

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

TINA TOMC

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
ORGANIZACIJA PODROČJA TRŽENJA V PODJETJU MERKUR**

Ljubljana, september 2003

TINA TOMC

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

1. UVOD	1
2. RAVNANJE PODJETJA	2
2.1 ORGANIZACIJSKE FUNKCIJE	2
2.2 RAVNANJE	3
2.2.1. Opredelitev ravnanja	3
2.2.2 Funkcije ravnanja	4
2.3. ORGANIZACIJA V PODJETJU	8
2.3.1. Tehnična struktura	8
2.3.2. Motivacijska struktura	9
2.3.3. Komunikacijska struktura	9
2.3.4. Oblastna struktura ali struktura avtoritete	9
2.3.5. Zložena organizacijska ali ravnalna struktura	10
2.3.6. Vplivi na organizacijo	10
3. PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR KRANJ	12
3.1. RAZVOJ PODJETJA MERKUR	12
3.2. LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA MERKUR	13
3.3. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA MERKUR	15
3.4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DELNIŠKE DRUŽBE MERKUR	19
3.5. SKUPINA MERKUR	22
3.6. POSLANSTVO PODJETJA MERKUR	23
3.7. VIZIJA PODJETJA MERKUR	23
3.8. CILJI PODJETJA MERKUR	24
4. ORGANIZACIJSKA ENOTA PODROČJE TRŽENJA	25
4.1. OPREDELITEV POJMA TRŽENJE	25
4.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODROČJA TRŽENJA	26
4.3. MATRIKA ODGOVORNOSTI	28
4.3.1. Opis, odgovornosti in pristojnosti posameznega delovnega mesta	28
4.3.1.1. Vodja Priprave trženja	30
4.3.1.2. Vodja Območne prodaje	30
4.3.1.3. Komercialist predstavnik	31
4.3.2. Opis elementov delovnega procesa	31
4.3.2.1. Izdelava plana prodaje po območnih prodajah	31
4.3.2.2. Planiranje kadrov	31
4.3.2.3. Sklepanje prodajnih pogodb	32
4.3.2.4. Oblikovanje in vzdrževanje matičnih podatkov pri partnerjih	33
4.3.2.5. Prenosi kupcev iz veleprodaje v maloprodajo in obratno	33
4.3.2.6. Centralno oblikovanje cen za veleprodajo, maloprodajo in prodajo na tuje trge	34
4.3.2.7. Cenovno spremljanje konkurence	35
4.3.2.8. Vodenje mreže komercialistov predstavnikov	36
4.3.2.9. Spremljanje in nadzor izvajanja planov	37
4.3.2.10. Spremljanje in nadzor izvedbe prodajnih pogodb	37
4.3.2.11. Nadzor nad oblikovanjem cenovne politike	37
4.3.2.12. Nadzor nad okvirno planiranimi potmi	38
4.3.2.13. Analiziranje rezultatov dela	38
4.4. GLAVNE UGOTOVITVE	38
5. SKLEP	39
6. LITERATURA	41

1. UVOD

Glavni cilj poslovanja vsake družbe v kapitalističnem gospodarstvu je **doseganje dobička v primerjavi z vloženimi sredstvi**, kar pa ni vselej lahko. Organizacije, ki želijo biti uspešne, se namreč dandanes soočajo z različnimi izzivi: s konkurenco na domačem in tujem trgu, z vprašanjem, kako čim boljše zadovoljiti kupce, z odnosom do živega in neživega okolja, s sodobno tehnologijo, investiranjem, **trženjem**... Z izzivi, povezanimi s trženjem, se ponavadi ukvarja poseben oddelek v podjetju, ki ima za uspeh podjetja specifično in pomembno vlogo. Njegova naloga je nenehno spremljanje nakupovalnih navad potrošnikov, na podlagi katerih razvija izdelke, določa cene in odloča v zvezi z distribucijo izdelkov, ki bodo pokrili potrebe kupcev. S tem je izpolnjeno tudi temeljno poslanstvo podjetja, saj le **izpolnjevanje pričakovanj in zahtev kupcev** ter doseganje njihovega zadovoljstva in dolgoročnega partnerstva vodi k želenim poslovnim rezultatom.

Seveda pa je uspešnost tako celotnega podjetja kot tudi posameznega oddelka v podjetju odvisna predvsem od zavzetosti, usposobljenosti in motiviranosti posameznikov, ki morajo med seboj delovati usklajeno. Za premišljeno povezovanje ljudi in njihovih aktivnosti, da bi se izpolnil zastavljeni cilj, pa skrbi dobra **organizacija dela**, ki omogoča racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa, energije in vodi k večji uspešnosti pri delu.

V diplomskem delu bom proučevala **organizacijo oddelka Področje trženja v podjetju Merkur** in poskušala pokazati, kako se lahko izboljšajo nekatere odločitve v organizacijski enoti. Največje slovensko trgovsko podjetje Merkur, ki si je za svoj moto izbralo geslo »Ustvarjamo zadovoljstvo«, se zagotovo zaveda, da so kupci največje bogastvo vsakega podjetja, in ravno zato se vsako leto znova lahko pohvalijo z lepimi poslovnimi uspehi. Ker je organizacija tako velikega podjetja, kot je Merkur, v večji meri kot pri majhnih, zasebnih podjetjih odvisna od pravilnega usmerjanja in usklajevanja posameznih naporov, se v družbi vse pomembnejše odločitve sprejemajo centralizirano; obstajajo formalni postopki in pravila, jasno pa sta opredeljeni tudi hierarhija in avtoriteta odločanja. Zaposleni se razlikujejo glede na odgovornost, pristojnost, samostojnost prevzemanja tveganja, usposobljenost in podobno. Te lastnosti vplivajo zlasti na **vodenje, motiviranje in komuniciranje**. V podjetju pa že nekaj let zapored učinkovito uvajajo v poslovni proces tudi **timsko delo**, ki temelji na medsebojnem sodelovanju in je eden od ključnih dejavnikov za uspeh podjetja.

Cilj diplomskega dela je s pomočjo matrike odgovornosti, ki prikazuje ločeno posamezne elemente delovnega procesa in nosilce aktivnosti, povezane s procesi, **kritično prikazati obstoječo organizacijo Področja trženja**, pri čemer mi je koristilo praktično znanje o tem oddelku, pogovori z zaposlenimi ter interno dokumentacijsko gradivo enote.

Diplomsko delo zajema 5 poglavij. V drugem, teoretičnem poglavju sem v širšem okviru predstavila ključne pojme, ki se nanašajo na tematiko diplomske naloge. Gre za ravnanje ter osnovne funkcije ravnanja, kamor spada tudi organiziranje. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja Merkur. Najprej spoznamo njegovo zgodovino ter organizacijsko in

lastniško strukturo podjetja, nato pa še finančno uspešnost. V četrtem poglavju sem se osredotočila na organizacijsko enoto Področje trženja in podrobno opisala potek del in nalog znotraj enote ter navedla nekaj lastnih predlogov za možne izboljšave znotraj enote. Podala sem tudi opise posameznih delovnih mest. V sklepnem, petem poglavju pa so podane ključne ugotovitve v uvodu predstavljenih poglavij.

Preden se lotim opredelitve ravnanja kot organizacijske funkcije v podjetju, želim opozoriti na številna **nesoglasja glede samega pomena besede ravnanje oz. ravnateljvanje**. Na splošno vlada na področju organizacijske literature pojmovna in izrazoslovna zmeda pri opredeljevanju organizacijske funkcije ravnanja oz. ravnateljvanja. V slovenskem gospodarskem prostoru se za omenjeni pojav oziroma pojem uporablja angleški izraz »management«, za nosilce, ki se z njim ukvarjajo, pa »manager«. Slovenski pravopis je uvedel poslovenjen angleški izraz menedžement. Za to besedo pri nas obstajajo številni sinonimi, kakor upravljanje, poslovodenje, vodenje in ravnanje. Čeprav so vsi ti pojmi na prvi pogled vsebinsko zelo podobni, pa v resnici med njimi zija precejšen prepad.

Upravljanje je tako organizacijska funkcija, ki je povezana z lastnino. **Poslovođenje** je že primernejši izraz, vendar je preveč ozko definiran, kar pove že sama beseda (voditi posle), pri managementu pa gre tudi za delo z ljudmi. Tudi beseda »**voditi**« ne zajame managerske funkcije v celoti, saj je vodenje le ena od managerskih funkcij. Tako bi bilo še najbolj ustrezno uporabljati angleški izraz; ker pa gre za tujo besedo, naj pojasnim, zakaj je od vseh slovenskih prevodov še vedno najprimernejši »**ravnanje**«.

V slovarju praktičnega managementa (The Economist Books, 1994, str. 24) lahko izvemo, da je beseda »manage« stara že nekaj stoletij, izhaja pa iz italijanske besede maneggiare, t.j. »ravnati« (s konji). Od tod naj bi tako tudi izhajal prevod besede management, ki je ravnanje oz. ravnateljvanje, manager pa je ravnalec oz. ravnatelj. Sama sem bolj naklonjena izrazoma ravnanje in ravnalec, saj se pojem ravnatelj v najširšem smislu uporablja v šolskem izobraževanju za institucionalnega vodjo določene vzgojno-izobraževalne ustanove. V diplomskem delu se bom držala teh dveh izrazov. Naj le omenim, da ravnanje uporablja tudi Lipovec v svojem znanem delu Razvita teorija organizacije iz leta 1987.

2. RAVNANJE PODJETJA

2.1 ORGANIZACIJSKE FUNKCIJE

Podjetje v svoji življenjski dobi navadno prehaja skozi več razvojnih faz. Dokler predstavlja podjetje samo ena oseba, ki je tudi lastnik, sprejema sam vse odločitve in jih tudi izvaja. Ko pa lastnik zaposli določeno število delavcev, prepusti izvajanje zaposlenim, sam pa prevzame pod svoje okrilje odločanje in usklajevanje. Težava nastopi, ko začne podjetje vse bolj rasti, kar privede do širitve dela, s čimer je povezano tudi večje število zaposlenih. Usklajevanje poslovnih funkcij postaja vse bolj kompleksno in zahtevno.

Ker lastnik sam ne zmore več sam upravljati s podjetjem, mora vključiti v usklajevanje tudi druge zaposlene ali pa zaposliti dodatne delavce. Tako pride v večini podjetij do ločitve na tri organizacijske funkcije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 39):

- **upravljanje** – usklajevanje in odločanje v zvezi z lastništvom,
- **ravnanje** – usklajevanje in odločanje v okviru upravljanja v nelastniškem pomenu ter
- **izvajanje**.

Vse ljudi v podjetju lahko tako po njihovi funkcionalni vlogi in po razmerju z drugimi ljudmi v podjetju razvrstimo v tri osnovne funkcionalne skupine, ki jih bom na kratko opisala.

Funkcija upravljanja je funkcija lastnika ali lastnikov podjetja. Lastniki v sodobnem velikem podjetju nimajo v poslovanju samem nobene funkcije več, pač pa skrbijo, da se ljudje, ki imajo druge funkcije, obnašajo tako, da so zaščiteni njihovi interesi. Ta funkcija je torej izrazito opredeljena prav kot razmerje z drugimi ljudmi v podjetju.

Funkcijo ravnanja prav tako kot prvo opravlja posebna skupina ljudi v podjetju. Po eni strani je ta funkcija opredeljena kot razmerje z upravljalci. Ravnalci sami niso lastniki, a opravljajo njihove funkcije, zanje in v njihovem interesu. Po drugi strani pa je ta funkcija opredeljena z razmerjem nasproti neupravljalcem v podjetju, ki neposredno opravljajo delo. Tisti, ki opravljajo ravnalsko funkcijo, sami namreč ne delajo neposredno, temveč skrbijo, da poteka delo v skladu z zahtevami smotnosti s stališča lastnine in upravljalcev. Zaradi tega lahko ljudem, ki izvajajo delo, ukazujejo, kako naj delo opravljajo, da bodo zagotovljeni interesi upravljanja.

Funkcija izvajanja je področje delovanja posebne in najbolj številne skupine v podjetju, izvajalcev, ki samo izvajajo ukaze ravnalcev. So v podrejenem položaju proti ravnalcem; to razmerje je razmerje med ukazajočim in tistim, ki mora ukaze izpolnjevati. Vsebina te funkcije pa je določena tudi samostojno kot opravljanje neposrednega dela.

Organizacijske funkcije+ so torej konkretna oblika osnovnih produkcijskih razmerij v dani družbi oziroma v družbenem gospodarstvu (Lipovec, 1987, str. 47-49).

2.2 RAVNANJE

2.2.1. Opredelitev ravnanja

Možina ravnanje opredeli kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti, in tako je ravnanje v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina et al., 1994, str. 16).

Podobno meni tudi **Rozman**, ki ravnanju pripisuje naslednje funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola, ki se med seboj prepletajo in so glede na raven ravnanja različno poudarjene. Višji nivoji ravnanja imajo poudarek predvsem na planiranju in organiziranju, nižji pa na vodenju oz. odnosih s podrejenimi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 73).

Po **Tavčarju** je ravnanje poleg upravljanja in izvajanja ena izmed temeljnih vlog v organizaciji. Ravnanje obsega izvedene, izvršilne odločitve v razvojni in tekoči politiki; osnovne dejavnosti ravnalcev so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje izvajanja politike organizacije. Za svoje delo ravnalci odgovarjajo upravljalcem. Upravljalci torej postavljajo osnove politike, ravnanje pa to politiko izvaja tako, da organizacija dosega cilje, ki vodijo do izpolnjevanja smotrov organizacije. Ravnanje ima torej na skrbi učinkovitost delovanja organizacije, zato so v njihovih rokah predvsem taktične (izvajalne) odločitve, ki izhajajo iz strateških (Tavčar, 2000, str. 4).

Lipovec je svoja in tuja dognanja o ravnanju združil v opredelitev (Lipovec, 1987, str. 136 – 137), da je ravnanje organizacijska funkcija in proces,

- ki omogoča, da - zaradi tehnične delitve dela - ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja),
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja) in
- ki to svojo nalogo izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Bistvo dela ravnalca predstavljajo **naloge, kot so usklajevanje, delegiranje in odločanje**. Rozman (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 71) jih zato obravnava kot vsebino in način ravnanja in ne kot njegove funkcije. Med funkcije ravnanja, katere bom opisala v naslednjem poglavju, uvršča planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo. Te obravnave se bom držala tudi sama.

Tako je ravnanje najprej **usklajevanje** tehnično zahtevnega dela v celoto, kot tudi usklajevanje posameznikov in skupin. Zato mora ravnatelj v določenem obsegu poznati dele razčlenjenega dela oz. delo posameznikov, ki jih vodi. Predvsem pa mora vedeti, kako so ti deli povezani med seboj in kako jih uskladiti v celoto. Pomembno pri delu ravnatelja je tudi **odločanje**. Odločitev pomeni v svoji najpreprostejši in splošni opredelitvi izbiro med možnostmi. Razlog za odločitev se kaže kot spoznanje problemskega stanja, kot spoznanje znakov, ki kažejo, da nekaj odstopa ali bi utegnilo odstopati od normalnega, od pričakovanega. Odločanje je namenjeno odpravi ali preprečevanju problemskega stanja, torej najprej odkrivanju in zatem razreševanju problemov, ki tako stanje povzročajo ali bi ga utegnili povzročiti. Z ravnanjem je nujno povezano tudi **delegiranje** oz. prenašanje zadolžitve, pravice ali avtoritete za njihovo izvedbo ter odgovornosti. Prav neustrezno delegiranje je najpogostejši razlog za preveliko obremenitev ravnateljev in premajhno obremenitev podrejenih (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 66).

2.2.2 Funkcije ravnanja

Planiranje je prva organizacijska funkcija ravnanja. Je ena od najstarejših funkcij, saj so se z njo ravnalci ukvarjali že od nekdaj. Mnogi avtorji menijo, da je planiranje najpomembnejša

funkcija, saj brez planiranja ni uspešnega delovanja organizacije. Pri planiranju gre za preprečevanje problemov, ki bi se lahko pojavili v prihodnosti, tudi zaradi sprememb v okolju organizacije. Ker se okolje v sedanjem času zelo hitro spreminja, postaja funkcija še bolj kompleksna in hkrati težavnejša (Pirtovšek, 1998, str. 14).

Ljubič (Ljubič, 2000, str. 17) je planiranje opredelil kot sistematski, zavesten proces razmišljanja in odločanja o ciljih, obnašanju ter ukrepanju v prihodnosti, hkrati pa je tudi ugotavljanje, kateri dogodki in kako se bodo dogodili v prihodnosti. Menim, da v tej zvezi ne gre za ugotavljanje, temveč za predvidevanje, saj ugotavljamo lahko le dejansko stanje.

Rozman (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 77) je **planiranje poslovanja podjetja** opisal kot:

- nenehno sistematično, zavestno in smotno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja; zamišljanje bodočih stanj in poti za njihovo izvedbo, prav tako tudi sredstev, ki
- teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo doseg, pri čemer
- usklajuje dele poslovanja (poslovne funkcije in poslovne enote) v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže čim večja uspešnost poslovanja.

Naslednja pomembna funkcija ravnanja je **organiziranje**. Razlikovati moramo med **organizacijo**, **organiziranjem** (urejanjem organizacije) in **organiziranostjo** (urejenostjo organizacije), da ne bi govorili o organizaciji organizacije organizacije (prav: organiziranjem organiziranosti organizacije).

Tavčar pravi, da je organizacija predvsem:

- instrument (sredstvo, pripomoček, orodje) za doseganje smotrov ustanoviteljev oz. lastnikov;
- interesna združba sodelavcev za doseganje njihovih smotrov;
- srečevališče interesov udeležencev – vseh tistih, ki imajo pomembne interese v stanju in delovanju organizacije ter lahko pomembneje vplivajo nanjo (Tavčar, 2000, str. 1).

Vila in Kovač opredelita organizacijo kot racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije), da bi se izpolnil namen, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih članov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Vila, Kovač, 1998, str. 18). V prvem delu avtorja torej opredelita organizacijo kot združbo, v drugem pa kot urejanje dela.

Po **Rozmanu** je organizacija – podjetje združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje. Organiziranje pa pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne, v kateri bo podjetje poslovalo na

najuspešnejši način. Vse te strukture so povezane med seboj v skupni ali zloženi organizacijski strukturi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 129).

Ivanko pravi, da je proces organiziranja smotno zaporedje izvajanja delnih nalog oz. operacij. Organiziranje številnih dejavnosti je neprekinjeni proces, ki ga je treba opravljati v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne delne naloge oz. operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji pa je organizacijska struktura (Možina et al., 1994, str. 373).

Po **Lipovcu** pa se splošna definicija organizacije glasi: organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 35). Lipovec tako z organizacijo razume predvsem sestav dinamičnosti razmerij med ljudmi.

Vodenje je tretja funkcija ravnanja, ki jo običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Skupaj z drugimi funkcijami ravnanja vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njegovih delov. Organizacija podjetja na eni strani podpira vodenje, na drugi pa ga določa.

Vodenje je tako lahko (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201):

- **medosebno**, kjer se vprašamo, kako lahko posamezen vodja vpliva na sodelavce, ali pa
- **organizacijsko**, kjer se vprašamo, s katerimi ukrepi in rešitvami v celotnem podjetju lahko podpremo vodje za njihovo lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem.

Znati in moči voditi ljudi in organizacije je zahtevno početje. Shajati z ljudmi ni enostavno, to velja tudi za druge, ki morajo shajati z nami. Osnove so sorazmerno enostavne: vplivati more le tisti, ki ima moč; moč je zmožnost za vplivanje, vpliv je uresničena moč. Vpliv pa še ni vse, saj se druga stran na vpliv odzove, in ni vseeno, kako. Sožitje med ljudmi in prek njih vzdušje v organizacijah in med organizacijami je trajna zadeva in narobe je, če ga ravnalec neprevidno skali. Shajanje z ljudmi temelji na znanju in razumevanju. Vodenje ljudi, vplivanje nanje si ravnalci olajšujejo s preprostimi miselnimi orodji. Vodenje ljudi je deloma tudi rutinsko opravilo, večšina, ki se je je mogoče naučiti.

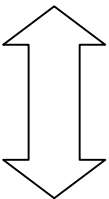
Razmerje, ki nastaja med udeleženci v procesu vodenja, imenujemo **slog vodenja**. Skrajnosti sta:

- avtoritarni slog: odločevalec ima prvo in zadnjo besedo, je oblasten in samovoljen;
- participativni, sodelovalni slog: odločevalec odloča skupaj s svojimi sodelavci; njihovim stališčem daje veliko težo.

Med obema načinoma je kajpada cela lestvica vmesnih slogov vodenja. Vsakega izmed njih je mogoče izvajati z zelo raznolikimi kombinacijami moči. Pregled možnih slogov vodenja

prikazuje spodnja preglednica skozi način odločanja kot temeljne dejavnosti ravnalcev (Tavčar, 2000, str. 183).

Tabela 1: Možni slogi vodenja

<i>Naravnost</i>	<i>Nabor</i>
	<ul style="list-style-type: none">▪ vodja odloči in sporoči svojo odločitev;▪ vodja »proda« odločitev sodelavcem;▪ vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja:▪ vodja predloži možne rešitve in dopušča spremembe predlogov;▪ vodja predloži zadevo, zbere predloge in odloči;▪ vodja določi meje in postavi delovne skupine za urejanje zadev;
Participativna	▪ vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru danih pooblastil

Vir: Tavčar, 2000, str. 184.

Uspešni vodje se razlikujejo od drugih vodij v kar nekaj značilnostih, lahko bi rekli, tudi sposobnostih. Med mnogimi izstopajo naslednje:

- **Prizadevnost, želja po dosežkih.** Uspešni vodje so vsi po vrsti ambiciozni in imajo željo po velikih dosežkih. So pozitivno misleči in imajo precejšnje zaupanje vase.
- **Zmožnost učenja iz težav pri delu.**
- **Posvečanje delu.**
- **Analiza in reševanje problemov.** Vodje pri tem odlikuje sposobnost, da jasno opredeljujejo cilje, velika energija in pripravljenost za sprejemanje tveganja.
- **Delo z ljudmi.** Vodje v glavnem vzdržujejo s sodelavci odkrite odnose in participativni način dela.
- **Ustvarjalnost.** Če pride do sprememb, uspešni vodje na osnovi svojih zamisli raje napravijo drugačno strategijo, kot pa da bi spreminjali obstoječo. Skratka, ne dajo se omejevati z ovirami in procedurami, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti k ciljem (Možina et al., 1994, str. 527-528).

Kontroliranje kot četrta funkcija ravnanja zajema vse dejavnosti in vse dele organizacije. Tavčar (Možina et al., 1994, str. 677) kontroliranje opredeli kot zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih. Tako kontroliranje zadeva učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije in je prvi pogoj za uspešnost organizacij in ravnalcev.

Higgins (Higgins, 1991, str. 568-569) poda definicijo kontrole kot sistematičen proces, ki naj bi zagotovil doseg postavljenih ciljev ter izpolnitev planov na učinkovit in uspešen način in ga sestavljajo štiri koraki:

1. določitev ciljev in standardov izvedbe,
2. ocena izvedbe,
3. primerjava izvedbe s cilji in standardi,
4. sprejem potrebnih aktivnosti na podlagi rezultatov primerjave.

Rozman (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 254) kontrolo pojmuje kot neprestano odločanje z namenom izvedbe plana. Zato kontrola, da bi bila uspešna, zahteva pripravljen plan in ustrezno organizacijo, torej opredeli nalogo, odgovornost in avtoriteto posameznikov, tako da se ve, kdo je odstopanje povzročil in kdo bo odpravil posledice. Šele primerjava s planom ugotovi potrebo po ukrepanju in šele opredeljena odgovornost pove, kdo mora ukrepati.

2.3. ORGANIZACIJA V PODJETJU

2.3.1. Tehnična struktura

Tehnična delitev dela poteka tako, da skupno nalogo podjetja, ki je potrebna za uresničitev cilja, razstavimo na manjše naloge in jih dodelimo v izvedbo različnim izvajalcem. **Členitev skupne naloge** pa je nujen pogoj za **združevanje delnih nalog** in njihovo preoblikovanje v konkretne delovne naloge za posameznike in skupine izvajalcev.

Postopek združevanja izvedemo tako, da najprej združimo in povežemo istovrstne **delovne naloge**, in tako organizacijsko oblikujemo organizacijska mesta. S povezovanjem organizacijskih mest z zamišljenim nosilcem organizacijsko oblikujemo **delovna mesta**. Delovna mesta združujemo in povezujemo v **organizacijske enote**, ki pomenijo ožje ali širše sposobne skupine, organizacijske osnove ali segmente organizacije. Organizacijske enote moramo oblikovati v vsaki večji organizaciji, povsod tam, kjer se naloge v organizaciji toliko povečajo, da jih posameznik ne more več uspešno voditi (Možina et al., 2002, str. 375).

S tehnično delitvijo dela pride tako do povsem **tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi**. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 134).

Kljub številnim prednostim tehnične delitve dela, kakor so večja spretnost delavcev, prihranek časa, mehanizacija dela, boljša kakovost izdelkov, manjši produkcijski stroški in podobno, pa bi rada navedla še določene posledice, ki jih omenja tudi Lipovec (Lipovec, 1987, str. 83,84). Tehnična delitev dela nedvomno pomeni **enoličnost razdeljenega dela**, zaradi česar se delo navadnega delavca vse bolj oddaljuje od rezultata dela, kar delu jemlje smiselnost. Veriga delovnih nalog, nastalih s tehnično delitvijo dela, vnese v razmerja med ljudmi **nadrejenost**

in podrejenost, ki poraja občutke odvisnosti. Problemi pa nastopijo tudi pri **koordiniranju dela** zaradi težavnega povezovanja razdeljenega dela v enoten delovni proces.

2.3.2. Motivacijska struktura

Motiv lahko opredelimo kot hotenje, ki se poraja v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in usmerja njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj pa imenujemo **motivacija**. Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki združbi cilji in potrebe vseh posameznikov na neki način medsebojno povezani. Iz razmerij ciljev posameznikov nastaja neka struktura potreb in ciljev posameznikov, ki jo imenujemo **motivacijska struktura**. Medtem ko nam motiv posameznika pojasni razloge za njegovo delovanje, nam motivacijska struktura prikaže razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno (Lipovec, 1987, str. 110-111).

Posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje usposobljeni in motivirani. Naloga bo tem bolje opravljena, čim bolj ustrezni bosta usposobljenost in motiviranost. Nagrade, ki jih zaposleni dobijo za svoje delo, so povezane z zahtevnostjo delovne zadolžitve in z odgovornostjo oziroma z ustrezno izvedbo delovne naloge (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 134-135).

Pomen ustrezne motiviranosti zaposlenih se še posebej kaže v velikih podjetjih, kakršno je Merkur. Posameznik v tako veliki organizaciji se namreč kaj hitro lahko znajde v položaju, ko se mu njegov prispevek ne zdi več dovolj smiseln za dobrobit podjetja, zaradi česar se zmanjšata njegova prizadevnost in zavzetost za delo.

2.3.3. Komunikacijska struktura

Rozman (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 134) **komunikacije** opredeli kot tokove sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu. Ena najpreprostejših delitev je na ustne, pisne, govornice telesa na eni strani in na elektronske na drugi. Pri komuniciranju med več osebami se razmerja med njimi razširijo v **komunikacijsko strukturo**.

Uspešna komunikacija je izredno pomembna pri vseh človekovih dejavnostih, še posebej pa na njegovem delovnem mestu. Brez obvladovanja komunikacijskih spretnosti je zelo težko dobiti službo, še težje pa jo je obdržati ali v službi celo napredovati. To najbolj velja prav za ravnalce, saj je njihov uspeh in uspeh njihovih organizacij zelo odvisen prav od dobre komunikacije. Tega se dobro zavedajo tudi v Merkurju. Največ komunikacij v podjetju tako poteka prek osebnih razgovorov, telefonov, interne pošte, ki jo raznašajo kurirji in elektronske pošte. Zaposleni so o novostih in dogodkih v zvezi s podjetjem stalno obveščeni prek oglasnih desk in internega časopisa, direktorji pa obveščajo vodje oddelkov prek rednih kolegijev, po potrebi pa skličejo tudi predavanja ali konference.

2.3.4. Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Ravnalec podjetja kot nosilec ravnalne funkcije dobiva od upravljanja v izvršitev skupno nalogo podjetja, ki ji lahko rečemo tudi njegova delovna dolžnost. Delovna dolžnost je torej dodeljena članu združbe v izvedbo na njegovem delovnem mestu. Prevzem dolžnosti za

izvršitev dodeljene naloge in s tem posledic te dolžnosti pa pomeni odgovornost. Ravnalec mora dobiti za izvršitev svoje delovne zadolžitve, za katero odgovarja upravljanju, tudi ustrezno **avtoriteto**. Avtoriteta je pravica in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter možnost in pravica zahtevati in izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov. V tem smislu je avtoriteta pravzaprav **oblast** (Lipovec, 1987, str. 150).

Ravnalec svoje naloge, dolžnosti in zadolžitve, ki so mu jih prepustili lastniki, ne opravlja sam, marveč jih nalaga svojim podrejenim. Prenesti pa jim mora tudi možnost, pravico, moč ali oblast, da bodo svojo nalogo lahko izvedli. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene se začne proces **delegiranja ali pooblaščenja**, s čimer se tvorijo razmerja oziroma hierarhija. Zaposleni so povezani v hierarhični lestvici, ki obsega več ravni ali stopenj in ji pravimo **oblastna struktura ali struktura avtoritete** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 135).

2.3.5. Zložena organizacijska ali ravnalna struktura

V procesu delegiranja se ne tvori le enovita ravnalna struktura, kar pomeni, da se ne prenaša le oblast oziroma pooblastila, temveč se prenašajo tudi delovne dolžnosti in odgovornost. Dolžnost, odgovornost in oblast so v neki medsebojni zvezi. **Obsegu zadolžitve mora namreč ustrezati obseg odgovornosti, obsegu obeh pa obseg avtoritete**. Poenostavljeno lahko rečemo, da mora biti obseg vseh treh kategorij medsebojno usklajen in enak (Lipovec, 1987, str. 150).

Sestavljena ali zložena struktura ravnalne funkcije torej sestoji iz treh enovitih sestavov razmerij (Lipovec, 1987, str. 153):

- razmerja pooblastil ali splošnejše oblasti, ki predstavlja enovito ravnalno strukturo, ki se podaljšuje v izvedbeno strukturo,
- razmerja delovnih dolžnosti, ki pomeni prilagojeno tehnično strukturo ter
- razmerja odgovornosti, ki pomenijo pripravljenost prevzemanja pozitivnih in negativnih posledic v zvezi z izvedbo delovne naloge. Gre za motivacijsko strukturo.

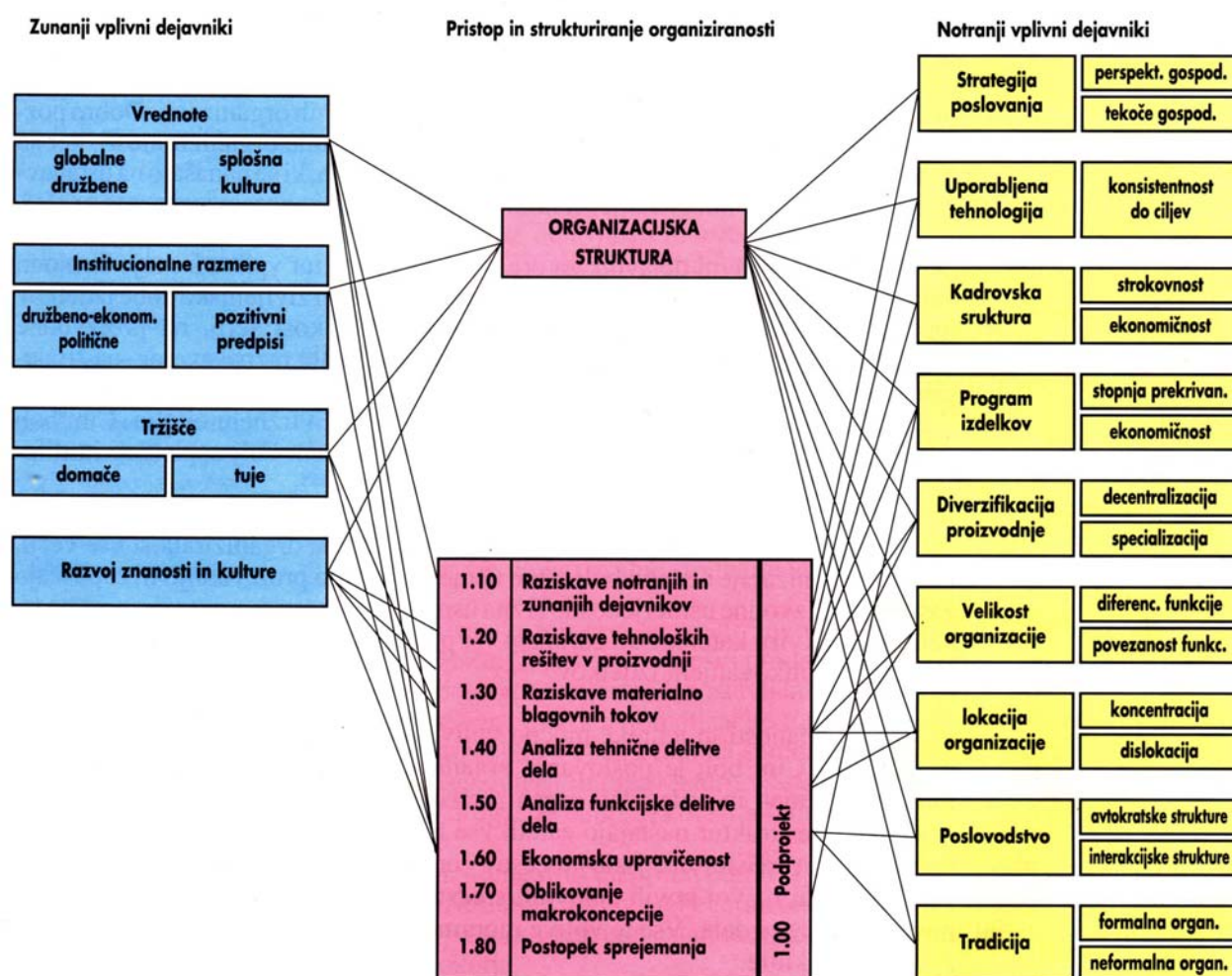
Vse tri enovite strukture, ki se hkrati tvorijo v procesu delegiranja, so prilagojene druga drugi in povezane tudi tako, da vsaka vsebuje tudi kakšen aspekt drugih dveh. Tako sestavljeno strukturo imenujemo **formalna struktura** in vsebuje tako ravnalno kot izvedbeno strukturo. Tukaj pa prvič pride do **velike in namerne povezave več enovitih struktur** v sestavljeno, in sicer tako, da si ravnalna struktura kot struktura pooblastil podredi in prilagodi tako tehnično, motivacijsko kot tudi komunikacijsko strukturo.

2.3.6. Vplivi na organizacijo

Zavedati se moramo, da na izbiro in uspešno rabo določene organizacijske strukture v določenem obsegu vpliva vrsta dejavnikov. Poleg dejavnikov okolja so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki podjetja, kakor strategija poslovanja, uporabljena tehnologija, proizvodni program, velikost podjetja in podobno.

Pri oblikovanju organizacijske strukture je v ospredju **kontingenčni ali situacijski pristop**, ki predvideva, da okolje odločilno vpliva na organizacijo podjetja, vendar pa se tudi organizacija podjetja s svojimi zmožnostmi prilagaja zahtevam okolja v smereh svojega razvoja. Skupino dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture, sestavljata **dve podskupini situacijskih dejavnikov**, kot je razvidno iz slike 1. Prva obsega **zunanje dejavnike**: globalne družbene vrednote, institucionalne razmere, tržišče in razvoj znanosti in tehnike. Druga podskupina pa obsega **notranje dejavnike**: strategijo, tehnologijo, kadrovske strukture, program izdelkov, diverzifikacijo proizvodnje, velikost organizacije, lokacijo, poslovodstvo in tradicijo. Večina avtorjev obravnava vpliv na organizacijo podjetja predvsem z vidika situacijskih spremenljivk, kot so tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji podjetja in zaposleni, zato jih bom na kratko opisala.

Slika 1: Pomembnejši vplivni dejavniki za organiziranje struktur



Vir: Možina et al., 1994, str. 375.

S **tehnologijo** v najširšem pomenu razumemo znanje, potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve. Tehnologija je torej tista osnovna značilnost, ki določa organiziranost. Struktura in cilji morajo biti prilagojeni tehnologiji organizacije. Organizacije,

ki so na približno enaki stopnji tehnološkega razvoja, imajo bolj podobne organizacijske strukture kakor organizacije iste panoge z različno stopnjo tehnološkega razvoja.

Okolje pomembno vpliva na podjetja. Majhna negotovost okolja je v stabilnem in preprostem okolju, visoka negotovost pa v nestabilnem in kompleksnem okolju. Večja kompleksnost okolja zahteva tudi večjo kompleksnost samega podjetja. Podjetje v negotovem okolju oblikuje posameznike ali oddelke, ki prestrezajo spremembe, tako da osrednji, proizvodni del podjetja deluje normalno. Taki oddelki so, na primer, tržna analiza, reklama, zaloge - skladišča in podobno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138-142).

Velikost organizacije je prav tako pomemben vplivni dejavnik za organiziranje strukture. Velike organizacije so drugače organizirane kakor majhne, saj drugačni problemi v velikih organizacijah ne nastajajo le zaradi številčnosti ljudi in dejavnosti, temveč tudi zaradi kakovostno drugačnih dejavnikov in razmer. Tako so velika podjetja bolj formalizirana, bolj centralizirana, z veliko ravnimi in oddelki, s specialisti, večjo kontrolo in podobno.

Vpliv **strategije** na organizacijo se kaže v izbiri opredeljenih ciljev in alokaciji virov za doseg te ciljev. Alokacija sredstev za doseg ciljev pomeni smotrno razporeditev razpoložljivih materialnih, finančnih in kadrovskih virov po različnih organizacijskih enotah. Razporejanje resursov in določanje zaporedja operacij procesa pomeni organiziranje, katerega rezultat je določena organizacijska struktura, naloga strukture pa je uresničitev strategije. Tu pa se kaže tudi povezanost med strukturo in strategijo.

Zaposleni vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture in na delovanje organizacije s svojimi znanji, sposobnostmi in navadami. V sodobni teoriji in praksi se vse bolj uveljavlja spoznanje, da je treba organizacijsko strukturo prilagajati znanju in sposobnostim ljudi, vendar naj pri tem ne bi težili za tem, da bi se zadovoljile osebne želje in ambicije posameznikov v organizaciji (Možina et al., 1994, str. 377-378).

3. PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR KRANJ

3.1. RAZVOJ PODJETJA MERKUR

Delniška družba Merkur je **največje slovensko trgovsko podjetje s tehničnim blagom.**

Merkurjeve korenine segajo v leto 1896, ko je trgovec in industrialec Peter Majdič ustanovil veletrgovino z železnino, imenovano "Veletrgovina z železnino Peter Majdič - Merkur". Sedež veletrgovine je bil sprva v Spodnji Hudinji pri Celju, toda že v prvih letih delovanja je Merkur odprl podružnico v Kranju. **Pred letom 1930** o delovanju veletrgovine z železom zaradi pomanjkljivih virov ne vemo prav veliko. Do danes pa so se ohranili, za tisti čas izredno kakovostni in obsežni, ceniki - katalogi, iz katerih je dobro razviden prodajni program, ter oglasi iz prvega desetletja 20. stoletja, objavljeni v lokalnem časopisu Gorenjec.

Po 2. svetovni vojni, v obdobju državnega centralizma, je podjetje doživljalo številne spremembe: bilo je nacionalizirano, združeno še z nekaterimi drugimi trgovskimi podjetji ter večkrat preimenovano. V šestdesetih letih, ko so se veletrgovine zavzemale za priključitev čim več trgovin na drobno, so se Merkurju priključile številne manjše trgovine.

V zadnjih dveh desetletjih delovanja so v Merkurju razvili svojo podjetniško strukturo in razširili prodajno dejavnost. Že sredi osemdesetih let so bili na trgu nekdanje Jugoslavije eno od hitro rastočih in uspešnih trgovin na debelo. Z modernimi skladišči v Naklem so si zagotovili temelje za še hitrejši razvoj trgovanja z izdelki črne metalurgije, gradbenega materiala in železnine.

Za hitrejši razvoj zunanjetrgovskega poslovanja so **v devetdesetih letih** ustanovili lastna podjetja v tujini in jih povezali v Skupino Merkur. Leta 1998 pa so začeli z intenzivnim širjenjem maloprodajne mreže oz. odpiranjem novih trgovskih centrov širom po Sloveniji. Z odkupom delnic so v last pridobili štiri slovenska podjetja: najprej novomeško Novotehno, d.d., nato koprsko Trgovsko podjetje Soča, d.d.; v letu 1999 pa tudi ljubljanski Bofex, d.o.o, in celjsko Kovinotehno, d.d.

V letu 2001 so uresničili svoj največji projekt, ki je temeljito posegel v današnjo strukturo njihovih podjetij; sodelavci Merkurja, Kovinotehne, Soče in Novotehne so namreč v veliki meri združili moči pod skupnim, mnogo večjim podjetjem Merkur.

V letu 2003 je delniška družba zaključevala organizacijske procese povezovanja hčerinskih podjetij v enovito podjetje. Delniška družba in celotna skupina podjetij se je zato lahko v kar največji meri usmerila v izpopolnjevanje svojega poslanstva ter doseganje dolgoročnih in operativnih ciljev, ki naj bi zagotavljali doseganje dobička, krepitev tržne pozicije ter ustvarjanje varnega in stimulativnega okolja za zaposlene. Danes je Merkur vodilni slovenski trgovec z izdelki metalurgije, gradbenim, inštalacijskim in elektromaterialom, kovinskimi tehničnimi izdelki ter tehničnimi izdelki široke potrošnje.

3.2. LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA MERKUR

Na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij in Zakona o gospodarskih družbah se je Merkur leta 1994 preoblikoval v delniško družbo. Merkur se je odločil za model notranjega lastništva. Za podjetje je bila pomembna dokapitalizacija leta 1997, ko se je osnovni kapital povečal za 38 odstotkov, Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD) pa je z odkupom novo izdanih delnic postala 19,1 odstotni lastnik Merkurja. Istega leta je Merkur postal večinski lastnik Novotehne in Soče in tako povečal svoj tržni delež.

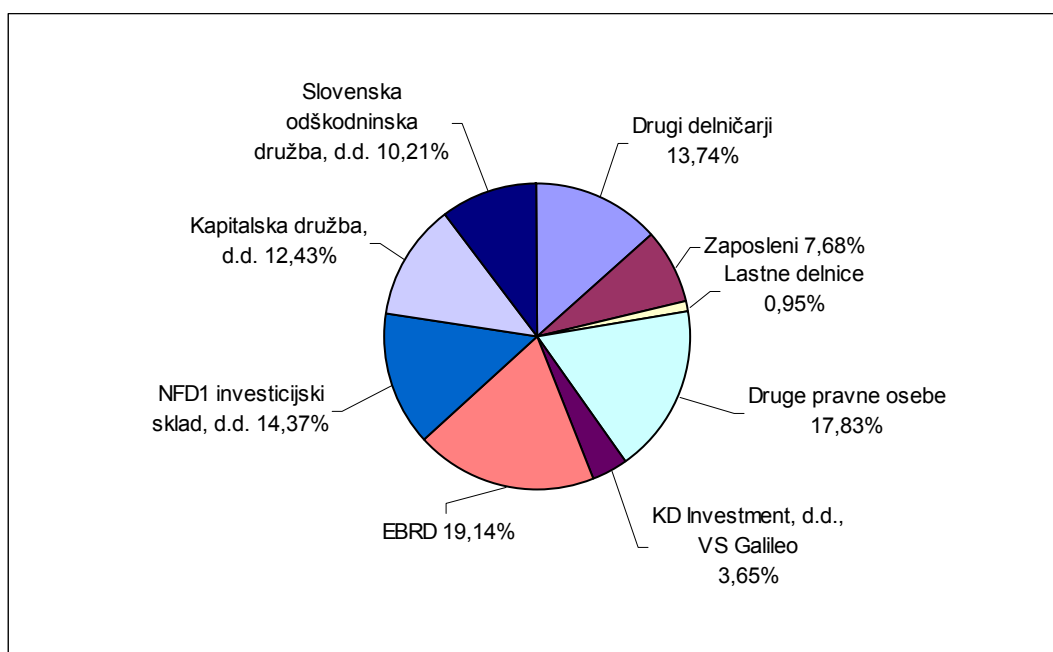
Delnice Merkurja so 30. novembra 1998 pričele kotirati na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev v borzni kotaciji A. Skupna nominalna vrednost celotne izdaje 912.585 delnic je znašala 9.125.850.000 tolarjev. Zaradi načrtovanih investicij v nove trgovske centre, povečanja skladiščnih kapacitet in vzpostavitve novega logističnega sistema pa je Merkur 4. marca 2003 v skladu z veljavno zakonodajo obvestil Agencijo za trg vrednostnih papirjev, da namerava v nejavni ponudbi izdati 331.000 novih delnic z namenom povečanja osnovnega kapitala družbe. Lastniško strukturo pred dokapitalizacijo prikazuje slika 2.

V skladu s sklepom Uprave družbe o izdaji delnic so **novoizdane delnice** istega razreda kot že izdane delnice in so ravno tako uvrščene v borzno kotacijo. Na podlagi sklepa uprave in soglasja nadzornega sveta se je osnovni kapital delniške družbe Merkur iz dotodanjega zneska 9.125.850.000,00 SIT povečal za 3.310.000.000,00 SIT in tako znaša 12.435.850.000,00 SIT.

Ocenjujem, da je Merkur z izvedeno **dokapitalizacijo** postal finančno še močnejši in bo lažje izvedel vse načrtovane projekte. Poudariti pa moram, da nakup delnic pomeni tudi pričakovanja novih delničarjev, da bo družba realizirala dolgoročne načrte poslovanja in upravičila njihovo zaupanje.

Posledica dokapitalizacije je tudi nekoliko drugačna lastniška struktura v letu 2003, ki je prikazana v sliki 3.

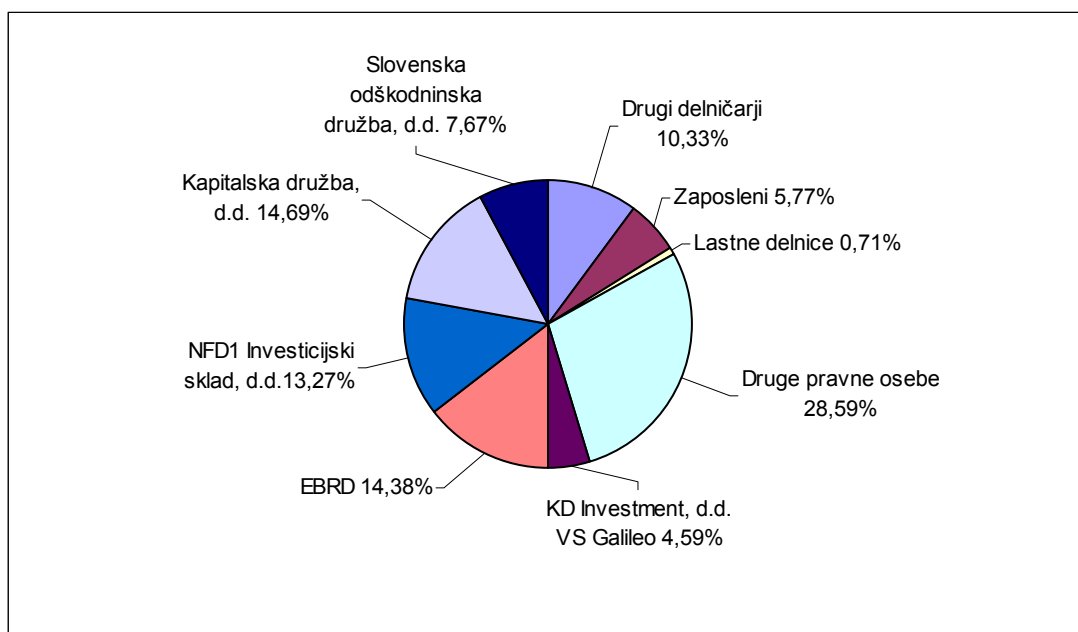
Slika 2: Lastniška struktura Merkurja pred dokapitalizacijo



NFD – Nacionalna finančna družba, EBRD – Evropska banka za obnovo in razvoj

Vir: Merkurjevo letno poročilo za leto 2002.

Slika 3: Lastniška struktura Merkurja po dokapitalizaciji



Vir: Merkurjevo letno poročilo za leto 2002.

3.3. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA MERKUR

Informacije o uspešnosti poslovanja so temelj za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev. Organizacije jih potrebujejo tako pri iskanju odgovorov na strateška vprašanja kot za sprejemanje sprotnih, taktičnih odločitev. Metka Tekavčič (Možina et al., 2002, str. 665) pravi, da **poslovna uspešnost** (angl. »business effectiveness«) pomeni delati prave stvari in jo kaže razlikovati predvsem od **učinkovitosti** (angl. »effectiveness«), ki pomeni delati stvari pravilno. Podobno meni Možina (Možina et al., 1994, str. 29), ki uspešnost povezuje z doseganjem organizacijskih ciljev, učinkovitost pa se nanaša na razmerje outputa do inputa. Toda v praksi lahko prihaja do različnih situacij: 1. da delamo prav, toda neučinkovito, s preveliko porabo razpoložljivih virov; 2. da delamo pravilno, učinkovito, z majhno porabo virov, toda nismo se lotili pravih del, zato ne gredo v promet in prinašajo izgubo. Skratka, naloga ravnalcev je, da zagotavljajo, da se venomer dela učinkovito in uspešno. Seveda morajo pri tem upoštevati zadovoljstvo zaposlenih oziroma vseh, ki sodelujejo v organizaciji in z organizacijo.

Pomembno sredstvo, s katerim si bom pomagala pri analiziranju uspešnosti poslovanja Merkurja, so **kazalniki poslovanja**. Kazalniki poslovanja so relativna števila, ki jih dobimo s primerjavo dveh velikosti in jih moramo razlikovati od **kazalcev poslovanja**, ki so širši pojem, ker vključujejo tudi absolutno izražene informacije o poslovanju. V spodnji tabeli prikazujem **kazalnike sredstev oziroma kazalnike investiranja**, ki omogočajo presojo ugodnosti sestave sredstev gospodarske družbe. Ti kazalniki so pomembni predvsem za poslovodstva gospodarskih družb pri odločanju o investicijah, manj pa so pomembni za zunanje uporabnike (za upnike in lastnike). Sredstva so sestavljena iz obratnih in osnovnih

sredstev ter finančnih naložb. **Stopnja udeležbe obratnih sredstev** v sredstvih zato opredeljujemo kot razmerje med obratnimi sredstvi in sredstvi. Podobno velja za osnovna sredstva in finančne naložbe. **Delež finančnih naložb** v sredstvih opozarja, kolikšen je delež tistih sredstev gospodarske družbe, ki ne sodelujejo pri nastajanju prihodkov od poslovanja, temveč sodelujejo pri nastajanju prihodkov od financiranja (pri nastajanju prihodkov od naložb v kapital drugih gospodarskih družb, pri nastajanju prihodkov od danih posojil, depozitov itd.). **Stopnja dolgoročnosti financiranja** je opredeljena kot razmerje med vsoto osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti, dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev v vseh sredstvih.

Tabela 2: Kazalniki v zvezi s sredstvi

KAZALNIKI V ZVEZI S SREDSTVI	31.12.2002	31.12.2001	Indeks 02/01
Stopnja udeležbe obratnih sredstev (v %)	45,7	47,3	97
Stopnja udeležbe osnovnih sredstev (v %)	54,3	52,7	103
Stopnja udeležbe dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb (v %)	24,3	21,4	114
Stopnja dolgoročnosti investiranja (v %)	53,7	52,3	103

Vir: Merkurjevo letno poročilo za leto 2002.

Iz gornje tabele je razvidno, da se je stopnja udeležbe osnovnih sredstev v vseh sredstvih leta 2002 v primerjavi z letom 2001 nekoliko povečala, in sicer za 3 indeksne točke (v nadaljevanju i.t.), kar gre pripisati večjemu investiranju v osnovna sredstva leta 2002. Finančne naložbe so se povečale za 14 i.t., stopnja dolgoročnosti investiranja pa se je leta 2002 v primerjavi s predhodnim letom povečala za 3 i.t.

V tabeli 3 so prikazani **kazalniki obveznosti do virov sredstev oziroma kazalniki financiranja**, ki omogočajo predvsem presojo ugodnosti sestave obveznosti do virov sredstev. Stopnja udeležbe kapitala v vseh obveznostih do virov sredstev bi lahko imenovali tudi **stopnjo finančne neodvisnosti**. Finančna neodvisnost poslovnega sistema naj bi bila čim večja. Večji kot je delež sredstev financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, manj je gospodarska družba tvegana za upnike, več tveganja nosijo lastniki. **Stopnja dolgoročnosti financiranja** je razmerje med vsoto kapitala in dolgoročnimi dolgovi ter obveznostmi do virov sredstev. **Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja** je razmerje med dolgovi in kapitalom, **kratkoročni koeficient** oziroma koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti pa je razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva.

Tabela 3: Kazalniki v zvezi z obveznostmi do virov sredstev

KAZALNIKI V ZVEZI Z OBVEZNOSTMI DO VIROV SREDSTEV	31.12.2002	31.12.2001	Indeks 02/01
Stopnja finančne neodvisnosti (v %)	29,0	31,8	91
Stopnja dolgoročnosti financiranja (v %)	40,0	39,6	101
Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja	2,429	2,123	114
Kratkoročni koeficient (v %)	76,4	79,3	96

Vir: Merkurjevo letno poročilo za leto 2002.

Stopnja finančne neodvisnosti je leta 2002 v primerjavi z letom 2001 padla za 9 i.t., in je tako znašala 29%, kar pomeni, da je bilo manj sredstev financiranih s kapitalom in več s cenejšim dolžniškim kapitalom. Delež dolgoročnih dolgov in kapitala v financiranju se je malenkostno povečal, za 1 i.t. na 40%. Delež dolgov v kapitalu je zaradi povečanega obsega naložb porasel za 14 i.t. Delež kratkoročnih sredstev v kratkoročnih obveznostih pa je padel za 4 i.t., na 76,4%.

V tabeli 4 so prikazani glavni **kazalniki poslovnega izida**, in sicer ROA, ROE in ROS. **Kazalnik čiste dobičkonosnosti sredstev (ROA – angl. »Return on Assets«)** je razmerje med čistim dobičkom v poslovnem letu ter povprečnimi sredstvi in kaže, kako uspešno je bilo poslovodstvo pri upravljanju sredstev. Kaže, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba ugotovila na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev, ne glede nato, kako so financirana. Gospodarska družba posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja. **Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE – angl. »Return on Equity«)** je opredeljen kot čisti dobiček v poslovnem letu v primerjavi s povprečnim kapitalom. Ta kazalnik je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovodstvo s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na vsakih 100 tolarjev vloženega kapitala. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja. Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe. **Koeficient čiste dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja (ROS – angl. »Return on Sales«)** pa je razmerje med čistim dobičkom v poslovnem letu in prihodki iz poslovanja. Ta kazalnik pokaže, koliko čistega dobička poslovnega leta je gospodarska družba ustvarila na vsakih 100 tolarjev prihodkov iz poslovanja. Kolikor večja je vrednost tega kazalnika, toliko poslovno uspešnejša je gospodarska družba.

Tabela 4: Kazalniki v zvezi s poslovnim izidom

KAZALNIKI V ZVEZI S POSLOVNIM IZIDOM	31.12.2002	31.12.2001	Indeks 02/01
Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev (ROA) v %	2,04	2,23	91
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE) v %	6,50	6,50	100
Koeficient čiste dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja (ROS) v %	1,82	1,95	93

Vir: Merkurjevo letno poročilo za leto 2002.

Kazalnik ROA kaže, da je 100 enot vloženih sredstev leta 2002 prineslo 2,04 enote dobička, leta 2001 pa 2,23 enote, kar je za 9 i.t. več. Ta kazalnik kaže sicer neugodno gibanje, razlog pa je širitev poslovanja in gradnja novih centrov v letu 2002. Kazalnik ROE prikazuje, da je 100 enot vloženega kapitala leta 2002 prineslo 6,5 enote dobička, kar je enako kot leto poprej. Kazalnik ROS pa pove, da je Merkur v letu 2002 ustvaril 1,82 enote dobička na vsakih 100 tolarjev prihodkov iz poslovanja, kar je za 7 i.t. manj kot v predhodnem letu.

V spodnji tabeli prikazujem dodatno še **izbrane kazalce poslovanja**, ki zajemajo osnovne finančne podatke iz poslovanja delniške družbe Merkur.

Tabela 5: Iz poslovanja Merkur, d.d., v preteklih letih in načrt za leto 2003

	2000	2001	2002	Načrt 2003
Čisti prihodki iz prodaje (v mio SIT)	56.108	88.350	104.571	114.631
Kosmati dobiček iz prodaje (v mio SIT)	10.521	16.274	19.698	21.171
Čisti dobiček (v mio SIT)	1.524	1.706	1.863	2.843
Bilančna vsota – stanje 31.12. (v mio SIT)	62.927	90.250	104.566	107.649
Kapital – stanje 31.12 (v mio SIT)	25.735	28.688	30.355	42.032
Investicije v osnovna sredstva (v mio SIT)	1.810	5.054	3.221	2.875

Vir: Merkurjevo letno poročilo za leto 2002.

V letu 2002 se je v Merkurju nadaljevalo obdobje stalne rasti prodaje in pridobivanja tržnega deleža v Sloveniji. V Skupini Merkur so se v primerjavi z letom 2001 prihodki od prodaje povečali za 17%, čisti dobiček za 16%, donos na kapital pa je porasel na 7,04%. Podobno rast dosega tudi družba Merkur, kar daje dobre osnove za uresničevanje prihodnjih načrtov. V delniški družbi so, kot je razvidno iz tabele zgoraj, dosegli 104,6 milijarde tolarjev čistih prihodkov iz prodaje, v Skupini Merkur pa 124,4 milijarde tolarjev. Čisti dobiček delniške družbe je znašal 1,86 milijarde tolarjev, kar je za 9,2% več kot v letu 2001.

Kljub širitvi globalnih trgovskih podjetij na nove trge je Merkurju na nacionalnem trgu uspelo doseči tržno vodstvo, ki je posledica velikih sprememb, procesov povezovanj in reorganizacije poslovanja. Največja posamična naložba v letu 2002 je bila nakup skladiščnega kompleksa Hudinja v znesku 2.387,5 milijona tolarjev. Kar 60% vseh investicijskih vlaganj je bilo usmerjenih v nadaljnjo širitev maloprodajne trgovske mreže. Zrasli so trije novi trgovski centri, in sicer na Jesenicah, v Kranju in Celju.

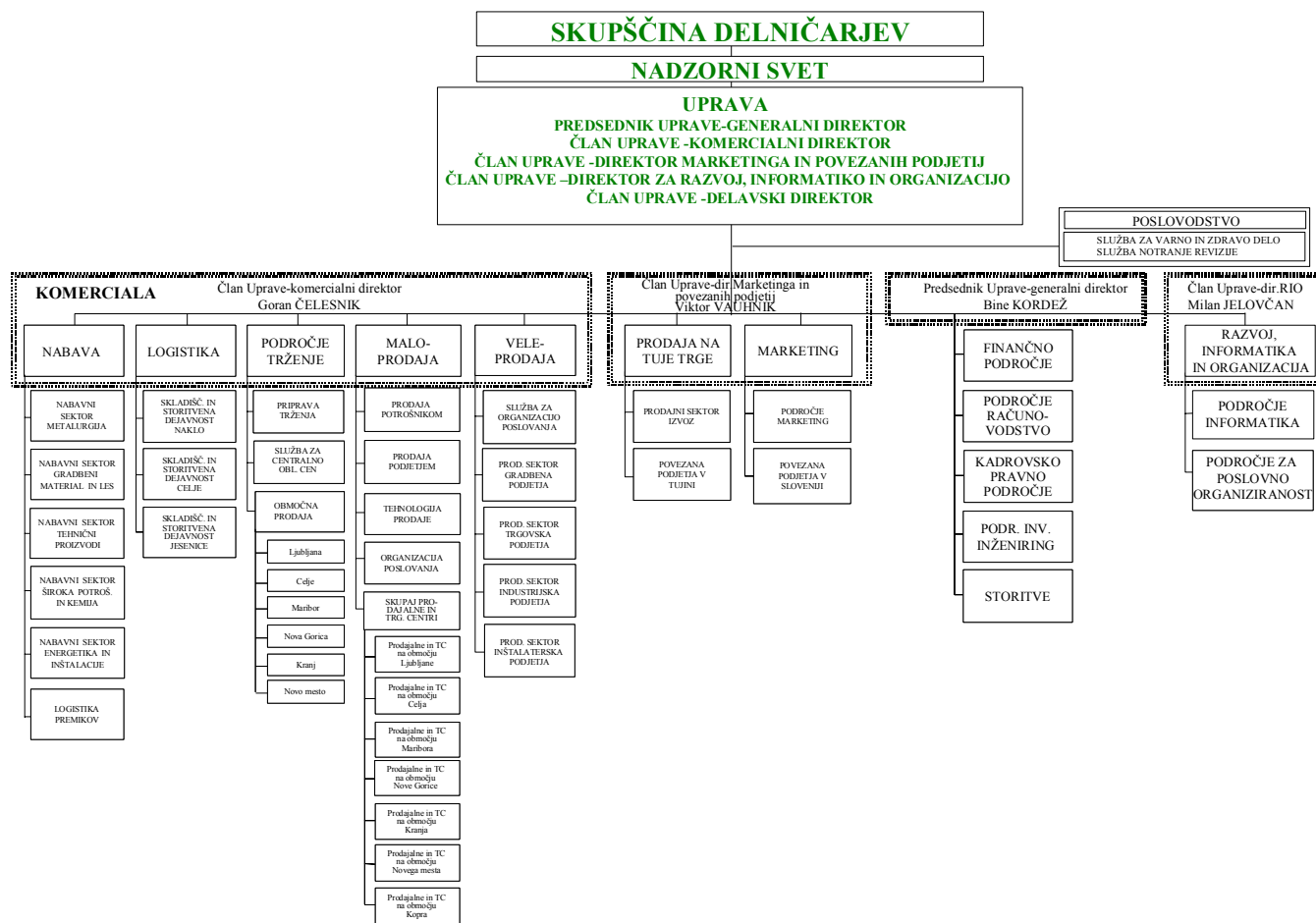
Raziskave so pokazale, da je bil Merkur ob uspešnem poslovanju v letu 2002 po mnenju poslovne javnosti v Sloveniji najbolj ugledno in poznano trgovsko podjetje. To potrjujejo tudi indeksi rasti, saj je od privatizacije leta 1993 Merkur povečal prodajo za 2,9-krat, tržni delež v maloprodaji za 2,4-krat, kapital za 2,2-krat in dobiček za 2,6-krat.

Čeprav so v Merkurju z doseženim lahko zadovoljni, pa primerjave s konkurenčnimi podjetji kažejo, da bodo morali še izboljšati produktivnost in ponudbo.

3.4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DELNIŠKE DRUŽBE MERKUR

Podjetje MERKUR, d.d. je organizirano kot delniška družba in kot krovno podjetje Skupine Merkur. Hierarhična organizacijska shema, ki je v nadaljevanju podrobno opisana, je prikazana na sliki 4.

Slika 4: Organizacijska shema podjetja Merkur, d.d.



Vir: Priročnik za zaposlene.

Najvišji organ delniške družbe Merkur je **Skupščina delničarjev**, ki jo sestavljajo imetniki delnic. Skliče jo Uprava delniške družbe enkrat letno, poda predlog dnevnega reda in predlaga predsednika Skupščine, ki ga potrdijo delničarji. Skupščina delničarjev odloča o sprejemu, spremembah in dopolnitvah Statuta, uporabi bilančnega dobička in o razrešnici Upravi in Nadzornemu svetu, izvolitvi in odpoklicu članov Nadzornega sveta, imenovanju revizorja ter drugih zadevah, ki jih določajo Zakon o gospodarskih družbah, Statut in drugi akti družbe.

Člane **Nadzornega sveta** izvoli Skupščina delničarjev in Svet delavcev. Njegove naloge so zastopanje interesov lastnikov delnic, nadzor nad poslovanjem družbe, imenovanje in razrešitev Uprave, potrditev letnega poročila, predlog za uporabo bilančnega dobička in ostale zadeve, za katere je pristojen.

Upravo imenuje Nadzorni svet za dobo petih let z možnostjo ponovnega imenovanja. Njena naloga je samostojno in na lastno odgovornost voditi poslovanje v dobro družbe, izvajati sklepe Skupščine delničarjev in Nadzornega sveta ter sprejemati in izvajati odločitve po določbah zakonov, Statuta in drugih aktov družbe. Uprava delniške družbe Merkur šteje 5

članov, njihova delovna področja pa so razdeljena po programskih in funkcijskih načelih. Generalni direktor, ki je hkrati tudi predsednik Uprave, je odgovoren za Finančno področje, področje Računovodstvo, Kadrovsko-pravno področje, področje Investitorski inženiring in Storitve. Komerčni direktor je odgovoren za procese nabave in logistike ter prodaje na domačem trgu. Direktor marketinga in prodaje na tujih trgih vodi Marketing in Prodajo na tuje trge. Direktor za razvoj, informatiko in organizacijo vodi področje Informatika in Področje za poslovno organiziranost. Član Uprave je tudi delavski direktor, ki zastopa interese delavcev.

Največ procesov delniške družbe Merkur se izvaja znotraj **Komerciale**, ki jo sestavljajo:

- Nabava,
- Veleprodaja,
- Maloprodaja,
- Logistika,
- Področje trženja.

Za proces od nabave do prodaje za določen asortiment skrbijo programski direktorji in so odgovorni za program črne metalurgije, gradbeni program, program tehničnih proizvodov, program široke potrošnje, program elektro in strojne inštalacije, ki hkrati predstavljajo tudi prodajni program delniške družbe Merkur. Če Merkur želi biti uspešnejši, je potrebno pristopiti k upravljanju posameznih skupin izdelkov, saj se le z rastjo oziroma ohranjanjem tržnega deleža na posameznih skupinah da prispevati k ohranitvi položaja vodilnega trgovca s tehničnim blagom v Sloveniji.

Nabava skrbi za sklepanje nabavnih pogodb z dobavitelji in za naročanje trgovskega blaga za Veleprodajo, Maloprodajo in povezana podjetja. Razdeljena je na pet sektorjev: Metalurgija, Gradbeni material in les, Tehnični proizvodi, Široka potrošnja in kemija, Energetika in inštalacije.

Veleprodaja deluje v okviru prodajnih skupin, ki so usmerjene v celovito oskrbo naslednjih skupin kupcev:

- gradbena podjetja,
- trgovska podjetja,
- industrijska podjetja,
- inštalaterska podjetja.

Maloprodaja sestavlja mreža trgovski centrov in prodajaln po vsej Sloveniji, prek katerih prodajajo trgovsko blago potrošnikom in podjetjem. Specializacija trgovskih centrov na tipe MERKURDOM, MERKURMOJSTER in MERKUR omogoča potrošnikom boljše preglednost nad širokim prodajnim programom delniške družbe Merkur.

Najoptimalnejša pot od dobavitelja do kupca se zagotavlja s pomočjo procesov, ki potekajo v okviru **Logistike**. Skladišča se nahajajo v Naklem, Celju in na Jesenicah.

V **Področju trženja** skrbijo za prodajo na terenu prek komercialistov predstavnikov v okviru sedmih območnih prodaj, v Ljubljani, Celju, Mariboru, Novi Gorici, Kranju, Novem mestu in Kopru, za pripravo in podpis prodajnih pogodb ter matičnih podatkov poslovnih partnerjev, za urejanje skrbništev kupcev ter za oblikovanje cenovne politike.

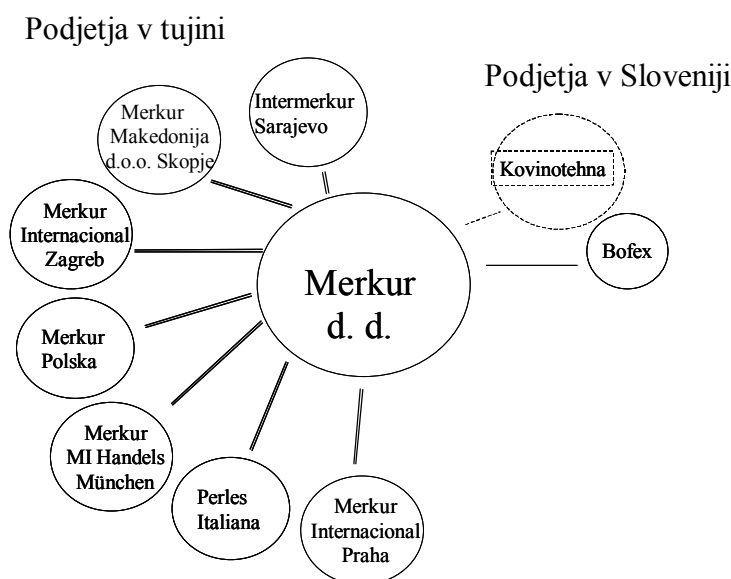
Prodajo na tuje trge vodi direktor Marketinga in prodaje na tujih trgih in skrbi:

- za prodajo blaga in storitev na tuje trge lastnim trgovskim mrežam, franšiznim in ostalim trgovskim podjetjem, industrijskim kupcem in povezanim podjetjem v tujini,
- organizacijo, vodenje in nadzor povezanih podjetij, franšiz in ostalih partnerstev v tujini.

3.5. SKUPINA MERKUR

Delniška družba Merkur je, kot že rečeno, krovno podjetje še močnejše Skupine Merkur, ki s svojimi zmogljivostmi uresničuje priložnosti doma in v tujini. Skupino Merkur sestavljata poleg delniške družbe Merkur še dve podjetji v Sloveniji, Bofex in Kovinotehna, ter sedem podjetij v tujini, kar je razvidno iz spodnje slike.

Slika 5: Organizacijska shema Skupine Merkur



Vir: Priročnik za zaposlene.

Hčerinsko podjetje **Bofex** s svojima blagovnama znamkama **Big Bang in BOF** ponuja kupcem kakovostne izdelke akustike, zabavne elektronike, bele tehnike in male gospodinjске aparate. **Kovinotehna** pa se ukvarja z upravljanjem nepremičnin.

Podjetja v tujini so večinoma specializirana za uvoz in izvoz izdelkov iz dela prodajnega programa delniške družbe Merkur. Poslovanje v tujini je pretežno usmerjeno v oskrbo industrijskih podjetij ter v nabavo blaga za matično podjetje, vse bolj pa postaja pomembno tudi pri širjenju maloprodajne mreže na tujih trgih. Na Hrvaškem razvijajo močno

maloprodajno mrežo trgovskih centrov; poslovne kapacitete pa širijo tudi na druga območja bivše Jugoslavije.

Podjetja v tujini so: Merkur International Zagreb, Merkur International Praga, Merkur Internacional Skopje, podjetje Merkur MI Handels v Münchnu, podjetje Perles Italiana v Milanu, Merkur Polska v Varšavi in Intermerkur v Sarajevu. Delniška družba Merkur je prisotna tudi v Rusiji, kjer v Moskvi ponujajo predvsem pomoč pri inženiring poslih v Sibiriji. Predstavništvo pa imajo tudi v Beogradu v Srbiji.

3.6. POSLANSTVO PODJETJA MERKUR

V poslanstvu slehernega podjetja so opredeljene temeljne dejavnosti družbe in namen njenega obstoja. Tako v Merkurju želijo **izpolnjevati pričakovanja** in zahteve kupcev in s tem **dosegati njihovo zadovoljstvo**.

Želijo krepiti vodilni položaj v tehnični trgovini na domačem trgu, uvajati inovativne izdelke ter dosega donosnost poslovanja in razvoja Skupine Merkur. Ustvariti hočejo sodobno organizacijo, prijazno in ustvarjalno okolje za zaposlene, jasne odgovornosti za doseg ciljev in zagotavljati neprestano izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih, saj se le tako lahko izpolnijo pričakovanja in zagotavljajo zadovoljstvo kupcev, poslovnih partnerjev in lastnikov ter dosega sožitje z okoljem

3.7. VIZIJA PODJETJA MERKUR

V viziji podjetje sporoča svoje dolgoročne cilje, opisuje, kakšno podjetje želi postati, kako se v njem vidijo zaposleni ter kako bo zadovoljevalo pričakovanja kupcev, partnerjev in lastnikov.

Merkur želi **na dolgi rok** na domačem trgu **okrepiti vodilni položaj** med ponudniki metalurških, tehnično-industrijskih, gradbenih, elektrotehničnih izdelkov, izdelkov za domače mojstre in ostalih tehničnih izdelkov za široko potrošnjo. Kakovost in raznolikost ponudbe bodo zagotavljali z dolgoročnimi nabavnimi viri. **Prodor v tujino** bodo uresničili predvsem prek sosednjih trgov in tržnih območij bivših jugoslovanskih republik. Tudi v prihodnosti želijo **ohraniti donosno, uspešno in varno družbo**, katere kakovost se dokazuje v motiviranju zaposlenih za delo, v premagovanju konkurence in v zadovoljevanju kupcev.

Na kratki rok želijo doseči **učinkovito, dinamično in prepoznavno organizacijo**. Povečevali bodo učinkovitost procesov in razvijali organizacijo, ki bo zanimiva tako za strateška partnerstva kot potencialne nove investitorje. Zagotavljati želijo donosno in uspešno poslovanje, rast dobička in cene delnic in se vključevati v evropske in svetovne integracijske procese. Še naprej bodo skrbeli za **kakovostno usposabljanje in motiviranje zaposlenih za vodenje, trženje in razvoj asortimenta**.

Pri **razvoju Maloprodaje** bodo nadaljevali s procesom diverzifikacije trgovskih centrov na tipa MERKURDOM, specializiran za kupce izdelkov široke potrošnje, ter MERKURMOJSTER, specializiran za domače mojstre, kupce gradbenih materialov in tehničnih izdelkov za obrt in industrijo.

Preseči želijo 30% delež v maloprodaji na domačem trgu, na področju izdelkov za domače mojstre, gradbenih materialov, elektrotehničnih izdelkov in ostalih tehničnih izdelkov za široko potrošnjo.

V **veleprodajni dejavnosti**, na področju industrijskih tehničnih prodajnih programov, namenjenih predelovalnim in storitvenim podjetjem, želijo s pomočjo razvoja storitev, svetovanja in specializacije doseči vsaj 15% delež pri pokrivanju materialnih potreb na območju Slovenije. Z izvozom izdelkov in s prodajo v ostalih hčerinskih podjetjih, z razvojem blagovnih znamk Merkur, Big Bang in BOF na ostalih, predvsem južnoevropskih trgih, želijo doseči 20% delež celotne prodaje. Z uvajanjem elektronskega poslovanja želijo **zmanjšati stroške, izboljšati kakovost komuniciranja ter nenehno ustvarjati nove dodane vrednosti za kupce**. Kakovost in učinkovitost nabavno-logističnih procesov želijo povečevati tudi z vključevanjem v evropske nabavno-logistične povezave.

3.8. CILJI PODJETJA MERKUR

V delniški družbi Merkur so se usmerili v doseganje dolgoročnih ciljev, ki bodo zagotovili **doseganje dobička, krepitev tržnega položaja ter ustvarjanje varnega in stimulativnega delovnega okolja za zaposlene**.

Delniška družba Merkur si je s poslovnimi odločitvami, organizacijsko preobrazbo in razvojem blagovne znamke v zadnjem letu povečala ugled v okolju in si utrdila svoj položaj med slovenskimi podjetji. Zaveza delniške družbe ostaja **izpolnjevanje prodajnih načrtov, doseganje dobička in zniževanje stroškov poslovanja**. Prav tako želijo še povečati svoj ugled med poslovnimi ter ostalimi javnostmi in povečati zadovoljstvo, zaupanje in prepričanost v uspeh vseh zaposlenih, tako v sami delniški družbi kot tudi v celotni Skupini Merkur. Za uresničevanje dolgoročnih ciljev se bodo morali osredotočiti na uresničitev nalog, ki že potekajo v okviru osnovnih dolgoročnih projektov.

Med prednostne dolgoročne cilje, ki bodo zagotavljali uresničevanje njihove vizije, sodijo:

- krepitev tržnega položaja, ugleda in zaupanja na domačem trgu,
- širitev izvoza na tuje, predvsem na trge bivše Jugoslavije,
- zagotavljanje dolgoročnih nabavnih virov ter razvijanje kakovostnega prodajnega programa in blagovnih znamk izdelkov
- zagotavljanje donosnosti in učinkovitosti v poslovanju, rast dobička in cene delnic,
- doseganje čim večje primerljivosti v poslovanju s podjetji v Evropi.

4. ORGANIZACIJSKA ENOTA PODROČJE TRŽENJA

4.1. OPREDELITEV POJMA TRŽENJE

Potočnik (2002, str. 20) si pod pojmom trženje najbolj posplošeno predstavlja vse poslovne dejavnosti v podjetjih, ki so povezane s potjo izdelkov in storitev od proizvajalcev do porabnikov. Te dejavnosti so predvsem kupovanje, skladiščenje, prodajanje pa tudi reklama in informiranje kupcev ter podobno. Trženje torej zajema tiste dejavnosti podjetja, ki se nanašajo na njegovo delovanje na različnih trgih.

Najpogostejšo in splošno uveljavljeno opredelitev trženja pa je sprejelo **AMA** (American Marketing Association) že leta 1985: “Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej ter določanja cene in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja posameznikov in podjetja.“

Rojškova (1993, str. 1) pravi, da je zadovoljstvo kupcev sicer srž koncepta trženja, vendar ne tudi njegov končni smoter; končni smoter je doseganje lastnih ciljev, ki so med drugim usmerjeni v preživetje, dobiček, doseganje tržnega deleža, obsega prodaje ali kombinacije navedenega.

Po mnenju **Mercerja** (1999, str. 107-109), enega vodilnih strokovnjakov na področju trženja, pojma trženje ni lahko opredeliti, kajti “trženje” za različne ljudi pomeni različne stvari. Po eni strani je lahko filozofija, ki uči, da mora biti **kupec v središču vsega, kar počnete, tako rekoč v središču vseh vaših strateških odločitev**. Najpomembnejši cilj (celo pomembnejši od ustvarjanja dobička) mora biti, da so kupčeve potrebe zadovoljene – v skladu z njegovimi željami. V stvarnosti pa večina organizacij nima možnosti ali sredstev, da bi popolnoma zadovoljila vsako kupčevo potrebo, kaj šele željo. Večina dobaviteljev ima omejen obseg izdelkov in/ali storitev in omejeno strokovno znanje, v okviru katerih morajo delovati. Zato je treba skleniti nekakšen kompromis. V takšnem okviru je dokaz dobrega trženja v tem, da najprej poskrbiš za kupca, šele potem za omejitve, in ne narobe.

Po drugi strani pa je **trženje funkcija, oddelek ali skupina v organizaciji**, ki so ji poklicni tržniki pripravljene posvetiti vso svojo delovno dobo – torej jim mora tudi kaj pomeniti. Je pa seveda tudi tehnika oglaševanja, tržnih raziskav, prodaje in promocije, ki usmerjajo delo nekaterih poklicnih strokovnjakov za trženje in ki jih oddelki za trženje uporabljajo, da bi vplivali na nakupovalne navade kupcev.

Tudi **Devetak** (1999, str. 2) meni, da ima izraz trženje več pomenov in se pojavlja kot ekonomski proces, poslovna dejavnost ali funkcija, poslovna koncepcija in znanstvena disciplina. Bistvo teorije in prakse trženja pa je v tem, da proučuje, spremlja in raziskuje družbene potrebe, zlasti plačilno sposobno povpraševanje. Na osnovi tega se razvija in proizvaja tiste izdelke in storitve, ki se jih lahko ponudi potrošnikom, pri katerih se ugotovljajo konkretne potrebe in povpraševanje. S tem ko se zadovolji plačilno sposobno povpraševanje, se doseže s prodajo izdelkov in storitev ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj.

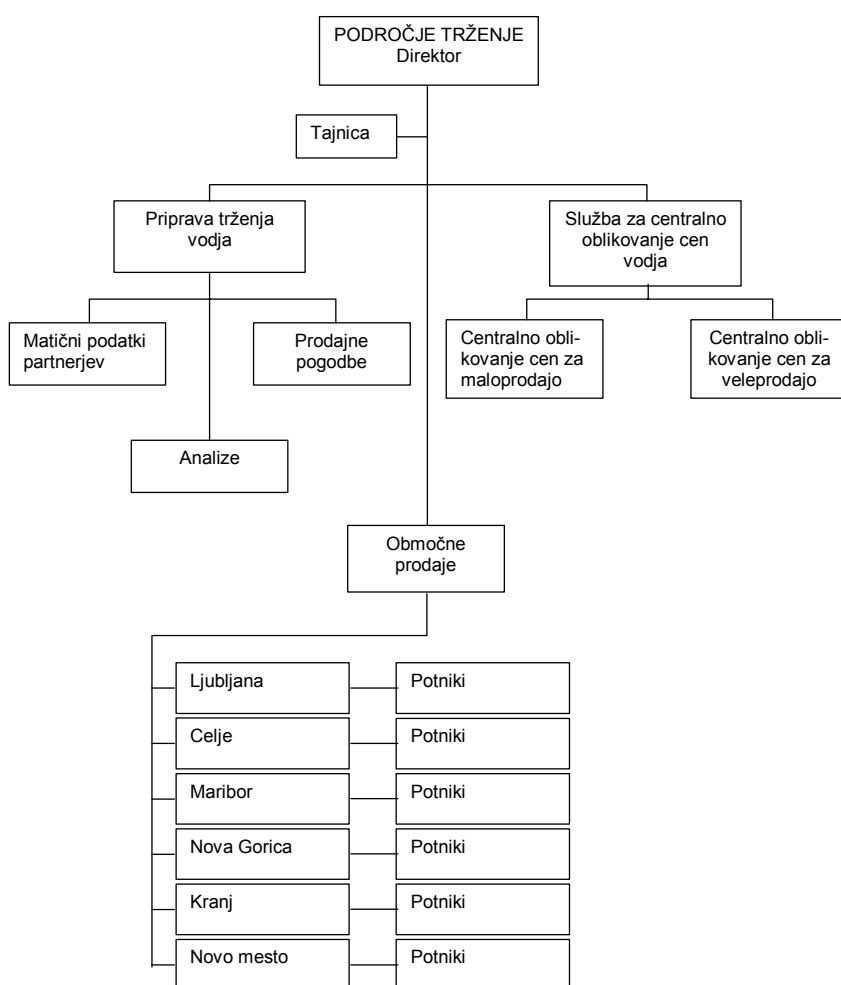
Tavčar (Možina et al., 1994, str. 776) pa trženje opredeli kot splet več dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve dosežejo končnega odjemalca; začne se z ugotavljanjem, kaj potrošnik dejansko zahteva, želi ali pričakuje; sledijo pa vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve pridejo v posest končnega uporabnika. Trženje je po njegovem mnenju za obstanek in uspešnost organizacije usodno pomembno in je skrb vseh in vsakogar v organizaciji, ne le tržnikov ali trženjske funkcije v organizaciji. Vse dejavnosti v podjetju imajo smisel, le tedaj če prispevajo k uspešnosti organizacije na tržišču. Politika trženja je sestavina celotne politike organizacije in mora biti z njo v skladu. Politika trženja zadeva vse štiri sestavine trženjske ponudbe – proizvod, pogoje trženja, poti trženja in pospeševanje trženja.

4.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODROČJA TRŽENJA

Če želimo proučiti kompleksen proces organizacije organizacijske enote Področje trženje, je nujno, da se seznanimo z organizacijsko strukturo oddelka Področje trženja. Kot je razvidno iz spodnjega organigrama, Področje trženja pokriva tri različna področja, in sicer:

- Pripravo trženja,
- Službo za centralno oblikovanje cen ter
- Območne prodaje.

Slika 6: Organizacijska struktura Področja trženja



Vir: Interni podatki Področja trženja.

Glavni cilj Področja trženja so **stalni kontakti s poslovnimi partnerji ter pretok informacij** med partnerji in zaposlenimi v Merkurju. Od partnerjev skušajo pridobiti »prave« informacije, s pomočjo katerih lahko komerciala odreagira v smislu povečanja zadovoljstva kupca in povečanja prodaje.

Za urejeno in nemoteno poslovanje s kupci poskrbijo s podpisom **prodajnih pogodb**, v katerih vnaprej določijo osnovne komercialne pogoje, ki jih nudijo kupcu. Prodajni pogoji so v skladu s prodajno politiko in usklajeni z odgovornimi osebami. Prodajne pogodbe se tudi centralno arhivirajo v Področju trženja za potrebe družbe.

Organiziranost podjetja po kupcu jih tudi zadaljuje, da pravilno določajo **skrbništva partnerjev** in poskrbijo, da se opravi prvi stik med kupcem in zadolženo osebo. Pri prenosih skrbništev znotraj komerciala upoštevajo želje in potrebe kupca.

S **centralnim oblikovanjem maloprodajnih cen, določanjem nivojev kupcev in oblikovanjem sistema popustov** pripomorejo k urejenosti cenovne politike v Merkurju . Namen vseh aktivnosti na tem področju je preprečiti konkuriranje znotraj Merkurja, povečati

razliko med velikimi in malimi kupci, povečati razliko v ceni po posameznih skupinah blaga in s tem seveda dobiček iz rednega poslovanja.

Delo Področja trženja je dnevno močno prepleteno tako s kontakti med partnerji kot tudi s kontakti znotraj družbe. Pri svojem delu so odvisni od sodelovanja vseh zaposlenih v družbi, ki na kakršenkoli način skrbijo za njihove partnerje. Zaposleni pričakujejo od njihovega področja urejenost matičnih podatkov pri partnerjih, poslovanje podprto s prodajnimi pogodbami ter enotno cenovno politiko.

4.3. MATRIKA ODGOVORNOSTI

4.3.1. Opis, odgovornosti in pristojnosti posameznega delovnega mesta

Spodnja tabela predstavlja trinajst elementov delovnega procesa oddelka Področje trženja, na katere je možno razčleniti skupno nalogo Trženja. Na desni strani tabele je osemnajst nosilcev aktivnosti, ki so kakorkoli povezani z delovnim procesom oddelka. Črka **O** v tabeli pomeni, da je nosilec aktivnosti odgovoren za element procesa, črka **S** pomeni, da v elementu procesa sodeluje z odgovornim, črka **I** pa, da je nosilec aktivnosti informiran o samem procesu.

Tabela 6: Matrika odgovornosti Področja trženja

Elementi procesa	Nosilci aktivnosti																	
	Direktor Področja trženja	Vodja Priprave trženja	Vodja Službe za centralno oblikovanje cen	Vodje Območnih prodaj	Komercialisti predstavniki	Uprava	Veleprodaja/Maloprodaja	Finance	Logistika	Področje informatika	Področje za posl. organiziranost	Področje inv. inženiring	Kadrovsko področje	Prodaja na tuje trge	Marketing	Nabava	Programski direktorji	Kupci
1. Izdelava plana prodaje po območnih prodajah	O	S		S		S												
2. Planiranje kadrov	O	S	S	S		S						S						
3. Sklepanje prodajnih pogodb		O		S	S		S	S		S	S	S					S	S
4. Oblikovanje in vzdrževanje matičnih podatkov na partnerjih		O		S			S	S	I	S	S			S		I		S
5. Prenosi kupcev iz veleprodaje v maloprodajo in obratno		O		S	S		S				S			S				S
6. Centralno oblikovanje cen za veleprodajo, maloprodajo in prodajo na tuje trge			O	S	S		S			S	S			S		S	S	S
7. Cenovno spremljanje konkurence			O		S		S								S	S	S	
8. Vodenje mreže komercialistov-predstavnikov	O			S	S													
9. Spremljanje in nadzor realizacije planov	O	S	S	S		I		S										
10. Spremljanje in nadzor nad realizacijo prodajnih pogodb		O		S				S		S								
11. Nadzor nad oblikovanjem cenovne politike			O	S			S									S	S	
12. Nadzor nad okvirno planiranimi potmi				O	S													
13. Analiziranje rezultatov dela	O	S	S	S		I												

Legenda: S – sodeluje

O – odgovoren

I – informiran

Vir: Interni podatki Področja trženja.

Ker bom kritičen prikaz posameznih elementov delovnega procesa podala v naslednjem poglavju, se bom sedaj osredotočila na tri izmed osemnajstih nosilcev aktivnosti na desni

strani tabele, ki so najbolj vključeni v dejavnosti Trženja. **Vodja Priprave trženja, vodja Območne prodaje ter Komerzialist predstavnik** namreč igrajo v organizacijski enoti Področje trženja po mojem mnenju ključno vlogo. Tako bom najprej opisala **pozicije in naloge**, nato pa bom podala še odgovornosti in pristojnosti za vsakega nosilca delovnega mesta.

Vsako delovno mesto v Merkurju mora biti po Pravilniku o organizaciji in sistematizaciji delovnih organizirana tako, da zagotavlja pravočasno in učinkovito izvrševanje nalog, smotrno organizacijo in vodenje dela, nadzorstvo nad opravljanjem del, polno zaposlenost delavcev in njihovo razporejanje glede na potrebe dela. Delovna mesta so določena tako, da vključujejo tista opravila, ki po vrsti, sorodnosti in naravi dela terjajo enako stopnjo strokovne usposobljenosti za določeno vrsto poklica, znanja in zmožnosti, kar zagotavlja načrtno in smotrno organiziranje in izvajanje delovnega procesa,

4.3.1.1. Vodja Priprave trženja

Vodja Priprave trženja, ki organizira dela v Pripravi trženja, pripravlja prodajne pogodbe za veleprodajne in maloprodajne kupce v skladu z dogovorjeno poslovno politiko, uvaja nove kupce, analizira promet prodaje, sodeluje s službo za tržno komuniciranje in službo za raziskavo trga ter seznanja zaposlene s predpisi in navodili, nadomešča direktorja Trženja v njegovi odsotnosti ter opravlja druga opravila po pooblastilu nadrejenega.

Vodja Priprave trženja je odgovoren za organiziranje dela na svojem področju, za izvajanje predpisov in navodil, za merjenje zadovoljstva kupcev, za sistematično vodenje vseh zapisov priprave in sklepanje prodajnih pogodb z aneksi, za delovna sredstva in pripomočke ter za pripravo pogodb.

Pristojnosti vodje Področja trženja pa se nanašajo na odrejanje dela delavcem in ukrepanje v primeru neizpolnjevanja nalog ter izpolnjevanje pooblastil direktorja Trženja.

4.3.1.2. Vodja Območne prodaje

Vodja Območne prodaje organizira dela v območni prodaji, sodeluje pri oblikovanju poslovne politike območne prodaje, raziskuje trg in konkurenco na nabavnem in prodajnem področju, sodeluje pri planiranju nabave, zalog in prodaje blaga, spremlja stroške poslovanja območne prodaje in predlaga ukrepe za omejevanje, izdeluje plan obveznosti območne prodaje in komercialistov predstavnikov, obiskuje poslovne partnerje, sejme in razstave, sodeluje pri reševanju zahtevnejših reklamacij, sodeluje pri oblikovanju enotne cenovne politike in sistema popustov ter opravlja druga opravila po pooblastilu nadrejenega.

Odgovornosti vodje območne prodaje se nanašajo na izvajanje dogovorjene poslovne politike, snovanje in planiranje strateškega razvoja območne prodaje, realizacijo planskih zadolžitvev, zakonitost poslovanja, izvajanje predpisov in navodil ter sodelovanje in koordiniranje s poslovodjo trgovskega centra za izvedbo skupnih poslov.

Vodja območne prodaje je pristojen za odrejanje dela delavcem in ukrepanje v primeru neizpolnjevanja nalog, sklepanje poslov v okviru poslovne politike, zastopanje in

predstavljanje d.d. Merkur v okviru pooblastil, likvidacijo poslovnih dokumentov ter ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev.

4.3.1.3. Komercialist predstavnik

Komercialisti predstavniki so zaradi narave svojega dela v neposrednem/osebni stiku s poslovnimi partnerji, konkurenti in ostalimi akterji trga. Zato dobro poznajo trenutno dogajanje na trgu, hitro lahko zaznajo tudi morebitne spremembe na trgu in tako omogočajo hitro reakcijo na nastalo spremembo. Potniki prodajajo blago na terenu iz asortimana d.d., obiskujejo sejme in kupce po planu območne prodaje, pridobivajo nove kupce in sodelujejo pri sklepanju prodajnih pogodb, zbirajo podatke o konkurenci, spremljajo plačila kupcev in opominjajo neredne plačnike, sodelujejo pri reševanju reklamacij, organizirajo obiske komercialistov območnih enot na prodajnem območju ter redno pošiljajo povratne informacije v območne enote.

Komercialisti predstavniki odgovarjajo za doseganje planirane prodaje, za izvajanje dogovorjene poslovne politike, za korektno predstavljanje d.d. pri poslovnih partnerjih ter uporabo delovnih sredstev in pripomočkov.

Pristojnosti potnikov se nanašajo na zastopanje in predstavljanje d.d. v skladu s pooblastili ter sklepanje poslov v okviru poslovne politike.

4.3.2. Opis elementov delovnega procesa

4.3.2.1. Izdelava plana prodaje po območnih prodajah

Namen procesa je zadolžitev vodij območnih enot za realizacijo prodaje. Odgovornost za izvedbo nosi **direktor Področja trženje**, ki skrbi za izdelavo plana po območnih prodajah. Sodelujoči pri procesu pa so **vodja Priprave trženja**, ki pripravi izhodišča za izdelavo plana, **vodja Območne prodaje**, ki daje mnenje o možnostih prodaje na svojem območju, ter član uprave-**komercialni direktor**; le-ta postavlja cilje, ki jih mora doseči plan Območne prodaje. Plan prodaje po območnih prodajah se oblikuje na kolegiju Področja trženja. Plan vsebuje:

- kompletni plan,
- plan repro prodaje v maloprodaji,
- plan veleprodaje po prodajnih sektorjih.

Možnost za bolj realno postavitev plana prodaje bi omogočile **analize kupnega potenciala po posameznih območnih prodajah**. V Področju trženja za preglede kupcev uporabljajo tako imenovani **IBON**. IBON vsebuje natančne finančne podatke za posamezno gospodarsko družbo ter primerjavo s povprečjem družb v isti dejavnosti. Iz pridobljenih podatkov bi lahko natančno ugotovili in analizirali potencialne kupcev, s katerimi delajo.

4.3.2.2. Planiranje kadrov

Namen planiranja kadrov je zagotoviti nemoteno delo v okviru potreb oz. razvoja posameznih delov Področja trženje. **Direktor Področja trženja** je odgovoren za izdelavo plana kadrov po

posameznih delih enote. Član uprave - **komercialni direktor** postavlja izhodišča za plan kadrov, **vodje območnih prodaj** sodelujejo pri pripravi na osnovi potreb, **vodja Priprave trženja** sodeluje pri pripravi na osnovi potreb Priprave trženja, **vodja Službe za centralno oblikovanje cen** sodeluje pri pripravi na osnovi potreb Službe za centralno oblikovanje cen, **kadrovsko področje** sodeluje v izvedbi v okviru svojih pristojnosti, **Področje za poslovno organiziranost** pa sodeluje pri pripravi delovnega navodila. Planiranje kadrov se izvede na osnovi plana potreb in dokončni potrditvi Uprave, v naslednjem koraku pa na osnovi predloga Področja trženja v kadrovskem področju.

V Merkurju že nekaj let za preverjanje delovne uspešnosti sodelavcev uporabljajo letne razgovore. **Letni razgovor** je postal redna oblika izmenjave mnenj in stališč, kjer se vodja in sodelavec pogovorita o dosedanjem delu, delovni uspešnosti ter o ambicijah in poklicnih željah. Temeljni namen letnega razgovora naj bi bil izboljšati kakovost dela zaposlenih in medsebojnih odnosov, odkrivanje želja in potreb zaposlenih ter povečanje občutka pripadnosti in odgovornosti. Po štirih letih izvajanja letnih razgovorov se zdi, da so bila pričakovanja najbrž prevelika. Formalni enourni razgovor z vsako leto ponavljajočimi se vprašanji je tako postal le komunikacijsko, ne pa tudi motivacijsko orodje. Do sedaj še ni prinesel kakšnih večjih pozitivnih sprememb. Mislim, da bi morala kadrovska služba letno prilagajati in spreminjati vprašalnike ter s pridobljenimi podatki hitreje in bolj učinkovito razpolagati, da bi letni razgovori resnično prispevali k razvoju kariere zaposlenih in njihovemu usposabljanju.

4.3.2.3. Sklepanje prodajnih pogodb

Namen tega procesa je podpisati prodajno pogodbo in zagotoviti urejene medsebojne poslovne odnose s kupci. Poslovnemu partnerju se ponudi v podpis prodajno pogodbo, takrat ko se ugotovi, da so nakupi stalni in dosegajo 20 milijonov tolarjev za veleprodajo ali 1 milijon tolarjev za maloprodajo ter da je kupec reden plačnik. Kupec lahko sklene prodajno pogodbo na Območni prodaji, ki je zadolžena za sklepanje prodajnih pogodb na določenem ozemlju. **Vodja Priprave trženja** je odgovoren za pripravo prodajnih pogodb, podpisovanje pogodb, pravičen vnos prodajnih pogodb ter za morebitne spremembe vsebine prodajne pogodbe. **Vodje območnih prodaj** skrbijo za urejene pogodbene odnose s kupci na njihovem območju in za podpisovanje prodajnih pogodb. **Komercialisti predstavniki** skrbijo za kontakte s kupci in usklajevanje prodajnih pogodb s kupci. **Veleprodaja in maloprodaja** sodelujeta pri usklajevanju pogojev v prodajni pogodbi in kontaktirata s kupci. **Finance** sodelujejo pri pridobivanju zavarovanja pri pogodbenih kupcih in vnosu zavarovanja v računalnik. **Področje informatika** sodeluje, v primerih ko so potrebne informacijske spremembe pogodbe v internem sistemu Komercialno-informacijskem sistemu. **Področje investitorski inženiring** sodeluje v primerih, ko se pripravljajo pogodbe z izvajalci Merkurjevih centrov. **Kupci** sodelujejo pri uskladitvi pogojev in podpisu prodajne pogodbe. **Prodaja na tuje trge** sodeluje pri aktivnostih sklepanja prodajnih pogodb s partnerji izven Slovenije. S **programskimi direktorji** pa Področje trženja sodeluje pri usklajevanju pogojev pri partnerjih, ki so njihovi kupci in obenem dobavitelji.

Omeniti želim še **določene pomanjkljivosti** v tem procesu. Pri sklepanju prodajnih pogodb bi bilo namreč potrebno, da se poslovnemu partnerju bolj natančno predstavi Merkurjeva prodajna politika ter kakšne prednosti in tudi slabosti prinaša sklenjena prodajna pogodba. Čeprav je bil v letu 2002 storjen velik korak naprej pri prečiščevanju in urejanju arhiva prodajnih pogodb (okoli 5.000), pa bodo večje aktivnosti še vedno morale biti vezane na obnavljanje pogodb, predvsem tistih, ki so starejše od leta 2000. Precejšnjo pozornost bi bilo potrebno nameniti tudi spremljanju prometa primerjalno z bonitetami pri partnerjih, s čimer bi se dosegla večja racionalizacija poslovanja.

4.3.2.4. Oblikovanje in vzdrževanje matičnih podatkov pri partnerjih

Namen je zagotoviti točnost podatkov v računalniškem sistemu za nemoteno poslovanje. **Vodja Priprave trženja** je odgovoren za točnost podatkov v sistemu in za sprotno ažuriranje. **Vodje območnih prodaj, Veleprodaja, Maloprodaja, Področje informatika, Prodaja na tuje trge in kupci** sodelujejo pri informacijah o potrebnih spremembah in dopolnitvah podatkov, **Področje za poslovno organiziranost** pa sodeluje pri pripravi delovnega navodila. **Logistika** je prek računalniškega sistema informirana o spremembah naslovov za dostavo blaga. **Nabava** pa je obveščena o spremembah podatkov pri dobaviteljih prek računalniškega sistema.

Obrazec za zahtevo po odprtju oz. spremembi matičnih podatkov o poslovnih partnerjih NM-022-2 je obrazec, v katerem je natančno opredeljeno, kateri podatki se potrebujejo za odprtje šifre pri novih poslovnih partnerjih, prejemnikih ali za spreminjanje podatkov obstoječih poslovnih partnerjev. Oseba, ki je poslala izpolnjen obrazec NM-022-2, lahko na obrazcu že sama opredeli, kdo bo zadolžen za kupca, in ga usmeri v Maloprodajo ali posamezni prodajni sektor v Veleprodaji. V primeru, da na obrazcu te opredelitve ni, to stori vodja Priprave trženja v sodelovanju s poslovodjem v Maloprodaji ali s prodajnim vodjem v posameznem sektorju Veleprodaje. Zadolžena oseba je dolžna o tej odločitvi kupca telefonsko obvestiti in usmeriti njegova naročila. Rubrika »Vprašalnik izpolnil« mora biti prav tako opremljena z vsemi zahtevanimi podatki. Zahtevki se od leta 2000 hranijo v Pripravi trženja.

Pri preverjanju podatkov o novem poslovnem partnerju menim, da bi se bilo potrebno posvetovati s finančnim področjem (pregled bilanc partnerja in obveznosti), saj bi se vodja Priprave trženja tako lahko lažje odločil, ali naj se v primeru slabih finančnih kazalcev šifra kupca sploh odpre. Sicer pa pri matičnih podatkih čistijo baze partnerjev, pri čemer so deaktivirali že okrog 10.000 partnerjev. Zaradi prehoda na transakcijske račune pa je bilo potrebno uvesti nov program in vnesti vse nove transakcijske račune v sistem.

4.3.2.5. Prenosi kupcev iz veleprodaje v maloprodajo in obratno

Namen je urediti poslovanje znotraj Merkurja d.d. in poskrbeti, da ima vsak kupec komercialista, ki je zanj zadolžen, in s tem v zvezi zagotoviti kvalitetno in hitro oskrbo. **Vodja Priprave trženja** je odgovoren za uskladitve prenosov z odgovornimi osebami in popravke v računalnik. **Vodje območnih prodaj, komercialisti predstavniki, Veleprodaja, Maloprodaja in kupci** sodelujejo pri predlogih za potrebne prenose kupcev in, nadalje, pri

uskladitvah, **Področje za poslovno organiziranost** pa sodeluje pri pripravi delovnega navodila.

V obrazec za predlagane spremembe se vpiše trenutno in predlagano skrbništvo. V Pripravi trženja koordinator, ki vnaša popravke v računalniški sistem, poskrbi, da so vse spremembe potrjene s strani odgovorne osebe pri trenutnem skrbniku in odgovornega pri novem skrbništvu. Odgovorni osebi svoje strinjanje potrdira s podpisom na omenjenem obrazcu, nakar sledi vnos v sistem. Kupec je o spremembi obveščen s strani novega skrbnika.

Prenosi kupcev iz veleprodaje v maloprodajo in obratno bi lahko potekali veliko hitreje in bolj učinkovito, če bi **vodja Priprave trženja imel večjo suverenost pri določanju skrbništev**. S tem bi se pri prenosih med posameznimi centri ali enotami veleprodaja-maloprodaja zaradi objektivnosti bolj upoštevali interesi kupcev in kazalci prodaje, ne pa samo lastni interesi posameznih vodij.

4.3.2.6. Centralno oblikovanje cen za veleprodajo, maloprodajo in prodajo na tuje trge

Maloprodajne cene se centralno oblikujejo z namenom obvladovanja cenovne politike do končnega potrošnika.

Osnovni nameni centralnega oblikovanja maloprodajnih cen so:

- enoten nastop na tržišču – enoten cenik, ki pomeni ohranjanje enotne cene na daljše obdobje po prodajalnah ,
- večanje ugleda delniške družbe – zaupanje kupcev,
- transparentnost cen, ki pomeni, da cena artikla v prodajalni na enakem prodajnem območju ni različna,
- poenostavitev procesa kalkuliranja maloprodajnih cen,
- enotni promocijski material – manjši stroški propagande,
- v prodajalnah ostane več časa za prodajo, kar pomeni, da se prodajalcem ni potrebno ukvarjati s kalkulacijo cen, ker je centralno oblikovana,
- možnost prodaje preko interneta ter
- večji pregled nad konkurenco.

Glavni cilji centralnega oblikovanja maloprodajnih cen so:

- enotne maloprodajne cene v vseh prodajalnah,
- centralno obvladovanje vseh maloprodajnih cen,
- doseganje planirane razlike v ceni ter
- zagotavljanje konkurenčnosti na trgu.

Vodja Službe za centralno oblikovanje cen je odgovoren za oblikovanje maloprodajnih cen in sistema popustov za veleprodajo, maloprodajo in prodajo na tuje trge. **Veleprodaja** sooblikuje sistem popustov za veleprodajo, **Maloprodaja** sooblikuje maloprodajne cene in

sistem popustov za maloprodajo, **Prodaja na tuje trge** sooblikuje sistem popustov za prodajo na tuje trge, **Nabava** oblikuje veleprodajne cene in sooblikuje sistem popustov za veleprodajo, maloprodajo in prodajo na tuje trge, **Področje informatika** oblikuje informacijsko podporo, **vodja Območne prodaje** sooblikuje sistem popustov za veleprodajo in maloprodajo, **komercialisti predstavniki** sooblikujejo sistem popustov za veleprodajo in maloprodajo, **programski direktor** sooblikuje sistem popustov za veleprodajo, maloprodajo in prodajo na tuje trge, **Področje za poslovno organiziranost** pa sodeluje pri pripravi delovnega navodila.

Maloprodajne cene se v Službi za centralno oblikovanje cen oblikujejo na podlagi v Nabavi oblikovane nabavne cene, definirane priporočljive marže, priporočljivih cenikov dobaviteljev in zaznane situacije na trgu. Skrbnik kalkulacije od nabavne cene do maloprodajne cene je Služba za centralno oblikovanje cen, znotraj katere se izvaja kontrola maloprodajnih cen tako, da se dnevno ažurirajo nastala opozorila.

Kljub vsem prednostim, ki jih prinaša enotna cenovna politika, pa menim, da bi bilo **za določene artikle ali skupine izdelkov smiselno oblikovati cene po posameznih območjih ali za posamezno prodajalno**. Območno oblikovanje cen, ki bi seveda zahtevalo več truda, sprotnega analiziranja in spremljanja, bi bilo upravičeno zaradi same aktualnosti izdelkov za določeno območje (na primer, vinogradniški izdelki za Dolenjsko).

V tem delu bi rada opozorila še na drugo pomanjkljivost Službe za centralno oblikovanje cen. Vsak partner ima svoj nivo glede na boniteto, in sicer so nivoji razporejeni od A do G. Glede na to, v katerem nivoju je partner, računalniški sistem za posamezno vrsto blaga razbere opredeljene popuste. Ne zdi se mi smiselno, da kupec, ki ima določen nivo, na primer, A, dobi popuste, ki so določeni za nivo A, za vse blago, ki ga kupuje. Ustrezneje bi bilo, da dobi za blago, zaradi katerega je razporejen v nivo A, popuste, določene za ta nivo; za ostalo blago (nevezano na njegovo dejavnost) pa bi moral dobiti nižje popuste. To se lahko reši le tako, da se **popusti opredelijo za posameznega partnerja in ne samo glede na nivo**.

Smiselno bi bilo **postaviti cenovno politiko tudi v tranzitu** (zdaj samo iz zaloge in repro prodaje). Tako bi prihranili veliko časa, saj bi imeli za vse partnerje vpogled v cene za posamezno blago in tudi priznane osnovne ter dodatne popuste.

4.3.2.7. Cenovno spremljanje konkurence

Namen cenovnega spremljanja konkurence je ugotoviti njene cenovne prednosti in slabosti ter s pridobljenimi rezultati omogočiti ustrezno cenovno konkuriranje, izboljšati vhodne pogoje (povečati pritisk na dobavitelje) in na strateškem blagu zadržati mesto cenovnega vodje.

Vodja Službe za centralno oblikovanje cen je odgovoren za spremljanje Merkurjeve cenovne konkurenčnosti (priprava raziskave, izvedba popisa cen, analiziranje in sprejemanje ukrepov). **Veleprodaja** izvaja popis veleprodajnih cen in sprejemanje ukrepov za veleprodajo, **Maloprodaja** izvaja popis maloprodajnih cen in sprejemanje ukrepov za maloprodajo, **Nabava** izvaja popis cen veleprodaje in maloprodaje ter sprejema ukrepe za veleprodajo, maloprodajo in nabavo, **Marketing** analizira pridobljene podatke iz popisov

maloprodajnih cen, **komercialisti predstavniki** izvajajo popis veleprodajnih cen, **programski direktor** pa posreduje podatke o cenovni nekonkurenčnosti.

Izdelke, ki jih prodaja Merkur, cene, tržne poti in promocije izdelkov primerjajo s primerljivimi izdelki in aktivnostmi posameznih konkurentov. Tako ugotavljajo, na katerih področjih imajo prednosti oziroma zaostajajo za konkurenco.

Opozoriti želim na dejstvo, da ima Merkur zelo obsežen asortiman izdelkov in večinoma blago višjega kakovostnega razreda. Nekateri trgovci ponujajo blago enakih oznak oziroma dimenzij nižje kvalitete in temu ustrezno nižje cene. Težko pa je prepričati kupca o kakovosti izdelka, saj se le-ta pokaže na daljši rok s časom uporabnosti izdelka. Težava pa je tudi v tem, da je **težko cenovno slediti konkurenci pri tako velikem asortimanu izdelkov**. Sicer pa cenovno spremljanje konkurence v Službi za centralno **oblikovanje cen izvajajo še ročno** s popisovanjem cen, kar seveda pomeni veliko porabo časa. Hitra rešitev bi bila že v nabavi diktafona.

4.3.2.8. Vodenje mreže komercialistov predstavnikov

Zagotoviti je potrebno poenoteno delo in nadzor, ne glede na to, za kateri del podjetja se opravlja delo. **Vodje območnih prodaj** so odgovorni za delo in nadzor komercialistov predstavnikov na nivoju Območnih prodaj. **Direktor Področja trženja** sodeluje pri nadzoru in pomaga pri realizaciji nalog, **Veleprodaja in Maloprodaja** sodelujeta pri skupni obdelavi terena pri posameznih kupcih, **kupci** pa sodelujejo pri realizaciji posameznih letno določenih planov.

Predstavniška mreža se vodi po posameznih Območnih prodajah, ki pa izvajajo enotno politiko, že dogovorjeno in usklajeno s Področjem trženja. Komercialisti predstavniki pripravljajo poročila o dogajanju na trgu. **Tedenska poročila**, ki vsebujejo trenutno aktualno problematiko, pripravljajo tekoče vsak teden. **Mesečna poročila** pa pripravljajo enkrat mesečno (v začetku meseca za pretekli mesec) in vsebujejo najpomembnejše informacije za posamezne območne enote, informacije, ki potrebujejo povratni odgovor, in ostalo pomembno problematiko, ki je komercialistom predstavnikom kljub vključitvi v tedenska poročila ali drugačnim poskusom reševanja ni uspelo razrešiti. **Urgentno poročilo** posredujejo, v primeru ko je potrebno takojšnje ukrepanje. Iz povzetkov poročil se oblikuje skupno poročilo za kolegije, kjer je predstavljena aktualna problematika po območnih prodajah.

Mogoče bi bilo število razrešenih izpostavljenih problemov s strani potniške službe lažje, bolj pregledno in bolj ažurno, če bi se **celotna potniška služba posodobila**. Komercialiste predstavnike bi bilo namreč treba nujno opremiti s prenosnimi računalniki. Hkrati pa bi bilo **potrebno zagotoviti in ustrezno voditi evidenco izpostavljene problematike**, njenega reševanja in ugotavljanje gibanja pogostosti posamezne problematike.

4.3.2.9. Spremljanje in nadzor izvajanja planov

Potrebno je sprotno spremljanje in nadzor v smislu tekočega ukrepanja, da bi se dosegle planirane zadolžitve. **Vodje območnih prodaj** so odgovorni za spremljanje in nadzor realizacije. **Direktor Področja trženja** sodeluje in pomaga pri nadzoru in realizaciji planov Območnih prodaj, **Veleprodaja in Maloprodaja** sodelujeta pri realizaciji in nadzoru planov v smislu skupne obdelave kupcev, **Področje informatika** pa sodeluje pri pripravi mesečnih planov, spremljanju in izdelavi končnih mesečnih poročil.

Realizacijo planov spremljajo in nadzorujejo vsakodnevno ter jih tedensko obravnavajo na ožjem kolegiju komerciale.

4.3.2.10. Spremljanje in nadzor izvedbe prodajnih pogodb

Namen je spremljanje pogodbenih kupcev in pogojev, ki izhajajo iz pogodb. **Direktor Področja trženja** je odgovoren za realizacijo letno določenih obsegov prodaje in ostalih pomembnejših pogojev iz prodajnih pogodb. **Priprava trženja** sodeluje pri realizaciji in izdelavi vmesnih poročil, **Območna prodaja** pa sodeluje in delno odgovarja za realizacijo na nivoju območnih prodaj.

Na osnovi mesečnih poročil na kolegijih Veleprodaje in Maloprodaje se ugotavlja realizacija najpomembnejših pogodbenih obveznosti.

4.3.2.11. Nadzor nad oblikovanjem cenovne politike

Namen je nadzirati izvajanje načrtane cenovne politike vseh delov delniške družbe in na osnovi zaznanih odstopanj ustrezno ukrepati. **Vodja Službe za centralno oblikovanje cen** ugotavlja odstopanja od zastavljene cenovne politike in sprejema usklajene ukrepe. **Veleprodaja, Maloprodaja, Nabava, vodja Območne prodaje in programski direktor** posredujejo informacije o odstopanjih in usklajujejo ukrepe.

Nadzor se izvaja v Službi za centralno oblikovanje cen predvsem na podlagi:

- pridobljenih informacij s strani Veleprodaje, Maloprodaje, Nabave in Območnih prodaj,
- opozoril v komercialno-informacijskem sistemu, blagovno-blagajniškem informacijskem sistemu in maloprodajnem informacijskem sistemu ter
- izdelanih analiz s pomočjo uporabe komercialno-analitskega sistema.

Ugotovljena odstopanja od načrtane cenovne politike se obravnavajo na sestankih in posameznih kolegijih, kjer se tudi sprejmejo ustrezne rešitve oz. sklepi za njihovo odpravo.

Glede na to, da v Področju trženja spremljanje in nadzor izvajanja posameznih aktivnosti na različnih kolegijih poteka zelo učinkovito in ažurno, v tem delu ne morem dati nobene sodbe o kakršnikoli pomanjkljivosti.

4.3.2.12. Nadzor nad okvirno planiranimi potmi

Planiranje poti je okvirna obveza komercialistov predstavnikov, obenem pa informacija ostalemu komercialnemu osebju glede planiranja skupnih obiskov na terenu. **Vodja Območne prodaje** je odgovoren za okvirno opredeljeno obdelavo terena. **Direktor Področja trženja** sodeluje pri nadzoru in izdelavi plana poti; **Veleprodaja, Maloprodaja, Nabava in Logistika** pa sodelujejo na osnovi okvirnega plana poti, ki je viden na intranetu.

Način nadzora ni točno definiran in je prepuščen posameznemu vodji, kar se mi ne zdi pravilno. Komercialistom predstavnikom je glede na ostale zaposlene po mojem mnenju prepuščena prevelika svoboda, kar seveda vodi k neučinkovitosti izvajanja načrtanih aktivnosti potnikov. **Potniška služba tudi nima še informacijske podpore**, zato se naročila za izdelke pišejo še ročno, kar otežuje delo komerciali. Daljši odzivni čas se kaže tudi pri pisanju potniških poročil, saj koordinator Področja trženja, ki vnaša poročila v računalnik, porabi precej časa pri prebiranju in urejanju rokopisov potnikov.

4.3.2.13. Analiziranje rezultatov dela

Analiziranje rezultatov dela je osnova za nadaljnje ukrepanje. **Direktor Področja trženja** je odgovoren za sprotno analizo in spremljanje planiranih obveznosti. **Vodje območnih prodaj, Priprave trženja in Službe za centralno oblikovanje cen** sodelujejo pri pripravi analiz in spremljanju; **Veleprodaja, Maloprodaja, Nabava in Logistika** sodelujejo pri spremljanju in po potrebi predlagajo ukrepe, član uprave – **komercialni direktor** sodeluje pri pregledu analiz in po potrebi predlaga ukrepe, **Področje informatika** pa sodeluje pri izdelavi mesečnih analiz realizacije planov.

Analizo rezultatov dela izvajajo prek mesečnih kolegijev Področja trženja, prek kolegijev Veleprodaje in Maloprodaje ter prek kolegijev ožjega kolegija komerciale.

4.4. GLAVNE UGOTOVITVE

V organizacijski enoti Področje trženja sem imela priložnost spoznati, kako koristna je **sposobnost uporabe znanja, spretnosti in izkušenj** ter kako pomembne so osebnostne in vedenjske lastnosti pri reševanju problemov, uspešnem opravljanju nalog ter pri sožitju s sodelavci, o čemer sem si ustvarila pozitivno mnenje. Poleg pomanjkljivosti nekaterih procesov pa me je motilo, da v oddelku eno izmed večjih težav zaposlenih predstavlja **sprejemanje sprememb**, saj pogosto na spremembe gledajo kot na nekaj nevarnega in nepotrebne. Tako prihaja do pripomb zaposlenih, ki jih spremembe doletijo. Samoiniciativno pridobivanje novih znanj, sprejemanje in dajanje pobud za novosti ter njihovo vključevanje v lastno delo in delovno okolje so odlike, ki naj ne bi smele biti tuje zaposlenim v Merkurju, če se želijo uspešno vključiti v evropski gospodarski prostor in konkurirati tujim podjetjem. Zato je izredno pomembno, da znajo vodje načrtovane spremembe strokovno predstaviti.

V enoti Področje trženje sem opazila tudi **preveč odmaknjen in tog način komuniciranja vodilnih delavcev** s svojimi zaposlenimi, kar seveda ne vodi k konstruktivnemu doseganju

standardov dela, za kar je bistvena ustrezna, nenehna in sproščena komunikacija. Vodilni se pri planiranju novih kadrov premalo osredotočajo na strokovnost, znanje in izkušnje potencialnih novih sodelavcev, saj so v ospredju pogosto le **sorodstvene vezi**. Sicer pa prednost zaposlovanja sorodnikov pred drugimi, ki bi lahko več doprinesli k dobrobiti podjetja, ni problem le v Področju trženja, temveč v vsem Merkurju.

Manj težav bi nastajalo, če bi zaposleni **prevzemali odgovornost** za svoja dejanja in krivde ne bi prevračali na druge. Veliko problemov v enoti bi se dalo odpraviti tudi z večjim sodelovanjem med različnimi enotami Merkurja, ki so zelo skope z dajanjem informacij drugim. Tako prihaja do prikrievanja podatkov in posredovanja nekoristnih informacij. Mislim, da bi se moralo **bolj graditi na izboljšanju sodelovanja, kooperativnosti, upoštevanju mnenj drugih in izpolnjevanju dogovorjene vloge v okviru skupine**, ne pa na tekmovalnosti, ki vodi le k manjši uspešnosti in ni v ponos podjetju, kot je Merkur.

Ker je za doseganje dobrih poslovnih rezultatov pomembno poistovetenje in usmerjenost posameznika k ciljem in rezultatom podjetja, bi v Merkurju za dvig motivacije morali uporabiti preprosto sredstvo, kot so plače; mesečni prejemki večine zaposlenih namreč še zdaleč niso v skladu z uspešnostjo podjetja.

5. SKLEP

Merkur je sodobno organizirano podjetje, ki že vrsto let sodi v sam vrh slovenskih podjetij, svojo uspešnost in ugled pa iz dneva v dan povečuje tudi izven naših meja. Močna povezanost med sestavnimi deli družbe hkrati omogoča dovolj prostora tudi za razvoj vsakega posameznika. V Merkurju radi poudarjajo, da je **uspeh podjetja zasluga ljudi, ki ga sestavljajo**. Ljudje s svojim znanjem, veščinami in spretnostmi so namreč največje premoženje podjetja. Zato ni dovolj, da se zadovoljimo z osnovnim znanjem, temveč se moramo ves čas izobraževati, izboljševati svoje sposobnosti, osvajati nove tehnike ter pridobivati nove ideje. Tako imajo tudi v delniški družbi Merkur zaposleni možnost nenehnega izobraževanja, ki je dandanes vsekakor pogoj za uspeh vsakega posameznika.

Ustrezno organizacijo dela, ki se kot rdeča nit vleče skozi temo moje diplomske naloge, ustvarjajo lahko le ljudje s svojimi znanji, sposobnostmi, veščinami, predanostjo in zavzetostjo. **Pravilna motiviranost in strokovno dodeljevanje nalog s strani vodij** so tako ključ do uspeha posameznika, oddelka v podjetju in celotne organizacije. Zato se seveda opaža pozornost, ki jo v zadnjem času podjetja namenjajo delovni uspešnosti, motivaciji zaposlenih, razvoju človeškega in intelektualnega kapitala, saj prav ti dejavniki odločilno prispevajo k poslovni odličnosti, konkurenčni prednosti in usposobljenosti. Kot sem že omenila, v Merkurju za razvoj sistema delovne uspešnosti že nekaj let uporabljajo letne razgovore, ki pa žal niso obrodili takšnih sadov, kot so pričakovali.

V glavnem delu diplomske naloge sem kritično prikazala **organizacijo oddelka Področje trženja** v podjetju Merkur. Pojasnila sem, kako zelo pomembno je, da ima vsako delovno

mesto **natančno opredeljeno odgovornost in pristojnost**, hkrati pa ima vsak element delovnega procesa (sklepanje prodajnih pogodb, oblikovanje matičnih podatkov o partnerjih, cenovno spremljanje konkurence itd.) svojega nosilca aktivnosti (direktor Področja trženja, vodja Priprave trženja, komercialisti predstavniki itd.), ki je za potek procesa dela odgovoren, pri njem sodeluje oziroma je o njem informiran.

Čeprav se na prvi pogled zdi, da povezovanje in usklajevanje zaposlenih ter njihovih aktivnosti v Področju trženja poteka na učinkovit način, pa bolj pozorno spremljanje in soočenje s posameznimi delovnimi procesi enote pokaže kar nekaj pomanjkljivosti. Večina težav nastaja zaradi neustreznega načina komuniciranja in sodelovanja med enotami znotraj podjetja, nestrokovnega vodenja ter pomanjkanja motiviranosti, kar se v tako velikih podjetjih neredko dogaja. K učinkovitemu reševanju težav bi morali prispevati svoj delež vsi zaposleni v enoti, ki bodo morali delovati bolj povezano ter bolj naklonjeno sprejemati in dajati pobude za novosti.

6. LITERATURA

- 1 **Belak Janko et al.:** Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor: Obzorja, 1993. 507 str.
- 2 **Devetak Gabrijel:** Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja. Koper: Visoka šola za management, 1999. 202 str.
- 3 **Higgins. M. James:** The Management Challenge: An Introduction to Management. New York: Macmillian Publishing Company, 1991. 781 str.
- 4 **Lipičnik Bogdan:** Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
- 5 **Lipovec Filip:** Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
- 6 **Ljubič Tone:** Planiranje in vodenje proizvodnje. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 443 str.
- 7 **Mercer David:** Trženje za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 164 str.
- 8 **Možina et al.:** Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
- 9 **Možina Stane et al.:** Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 871 str.
- 10 **Možina Stane et al.:** Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
- 11 **Možina Stane et al.:** Osnove managementa. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
- 12 **Pirtovšek Damjan:** Različni modeli vodenja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 96 str.
- 13 **Potočnik Vekoslav:** Temelji trženja. Ljubljana: GV Založba, 2002. 531 str.
- 14 **Rojšek Iča:** Temelji trženja, 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 50 str.
- 15 **Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc:** Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
- 16 **Rozman Rudi:** Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
- 17 **Tavčar I. Mitja:** Razsežnosti managementa. Koper in Maribor: Visoka šola za management in Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 2000. 262 str.

18 The Economist Books: Temeljni pojmi. Manager: abeceda praktičnega managementa. Ljubljana: DZS, 1994. 235 str.

19 Vila Anton, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj, 1997. 319 str.

VIRI

1 Interno gradivo organizacijske enote Področje trženja.

2 Letno poročilo delniške družbe Merkur za leto 2002. Naklo: Merkur, d.d., junij 2003. 95 str.

3 Merkurjeve internetne strani (URL: <http://www.merkur.si>)

4 Priročnik za zaposlene. Naklo: Merkur, d.d., november 2002. 47 str.