednosti podjetja in načrtovane poslovne bilance.

Načrtovani prihodki (prodaja) MT ob izvedbi strateškega partnerstva, ki temeljijo na osnovi tržnih priložnosti in marketinške analize na področju BS 5 in BS 8 so prikazani v Tabeli 6. Napoved prodaje je prikazana v mio SIT ob predpostavki stalnih cen, saj se bo inflacija v Sloveniji v prihodnje verjetno zniževala. Vrednosti prodaj sem preračunal v evre (1 EUR = 225 SIT) le zaradi lažje predstave.

Tabela 6: Napoved (projekcija) bodoče prodaje za blagovno skupino 5 in blagovno skupino 8 po izvedbi posla v okviru strateškega partnerstva (v mio SIT in v mio EUR)

Blagovna skupina	Dosedanja prodaja (v mio SIT in mio EUR)		Napoved prodaje po izvedbi rastočega posla				
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BS5–Gradbeni mat., les, pohištvo	1.402,7 6,234	1.308,3 5,815	1.373,7 6,105	1.504,5 6,687	1.570,0 6,978	1.700,8 7,559	1.831,6 8,141
BS8–Široka poraba za prosti čas	286,1 1,272	200,8 0,892	230,9 1,026	281,1 1,249	321,3 1,428	361,4 1,606	401,6 1,785

Vir: Lastni izračuni

Predvidevam, da bi izvedba rastočega posla prinesla 40 % povečanje prodaje v Blagovni skupini 5 od leta 2001 do leta 2006 in sicer v prvem letu za 5 %, v drugem za 15 %, v tretjem za 20 %, v četrtem za 30 % in v petem za 40 % povečanje prodaje iz leta 2001. V Blagovni skupini 8 pa je predvidena podvojitev prodaje (za 100 %) v tem obdobju in sicer za 15 % v prvem letu, za 40 % v drugem, za 60 % v tretjem, za 80 % v četrtem in za 100 % prodaje iz leta 2001 v petem letu posla.

Tabela 7: Napoved celotne bodoče prodaje – izvedba poslov v okviru strateškega partnerstva (v mio SIT in v mio EUR)

CELOTNA PRODAJA	Dosedanja prodaja		Napoved celotne prodaje zaradi izvedbe rastočega posla				
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
v mio SIT	6.272,7	5.121,9	4.908,5	5.116,5	5.222,2	5.393,1	5.564,1
V mio EUR	26,959	22,764	21,816	22,740	23,090	23,969	24,729

Vir: Lastni izračuni.

Ugotovimo lahko, da bi se zaradi izvedbe rastočega posla celotna prodaja povečala za približno 13 % do leta 2006, če predpostavimo, da se prodaja vseh ostalih blagovnih skupin v tem času ne spreminja. Blagovni skupini 5 in 8 sta v letu 2001 predstavljali okoli 30 odstotkov celotne prodaje MT.

Uspešnost načrtovanega rastočega posla je bolj vidna iz načrtovanih bilanc stanja in uspeha, vendar pa moramo najprej oceniti stroške posla. Ker smo v omenjenih blagovnih skupinah že prodajali, lahko na podlagi izkušenj ocenimo RVC in iz nje izračunamo nabavno vrednost blaga. V rastočem poslu bodo zaposlili tri nove zaposlene (glej 7. Izbor taktik za izvedbo strategije), zato upoštevamo še prirastek fiksnih stroškov dela (bruto plač), ki znaša 5 mio SIT na zaposlenega in prirastek variabilnih stroškov dela. Variabilne stroške storitev sem povečal sorazmerno s povečanjem prodaje. Napoved stroškov rastočega posla je predstavljena v Tabeli 8.

Tabela 8: Napoved stroškov rastočega posla (v mio SIT)

Blagovna skupina	Dosedanje NV (mio SIT)		Napoved (dodatnih) stroškov po izvedbi posla				
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Leto							
BS5–Gradbeni mat., les, pohištvo	1.125,2	1.050,9	1.103,5	1.208,5	1.261,1	1.366,2	1.471,3
BS8–Široka poraba za prosti čas	225,7	149,6	172,0	209,4	239,4	269,3	299,2
Dodatne bruto plače – fiksne				(10)	(10)	(15)	(15)
Dodatne bruto plače - variabilne				(7,1)	(7,1)	(7,6)	(14,9)
Stroški storitev - variabilni	325,6	407,3	312,8	325,0	330,0	340,8	350,0

Vir: Lastni izračuni.

Načrtovane prihodke in načrtovane stroške rastočega posla lahko vključimo v načrtovane bilance uspeha podjetja. Izrednih prihodkov in izrednih odhodkov ni smiselno načrtovati. Prihodke iz financiranja sem ohranil iz predračunskih bilanc MT.

Tabela 9: Načrtovana bilanca uspeha po izvedbi rastočega posla (v tisoč SIT)

BILANCA USPEHA					
Leto	2002	2003	2004	2005	2006
PRIHODKI	6.291.039	-	-	-	-
Prihodki iz poslovanja	4.908.512	5.116.500	5.222.200	5.393.100	5.564.100
Prihodki od financiranja	389.368	42.000	42.000	42.000	62.000
Izredni prihodki	993.159	-	-	-	-
STROŠKI	5.087.786	5.046.057	5.138.729	5.289.457	5.439.054
Materialni stroški – variabilni	3.652.660	3.795.060	3.877.660	4.012.660	4.147.660
Stroški storitev – variabilni	312.769	325.000	330.000	340.800	350.000
Bruto plače – variabilne	71.008	52.008	57.008	57.008	62.405
Odhodki financiranja	186.000	186.000	163.200	138.000	126.000
Izredni odhodki	17.000	-	-	-	-
Amortizacija	113.840	113.840	113.840	113.840	113.840
Bruto plače – fiksne	639.080	478.720	478.720	483.720	483.720
Administrativni stroški	95.429	95.429	95.429	95.429	95.429
Operativni dobiček	- 179.274	70.443	106.271	151.730	185.046
PRIHODKI – ODHODKI	1.203.261	112.443	148.271	193.730	247.046
Profitni davek	0	-	-	-	-
NETO PROFIT	1.203.261	-	-	-	-

Vir: Lastni izračuni in interni podatki MT.

Naj še enkrat opozorim, da je leto 2002 je leto prisilne poravnave in so posamezne številke nenavadne. Pravo načrtovanje rastočega posla lahko zato pravzaprav začnem z letom 2003. Izvedba posla s strateškim partnerjem bi v predvidenem obsegu prodaje (Tabela 6) že v letu 2003 prinesla operativni dobiček v vrednosti 70 mio SIT. V naslednjih letih pa naj bi se dobiček povečeval celo do skoraj 250 mio SIT v letu 2006.

Kako bi omenjeni rastoči posel in pomoč strateškega partnerja vplival na dokapitalizacijo MT nam najboljše prikazujejo načrtovane bilance stanja v Tabeli 10.

Tabela 10: Načrtovana bilanca stanja po izvedbi rastočega posla (v tisoč SIT)

BILANCA STANJA					
AKTIVA – PREMOŽENJE	2002	2003	2004	2005	2006
Osnovna sredstva	690.000	690.000	690.000	690.000	690.000
Gotovina	30.000	33.000	34.000	35.000	35.000
Zaloge	996.700	1.037.000	1.062.000	1.100.000	1.145.000
Terjatve do kupcev	935.500	977.000	1.000.000	1.030.000	1.067.000
Kratkoročne finančne naložbe	180.000	180.000	180.000	280.000	280.000
Dolgoročne finančne naložbe	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
KAPITAL – VIRI	2002	2003	2004	2005	2006
Trajni kapital	767.444	879.887	1.028.158	1.221.888	1.468.934
Obveznosti iz avansev	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Obveznosti do dobaviteljev	772.029	893.943	910.615	937.385	965.339
Kratkoročni krediti	1.200.000	1.050.443	934.500	883.000	690.000
Dolgoročni krediti	90.727	90.727	90.727	90.727	90.727
AKTIVA = PASIVA	2.840.200	2.925.000	2.974.000	3.143.000	3.225.000

Vir: Lastni izračuni in interni podatki MT.

Dobički podjetja bi v tem obdobju ostali nerazporejeni, saj ima MT premalo trajnega kapitala. Obveznosti iz avansev sem predvidel približno enake. Ugodni plačilni pogoji (rok plačila v rastočem poslu je pol leta), je omogočil veliko večje obveznosti do dobaviteljev kot v letu 2002. Večji trajni kapital in zadolževanje pri dobavitelju pa sta omogočila zmanjšanje kratkoročnih kreditov in zadolženosti podjetja. Odhodki financiranja v načrtovani bilanci uspeha so manjši, zaradi manjše zadolženosti sem predvidel tudi znižanje stroškov financiranja za približno eno odstotno točko, medtem ko najemanja novih dolgoročnih kreditov v tem času nisem predvidel.

Prav tako v tem času v načrtu nisem predvidel investicij v osnovna sredstva. Stanje gotovine, zalog in terjatev do kupcev pa sem spreminjal sorazmerno s povečevanjem prodaje napram stanju v letu 2002. V letu 2005 sem povečal kratkoročne finančne naložbe za 100 mio SIT.

Ugotovim lahko, da bi MT s pomočjo strateškega partnerja dosegla pozitivno operativno poslovanje, se z vedno večjimi dobički in s pomočjo zadolževanja pri strateškem partnerju dokapitalizirala ter zmanjšala zadolženost s kratkoročnimi krediti. MT bi z rastočim poslom v obsegu prodaje, ki sem jo predvidel, dosegla tudi dolgoročno stabilizacijo poslovanja.

Po načrtovani rasti se bo vrednost podjetja zagotovo povečala. Med dejavniki, ki vplivajo na vrednost podjetja (glej str. 23) se bo znatno izboljšala sposobnost podjetja, da ustvarja

zaslužke in zlasti profite. Dividend sicer MT v tem času še ne bi izplačevala, saj bi dobički ostali nerazporejeni. Trajni kapital podjetja se bo povečal in zadolženost zmanjšala. Vrednost podjetja bi lahko znatno povečale tudi nepremičnine oz. zaključek denacionalizacijskih postopkov. Poleg izboljšane poslovanja in večjega opredmetenega premoženja pa bo vrednost MT večja tudi zaradi neopredmetenega premoženja. Intenzivno trženje in podpora blagovne znamke strateškega partnerja bosta povečali vrednost blagovne znamke MT, kot neopredmeteno premoženje pa lahko opredelimo tudi izboljšano organizacijo in znanje v podjetju. Načrtovana rast s pomočjo strateškega partnerja bo izboljšala večino dejavnikov vrednosti podjetja, zato lahko zaključim, da bi izbrana strategija rasti vrednost podjetja povečala.

7. IZBOR TAKTIK ZA IZVEDBO STRATEGIJE

Taktike za realizacijo strategije rasti morajo ustvariti pogoje za uspešno delovanje strateške povezave, ki bo omogočila ponovno rast podjetja MT. Pri tem se je potrebno zavedati nekaterih nevarnosti oziroma pogojev za uspešno delovanje povezav (Dubrovski, 2000, str. 74-75):

- Združljivost ciljev (posamezni cilji partnerjev in skupni cilj);
- Možnost zagotovitve strateških prednosti (stroški, tržišče, informacije, resursi);
- Medodvisnost partnerjev;
- Posvečanje zadostne pozornosti povezavi, sprejem obveznosti, medsebojna podpora in zaupanje;
- Ustrezno komuniciranje in reševanje konfliktnih položajev;
- Koordinacija dela in prilagojeno vodenje z nadzorom;
- Načrtovanje (ustrezna priprava in projektno izvajanje).

Prestrukturiranje podjetja zaradi rastočih poslov mora biti strateško in vseobsežno. Na tem mestu bom financiranje rasti zgolj na kratko povzel iz prejšnjih poglavij, medtem ko bom več pozornosti posvetil organizacijsko-kadrovskemu prilagajanju rasti in marketingu (trženju) prodajnih programov v skupnih poslih.

7.1. *Financiranje rasti*

Financiranje poslov v okviru strateškega partnerstva bo za MT zunanje oz. s pomočjo ugodnih dobavnih pogojev strateškega partnerja. Dobavitelj bi tako vsako leto rastočega posla dobavil približno za 300 mio SIT blaga, z rokom plačila pol leta. V letu 2002 je sicer predvidena le 70 dnevna doba dolgovanja dobaviteljem. V letu 2003 bi se ta doba povečala na približno 77 dni.

Pozitivno poslovanje in dobički bodo na drugi strani omogočili, da bo podjetje MT lahko povečalo svoj trajni kapital, zmanjšalo delež kratkoročnih dolgov in zmanjšalo stroške financiranja. Cena dolžniškega kapitala, ki je opredeljena kot odnos med odhodki financiranja in celotnimi obveznostmi podjetja, je v letu 2002 znašala 14,46 %, do konca leta 2005 pa naj bi se zmanjšala na 12,94 %.

7.2. *Organizacijsko prilagajanje rasti*

V analizi organizacije in kadrov sem ugotovil, da na tem področju v podjetju MT obstajajo velike slabosti in neizkoriščene možnosti. V fazi preobrata se bo skupno število zaposlenih po prisilni poravnavi znižalo na približno 240 zaposlenih. Njihovo produktivnost bodo poskušali povečati z izobraževanjem prodajalcev in drugih zaposlenih ter s projektom »učečega se podjetja (organizacije)«. Kultura učečega se podjetja temelji na neprestanem pridobivanju novega znanja, ki je podlaga tudi spreminjanju vedenja podjetja. Za prihodnjo rast podjetja bo treba v podjetje pritegniti nove mlade, izobražene in sposobne kadre ter spodbujati njihovo inovativnost.

Pri sami organiziranosti poslovnih funkcij je bil velik korak že narejen z reorganizacijo nabavne in prodajne službe, prav tako pa tudi z boljšo izkoriščenostjo prostorskih

zmogljivosti oziroma prodajaln (ukinitvev neprofitnih enot, prenova blagovnice in drugih prodajaln). Po končanem preobratu bo organizacijo podjetja potrebno zopet decentralizirati, s čimer bi podjetje postalo bolj fleksibilno.

Naj opredelim vloge managementa in posameznih služb v podjetju pri izvedbi konkretnega rastočega posla s pomočjo rastočega posla:

- Vloga managementa – je najbolj ključna za izvedbo posla. Pomembna je predvsem dobra komunikacija, sodelovanje, iskanje skupnih interesov in ciljev, skupno reševanje konfliktov ter zaupanje med partnerji. Znotraj podjetja mora nato management skupaj s splošno-kadrovsko službo poiskati organizacijske rešitve za izvedbo dogovorov z managementom partnerja.
- Vloga nabavne službe – pri rastočem poslu je tudi velika in zato bi bilo potrebno nabavno službo kadrovsko okrepiti, in sicer Oddelek za široko potrošnjo, Oddelek za gradbeništvo in metalurgijo in Oddelek ZT (zunanje trgovine), v skladu s potrebami, ki jih posel (predvsem BS 5) zahteva. Glede na pomen posla ocenjujem, da bi morali v prvem letu dodatno zaposliti enega komercialista v Oddelku ZT, v tretjem letu pa zaradi rasti poslov še enega v enem od drugih dveh oddelkov v Nabavni službi. Ker so odnosi s strateškim partnerjem dolgoročnejši, bodo pogajanja sicer manj zahtevna kot pogajanja z drugimi dobavitelji, vendar pa obenem bolj odgovorna. Nabavna služba mora biti seveda v tesni povezavi tudi z logistično in malo(prodajno) službo.
- Vloga logistične službe – povezati bo treba logistični službi obeh podjetij. Nabavni referenti morajo pri izdelkih upoštevati vse stroške, ki nastajajo na poti od strateškega partnerja do MT. Stroške, ki se nanašajo na notranji in zunanji prevoz ter skladiščenje je potrebno minimizirati. Pri tem lahko strateški partner pomaga MT tudi s svojo logistiko (sinergični učinki) in znanjem na tem področju.
- Vloga prodajne službe – ta v MT predstavlja predvsem eksterno prodajo. MT lahko v trgovini na debelo posreduje pri prodaji blaga strateškega partnerja mnogim manjšim trgovskim podjetjem, verjetno pa tega blaga ne bi bilo smiselno prodajati svojim glavnim konkurentom. Uspešnost eksterne prodaje (prodaje na debelo) je odvisna od sposobnosti komercialistov.
- Vloga maloprodaje – je ena temeljnih vlog v dejavnosti trgovske družbe in pri izvedbi rastočega posla. Za realizacijo načrtovanega povečanja prodaje sicer ne predvidevam zaposlovanja dodatnih novih prodajalcev, temveč povečanje prodaje (produktivnosti) obstoječega prodajnega kadra. Omenil sem že projekt »učečega se podjetja« in izobraževanja prodajalcev. Poleg izobraževanja o psihologiji prodaje je treba prodajalce posebej izobraziti, seznaniti in opremiti s katalogi in promocijskim materialom o novih izdelkih in njihovih lastnostih, da bodo lahko kupcem svetovali. Predlagal bi tudi nagrajevanje najboljših prodajalcev oz. stimulacijo pri plači in izbor najuspešnejšega prodajalca meseca znotraj posameznega prodajnega centra kot tudi v celotnem podjetju. S tem bi spodbudili tudi lastno izobraževanje ter povečali trud in motivacijo prodajalcev. Pri vlogi maloprodaje moramo upoštevati tudi, da je BS 8 oz. Široka poraba za prosti čas je najbolj primerna za blagovnico, medtem ko je BS 5 oz. Gradbeni material bolj primeren za ostale prodajne centre. Tudi pri teh dveh blagovnih skupinah so pomembne pred in poprodajne dodatne storitve, kot npr. svetovanje arhitekta, o čemer bom več napisal v marketinški podpori poslu.

- Vloga oddelka za pospeševanje prodaje – vloga tega oddelka je prav tako ena ključnih v podjetju, zato sem ji namenil posebno podpoglavje. V SWOT analizi sem izpostavil, da je prav marketing ena od slabosti podjetja MT, zato menim, da bi za izvedbo rastočega posla morali v Oddelku za pospeševanju prodaje morali dodatnega tržnika že v prvem letu posla.

Skupaj bi za izvedbo rastočega posla v podjetju morali zaposliti tri nove ljudi, dva v prvem letu, enega pa v tretjem letu posla. Večje stroške dela sem upošteval tudi v načrtovanih bilancah. Vendar pa so bolj od kvantitativnega prestrukturiranja pomembne kvalitativne spremembe v smislu poudarjanja znanja, izobraževanja, izboljšanja kadrovske in starostne strukture ter boljše organiziranosti podjetja.

7.3. Marketinška podpora poslu

Novi programi morajo biti podprti z intenzivnim trženjem, za katere bo zato MT v sodelovanju s strateškim(i) partnerjem(i) oblikovala marketinško strategijo in izdelala nov marketinški splet. Strateški partner lahko MT pomaga predvsem s svojim znanjem in izkušnjami pri trženju teh proizvodov v svoji državi, medtem ko MT bolje pozna slovenski trg in lokalna okolja.

Analiza tržnega položaja in konkurence nam je pokazala, da domača in tuja konkurenca v slovenski tehnični trgovini narašča, da se trg segmentira, in da MT postaja srednje veliko podjetje v panogi. Hkrati se v gradbeništvu pojavljajo nove tržne priložnosti (rast trga), kjer je prodajo MT mogoče povečati. Glavni strateški cilj marketinga MT je kupce prepričati, da je MT najboljša trgovina za gradbeni material in širše za tehnično trgovino. Nekoč je bila Metalka že »pojem« tehnične trgovine, zato je ta »pojem« potrebno znova vtisniti v podzavest ljudi.

Oglaševanje: mora slediti strateškemu cilju marketinga in poudarjati blagovno znamko »Metalka Trgovina« in jo pozicionirati ob bok Merkurju. Menim, da bi bilo dobro oglaševati tudi blagovno znamko strateškega partnerja, ki bi kupce dodatno prepričala v izboljšano kvaliteto blaga in storitev podjetja MT. Po izvedenem preobratu v poslovanju je treba kupcem in širši javnosti prek oglaševanja sporočiti, da se MT »vrača« okrepljena s strateškim partnerjem.

Konkretno oglaševanje obeh prodajnih programov strateškega partnerstva mora biti usmerjeno k mlajši generaciji. Mladi več zapravijo za prosti čas, prav tako pa mladi in mlade družine (med 20 in 35 let) največ gradijo, opremljajo stanovanja, hiše ali pa bodo še gradili in so lahko potencialni bodoči kupci. Starejša generacija (tudi ta je pomembna, saj obnavlja) pozna Metalko, mlajšo generacijo pa bi lahko pridobili tudi z blagovno znamko tujega partnerja. MT bi tako oglaševala v časopisih, revijah, radiih in drugih medijih, ki jih spremljajo mladi. Med njimi je pomemben tudi internet.

Eksterna prodaja MT je perspektivna posebej na področju gradbenega materiala, pohištva in druge opreme za dom. Ciljni kupci medorganizacijskega (angl. business-to-business) trženja so manjša trgovska podjetja in gradbena podjetja. MT mora zato oglaševati tudi v strokovnih revijah, namenjenim npr. arhitektom, sodelovati na sejnih (npr. Dom, Obrtni sejem v Celju) in podobno.

Promocijske prodaje: so pomemben del marketinškega spleta, še posebej trgovskih podjetij. Hkrati so popusti tudi priložnost za oglaševanje (promocijske akcije) in jih MT že precej uporablja. Pomembno je, da so skupaj s strateškim partnerjem dobro pripravljene.

Direktni marketing: se vse bolj uveljavlja v modernem trženju (Kotler, 2000, str. 649-675). Tudi MT ne sme le čakati, da kupci pridejo v njene trgovine, temveč se mora potruditi, da s svojimi trgovinami pride k kupcu. Strateški partner lahko MT pomaga s svojimi katalogi in izkušnjami s prodajo preko interneta (angl. on-line), poštno prodajo in telemarketingom. Direktne marketing preko pošte, telefona ali elektronske pošte (angl. E-mail) je še posebej primeren za eksterno prodajo.

Predprodajne in poprodajne storitve: so ključ do večje konkurenčnosti MT. Koncept razširjenega izdelka je v trgovini nekaj običajnega, saj postajajo kupci vse zahtevnejši. MT mora najprej ujeti konkurenco pri ponudbi storitev kot so gostinska ponudba, zagotovljena parkirna mesta, vrtec oz. igrišče za otroke ipd.. Med najpomembnejšimi dejavniki je že sama lokacija prodajaln v velikih trgovskih centrih (npr. v BTC ali na Rudniku), kjer je ta ponudba že dodobra razvita. V sodelovanju s strateškim partnerjem pa lahko MT razvije vrsto obprodajnih storitev, kot so: svetovanje, načrtovanje arhitekta, izdelava po meri, ponudba na ključ, kooperacije z gradbenimi podjetji, montaža, dostava na dom. MT lahko znova postane »pojem« za tehnično trgovino le z razvojem svoje prodajne dejavnosti.

SKLEP

Analiza podjetja MT je bila zelo zahtevna, saj je po dolгих letih slabega poslovanja podjetje potrebno reševati s kriznim managementom in preobratom v poslovanju. Podjetje ima težave s prevelikim številom zaposlenih, nelikvidnostjo in kapitalsko neustreznostjo, saj se nepremičnine vodijo izvenbilančno. Finančna reorganizacija s prisilno poravnavo naj bi v letu 2002 znova zagotovila pozitivno operativno poslovanje, vendar pa je za dolgoročno stabilizacijo poslovanja MT nujna dokapitalizacija in zamenjava kratkoročnih kreditov s cenejšimi viri financiranja.

Iskanje novih tržnih priložnosti in rastočih poslov je hkrati tudi del reševanja podjetja, tržne preusmeritve in diverzifikacija poslovanja je v preobratih pogosta. Izbor strategije rasti sem opravil na podlagi SWOT analize podjetja in ugotovil, da možnosti za rast MT kljub naraščajoči konkurenci vendarle obstajajo. Prva se ponuja v gradbeništvu zaradi nacionalne stanovanjske varčevalne sheme in projektov države v prihodnjih letih, v blagovnici pa mora MT okrepiti prodajo široke potrošnje za prosti čas, katere prodaja je bila doslej nizka. Hkrati mora MT z intenzivnejšim marketingom izkoristiti svojo blagovno znamko.

Vendar pa MT veliko lastnih možnosti za financiranje rasti nima. Poleg tega se mora pripraviti tudi na vstop Slovenije v EU, zato je povezovanje s (tujim) strateškim partnerjem za MT skoraj nujno. V diplomski nalogi sem obravnaval nekapitalsko obliko povezovanja, strategijo rasti s pomočjo strateškega partnerja. Sodelovanje med podjetjema bi lahko kasneje preraslo tudi v kapitalsko povezovanje (in dokapitalizacijo MT), kar bi lahko bila dolgoročnejša strategija rasti. Prodaja MT pa je seveda odvisna tudi od žetvene strategije sedanjih lastnikov.

Pri analizi stanja v podjetju po načrtovani rasti sem izhajal iz načrtovanih bilanc za leto 2002. Analiza je pokazala, da bi omenjeno strateško partnerstvo do leta 2006 povečalo celotno prodajo za okoli 13 %, podjetju MT pa prinašalo za okoli 100 mio SIT dobička iz operativnega poslovanja, kar bi bil lep dosežek. Vrednost podjetja MT po načrtovani rasti bi se povečala.

Rast prodaje bi z ugodnimi pogoji dobave financiral predvsem strateški partner, ki bi imel v Sloveniji dolgoročneje strateške cilje. Pomembnejša od tega pa je predvsem njegova pomoč pri kvalitativnih spremembah podjetja MT, ki sem jih opisal v taktikah za izvedbo strategije. Znanje na področju organiziranosti, marketinga in razvoja novih (dodatnih) trgovskih storitev, bi povečalo konkurenčnost MT. Le boljša kvaliteta trgovskih storitev pred konkurenti lahko skupaj z marketingom zagotovi, da Metalka Trgovina znova postane »pojem« tehnične trgovine, kot je nekoč že bila.

LITERATURA

1. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot orodje managementa. Gubno : MER Evrocenter, 1998. 344 str.
2. Belak Janko et al.: Praktikum managementa. Gubno : MER Evrocenter, 2000. 263 str.
3. Bennett Maureen: Managing Growth. B.k. : Pitman, 1989. 168 str.
4. Bowman Cliff: The Essence of Strategic Management. Prentice Hall International (UK), 1990. 152 str.
5. Brigham Eugene F., Houston Joel F.: Fundamentals of Financial Management. Eight Edition. B.k. : Dryden Press. 1998. 898 str.
6. Dubrovski Drago: Krizni management. Druga dopolnjena izdaja. Koper : Visoka šola za management, 2000. 170 str.
7. Garner Daniel R., Owen Robert R., Conway Robert P.: The Ernst&Young Guide To Financing For Growth. B.k. : Ernst&Young, 1994. 325 str.
8. Hodge Billy J., William P. Anthony: Organization Theory. A Strategic Approach. Massachusetts, 1991. 737 str.
9. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 327 str.
10. Kordež Bine: Povezovanje Merkur-Kovinotehna. Finance, Ljubljana, 18.3.2002, str. 32.
11. Kotler Philip: Marketing Management. The Millenium Edition. B.k. : Prentice Hall International, 2000. 716 str.
12. Križnik Božena: Sosed z dobički. Delo, Ljubljana, 28.2.2002, str. 13.
13. Mali Zdenka: Ekonomski in pravni vidiki strateškega partnerstva. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 44 str.
14. Malus Boštjan: Strategija rasti in »žetve« podjetja Bofex. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 48 str.
15. Mayr Branko: Načrt finančne reorganizacije in ukrepi podjetja. Podjetnik, Ljubljana, 9 (2000), 4, str. 36-45.
16. Pečnik Gregor: Načrtovanje rasti podjetja SKB NEPREMIČNINE & LEASING D.O.O. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 45 str.
17. Plavšak Nina: Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZPPSL) s komentarjem. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 1165 str.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
19. Robbins Stephen P.: Organization Theory. Structure, Design, and Applications. B.k. : Prentice-Hall International, 1987. 518 str.
20. Slatter Stuart: Corporate Recovery: A Guide To Turnaround Management. London : Penguin Books, 1984. 409 str.
21. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih – 2. izdaja. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
22. Tajnikar Maks: Priročnik za načrtovanje rastočih poslov. Ljubljana : GEA College, 2000. 118 str.
23. Tajnikar Maks et al.: Upravljavska ekonomika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000.
24. Tajnikar Maks: Kako načrtovati rastoče posle. Podjetnik, Ljubljana, 10 (2001), 3, str. 20-23.
25. Trošt Niko: Preobrat v poslovanju podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 132 str.
26. van Weele A.J.: Nabavni management. Analiza, planiranje in praksa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.

27. Vesel Karmen: Financiranje slovenskih hitro rastočih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 44 str.
28. Zupan Igor: Preobrat v poslovanju podjetja – primer podjetja PGP d.o.o.. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 97 str.

VIRI

1. Interni podatki podjetja MT.
2. Letni poročili MT za leti 1999 in 2000.
3. Poslovni načrt družbe Metalka Trgovina d.d. za leto 1999.
4. Povzetek telefonske ankete – MT, 28.6.2001.
5. Rebalans poslovnega načrta družbe Metalka Trgovina d.d..
6. Podatki pridobljeni preko interneta:
 - <http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/TvegPosl/>, 25.4.2002
 - <http://www.finance-on.net>, 14.10.2001
 - <http://www.gvrevija.com/trgovina>, 6.3.2002
 - <http://www.merkur.si>, 15.3.2002
 - <http://www.metalka.net>, 25.4.2002

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

Business Plan – Poslovni načrt

Business-to-business - Medorganizacijsko

Distribution Agreement – Distribucijski dogovor

Equity Alliance – Kapitalska povezava

Joint Marketing – Skupno trženje

Joint venture – Skupni posli

Current ratio – Koeficient likvidnosti ali kratkoročni koeficient

Harvest, harvesting – Žetev

Market Leader – Vodilno podjetje na trgu

MBI (Management buy-in) – Zunanji odkup managementa

Non-equity Alliance (Funcional Agreement) – Nekapitalska povezava

Quick ratio, acid test – Koeficient obratno finančne likvidnosti ali pospešeni koeficient

Strategy – Strategija podjetja

Strategic Alliance – Strateško partnerstvo

Supply Chain – Dobaviteljska veriga

SWOT analysis – Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Turnaround – Preobrat v poslovanju podjetja

PRILOGE

PRILOGA A – Organigram podjetja MT 1.1.2000

PRILOGA B – Organigram podjetja MT 1.10.2001

PRILOGA C – Analiza organizacije in kadrov, rezultati anket

PRILOGA D – Bilanca uspeha MT v letih 1998, 1999, 2000

PRILOGA E – Bilanca stanja MT v letih 1998, 1999, 2000

PRILOGA F – Nekateri drugi kazalniki poslovanja MT v letih 1998, 1999 in 2000

PRILOGA G – Portfolio matrika - Razporeditev proizvodov in storitev iz obstoječih poslov glede na njihovo bodočnost

PRILOGA H – SWOT analize posameznih poslovnih področij

PRILOGA I – Matrika blagovnih skupin

PRILOGA A: Organigram podjetja MT 1.1.2000

PRILOGA B: Organigram podjetja MT 1.10.2001

PRILOGA C: Analiza organizacije in kadrov – rezultati anket

Intervju: Direktor splošno kadrovskega sektorja MT, 3.12.2001

Vir: Priročnik za načrtovanje rastočih poslov (Tajnikar, 2000b, str. 26.-38)

- 8.1. Organizacijska struktura podjetja – najbolj podobna strukturi strojne birokracije
- 8.2. Organizacijski življenski cikel naših poslov – zaton, preobrat

Org. lastnosti, ki organizacijo podjetja starajo

- zastarela organizacija
- izobrazbena in starostna struktura kadrov

Org. lastnosti, ki organizacijo podjetja ohranjajo mlado in so lahko podlaga za rast:

- spremembe v organizaciji
- pomlajevanje strukture zaposlenih
- izobraževanje zaposlenih (trgovcev)
- projekt učeče se organizacije

- 8.3. Konfliktnost med zaposlenimi kot pogoj za rast

Prej so imeli odnosi med zaposlenimi vse značilnosti nizke konfliktnosti (apatičnost zaposlenih, stagnantnost podjetja, neodzivnost na spremembe, pomanjkanje idej). V procesu preobrata je konfliktnost na optimalni ravni (pogled v bodočnost, samokritičnost, inovativnost pri managementu).

- 8.4. Motiviranost med zaposlenimi kot pogoj za rast

agregatna motivacijska ocena za leto 2001 = $((3 + 4 + 2) / 3) * 3,5 * 4 = 42$

$((\text{raznoverstnost} + \text{istovetnost nalog} + \text{pomen nalog}) / 3) * \text{avtonomija} * \text{povratni učinek} =$
agregatna motivacijska ocena

Agregatna motivacijska ocena se primerja med leti in je lahko eden od kriterijev za izbiro makro strukture podjetja ali posla.

- 8.5. Kompleksnost organiziranja in njena povezanost z rastjo (anketa str. 32)
 - 16 točk (po skali je nizka kompleksnost v podjetju, kadar zbere manj kot 15 točk in visoka, kadar zbere več kot 23 točk).
- 8.6. Formalizacija dosedanjih poslov
 - 22 točk (nizka formalizacija je 18 točk in manj, visoka formalizacija pa 25 točk in več)
- 8.7. Centralizacija organiziranja in njena povezanost z rastjo
 - 32 točk (nizka manj kot 21 točk in visoka 39 točk ali več)
- 8.8. Izkoriščanje zmogljivosti v podjetju kot podlaga za bodočo rast
 - izkoriščanje prostorskih zmogljivosti: odprodaja enot, pod optimalno
 - izkoriščanje vodstvenih zmogljivosti: krizni management
 - izkoriščanje tehnološko-kadrovskih zmogljivosti: zmanjševanje delovne sile, strukturna nezaposlenost
 - izkoriščenost asortimenta proizvodov ali storitev in trgov: tržne niše, nove storitve
 - izkoriščenost obstoječega poslovnega koncepta: izčrpan prejšnji poslovni koncept, novi v nastajanju

PRILOGA D: Bilanca uspeha podjetja Metalka Trgovina v letih 1998, 1999 in 2000

	Tekoče cene			Indeks			Struktura (v %)		
	1998	1999	2000	99/98	00/99	00/98	1998	1999	2000
A. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	6.719.354	6.698.129	6.175.977	100	92	92	99,80	99,63	98,46
I. proizvodov in storitev na domačem trgu	116.028	88.627	92.862	76	105	80	1,72	1,32	1,48
II. proizvodov in storitev na tujem trgu	10.142	10.322	903	102	9	9	0,15	0,15	0,01
III. blaga in materiala na domačem trgu	6.524.120	6.561.397	6.079.072	101	93	93	96,90	97,60	96,91
IV. blaga in materiala na tujem trgu	69.064	37.783	3.140	55	8	5	1,03	0,56	0,05
B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NED, PROIZVODNJE	0	0	0	-	-	-	0,00	0,00	0,00
C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NED. PROIZVODNJE	0	0	0	-	-	-	0,00	0,00	0,00
Č. VREDNOST USREDSTVENIH LASTNIH PROIZVODOV, STORITEV, BLAGA IN MATERIALA	13.252	24.540	24.351	185	99	184	0,20	0,37	0,39
D. DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA	0	0	72.401	-	-	-	0,00	0,00	1,15
E. KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	6.732.606	6.722.669	6.272.729	100	93	93	100,0	100,0	100,0
F. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	5.690.635	5.757.598	5.401.231	101	94	95	83,47	80,95	84,45
I. Nabavna vrednost prodanega blaga	5.111.946	5.147.460	4.892.112	101	95	96	74,98	72,37	76,49
II. Stroški materiala	121.041	117.204	102.047	97	87	84	1,78	1,65	1,60
III. Stroški storitev	457.648	492.934	407.072	108	83	89	6,71	6,93	6,36
G. STROŠKI DELA	1.018.544	1.003.794	854.640	99	85	84	14,94	14,11	13,36
I. Plače	735.635	698.379	597.917	95	86	81	10,79	9,82	9,35
II. Stroški za socialno varnost	140.310	134.166	114.922	96	86	82	2,06	1,89	1,80
III. Drugi stroški dela	142.599	171.249	141.801	120	83	99	2,09	2,41	2,22
H. AMORTIZACIJA NEOPREDMETENIH DOLGOROČ. SREDSTEV IN OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDST.	76.224	76.377	77.726	100	102	102	1,12	1,07	1,22
I. ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	5.998	251.056	35.202	4186	14	587	0,09	3,53	0,55
J. REZERVACIJE	0	0	0	-	-	-	0,00	0,00	0,00
K. DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	26.226	24.129	26.833	92	111	102	0,38	0,34	0,42
L. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	0	0	0	-	-	-			
M. IZGUBA IZ POSLOVANJA	85.021	390.285	122.903	459	31	145	100,0	100,0	100,0
N. PRIHODKI IZ FINANCIRANJA	314.903	159.062	99.775	51	63	32			
I. na podlagi deležev iz dobička	1.707	1.931	1.400	113	73	82			
II. iz obresti in drugi prih. od financiranja	313.196	157.131	98.375	50	63	31			
O. ODPISI DOLGOROČNIH IN KRATKOROČNIH FINANČNIH NALOŽB	16.782	91.680	583	546	1	3			
P. STROŠKI OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	218.778	203.139	178.002	93	88	81			
R. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0	0	-	-	-			
S. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	5.678	526.042	201.713	9265	38	3553			
Š. IZREDNI PRIHODKI	31.919	21.319	277.997	67	1304	871			
I. Od odprave rezervacij	0	0	0	-	-	-			
II. Drugi izredni prihodki	31.919	21.319	277.997	67	1304	871			
T. IZREDNI ODHODKI	23.524	222.260	15.832	945	7	67			
I. Za poravnavo izgube prejšnjih let	0	0	0	-	-	-			
II. Drugi izredni odhodki	23.524	222.260	15.832	945	7	67			
U. CELOTNI DOBIČEK	2.717	0	60.452	0	-	2225			
V. CELOTNA IZGUBA	0	726.983	0	-	0	-			
Z. DAVEK IZ DOBIČKA (IZGUBE)	0	0	0	-	-	-			
Ž. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	2.717	0	60.452	0	-	2225			
X. ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA	0	726.983	0	-	0	-			
POVPREČNO ŠT. ZAPOSLENIH	433	413	360	95	87	83			
ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	12	12	12						

PRILOGA E: Bilanca stanja podjetja Metalka Trgovina v letih 1998, 1999 in 2000 (na dan 31.12.)

	Tekoče cene (v 1000 SIT)			Indeks			Struktura (v %)		
	1998	1999	2000	99/98	00/99	00/98	1998	1999	2000
A. STALNA SREDSTVA	1.291.448	1.130.032	740.625	88	66	57	29,56	31,44	23,08
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	21.243	25.795	17.051	121	66	80	0,49	0,72	0,53
II. Opredmetena osnovna sredstva	878.761	912.514	712.977	104	78	81	20,11	25,39	22,22
1. Nepremičnine	643.744	676.134	508.291	105	75	79	14,73	18,81	15,84
2. Oprema in druga opredm. osn. Sredstva	235.017	236.380	204.686	101	87	87	5,38	6,58	6,38
III. Dolgoročne finančne naložbe	391.444	191.723	10.597	49	6	3	8,96	5,33	0,33
IV. Popravek kapitala	0	0	0	-	-	-	0,00	0,00	0,00
B. GIBLJIVA SREDSTVA	3.077.560	2.464.469	2.467.855	80	100	80	70,44	68,56	76,92
I. Zaloge	1.265.041	1.263.047	1.007.234	100	80	80	28,95	35,14	31,39
1. Material	1.099	1.042	1.321	95	127	120	0,03	0,03	0,04
2. Nedokončana proizvodnja	0	0	0	-	-	-	0,00	0,00	0,00
3. Proizvodi	0	0	0	-	-	-	0,00	0,00	0,00
4. Blago	1.263.942	1.262.005	1.005.913	100	80	80	28,93	35,11	31,35
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	18.021	11.071	42.868	61	387	238	0,41	0,31	1,34
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	1.664.867	1.075.359	1.268.543	65	118	76	38,11	29,92	39,54
IV. Kratkoročne finančne naložbe	0	31	76.483	-	246719	-	0,00	0,00	2,38
V. Denarna sredstva	128.460	112.746	70.105	88	62	55	2,94	3,14	2,18
VI. Aktivne časovne razmejitve	1.171	2.215	2.622	189	118	224	0,03	0,06	0,08
C. SREDSTVA SKUPAJ	4.369.008	3.594.501	3.208.480	82	89	73	100,0	100,0	100,0
Č. ZUNAJBILANČNA SREDSTVA	1.964.960	2.023.659	2.283.086	103	113	116			
				-	-				
A. KAPITAL	994.049	342.613	433.558	34	127	44	22,75	9,53	13,51
I. Osnovni kapital	592.924	592.924	592.924	100	100	100	13,57	16,50	18,48
II. Plačani presežek kapitala	0	0	0	-	-	-	0,00	0,00	0,00
III. Rezerva	98.612	98.612	98.612	100	100	100	2,26	2,74	3,07
IV. Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	116.445	113.051	113.051	97	100	97	2,67	3,15	3,52
V. Prenesena izguba iz prejšnjih let	423.926	423.926	1.150.909	100	271	271	9,70	11,79	35,87
VI. Revalorizacijski popravek kapitala	607.277	688.935	719.428	113	104	118	13,90	19,17	22,42
VII. Nerazdeljeni čisti dobiček poslovnega leta	2.717	0	60.452	0	-	2225	0,06	0,00	1,88
VIII. Izguba poslovnega leta	0	726.983	0	-	0	-	0,00	20,22	0,00
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	178	2.244	-	1261	-	0,00	0,00	0,07
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	517.991	309.234	208.814	60	68	40	11,86	8,60	6,51
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	2.833.909	2.930.605	2.560.772	103	87	90	64,86	81,53	79,81
I. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	1.680.358	1.602.555	1.490.450	95	93	89	38,46	44,58	46,45
II. Kratkoročne obveznosti iz Financiranja	1.153.551	1.328.050	1.070.322	115	81	93	26,40	36,95	33,36
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	23.059	11.871	3.092	51	26	13	0,53	0,33	0,10
E. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV SKUPAJ	4.369.008	3.594.501	3.208.480	82	89	73	100,0	100,0	100,0
F. ZUNAJBILANČNE OBVEZNOSTI	1.964.960	2.023.659	2.283.086	103	113	116			

PRILOGA F: Nekateri drugi kazalniki poslovanja MT v letih 1998, 1999 in 2000

	KAZALNIKI			INDEKS		
	1998	1999	2000	99/98	00/99	00/98
KAZALNIKI LIKVIDNOSTI IN FIN. STABILNOSTI						
Stopnja lastniškega financiranja	22,75	9,53	13,51	42	142	59
Pokritost gibljivih sredstev z dolg.viri	0,08	-0,19	-0,04	-	20	-
Pokritost dolgoročnih sredstev z dolg.viri	0,59	0,27	0,36	46	133	61
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,08	0,84	0,96	78	115	89
Delež denarja v kratkoroč. obveznostih (pospešena likvidnost)	0,63	0,40	0,55	64	137	88
KAZALNIKI POSLOVNE USPEŠNOSTI						
Donosnost kapitala (ROE)	0,27	-212,19	13,94	-	-	5.101
Donosnost sredstev (ROA)	0,06	-20,22	1,88	-	-	3.030
Donosnost prihodkov	0,04	-10,81	0,96	-	-	2.388
Celotna gospodarnost	100,04	90,47	100,92	90	112	101
Proizvodnost stalnih sredstev	548,18	610,87	897,96	111	147	164
KAZALNIKI USPEŠNOSTI Z VIDIKA ZAPOSLENIH						
Skupni prihodki na zaposlenega	16.350	16.714	18.474	102	111	113
Dobiček oz. izguba na zaposlenega	6,27	- 1.760,25	167,92	-	-	2.676
Bruto mesečna plača na zaposlenega	141,58	140,92	138,41	100	98	98

Vir: Finančna poročila in interni podatki MT

PRILOGA G: Portfolio (Bostonska) matrika – razporeditev proizvodov in storitev iz obstoječih poslov glede na njihovo bodočnost

RAZPOREDITEV PROIZVODOV IN STORITEV IZ OBSTOJEČIH POSLOV GLEDE NA NJIHOVO BODOČNOST	
NOSNICE	ZVEZDE
• BS1 Kovinska industrija (črna metalurgija) • BS2 Stroji, naprave, orodja, pribor • BS3 Elektromaterial, svetila • BS6 Tekstil, PVC, pluta, papir, GU (razen tekstila)	• Kopalniški program • BS5 Gradbeni material, les, pohištvo • Barvne kovine • Veleprodajna dejavnost • Storitve »ponudba na ključ« • Storitve »show-room« oz. razstavni prostor • BS Široka poraba za prosti čas
MAČKE	PSI
• BS Široka poraba v gospodinjstvu, gostinstvu • BS Kemija	• Tekstil

Razvrstitev blagovnih skupin, programov, dejavnosti in storitev je subjektivna. Temelji pa na podlagi prometa po prodajni vrednosti v letih 2000 in 2001, profitnosti oziroma RVC blagovnih skupin, tržnih razmer in razgovorih s poslovodstvom podjetja.

PRILOGA H: SWOT analize podjetja MT po ožjih poslovnih področjih

SWOT POSLOVNEGA OKOLJA	
(S) Prednosti :	(W) Slabosti :
• Relativno stabilno narodnogospodarsko okolje v Sloveniji • Podjetje spremlja trende v tehnologiji (npr. internetna prodaja)	• Počasni postopki denacionalizacije in privatizacije v preteklosti • Počasno odločanje DZ RS • Slaba kupna moč na trgih bivše Jugoslavije
(O) Priložnosti :	(T) Nevarnosti :
• Projekti države (tudi tržna priložnost) • Ponoven vstop na trge bivše Jugoslavije • Vstop Slovenije v EU	• Politična in gospodarska nestabilnost trgov JV Evrope (slaba plačilna disciplina) • Pravna neurejenost na teh trgih • Vstop Slovenije v EU

SWOT TRŽNIH RAZMER	
(S) Prednosti :	(W) Slabosti :
• Večja odzivnost od Merkurja v veleprodaji • Blagovna znamka poznana v Sloveniji in v bivši Jugoslaviji (v veleprodaji) • Obnovljena blagovnica	• Velika domača in tuja konkurenca • Povezovanje in koncentracija v panoge – MT zamuja • Majhnost – neoptimalna velikost • Zastarele prodajalne in neustrezne lokacije • Premalo sredstev za trženje • Ni mladih kupcev • Odnosi z javnostmi v prisilni poravnavi
(O) Priložnosti :	(T) Nevarnosti :
• Veliki projekti države – gradbeništvo • Stanovanjska shema • Tržne niše in dodatne storitve • Tržne preusmeritve • Nove lokacije – geografsko slabše pokrita področja • Prenova obstoječih prodajaln • Intenzivnejše trženje • Strateški partner (tuji) • Hala v BTC • Izgradnja parkirnih mest pod blagovnico	• Vstop tuje konkurence • Okrepitev Mercatorjeve tehnične trgovine • Omajano zaupanje poslovnih partnerjev • (Pre)pozno osvajanje jugoslovanskih trgov • Velika konkurenca tudi na teh trgih

SWOT POSLOVANJA	
(S) Prednosti :	(W) Slabosti :
• Zmanjševanje stroškov • Zmanjšanje števila dobaviteljev • Centralizacija nabave	• Upadanje prodaje • Nelikvidnost • Veliko terjatev do kupcev in velike obveznosti do dobaviteljev • Slabši odnosi z dobavitelji
(O) Priložnosti :	(T) Nevarnosti :
• Eksterna (vele)prodaja • Izboljšanje informacijskega sistema	• Negotovi nabavni viri

SWOT FINANCIRANJA	
(S) Prednosti :	(W) Slabosti :
• Donosne finančne naložbe	• Nesolventnost, dolgoročna nelikvidnost in kapitalska neustreznost – prisilna poravnava • Ni možnosti samofinanciranja lastnih poslov (izgube iz obstoječega poslovanja) • Nepremičnine se vodijo izvenbilančno
(O) Priložnosti :	(T) Nevarnosti :
• Dokapitalizacija s pomočjo nepremičnin • Strateški partner	• Načrt finančne reorganizacije se ne potrdi

SWOT ORGANIZACIJE IN KADROV	
(S) Prednosti :	(W) Slabosti :
• Izkušen (dinamičen) management • Približevanje optimalni stopnji konfliktnosti v podjetju • Nova organizacijska struktura • Izboljšan informacijski sistem • Večja motivacija zaposlenih	• Preveliko število zaposlenih • Kadrovska struktura zaposlenih • Starostna struktura zaposlenih • Strah delavcev pred izgubo službe • Podjetje nima optimalne velikosti (v primerjavi s konkurenco) • Visoka fluktuacija zaposlenih, absentizem • Podjetje deluje na več lokacijah
(O) Priložnosti :	(T) Nevarnosti :
• Izobraževanje zaposlenih • Izobraževalni program za prodajalce • Novi kadri v podjetju • Spodbujanje inovativnosti	• Večje število zaposlenih zapušča podjetje, med njimi nekaj ključnih • Produktivnosti dela ne bo mogoče bistveno povečati • Nova organizacijska struktura ne bo učinkovita • Pomembna je komunikacija med vodilnimi in zaposlenimi

Nivo		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	KOVINSKA INDUSTRIJA	ČRNA METALURGIJA	BARVNA METALURGIJA	VIJAČNO BLAGO, ŽIČNIKI	LEŽAJI	INSTALACIJE				KOV. INDUSTRIJA - RAZNO
2	STROJI, NAPRAVE, ORODJE	STROJI	KMETIJSKA MEHANIZ., KMETIJSKO ORODJE	KOVINSKA OPREMA		PRIBOR ZA OBDEL OV. STROJE	REZILNO ORODJE	MERILNO OR., BRUSI, ROČ. ORODJE	PRIBOR ZA OBRTNIKE - OSTALI	EL. ROČNO ORODJE IN PRIBOR
3	ELEKTRO MATERIAL, SVETILA	ELEKTRO MATERIAL - OSNOVNI				SVETILA IN PRIBOR			KOMUNIKACIJSKI APARATI	ELEKTRO MATERIAL - OSTALO
4	KEMIJSKI IZDELKI, GORIVA	KEMISKI IZDELKI, POLIZDELKI - OSNOVNI	SREDSTVA ZA ZAŠČ. IN POSPEŠ. RASTI	PREMAZI, MASE, LEPILA, RAZREDČILA	ČISTILA, ČISTILNA SREDSTVA, DETERGENTI	IZDELKI ZA OSEBNO NEGO				KEMIJA - RAZNO
5	GRADBENI M., LES, POHIŠTVO	OSNOVNI GRADBENI MATERIAL	GRADBENI ELEMENTI	OGNJEVARNI, IZOLACIJSKI, FASADNI MATERIAL	GRADBENI POLIZDELKI, HLODOVINA, ŽAGAN LES	OKOVJE	STAVBNO POHIŠTVO IN PARKET	POHIŠTVO IN NOTRANJA OPREMA	KERAMIKA IN KOPALNICE	GRADBENI MATERIAL, IZDELKI - RAZNO
6	TEKSTIL, USNJE, PLUTA, PAPIR, PVC	OSNOVNI IZDELKI – TEKSTIL, USNJE	TEKSTIL ZA HIŠNO RABO	OBLAČILA IN OBUTEV	GALANTERIJA, POZAMENT., * OBLAČILA (od l. 98 dalje)	OBLAČILA IN OBUTEV – BLAGOVNE ZNAMKE	PAPIRNI IZDELKI	TALNE IN STENSK E OBLOGE	GALANTERIJA, POZAMENT., OBLAČILNI DODATKI	TEKSTIL, USNJE,..... - RAZNO
7	ŠIROKA PORABA V GOSPOD. IN GOSTIN.	STROJI, APARATI ZA GOSPOD. IN GOSTINSTVO	POSODA, STEKLO – ŠIROKA PORABA	DROBNI GOSPODINJ. PRIBOR IN PRIPOMOČKI			ZLATNINA, URE, VŽIGALNIKI, BIŽUTERIJA	PRIPOMOČKI - MEDICINSKI IN ZA OSEBNO HIGIENO		
8	ŠIROKA POR. ZA DELO IN PROSTI ČAS	OPREMA ZA KAMPIRANJE IN ŠPORT	KOLESA, MOPEDI, PRIKOLICE, REZ. DELI		AKUSTIKA, GLASBILA, NOSIL. ZVOKA IN SLIKE	PISALNI, RAČUNSKI STROJI, BLAGAJNE, ...	FOTO MATERIAL	OKRASKI NOVOLETNI, IGRAČE, IGRE	NAVTIKA (TUDI MOTORJI)	RAZNO
9	RAZNO	PRIBOR - ŠOLSKI IN PISARNIŠKI	LABORATOR. OPREMA IN PRIPOMOČKI	ZAŠČITNA OPREMA IN PRIBOR	PIJAČA, ŽVILA, KAVA, TOBAK		STROKOVNA LITERATURA		EMBALAŽA, KONTEJNERJI ZA SMETI	RAZNO

PRILOGA I: MATRIKA BLAGOVNIH SKUPIN