

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SPREMEMBA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA  
MERKUR**

Ljubljana, februar 2003

**SANELA TRAKO**

## **IZJAVA**

Študentka Sanela Trako izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof.dr. Rudija Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

-----

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>2</b>
2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE.....	2
2.1.1 <i>Organizacija kot podjetje</i> .....	2
2.1.2 <i>Lipovčeva preizkušena opredelitev organizacije</i> .....	3
2.2 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO.....	4
2.2.1 <i>Vpliv tehnologije na organizacijo</i> .....	5
2.2.2 <i>Vpliv okolja na organizacijo</i> .....	5
2.2.3 <i>Vpliv velikosti podjetja na organizacijo</i> .....	6
2.2.4 <i>Vpliv ciljev in strategij na organizacijo</i> .....	7
2.2.5 <i>Vpliv zaposlenih na organizacijo</i> .....	7
2.3 ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE.....	8
2.4 ORGANIZACIJSKE OBLIKE .....	9
2.4.1 <i>Poslovno-funkcijska organizacijska struktura</i> .....	9
2.4.2 <i>Produktno-matrična organizacijska struktura</i> .....	10
2.4.3 <i>Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura</i> .....	11
2.4.4 <i>Projektno-matrična organizacijska struktura</i> .....	11
2.4.6 <i>Druge organizacijske strukture</i> .....	12
2.5 KDAJ IN KAKO SPREMENITI ORGANIZACIJO .....	13
<b>3. PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR IN NJEGOVE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>14</b>
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR .....	14
3.2 ANALIZA ORGANIZACIJE DRUŽBE MERKUR DO LETA 1999 .....	16
3.2.1 <i>Vpliv tehnologije na organizacijo družbe Merkur</i> .....	17
3.2.2 <i>Vpliv okolja na organizacijo družbe Merkur</i> .....	18
3.2.3 <i>Vpliv velikosti na organizacijo družbe Merkur</i> .....	19
3.2.4 <i>Vpliv ciljev in strategij na organizacijo družbe Merkur</i> .....	19
3.2.5 <i>Vpliv zaposlenih na organizacijo družbe Merkur</i> .....	19
3.3 NARAŠČAJOČA NEUSTREZNOST ORGANIZACIJE .....	20
<b>4. UREDITEV PRISTOPA K REORGANIZACIJI</b> .....	<b>21</b>
4.1 SVETOVALCI PROJEKTA REORGANIZACIJA.....	21
4.1.1 <i>Izkušnje drugih podobnih podjetij</i> .....	21
4.1.2 <i>Promocija proizvodov</i> .....	22
4.1.3 <i>Vizualna predstavitev izdelkov</i> .....	24
4.2 IZHODIŠČA IN CILJI REORGANIZACIJE .....	24
4.3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH ZA PROJEKT REORGANIZACIJA .....	25
4.4 POMEN IN VLOGA ZAPOSLENIH PRI REORGANIZACIJI .....	26
<b>5. UTEMELJITEV NOVE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>28</b>
5.1 NOVA ORGANIZACIJA MERKURJA.....	28
5.1.1 <i>Skupščina delničarjev, nadzorni svet in uprava</i> .....	29
5.1.2 <i>Deli podjetja in področja</i> .....	29
5.1.3 <i>Nabavno-distribucijski center</i> .....	31
5.1.4 <i>Veleprodaja</i> .....	32
5.1.5 <i>Maloprodaja</i> .....	32
5.1.6 <i>Storitve</i> .....	33
5.1.7 <i>Področja</i> .....	33
<b>6. TEŽAVE PO UVEDBI REORGANIZACIJE IN PREDLOGI SPREMEMB</b> .....	<b>35</b>
6.1 TEŽAVE PO UVEDBI NOVE ORGANIZACIJE.....	35
6.2 CILJI REORGANIZACIJE DRUGE FAZE .....	36
6.3 PREDLOGI SPREMEMB .....	37
6.3.1 <i>Učinkovit odziv potrošnikom</i> .....	38
6.3.2 <i>Ravnanje z blagovnimi skupinami</i> .....	39
6.3.3 <i>Usmerjenost na kupca</i> .....	40
6.3.4 <i>Usmerjenost na produkt</i> .....	40

6.3.5 Zbliževanje sodelavcev po programih .....	42
<b>7. ANALIZA USPEŠNOSTI UVEDBE NOVE ORGANIZACIJE.....</b>	<b>42</b>
7.1 DOSEŽKI PROJEKTA REORGANIZACIJE .....	42
7.2 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NOVI ORGANIZACIJI .....	43
7.3 NADALJNJA VIZIJA PODJETJA .....	45
<b>8. SKLEP .....</b>	<b>46</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>48</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>50</b>
<b>PRILOGE</b>	

## 1. UVOD

Razvoj in spremembe v podjetju narekujejo razvoj in spremembe tudi v organizaciji podjetij. Zato podjetje nima v svojem razvoju enakih organizacijskih struktur in procesov, marveč se ti spreminjajo. Pri tem pa določeni stopnji razvoja podjetja ustreza tudi določena organizacija.

Dinamika sodobne družbe se odraža v različnih procesih preoblikovanja združb. Tako dobičkovne kot nedobičkovne združbe se soočajo z izredno hitrimi in večplastnimi procesi spreminjanja. Procesi spreminjanja združb pa so vedno zelo kompleksni in njihovo obvladovanje zahteva veliko znanja in razumevanja delovanja organizacije. Vzrokov za preobrazbo organizacij je več. Brez dvoma pa vse bolj stopa v ospredje pomen in vloga znanja v sodobnih organizacijah. Ravno zaradi tega je pomembna prava opredelitev organizacije, saj se na slovenskem trgu podjetja pripravljajo na hitre spremembe ob vstopu v EU. Med njimi je tudi podjetje Merkur v katerem se vodilni managerji zavedajo, da lahko harmonijo podjetja dosežejo le z ustrežno organizacijo.

Nenehne in vse pogostejše spremembe v okolju tako vplivajo na organizacijo in zahtevajo nove rešitve. Organizacija se prilagaja situacijskim spremenljivkam in je od njih odvisna. Sčasoma obstoječa organizacijska struktura ne ustreza več. Vsake manjše spremembe ne moremo vnesti v organizacijsko strukturo. Ko pa je le-teh več, je potrebno spremeniti organizacijsko strukturo. Spremembe na trgu tako zahtevajo spremembe v organizaciji, sicer pride do disharmonije, neujemanja in neuspešnosti.

Tudi v podjetju Merkur, ki je eno vodilnih trgovskih podjetij v Sloveniji in katerega organizacijsko strukturo bom analizirala, so se vodilni pri proučevanju poslovnih procesov soočili s številnimi problemi. Največji problem je predstavljalo nezadovoljevanje kupčevih potreb in prepočasen pretok informacij. Določen kupec je za številne izdelke, ki jih ponuja podjetje moral biti povezan s številnimi komercialisti, informacije je pridobival počasi in tako zadovoljevanje kupca v celoti ni bilo izpolnjeno. Vedno bolj so se srečevali tudi s problematiko okolja, in sicer z obvladovanjem trga vzhodne Evrope in držav bivše Jugoslavije ter s pripravami na vstop v EU. Podjetje si je zastavilo cilj doseči velik delež slovenskega trga na področju trgovine s tehničnimi materiali, kar pa je predstavljalo velik problem z obstoječo organizacijsko strukturo. Poleg teh večjih sprememb je v podjetju obstajalo tudi veliko manjših problemov. Iz tega je sledilo, da obstoječa organizacijska struktura ne ustreza situacijskim spremenljivkam, zato je potrebna sprememba.

V sklopu Phare programa so predstavniki podjetja Merkur obiskali več podjetij v Evropi, in sicer v Angliji, na Švedskem in v Švici ter na podlagi vzora teh podjetij pripravili in izpeljali poleg prevzema Kovinotehne enega največjih projektov, reorganizacijo.

Namen proučevanja organizacije nasploh je predlaganje organizacije, ki bo zagotavljala smotrno delovanje, s tem pa doseganje čim uspešnejšega poslovanja in tudi boljše odločanje. V konkretnem

primeru pa je namen proučiti in izboljšati zamišljeno organizacijo ter uvesti kontrolo uvajanja predlagane.

Cilj diplomskega dela je analizirati obstoječo organizacijo v podjetju in spremembe v situacijskih spremenljivkah. Te spremembe se nanašajo na konstituiranje komercialnih procesov, kot so nabava, logistika in prodaja, da jih lahko obravnavamo kot celoto. Po reorganizaciji prve faze so bile prisotne še nekatere notranje slabosti, katere je bilo potrebno odpraviti in postaviti organizacijo in procese tako, da bodo te skladne s pričakovanji kupcev, in da bodo pri tem učinkovitejši. Spremenjena organizacija, ki bo tako v nabavi orientirana na produkt in v veleprodaji ter v maloprodaji na vsebinsko zaokrožene ciljne segmente kupcev in na produkt, bo temelj za doseg osnovnega cilja delovanja komercialne dejavnosti. Cilj te dejavnosti pa predstavlja zadovoljstvo kupcev in večanje prodaje.

V diplomskem delu bom predstavila najprej nekaj teoretičnih dognanj o organizaciji, situacijskih spremenljivkah in reorganizaciji, ki so ključnega pomena za nadaljnje analiziranje. Sledi predstavitev podjetja Merkur ter analiza pretekle organizacije. Le-ta predstavlja zelo pomemben del za povezavo teorije s prakso in ureditev pristopa k reorganizaciji ter predstavitev nove organizacije. Podjetje se je pri novi organizaciji soočilo z določenimi težavami, zato sem predstavila predloge za odpravo težav. Gre za uvajanje učinkovitega odziva potrošnikom in ravnanja z blagovnimi skupinami. Na koncu sledi še analiza uspešnosti nove organizacije, dosežki projekta in nadaljnja vizija podjetja Merkur.

Glavni del reorganizacije je predstavljala delitev nabavnega in prodajnega poslovnega procesa. Reorganizacije so se lotili z namenom, da bi v celoti zadovoljili kupca, da bi dosegli večji trg s širitvijo trgovskih centrov ter vstopili pripravljeni na trg EU in tako zagotovili dolgoročno vrednost naložb delničarjev in varnost za zaposlene. Postopoma tako želijo doseči večji dobiček, boljši panožni razvoj, oblikovanje strateških partnerskih odnosov ter večjo produktivnost, integracijo in stimuliranje zaposlenih.

## **2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE**

### **2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE**

#### **2.1.1 Organizacija kot podjetje**

Imamo različne opredelitve organizacije. V teku časa so se te definicije spreminjale. Zlasti v angleško-ameriški literaturi je pogosto opredeljevanje organizacije v pomenu združbe. Organizacijo enačijo s podjetjem, pa tudi z drugimi institucijami in jo opredeljujejo kot hoteno združbo ljudi, ki so se povezali med seboj, da bi dosegli določen cilj. Organizacija-podjetje je tako združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje.

Pogosto so te opredelitve povezane s sistemsko teorijo, ki organizacijo opredeljuje kot sistem. Tako Daft (1982, str. 86), ki povzema druge avtorje, opredeli organizacijo kot ciljno usmerjen sistem, ki ima opredeljive meje. Opredelitev ima štiri osnovne elemente. Družbena enota ali sistem pomeni, da ljudje ali skupine opravljajo določen del nalog. Meje pa določajo, kaj tvori podjetje in kaj vse je v okolju, torej zunaj podjetja. Podobno opredelita organizacijo tudi Kast in Rosenzweig. Zanju je organizacija podjetja odprt, vzročno povezan in ciljno usmerjen družbeni sistem (Kast, Rosenzweig, 1986, str. 5).

Te opredelitve poudarjajo cilj združbe posameznikov, ki so osnovna enota podjetja-organizacije, pa tudi njihovo medsebojno povezanost zaradi opravljanja različnih del, usklajenih v celoto. Slabost teh opredelitev je, da gre pri njih za opredelitev podjetja, ki ga kot celoto proučuje ekonomika. Kot cilj organizacije se navaja dobiček in še drugi cilji. V teh delih avtorji zamenjujejo med seboj cilje podjetja in druge elemente podjetja s cilji organizacije in drugimi elementi v organizaciji podjetja v obliki razmerij med ljudmi. Organizacija je opredeljena kot institucija ali podjetje.

### **2.1.2 Lipovčeva preizkušena opredelitev organizacije**

Prvi proučevalci organizacije od Webra naprej organizacijo razumejo kot tehnično ali mehanično povezovanje različnih delov: dejavnosti, naročil, naprav, pa tudi ljudi, vendar zgolj ljudi v neaktivnem pomenu, ki medsebojno ne vplivajo drug na drugega.

Na drugi strani pa so francoski proučevalci managementa proučevali njegov proces kot proces zagotavljanja izvedbe. Razvojna izvedba postaja relativno vse krajša v primerjavi s samo pripravo nanjo. Planiranje, kontrola in podobni procesi niso izvedbeni. Proučevalci vidijo organizacijo kot proces med ljudmi, ki zagotavlja delovanje podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 128).

Zlasti sistemska teorija, ki opredeli celoto, sestavljeno iz delov, ki so zaradi skupnega cilja na določen način povezani, se vse bolj sprašuje prav o odnosih, razmerjih med deli. Tudi sicer pride vrsta avtorjev do spoznanja, da gre za razmerje med ljudmi in zagotavljanje njihovega smotrnega delovanja.

Lipovec (1987, str. 33-36) dopolni in poveže omenjene pristope in opredeli organizacijo podjetja »kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomске značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje njenega cilja«. Iz te opredelitve sledita tako struktura kot proces. Razmerja in strukture se spreminjajo v procesu planiranja, uveljavljanja in kontrole. V organizacijskem delu govorimo zlasti o strukturah, predvsem o njihovem vzpostavljanju. Prav zato tudi uporabljamo izraz organiziranje, ki pomeni prav vzpostavljanje razmerij in struktur z vidika managementa.

Organizacija zagotavlja smotrnost delovanja, s tem delovanje nasploh. Da bo podjetje delovalo, je potrebno vzpostaviti organizacijo: strukture in procese. Temu vzpostavljanju organizacije pravimo projektiranje organizacije, oblikovanje organizacije, planiranje organizacije ali organiziranje. Organiziranje pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno – avtoritativne, v kateri bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način. Vse te strukture so med seboj povezane v skupni organizacijski strukturi. Naštete enovite strukture morajo biti med seboj povezane in usklajene. Te med seboj odvisne strukture poimenujemo organizacijska struktura (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 128-129).

Reorganizacija je zelo razširjen pojem. Organizacija se nanaša na novoustanovljeno podjetje, medtem ko se reorganizacija nanaša na obstoječe podjetje. Lahko povemo tudi drugače: ob ustanovitvi podjetja določimo (oblikujemo, projektiramo) osnovno organizacijo, če pa se pozneje pokaže potreba po spremembah (osnovne) organizacije, te spremembe imenujemo reorganizacija (Bergant, 1996, str. 442).

Organizacija podjetja bo tem bolj učinkovita, v čim večji meri bodo razmerja usklajena medsebojno in v čim večji meri bodo organizacijska razmerja usklajena s ciljem združbe in z okoljem (Rozman, 2000, str. 20).

## 2.2 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Dejavniki, ki vplivajo na podjetje kot celoto, imajo v večini primerov neposreden ali posreden vpliv tudi na njegovo organizacijsko strukturo. Poleg dejavnikov okolja so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki podjetja, kot so: velikost podjetja, proizvodni program, njegove strategije itd.

V novejši strokovni literaturi s področja poslovne organiziranosti lahko kot prevladujoči teoretični koncept proučevanja organizacije zasledimo že omenjeni kontingenčni ali situacijski pristop. Osnova kontingenčnega pristopa so naslednje tri temeljne teze (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138-139):

- ni ene same najboljše organizacijske rešitve,
- niso vse organizacijske metode enako učinkovite,
- katero organizacijsko obliko bomo izbrali, je odvisno od okolja, v katerem podjetje deluje.

Situacijska teorija predvideva, da okolje odločilno vpliva na organizacijo podjetja. Vendar ta vpliv ni enosmeren. Tudi organizacija podjetja se s svojo danostjo in zmožnostjo prilagaja zahtevam okolja v smereh razvoja. To prilagajanje obsega vse razsežnosti organizacije podjetja. Tudi pri oblikovanju organizacijske strukture je kontingenčni pristop v ospredju. Pri tem moramo vpliv okolja na organizacijsko strukturo razumeti kot dinamično razmerje.



Glavni situacijski dejavniki so: tehnologija, okolje, velikost podjetja, strategije in cilji ter zaposleni. Podjetja se v organizacijskem smislu razlikujejo glede na situacijske spremenljivke.

Kakšna bi morala biti organizacijska struktura ali proces, pa zavisi od situacijskih ali kontingenčnih spremenljivk, s katerimi je v veliki meri določena organizacijska struktura. Zato ni za vsa podjetja ene same, najboljše organizacije in enega samega procesa planiranja ali pa opisa delovnega mesta. V danem primeru pa je to tista struktura ali proces, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. Kakšna je konkretna organizacija v podjetju, ugotovimo z analizo organizacije (Rozman, 2000, str. 27-28).

### **2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo**

S tehnologijo v najširšem pomenu razumemo znanje, potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve. Tehniko pa razumemo kot sredstva, s katerimi to pretvarjanje izvajamo. Najpomembnejše pionirske raziskave o povezanosti tehnologije in organizacije je opravila Joan Woodward, angleška sociologinja, ki je razčlenila tehnologijo v posamično, serijsko in procesno (Rozman, 2000, str. 31).

Posamična tehnologija zahteva manj ravni managementa. V procesni tehnologiji se v primerjavi s posamično število ravni podvoji. Obseg kontrole, torej povprečno število podrejenih, ki jih obvladuje usklajevalec, je največji v množinski tehnologiji. Določena tehnologija torej dejansko zahteva določeno organizacijsko strukturo. Posamična in procesna tehnologija zahtevata tako imenovano organsko, serijska pa mehanistično. Za organsko je značilna majhna formalizacija, malo hierarhije in kontrole, velika decentralizacija, horizontalne in ustne komunikacije, manjša specializacija dela in podobno.

Druga skupina raziskovalcev iz Astona je primerjala proizvodne in storitvene tehnologije. Na podlagi teh raziskav imajo proizvodna podjetja tehnologijo, ki je bolj avtomatizirana in manj fleksibilna. Proizvodna podjetja imajo več birokratskih značilnosti: več specializacije, več standardizacije, pa tudi več decentralizacije. Storitvena tehnologija zaradi svojih značilnosti zahteva visoko strokovnost osebja, decentralizirano odločanje in nizko formalizacijo. Prav tako je pomembna ugotovitev, da ima tehnologija velik vpliv na organizacijo zlasti v manjših podjetjih (Rozman, 2000, str. 31).

### **2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo**

Podjetja delujejo v okolju, ki vpliva nanje. Za proučevanje organizacije je pomembna zlasti povezava med negotovostjo okolja in organizacijo. Negotovost okolja je opredeljena s spremenljivostjo okolja, ki pomeni obseg in velikost sprememb ter s kompleksnostjo, ki vključuje zlasti število dejavnikov okolja, ki vplivajo na podjetje.

Podjetja ne poslujejo sama zase, marveč delujejo v določenem okolju. Podjetja se poskušajo okolju v okviru svojih možnosti prilagoditi tako, da bo njihovo poslovanje čimbolj uspešno. Okolje predstavlja za podjetje možnosti in nevarnosti. V prilagajanju se podjetje spreminja, spreminja se tudi njegova organizacija.

Daft (1998, str. 82-85) razdeli okolje na devet sektorjev: industrijo-panogo, surovine, ljudi, finance, trg, tehnologijo, ekonomske pogoje, vlado in družbeno kulturo. Vsi ti sektorji vplivajo na organizacijo in jih je mogoče analizirati. Okolje, oziroma njegove značilnosti (Dess, Beard, 1984, str. 52-73) opisujemo glede na 6 elementov, in sicer stabilno-destabilno okolje, homogeno-heterogeno okolje, koncentrirano-disperzirano, enostavno-kompleksno, stopnja turbulentnosti in obseg razpoložljivih virov.

Podjetja, ki delujejo v različnih okoljih ustvarijo tudi različno organizacijo, s katero se prilagodijo okolju. Prilagodijo se zlasti s številom pozicij in oddelkov, z diferenciacijo zaposlenih ter z drugačnim planiranjem. Okolje, ki je stabilno in preprosto, omogoča formalizacijo, centralizacijo in jasno hierarhijo. Za podjetje v takem okolju je značilna mehanicistična organizacija, medtem ko je za podjetje v nestabilnem in kompleksnem okolju značilna organska struktura z večjim številom oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo ter strateškim planiranjem.

### **2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo**

Velikost združbe prikazujemo na različne načine. Najbolj pogost način je izražanje s številom zaposlenih. Velikost združbe poleg števila zaposlenih določajo prodajna vrednost proizvodov, dodana vrednost proizvodov in premoženje ali sredstva podjetja. Prav na teh osnovah pogosto delimo podjetja na majhna, srednja in velika podjetja. Pričakujemo, da bo organizacija velikih podjetij bolj kompleksna, vsekakor drugačna kot organizacija manjših ali srednjih podjetij.

Vendar je velikost relativen pojem. Zato Drucker (Rozman, 2000, str. 47) ne govori o majhnih ali velikih podjetjih temveč o pravi velikosti podjetij. To pomeni, da moramo upoštevati, v kateri dejavnosti deluje podjetje.

Ko podjetja nastanejo, so praviloma majhna. Vendar vsa težijo k rasti in razvoju. Razlogi za rast podjetij so tako ekonomski kot organizacijski. Med ekonomskimi razlogi naj omenim predvsem ekonomijo obsega, med organizacijskimi prednostmi velikih podjetij pa njihovo privlačnost za strokovnjake in s tem razvijajočo se specializacijo.

Z večanjem poslovanja podjetja lahko pridobijo določene prednosti. Velikost pa zahteva pristope, s katerimi bi jo lahko uspešno obvladovali. Prav zato je uspešnost velikih podjetij v veliko večji meri kot v manjših podjetjih odvisna od managementa.

Rezultati številnih študij kažejo, da je organizacija v veliki meri odvisna od velikost podjetja. Velika podjetja so bolj formalizirana, bolj centralizirana, z veliko ravnimi in oddelki, s specialisti, večjo kontrolo in podobno. Delež managerskega kadra je relativno manjši kot v majhnih podjetjih in birokratska kontrola nadomešča neposreden nadzor.

#### **2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo**

Cilji pomenijo zaželeno stanje in njihovo doseganje je uspeh in uspešnost poslovanja. Cilji močno vplivajo na delovanje in vedenje ljudi. Locke (1968, str. 157-189) meni, da so prav zavestno postavljeni cilji posameznika glavna določljivka njihovega vedenja. V opisanem smislu so cilji povezani z motiviranjem.

Zamišljanje ciljev je spoznavni proces, v katerem posameznik ugotavlja ali zgolj čuti potrebo za delovanjem, razmišlja o možnih alternativah za zadovoljitev potrebe ali razrešitev problema in na osnovi sodila: stopnje zadovoljitve potrebe izbere ustrezno alternativo, ki ji sledi delovanje. Iz tega sledi, da je proces doseganja cilja proces odločanja.

Avtorji s področja organizacije pogosto ločijo cilje poslovanja, sistemske cilje in notranje procesne cilje. Procesni cilji so bolj povezani z organizacijo kot s samim poslovanjem podjetja. Z njim ugotavljamo učinkovitost organizacije. Ti cilji so skrb nadrejenih za podrejene, sodelovanje, timsko delo, delitev skupnih vrednot, obseg in smer komuniciranja in podobno. Za manjša podjetja so značilni zlasti cilji notranje učinkovitosti, povezani s specializacijo. Večja podjetja bolj težijo k dobičku, zadovoljevanju potrošnikov, stabilnosti in podobno.

Vpliv strategij na organizacijo je proučevalo vrsto avtorjev, ki so ugotovili, da strategije usmerjene v povečanje obsega proizvodnje, zahtevajo drugačno organizacijsko strukturo kot tiste, ki so usmerjene v diverzifikacijo. Strategije si sledijo v določenem zaporedju, kar pomeni tudi ustrezno spreminjanje ali razvoj organizacijskih struktur. Ugotovljeno je tudi, da organizacijska struktura prav tako povratno vpliva na strategijo in cilje podjetja (Chandler, 1990, str. 263).

#### **2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo**

Zaposleni se med seboj najprej razlikujejo po svojih osebnostnih lastnostih. Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Na vedenje posameznika pa vplivata tako osebnost kot delovna situacija.

V organizaciji se tvorijo razmerja in strukture. Le-te zahtevajo ustrezne zaposlene, nosilce teh razmerij. Zaposleni s svojimi lastnostmi odstopajo od zamišljenih lastnosti in se prilagajajo strukturi. Posamezniki pa se razlikujejo glede na samostojnost, prevzemanje tveganja, usposobljenost in podobno. Te lastnosti vplivajo zlasti na vodenje, motiviranje in komuniciranje, kontrolni razpon, centralizacijo in formalizacijo.

## 2.3 ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE

Organizacija, tako struktura kot procesi, se prilagajajo situacijskim spremenljivkam. Zato ni bistveno, kakšna je organizacija, marveč, da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji in v harmoniji s situacijskimi spremenljivkami. Prav po organizacijskih spremenljivkah se razlikuje organizacija podjetij. Nekatere najpogosteje omenjene spremenljivke so formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, centralizacija, kompleksnost, profesionalizacija in kadrovska konfiguracija.

Formalizacija pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Več ko je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna, manj ko jih je bolj je neformalna. Stopnjo formalnost lahko ugotovimo preprosto s štetjem dokumentov ali njihovih strani.

Specializacija je stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Velika delitev pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge. Pomeni tudi večje število delovnih mest.

Standardizacija pomeni, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Visoka standardizacija pomeni, da so podobne delovne naloge enako izvajane v vseh oddelkih podjetja, na različnih lokacijah.

Hierarhija avtoritete določa, kdo komu poroča, kdo je komu odgovoren. Obenem določa širino, razpon kontrole. Enotno mnenje je, da je na vrhu lahko manj podrejenih, spodaj pa več. S tem je povezana organizacijska piramida, ki je lahko visoka in ozka ali pa široka in sploščena. Opaziti je težnjo po sploščanju piramide.

Kompleksnost se nanaša na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju, horizontalna število oddelkov na določeni ravni, prostorska pa obstoj ene ali več lokacij. V bistvu kompleksnost zajema specializacijo in hierarhijo.

Centralizacija se nanaša na vprašanje, kje pretežno se nahaja avtoriteta za odločanje: na zgornjih ali spodnjih ravneh. Več ko je odločitev decentraliziranih, delegiranih niže, bolj nižje ravni rešujejo probleme same.

Profesionalizacija pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje. Je visoka, če je za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih potreben daljši čas. Meri se lahko s povprečno izobrazbo zaposlenih podjetja ali pa njegovih delov.

Kadrovska struktura pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različna razmerja med režijskimi delavci, izvedbenimi delavci, strokovnjaki, managerji in podobno. Delež ene vrste zaposlenih primerjamo z vsemi ali z drugimi skupinami.

Podjetja se v organizacijskem pogledu razlikujejo glede na organizacijske spremenljivke. Z njim je določena organizacijska struktura. Kakšna je, ugotovimo z njeno analizo. Kakšna bi morala biti, pa je odvisno od situacijskih spremenljivk (Rozman, Kovač, Koletnik, 2000, str. 144 -146).

## 2.4 ORGANIZACIJSKE OBLIKE

Od situacijskih spremenljivk je odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura celotnega podjetja. Konkretna organizacijska struktura pomeni v podjetju določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Pri tem organizacijske strukture ali oblike podjetij ločimo predvsem po delitvi skupne delovne naloge in z delitvijo povezanimi organizacijskimi spremenljivkami.

### 2.4.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Do šestdesetih let je bila ta organizacijska struktura prevladujoča organizacijska oblika. Osnovne značilnosti te strukture so:

- delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja
- centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa.

Glavni manager v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Zato je ključno odločanje centralizirano (glej prilogo 1).

Mala in srednje velika podjetja tudi danes v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko kot notranjo razdelitev in zaokrožitev delovnih področij. Prikladna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji količinske in tržne rasti. Njene prednosti so predvsem v naslednjem:

- Prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja. To omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu.
- Oblikuje enotnost nastopanja navzven. Tako potekajo posamezne povezave z okoljem za različne organizacijske enote z enega mesta.
- Razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven.
- Izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko.

Medsebojna prepletenost in odvisnost med poslovno-funkcijskimi področji je zelo velika. Pri diverzifikaciji pa postane koordinacija med področji nepregledna in zelo otežkočena. Zato ta oblika za velika podjetja z več prodajno proizvodnimi programi ni prikladna. Pomanjkljivost predstavlja

tudi nepovezanost med posameznimi funkcijami in, da je za izvedbo skupne naloge potrebno veliko medsebojnega usklajevanja. Kot posledica navedenih pomanjkljivosti so se kot modifikacijske oblike poslovno-funkcijske organizacijske strukture oblikovale namesto čiste linijske še linijsko-štabne organizacijske strukture, kolegijski način vodenja in uvedba produktnih vodij. Pri tem ločimo splošne štabe, ki so v večini primerov oblikovani kot podpora najvišjemu vodstvu podjetja in specifične štabe, ki imajo v primerjavi s splošnimi natančno določeno strokovno področje dela (Weidner, 1984, str. 79).

#### **2.4.2 Produktno-matrična organizacijska struktura**

S širjenjem proizvodnih programov se znotraj poslovnih funkcij zahtevajo različni pristopi in morajo se upoštevati značilnosti teh programov. Čista poslovno-funkcijska organizacijska oblika začne povzročati različne probleme. Produktno-matrična organizacijska struktura je ustrezen rešitev (glej prilogo 2).

S širjenjem proizvodnje podjetja na več med seboj različnih skupin proizvodov, ki zahtevajo različno proizvodnjo ali različno prodajo in razlikovanje v drugih poslovnih funkcijah, se znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov. Poudarek je še vedno na poslovnih funkcijah. Pač pa se začnejo povezovati tudi poslovne funkcije za skupine proizvodov ali proizvodne programe. To povezovanje opravljajo produktni managerji ali ravnatelji skupine proizvodov. Najznačilnejše naloge produktnega managementa so (Welge, 1987, str. 536):

- Zbiranje in obdelava notranjih in zunanjih informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda ali skupine proizvodov, kot npr. informacije o konkurenci, kupcih, trgu itd.
- Oblikovanje dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda ali storitve in priprava planov za le-te v okviru celotnega plana.
- Kontrola izvajanja oblikovanih razvojnih usmeritev in planov za posamezni proizvod in sodelovanje pri kontroli poslovno funkcijskih področij, ki so povezana z določenim proizvodom.

Matrična organizacijska oblika odpravlja prepad med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji pri izvedbi nalog. Produktni manager je v matrični organizacijski strukturi povezan z vsemi poslovno-funkcijskimi področji prek nalog in ciljev. Z vidika povezovanja različnih poslovno-funkcijskih področij in proizvodov je matrična oblika nedvomno primerna organizacijska rešitev. Pomanjkljivost te oblike se kaže v obsežni koordinaciji in povezovanju med poslovno-funkcijskimi področji ter s tem obsežnem nadzoru nad uresničevanjem postavljenih nalog.

Struktura je primerna zlasti v nerutinski tehnologiji, v srednje velikih podjetjih in v okolju z razmeroma visoko negotovostjo. Prednost poslovno-funkcijske oblike predstavlja še možnost

razvoja, med pomanjkljivostmi pa bi izpostavila zlasti dvojno odgovornost, ki lahko povzroči veliko zmedo.

### **2.4.3 Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura**

S horizontalno rastjo diverzifikacije proizvodnih programov in z večanjem podjetij se še bolj poudarjajo značilnosti posameznih proizvodnih programov. Tako v večjih podjetjih v ZDA v petdesetih, v Evropi pa v sedemdesetih, nastane nova, decentralizirana organizacijska struktura.

Osnovna značilnost te organizacijske strukture je, da je osnovna členitev podjetja na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda bodisi trga ali obeh. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. S tem je povezana druga značilnost, ki se kaže v decentralizaciji odločanja, saj so poslovne enote razmeroma, vsaj v operativnem pogledu, samostojne (glej prilogo 3).

Prednosti te organizacijske strukture se kažejo v obvladovanju podjetja z enega mesta, hitrejše iskanje in ocenjevanje tržnega položaja, hitrejše odzivanje na zahteve trga in spremljanje gibanj na trgu, tesnejša povezanost s kupci in hitrejši prenos raziskovalnih projektov.

Pomanjkljivosti decentralizirane organizacijske oblike se kažejo predvsem v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih razmeroma samostojnih organizacijskih enot, notranji nepovezanosti med organizacijskimi enotami.

Kljub navedenim pomanjkljivostim lahko trdimo, da je decentralizirana organizacijska struktura prevladujoča oblika notranje razdelitve delovnih področij v večjih in velikih podjetjih v razvitih gospodarskih okoljih (Rozman, 1987, str. 3-4).

### **2.4.4 Projektno-matrična organizacijska struktura**

Vse doslej smo govorili o hierarhičnih organizacijskih strukturah. Ko se te vzpostavijo, so predvsem zaradi nenehnega ponavljanja pretežno operativnih del bolj ali manj stalne, dokler se ne vpelje nova oblika. Delo zaposlenih se bolj ali manj spreminja, saj vpeljujejo nove proizvode, razvijajo novo tehnologijo, pripravljajo organizacijo in podobno. Take dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, imenujemo projekti. V projekt so vključeni ljudje z različnimi znanji. V organizacijskem pogledu nastaja nova struktura.

Projektna struktura je organizacijska struktura enega ali manjšega števila projektov (glej prilogo 4). Z večjim številom projektov postaja vse pomembnejši management projekta oziroma projektni management. Kontrola projekta se podobno kot njegovo planiranje nanaša na trajanje aktivnosti, roke, zaposlene, sredstva in stroške. Ugotavlja odstopanje izvedbe od plana in z ukrepanjem teži k uresničitvi plana.

Z organiziranjem projekta razumemo določanje odgovornih skupin za projekt in za njegove aktivnosti ter odnose med njimi. V projektu zaradi njegove narave sodelujejo najrazličnejši strokovnjaki. Usklajevanje poteka z uskladitvijo ciljev, pristopi in metode pa so prepuščene strokovnjakom. Vodenje postane značilno za time, skupine. Projektni pristop zahteva bistvene spremembe v primerjavi s klasičnim managementom, kar povzroča vrsto težav za njegovo uveljavitev (Argyris, 1967, str. 31-55).

Planiranje projekta pomeni zamišljanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, upoštevanje njihove povezanosti, trajanje, stroške in podobno. Planiranje temelji na tehniki mrežne analize. Njene prednosti so zlasti v upoštevanju in jasnem prikazu medsebojne prepletenosti aktivnosti ter v opozarjanju na kritičnost aktivnosti z upoštevanjem tveganja. Tveganje, ki gradi na statističnih verjetnostih trajanja dejavnosti, vključujejo PERT tehnike (Program Review Evaluation technique), v nasprotju s sicer precej pogosteje uporabljenimi tehnikami CPM (Critical Path Method) (Moder, Phillips, 1967).

Glavne prednosti projektno-matrične organizacijske oblike so v njeni fleksibilnosti, spodbujanju timskega dela in hitri odzivnosti na spremembe okolja. Iz navedenega sledi, da je projektno-matrična struktura pretežno organska. Poleg prednosti ima tudi ta oblika pomanjkljivosti. Največja pomanjkljivost projektno-matrične organizacijske oblike je v dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti, ki se kaže kot posledica prepletanja funkcijske in projektne oblike.

#### **2.4.6 Druge organizacijske strukture**

Ob navedenih, sicer najpogostejših organizacijskih strukturah je treba poudariti, da se v povsem čisti obliki ne kažejo pogosto, da se med seboj prepletajo in da v podjetjih obstojijo tudi drugačne strukture.

Med temi obstaja hibridno-konglomeratna organizacijska struktura. Ta je pogosta v velikih sestavljenih podjetjih. Poslovne funkcije, ki so različne od proizvoda do proizvoda, se organizirajo v poslovnih enotah, tako kot pri decentralizirani organizaciji. Nekatere poslovne funkcije pa ostanejo centralizirane. Tako v sestavljenem podjetju na isti ravni nastanejo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote, obenem pa le-te tudi usklajujejo.

Kot drugo bi omenila sektorsko strukturo, ki povezuje poslovne enote in tiste poslovne funkcije, ki so v enotah najpomembnejše in najbolj obsežne. Na primer, člani managementa so odgovorni za tehnologijo in proizvodnjo in za pretežno proizvodne enote, drugi spet za trženje in obenem za pretežno prodajne, trgovinske poslovne enote in podobno.



Posebno organizacijsko obliko predstavlja mrežna organizacijska struktura. V konkurenčnem boju se podjetja naslanjajo na nekatere ključne prednosti (core competency). Poznajo le nekatere od njih. Preostale ne predstavljajo prednosti in jih vse pogosteje dajo v zunanje izvajanje (outsourcing). Z zunanjimi izvajalci podjetja uredijo partnerske odnose, ki ne temeljijo le na trgu, marveč na sodelovanju in zaupanju. Tako nastajajo mreže podjetij. Z dogovarjanjem nastajajo najrazličnejše povezave, kot so alianse, grozdi itd. Vsako podjetje deluje na svojem specifičnem področju, kjer razvija prednosti. Prednosti pa dobi tudi od povezovanja. Podjetja so med seboj povezana z elektronskim komuniciranjem. Kratkoročne pogodbe zamenja dolgoročno dogovarjanje in širši medsebojni odnos. Tržne konkurenčne odnose menjajo zaupanje in sodelovanje med podjetji. Podjetja iščejo čim večji dobiček celote, ki z ustrezno delitvijo pomeni tudi večji dobiček posameznih podjetij (Rozman, 2000, str. 100-103).

## 2.5 KDAJ IN KAKO SPREMENITI ORGANIZACIJO

Spreminjanje organizacije lahko označimo kot organizacijski razvoj. Podjetja rastejo zaradi različnih razlogov. Osnovni je seveda ekonomski, saj podjetja z večanjem pridobijo prednosti, ki izvirajo iz ekonomije obsega. Enako pomemben razlog je težnja po preživetju. Konkurenca se razvija in sili podjetje, da ostane enakopravno drugim, če že ni boljše. Tretja skupina razlogov so samopotrditveni. Podjetje dodaja nove proizvode, nove naloge, širi svojo ponudbo in uravnava poslovne procese. Spreminjanje situacijskih spremenljivk tako zahteva spreminjanje organizacije.

Podjetje spreminja organizacijsko strukturo, ko razkorak med obstoječo in želeno obliko organizacijske strukture povzroča težave. Razlogi za spremembo organizacijske strukture so ali v situacijskih spremenljivkah ali pa v samem podjetju, v primeru da podjetje vpelje neustrezno organizacijsko strukturo.

S spreminjanjem organizacije razumemo uveljavljanje novih zamisli organizacije. Sama procesa spreminjanja in inoviranja sta si podobna in tečeta v naslednjih fazah (Daft, 1982, str. 129-166):

- potrebo po spremembi običajno povzroči nezadovoljstvo z obstoječim stanjem, bodisi v izvedbi, bodisi v organizaciji,
- iskanje nove zamisli, pri čemer je zamisel lahko nov proizvod, nova tehnika, nov organizacijski predpis in podobno,
- izbira in predlaganje zamisli, pri čemer je raven sprejetja odvisna od pomembnosti zamisli,
- uvedba zamisli, ki zahteva veliko časa in dela.

Pogosto organizacijska struktura in procesi v izvedbi odstopajo od zamišljenih. Zadolžitve niso opravljene, zaposleni niso motivirani, plani niso izvedeni, komuniciranje je moteno, nerazrešeni konflikti se kopičijo. Z analizo organizacije razumemo ugotavljanje dejanskega stanja organizacije in njegovo primerjanje z zamišljenim stanjem ter podobno kot pri analizi poslovanja, ugotavljanje vzrokov za nastali položaj. Pri tem je zamišljeno stanje lahko tudi stanje v sorodnih podjetjih.

Ugotavljanje odstopanja temelji na pretežno kvalitativnih pristopih, kot so vprašalniki, intervjuji, opazovanje in podobno. Ugotovljene vzroke, ki povzročajo težave, podjetje odpravlja s ponovnim oblikovanjem organizacije (Ivanko, 1992, str. 89).

Vzroki za odstopanje dejanske organizacije od zamišljene se kažejo že v samem projektiranju, ki ni vedno ustrezno, lahko so v uveljavljanju organizacije, ki ni sledilo projektiranju. Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnost doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost.

Vsako podjetje v okolju zahteva specifično organizacijo, ki bo najbolj učinkovita. Organizacija pa bo najbolj učinkovita, če bodo strukture in procesi v njej usklajeni in če bodo usklajeni s situacijskimi spremenljivkami.

V procesu projektiranja ali planiranja že obstoječe organizacije, analiza obstoječe organizacije predstavlja začetno fazo in s tem ugotavljanje organizacijskih spremenljivk. Podobno kot pri planiranju poslovanja sledi tu analiza in predvidevanje situacijskih spremenljivk. V še neobstoječi organizaciji pa začneja proces proučevanja in upoštevanje situacijskih spremenljivk, ki mu sledi vpeljava najbolj ustrezne organizacije. V procesu kontrole pa primerjamo obstoječo z zamišljeno, projektirano ali planirano organizacijo in ugotavljamo odklone med njima ter vzroke zanje (Rozman, 2000, str. 21-24).

### **3. PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR IN NJEGOVE ORGANIZACIJE**

#### **3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR**

Podjetje MERKUR, d. d. je organizirano kot delniška družba in kot krovno podjetje Skupine Merkur. Upoštevajoč načela in pomen poslovne organiziranosti za neprestani napredek trgovinske organizacije, je postavljen strukturiran sistem upravljanja in vodenja podjetja. Le-ta ustreza sodobnim načelom poslovne organiziranosti, dejavnosti in trgovinskim procesom, velikosti podjetja, kadrom, sprejeti politiki podjetja ter poslovno-organizacijskim ciljem, v želji izpolniti pričakovanja in potrebe njihovih notranjih in zunanjih kupcev.

Delniška družba Merkur je trgovsko podjetje, ki že vrsto let zaseda vodilne položaje pri prodaji izdelkov za dom, delavnico in vrt, predvsem z izpolnjevanjem pričakovanj in zahtev kupcev ter doseganja njihovega zadovoljstva. To podjetju uspeva z bogato ponudbo, ugodnimi plačilnimi pogoji ter strokovnostjo in prijaznostjo vseh zaposlenih v delniški družbi Merkur. Z oskrbo tujih industrijskih podjetij in razvojem lastne maloprodajne mreže, v zadnjem času močno krepi svoj položaj tudi izven meja Slovenije.

Merkur, d.d. je krovno podjetje še močnejše Skupine Merkur, ki s svojimi zmogljivostmi uresničuje priložnosti doma in v tujini.

Skupino Merkur poleg matičnega podjetja sestavlja še 9 podjetij doma in v tujini, kupci pa jih poznajo po blagovnih znamkah Merkur, Big Bang in BOF. Z BOF-ovim inovativnim prodajnim konceptom se širijo tudi na sosednje trge (glej prilogo 5).

Delniška družba Merkur je v Sloveniji eno največjih trgovskih podjetij z železnino, gradbenimi in izolacijskimi izdelki, izdelki za široko potrošnjo ter izdelki črne in barvaste metalurgije. Sedež trgovskega podjetja d.d. je v Naklem.

Pred reorganizacijo so bili deli njihove dejavnosti: Trgovina na debelo z visokomehaniziranimi skladišči in predstavništvi v Sloveniji in tujini, Trgovina na drobno s 45 sodobnimi centri in prodajalnami ter storitve s skladiščenjem, pretovorom in dostavo blaga.

Pri prodaji programov, ki obsegajo več kot 50.000 vrst izdelkov, dosega Merkur, d. d. preko 40 milijard tolarjev letnega prometa. Za celovito ponudbo in storitve skrbi v delniški družbi Merkur 2100 zaposlenih. Za kakovost storitev Trgovine na debelo so prejeli pri mednarodni instituciji BUQI certifikat kakovosti ISO 9002 in ISO 9001.

S kupci in dobavitelji gojijo dobre poslovne odnose, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju. Merkurjeva komerciala sodeluje s skoraj 8000 poslovnimi partnerji, med katerimi so vsa večja industrijska, gradbena in trgovska podjetja v Sloveniji in tuji partnerji na vseh celinah sveta. Na slovenskem trgu zastopa številne priznane blagovne znamke opreme, orodja in okovja. Prodaja trgovskega blaga predstavlja ključno aktivnost, s katero kot dobavitelj prevzemajo pred kupcem polno odgovornost za izpolnjevanje njegovih zahtev in pričakovanj.

Trgovina na debelo in Trgovina na drobno sta v okviru registrirane dejavnosti družbe opravljali temeljne procese pri prodajanju večjih količin blaga in storitev gradbeno-inštalaterskim podjetjem, industrijskim podjetjem, javnim podjetjem, trgovskim podjetjem, kupcem v tujini in ostalim segmentom gospodarstva, ki se oskrbujejo z železarskimi, kovinsko-tehničnimi, gradbenimi, inštalacijskimi izdelki in izdelki široke potrošnje ter vodi mrežo lastnih podjetij v tujini. Trgovini na drobno in debelo sta bili notranje specializirani in usmerjeni ter organizirani v poslovno in stroškovno izidne enote (Letno poročilo podjetja Merkur, 1998).

V letu 1999 so uresničili največji projekt: reorganizacijo, ki je temeljito posegel v današnjo strukturo podjetij. Velik projekt je predstavljal tudi prevzem Kovinotehne leta 2001. Sodelavci Merkurja, Kovinotehne, Soče in Novotehne so namreč v veliki meri združili moči v skupne, mnogo

večjem podjetju Merkur. Po reorganizaciji leta 1999 družbo sestavljajo Veleprodaja, Maloprodaja, Prodaja na tuje trge, Nabava in Logistika ter podporne službe.

S procesom zagotavljanja kakovosti prodajne storitve skušajo doseči popolno zadovoljstvo kupca ter na ta način doseči ugled trgovinske organizacije in krepitve njihove poslovne stabilnosti.

S prehodom v leto 2002 je delniška družba zaključila organizacijske procese povezovanja hčerinskih podjetij v enovito podjetje. Delniška družba in celotna skupina podjetij se bodo zato lahko v kar največji meri usmerila v uresničevanje svojega poslanstva ter doseganje dolgoročnih in operativnih ciljev, ki bodo zagotavljali doseganje dobička, krepitev tržne pozicije ter ustvarjanje varnega in stimulativnega okolja za zaposlene (Letno poročilo podjetja Merkur, 2003, str. 3).

### 3.2 ANALIZA ORGANIZACIJE DRUŽBE MERKUR DO LETA 1999

Poleg zunanjih dejavnikov so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki podjetja, kot so: velikost podjetja, proizvodni program, razvojne strategije itd. Proučila sem situacijske in organizacijske spremenljivke pretekle organizacijske strukture, ugotavljala prednosti in slabosti ter uspešnost reorganizacije. Iskala sem razloge, ki so zahtevali leta 1999 spremembo organizacije.

Eden največjih razlogov za reorganizacijo je večje zadovoljstvo kupcev in boljše zadovoljevanje kupčevih potreb, takratna organizacijska oblika ni vplivala dovolj na zadovoljevanje tovrstnih potreb. Podjetje Merkur se neprestano bori s konkurenco, da bi pridobil ustrezne konkurenčne prednosti. Prizadeva si za učinkovitost, kakovost, fleksibilnost in inovativnost, da bi v čim večji meri ustregel porabnikom in preživel v konkurenčnem boju.

Družba Merkur d.d. je bila razdeljena na 6 sektorjev in en oddelek; najbolj pomembni poslovni enoti sta bili Trgovina na debelo in Trgovina na drobno. Družba je imela značilnosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture (glej prilogo 6). Zaradi enega dodanega oddelka pa bi lahko rekli, da je že delno decentralizirana organizacijska struktura. Iz organigrama je razvidno, da podjetje vključuje vse poslovne funkcije. V organizacijski shemi je prikazano tudi področje za kakovost, za katerega ne moremo trditi, da je ena od osnovnih poslovnih funkcij v organizaciji. Vendar pa te funkcije ne morem uvrstiti v drug sektor, saj je le ta zelo pomembna in vključuje številne strokovnjake in bi pod vodstvom drugega sektorja izgubila svoj pomen.

Iz sheme je razvidno, da je hierarhija in s tem avtoriteta ter nadzor jasno opredeljena. Odločanje je osredinjeno na vrhu, komuniciranje je pretežno navpično od vrha navzdol, delovna opravila so razčlenjena na majhne, dokaj specializirane dele. Naloge po posameznih delovnih mestih so jasno opredeljene, cilji so definirani in relativno trajni, vir moči v družbi je položaj, izobrazbena struktura

zaposlenih pa igra zelo veliko vlogo, ravno tako tehnologija, ki se še izboljšuje v skladu s trenutnimi trendi.

Kljub stalnim prilagajanjem okolju je imela družba precej mehanistično organizacijo, vendar pa je imel Merkur tudi nekatere značilnosti organske organiziranosti, saj sta bila znanje in nadzor nad delom razporejena po vseh ravneh organizacije. Komuniciranje je imelo obliko informiranja in svetovanja, v družbi pa je bilo prisotno tudi medsebojno sodelovanje med oddelki in sektorji, še bolj pa znotraj njih.

### **3.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo družbe Merkur**

Večji del trgovskega poslovanja podjetja Merkur d.d. je temeljil na osnovi prejetih naročil za znanega kupca. Pri prodaji trgovskega blaga in storitev, kot dobavitelja so prevzemali pred kupcem polno odgovornost za izpolnjevanje zahtev in pričakovanj danih v naročilu. Z realizacijo kupčevih zahtev, specificiranih v naročilu so poglobljali kupčevo zaupanje v trgovsko organizacijo, kot kakovostnega dobavitelja.

Posamezen komercialist je bil zadolžen za določene materiale in njegova naloga je bila spremljati potrebe kupca, izvesti naročila, nuditi poprodajne storitve. Natančno poznavanje kupca jim je zato omogočilo, da sledijo njihovim potrebam in z dobro ponudbo izboljšajo učinkovitost svojega poslovanja.

Večina naročil je bila ponavadi količinsko obsežna (odvisno od tega ali je bilo naročilo prejeta v Trgovini na drobno oz. Trgovini na debelo). S kupcem so in še vedno komunicirajo ustno (osebno, po telefonu) ali pisno (pošta, fax), in sicer z namenom, da se s kupcem dogovorijo in ga obveščajo o poteku izvajanja njegovega naročila, ali pa kadar želijo razjasniti nejasnosti povezane z danim naročilom.

Ob vseh velikih naročilih njihovih kupcev tako niso pozabljali na številne pozornosti, ki za kupca pomenijo dodano vrednost. Te so: strokovno svetovanje, hitra dostava, dostava na prodajne police, dobavna pripravljenost, blagovne znamke, dodelava, embalaranje in enostavno naročanje. Za Merkur pa so nadvse pomembne tudi priprave na vključevanje v globalno gospodarstvo. S tem namenom so pridobili in tudi ohranili certifikat ISO 9001, ki je potrjeval kakovost poslovanja v Trgovini na debelo in seveda tudi sedaj v Veleprodaji in Nabavi.

Podjetje je imelo organizirano tudi intranetno mrežo, kjer se nahajajo naslednji podatki oziroma dokumenti: atesti, sistemski dokumenti, pravila izobraževanja, vsi akti o poslovanju firme, standardoteka, telefonski imenik in katalog standardov.

Menim, da organizacija glede na tehnologijo ni bila ustrezna, saj so imeli v podjetju neizpopolnjen računalniški sistem. V podjetju je potekalo preveč nepotrebnih komunikacij, na primer, ko je določen kupec želel kupiti več različnih izdelkov, je moral komunicirati z več komercialisti. Poleg tega je potekalo komuniciranje v tem podjetju zelo počasi, saj niso komunicirali z novimi oblikami komuniciranja kot npr. preko elektronske pošte. Zato je bila s spreminjanjem organizacijske oblike vse večja tudi potreba po spremembi informacijske tehnologije in sistema.

### **3.2.2 Vpliv okolja na organizacijo družbe Merkur**

Merkurjevo skupino podjetij je sestavljala matična delniška družba ter povezana podjetja v Sloveniji in tujini. V skupini podjetij uresničujejo strateške razvojne cilje, usklajujejo poslovne odnose in uporabljajo skupne standarde poslovanja. Dejavnost povezanih podjetij na trgih Nemčije, Avstrije, Italije, Češke, Poljske, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Makedonije je, tako kot pri matični družbi usmerjena v nabavo in prodajo tehničnega blaga. Njihov namen je povečanje prodaje na tujih trgih. Prodaja na tržnih območjih, kjer sicer nimajo lastnih prodajnih zmogljivosti, pa se povečuje tudi preko povezanih podjetij v Sloveniji.

Konkurenca (Baumax, Bauhaus, OBI, Metalka, ostali) za Merkur d.d. je vsak dan hujša, zato je pomembna odločitev Slovenije, da se čim prej vključi v evropsko integracijsko skupnost. To pa seveda pomeni, da Merkurju ne bo več na razpolago opcija »biti prvi na vasi«.

Merkur ima značaj tipičnega regionalnega podjetja, ki se bo torej v bližnji prihodnosti začel srečevati z inferiornim položajem napram globalnim in lokalnim podjetjem. Danes na relativno zaprtem slovenskem trgu še uspeva izkoriščati prednosti velike firme. Poleg tega v svojo ponudbo intenzivno vključuje finančno komponento, kar slovensko gospodarstvo v tranziciji še zelo potrebuje.

Vsako podjetje je odvisno od dobaviteljev in kupcev. Zveze s podjetji so večkrat zelo koristne npr. Merkurjevo zavezništvo s trgovci s prehrabnimi artikli. V skrajnih primerih so koristni tudi dogovori s konkurenco, posebej takrat, ko kupci poskušajo izsiliti preveč.

Ker v podjetju obstaja velika fleksibilnost pri prilagajanju izdelka ali storitev potrebam kupca in razvijanju osebnih odnosov s partnerji glede na uspešno prilagajanje spremembam iz okolja, bi bila bolj primerna organska struktura. Vendar se okolje spreminja. Kupci so vedno bolj zahtevni in želijo vedno več informacij na istem mestu. Sprememba okolja je eden izmed vplivov za pobudo projekta. Sprememba okolja, zlasti večja konkurenca in vstop v EU sta zahtevali spremembo organizacije.

Gospodarske in politične unije v vedno večji meri vplivajo na spreminjanje podjetij. Podjetja globalizirajo svoje delovanje in spreminjajo organizacijsko strukturo, da jim to omogoča. Prav tako spreminjajo in prilagajajo svojo kulturo.

### **3.2.3 Vpliv velikosti na organizacijo družbe Merkur**

Glede na število zaposlenih 2100 pred reorganizacijo lahko družbo uvrstimo med velike združbe, ravno tako po številu zaposlenih po reorganizaciji, ki znaša okoli 2400 zaposlenih. Uspešnost tako velikega podjetja je v veliki meri odvisna od uspešnega managementa. V družbi so se in se še vedno vse pomembnejše odločitve sprejemajo centralizirano, obstajajo formalni postopki in pravila, jasno pa sta opredeljeni tudi hierarhija in avtoriteta odločanja, kar po eni strani predstavlja mehansko organizacijsko strukturo. Podjetje ima zelo širok asortiman izdelkov, kar zahteva veliko ustvarjalnosti, kar pa zahteva organsko strukturo. Podjetje je prodajalo vedno večje število izdelkov, zato se je proti koncu leta 1999 pokazala potreba po uvedbi kadra s specifičnim znanjem iz določenega področja. S tem se seveda pojavlja potreba po večji samostojnosti dela, in seveda s tem zahteva po decentralizaciji in drugačni obliki organizacije.

### **3.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo družbe Merkur**

Glavni cilj poslovanja družbe je bila seveda rentabilnost in doseganje dobička in zadovoljevanje kupcev, ki so največje bogastvo vsakega podjetja. Z uresničevanjem tega cilja niso imeli težav, saj je družba poslovala uspešno in dosegala visoke dobičke že več let.

Za družbo pa so bili pomembni tudi delni cilji podjetja, kot so racionalizacija poslovanja, znižanje stroškov, zmanjšanje zalog, izobraževanje kadrov, itd. Potem so bili pomembni tudi dolgoročni cilji kot so upoštevanje ekologije, varstva pri delu, delovnih pogojev zaposlenih, itd. V družbi so na nekaterih področjih že kar nekaj časa uveljavljali sodelovanje in timsko delo za posamezne naloge. Dosledno so se upoštevali delovni pogoji zaposlenih. Glede na to, da je bil glavni cilj poslovanja, dobiček, že uresničen in tudi v prihodnosti zagotovljen, in so bili za družbo pomembnejši dolgoročni cilji, je bila za Merkur najprimernejša mehanska organizacijska struktura, ki pa ne sme biti preveč toga, zato bi lahko vključevala nekatere značilnosti organske strukture.

### **3.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo družbe Merkur**

Zaposleni so vplivali na organizacijo podjetja z jasnim določevanjem dejavnosti. Zaposleni so se razlikovali glede na odgovornost, pristojnost, samostojnost prevzemanja tveganja, usposobljenost ipd. Te lastnosti so vplivale zlasti na vodenje, motiviranje in komuniciranje, prav tako pa tudi na kontrolni razpon, centralizacijo in obseg formalizacije. 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, zato je s tega vidika bolj primerna organska organizacijska struktura.

Zaradi pomena, ki jih je družba dajala in jih še vedno daje izobraževanju zaposlenih, se lahko pričakuje, da se bo v kratkem raven znanja zaposlenih in kadrovska družba v strukturi zaposlenih spremenila. To bo pripomoglo k še večji učinkovitosti in uspešnosti družbe. Tako sem ugotovila, da

je za družbo s tega vidika primerna neka vmesna usmeritev organske strukture, morda celo bolj nagnjena k mehanski.

V podjetju pa je eno izmed večjih težav zaposlenih predstavljalo sprejemanje sprememb, saj v organizaciji pogosto na spremembe gledajo kot na nekaj nevarnega in nepotrebne. Tako prihaja do pripomb zaposlenih, ki jih spremembe doletijo. Zato je izredno pomembno, da znajo vodje predstaviti načrtovane spremembe.

Po ocenah vseh situacijskih spremenljivk sem ugotovila, da je za podjetje Merkur najbolj primerna kombinacija organske in mehanske organizacijske strukture, vendar se malenkostno bolj nagiba k organski. Pričakujem, da se bo podjetje tudi v prihodnosti bolj nagibalo k bolj fleksibilni organski strukturi, saj le organska organizacija zagotavlja pogoje za uspešno in učinkovito individualno in kolektivno učenje (Rant, 2001, str. 117). Ugotovila sem, da je podjetje po eni strani nagnjeno k centralizaciji in hierarhičnemu sprejemanju odločitev, po drugi strani pa k hitremu uvajanju novih trendov, predvsem timskega dela. V podjetju se je pojavila inercija po vključevanju zaposlenih v spremembe in inoviranje. Tako, vedno večje število bolj izobraženih kadrov in s tem več strokovnjakov zahteva novo organizacijsko obliko in novo sistematizacijo delovnih mest. Proti letu 1999 pa se vedno bolj širi ideja o pomembnosti kupca in potrebi po zadovoljevanju vse večjih kupčevih potreb, zato je bila reorganizacija neizbežna.

### 3.3 NARAŠČAJOČA NEUSTREZNOST ORGANIZACIJE

Vsaka organizacija se mora prilagajati situacijskim spremenljivkam, ki morajo biti med seboj v harmoniji. Ravno zaradi pomanjkljivosti oziroma zaradi prevelikih sprememb v situacijskih spremenljivkah se podjetja lotevajo reorganizacije. Le te nam kažejo kakšna je dejanska organizacija v nekem podjetju, medtem ko nam situacijske spremenljivke narekujejo kakšna bi morala biti.

Organizacija do leta 1999 je bila po mojem mnenju ustrezna, ker so zaposleni imeli dober pregled nad nabavo in prodajo, dober pregled nad stroški, in še posebej dober pregled nad zalogami. Slabosti te organizacije so se kazale v neustrezni informacijski tehnologiji, tudi v neenotnih cenah in plačilnih pogojih, v slabi identifikaciji blaga in artiklov ter neenotnih podatkih o zalogah in razlikah v ceni, zato so bile potrebne spremembe. Spremembe pa je seveda zahteval tudi vstop v EU in cilji podjetja, kar zahteva drugačno organizacijsko obliko. Slabost predstavlja tudi usmerjenost v izdelke, ne v kupce.

Že z obstoječo poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo je družba Merkur bila uspešna. Proti letu 1999 je zaradi sprememb v situacijskih spremenljivkah prihajalo do neustreznosti in neharmonije.



Z reorganizacijo naj bi se slabosti v celoti odpravile in izboljšale zadovoljstvo kupcev, saj potrošniki postajajo enaki potrošnikom v razvitih državah, kar narekuje spremembe v organizaciji. Slabosti pretekle organizacije so se tako kazale v nezadovoljstvu potrošnikov in v dolgotrajnem postopku pri nakupu različnih materialov znotraj tega podjetja. Program, ki je obsegal določene materiale, so komercialisti dobro poznali, saj so hkrati nabavljali in prodajali. S spremembo organizacije pa naj bi poslovne enote, ki bi bile zadolžene za posamezne materiale razdelili na nabavni in prodajni sektor. S to reorganizacijo bi nabavni sektor skrbel samo za nabavo materialov in bi bil tudi razdeljen glede na materiale. V prodajnem sektorju pa bi bili razdeljeni glede na podjetja. Nekateri zaposleni bi skrbeli za določena podjetja, na primer, javna podjetja, drugi za industrijska podjetja, zopet drugi za inštalaterska itd. Vsi komercialisti v prodajnem sektorju ne bi bili zadolženi za določen material kot v organizaciji pred spremembo, temveč za celoten asortiman podjetja Merkur.

V Merkurju so videli priložnost za izboljšavo organizacijske strukture in povečanje uspešnosti obstoječe družbe. Zato so se leta 1999 lotili reorganizacije (RGM). Pri tem so upoštevali trende globalizacije, diferenciacije, odličnosti v poslovanju in povsem nova merila uspešnosti, kot je ustvarjanje dodane vrednosti za kupce in za lastnike. Reorganizacije so se lotili z namenom, da specializirajo nakupne in prodajne procese. S tem bi dosegli celovitejšo obravnavo in učinkovitejše storitve v odnosu do dobaviteljev in institucionalnih kupcev, posledično pa večjo kakovost za potrošnike. Odločili so se, da bodo družbo sedaj v novi organizacijski preobleki sestavljali: Nabavno-distribucijski center, Veleprodaja, Maloprodaja in Storitve ter Strokovna področja: Ekonomika, Informatika in organizacija, Marketing, Finance, Kadrovsko-pravno področje, Področje investitorskega inženiringa in Področje za kakovost.

## **4. UREDITEV PRISTOPA K REORGANIZACIJI**

### **4.1 SVETOVALCI PROJEKTA REORGANIZACIJA**

#### **4.1.1 Izkušnje drugih podobnih podjetij**

Ko so v podjetju Merkur sklenili, da je treba spremeniti organizacijsko strukturo, so se začele razne dejavnosti, kot so obiski sorodnih podjetij v tujini, primerjava sorodnih podjetij doma in v tujini, posnemanje drugih podjetij v tujini ipd. Skratka z odločitvijo o spremembi organizacijske oblike se je vse skupaj začelo s sodelovanjem z Evropsko banko za obnovo in razvoj ( EBRD-European Bank of Reconstruction and Development) in PHARE programom.

EBRD in PHARE program sta nudila priložnost obiskov po podjetjih v Evropi, na raznih nivojih in v raznih službah, zato je Merkur z EBRD sklenil pogodbo o svetovalnem projektu. Predstavniki podjetja Merkur so obiskali več podjetij v Evropi in na podlagi vzora le teh organizirali projekt RGM. EBRD je tržni položaj Merkurja v okviru projekta DUE DILLIGENCE tudi proučil. V Angliji so obiskali podjetja B&Q, Homebase, Wickers, Do it all, kjer so si pridobili informacije o

organiziranosti centrov, založenosti, tehnološki opremljenosti in tehnologiji dela. Več znanja so pridobili tudi o prodajnih tehnikah ter trendih v trgovskih podjetjih. Ti trendi se predvsem nanašajo na spreminjanje organizacij in industrijsko ponudbo. Gre za (Interno gradivo podjetja Merkur, področje Marketing 1999) :

- odprto kooperacijo med ponudniki, prodajalci v veleprodaji in prodajalci v maloprodaji,
- internacionalizem,
- osredotočenje na stroških (logistiki, transportu, asortimentih, zalogi ter racionalizaciji na stavbi(centri, ipd.),
- osredotočenje na znanju (kontroliranje, proizvodjanje znanja, komunikacija in IT, okoljevarstvena znanja, sistem kakovosti in konzultantne storitve),
- rast povpraševanja na znanju,
- izobraževanja za nove in dobro izobražene delavce.

Na Švedskem so obiskali verigo maloprodajnih trgovin OPTIMERA in grosista THOMEE, ESSVE in detajlista FLINKS ter FREDELLS. Obisk teh podjetij je bil za podjetje izredno koristen. Oglad podjetij je bil dobro organiziran. Videli so podjetja, trgovine, ki so na slabšem nivoju in tudi tista, ki so na mnogo višjem nivoju. Ker pa Merkur teži k mnogo boljši organiziranosti pa je seveda smiselno, da se primerja z najboljšimi.

Obiskana podjetja so imela veliko prednost pred Merkurjem, saj imajo bolj razvito okolje, več visoko izobraženega kadra, večjo uporabo elektronske pošte in drugih računalniških storitev ter razvito promocijo proizvodov. Predstavniki Merkurja pa so s pomočjo primerjave dobili veliko novih idej. V Merkurju so se odločili za spremembo organizacijske strukture, ker so na podlagi primerjav ugotovili, da situacijske spremenljivke, kot je okolje, vpliv zaposlenih in tehnologija ne ustrezajo več. Odločili so se tudi za boljše izobraževanje kadrov na področju računalniških programov in na področju tehničnega izobraževanja. Managerji so na podlagi že omenjenih obiskov dobili idejo o trgovskih centrih, ki so danes poleg Mercatorjevih centrov največji in najbolj urejeni.

Managerji iz Merkurja so obiskali tudi podjetje SFS v Švici. Ogladali so si center SFS in DIY centra, MIGROS in KOOP. Na ta način so videli trende, ki počasi prihajajo tudi v Slovenijo in kažejo na določene segmentacije ciljnih skupin kupcev. Obisk se je nanašal predvsem na organizacijsko strukturo, po katerem se je zgledoval tudi MERKUR. Ogladovali so si tudi tehnološko urejenost njihovega prodajnega centra. Poleg obiskov so se dogovorili za poslovne stike.

#### **4.1.2 Promocija proizvodov**

V razvitih državah zahodne Evrope in v ZDA praktično ne najdemo podjetja, ki ne bi imelo razvite promocije proizvodov (merchandisinga) v takšni ali drugačni obliki. V svoje poslovanje so ga začela uvajati tudi slovenska podjetja in med njimi je tudi trgovsko podjetje Merkur.

Promocija proizvodov pomeni trgovanje, torej nakup in prodajo ter promoviranje prodaje določenega izdelka z oglaševanjem (Webster Comprehensive Dictionary, 1992, str. 796).

Po eni izmed definicij je promocija proizvodov umetnost zagotavljanja pravih izdelkov, ki so privlačno predstavljeni na pravem mestu, s pravim izborom, urejeni tako, da se maksimirajo možnosti prodaje. Druga definicija pa navaja, da je promocija proizvodov spodbujanje prodaje proizvodov s (fizičnim) prikazom (blagovne) skupine proizvodov, razmestitvijo proizvodov na prodajnih policah, trženje proizvodov z njihovo predstavitvijo (Dictionary of Business, 1996, str. 321). Navedeni definiciji poudarjata pomembnost predstavitve izdelkov na policah in predstavitev izdelkov znotraj prodajalne. Potrebno je zagotoviti tiste izdelke, ki jih kupec namerava kupiti, in bolj pomembno, vplivati na večji nakup kot ga je nameraval. To je orodje, s pomočjo katerega trgovec na drobno poveča prodajo, zmanjšuje operativne stroške v prodajalni, spodbuja impulzne, nenamenske nakupe in s tem poveča povprečno vrednost nakupa ter maksimizira možnosti za prodajo. Umetnost uspešnega promoviranja proizvodov tako pomeni sposobnost voditi obnašanje potrošnika in spodbuditi nenačrtovane nakupe na mestu prodaje (Kelly, 1991, str. 6).

Promocija proizvodov je prodajna politika, ki pa se hitro širi v zavest tržnikov in trgovcev tudi v Sloveniji. Njegovi začetki segajo že v sedemdeseta leta, ko so začeli z oblikovanjem prodajalne kot celote, da bi s tem postale bolj privlačne. Prodajalno je potrebno urediti na način kot ustreza kupcem, da jim lahko podjetje nudi čim več udobja ob nakupovanju. Predstavniki podjetja Merkur so obiskali zelo urejene prodajalne in na podlagi tega, so se odločili za prenavo svojih trgovskim centrov in tako za nudenje večjega udobja kupcem.

Promocija proizvodov je torej orodje, s katerim podjetje zgradi svojo blagovno znamko in doseže, da je vzdušje v trgovini tako prijetno, da kupci radi zahajajo vanjo. S tem se oblikujejo lojalni kupci, ki predstavljajo za trgovino največje bogastvo. Ko govorimo o promociji proizvodov ne moremo mimo trženjskim usmeritev, saj je to orodje, ki je izumljeno prav zaradi podjetij, ki so svoje poslovne cilje in želene rezultate dosegla s tem, da so najprej vprašali kupce, kaj si želijo in kaj potrebujejo (Levy, Witz, 2001, str. 291).

Promocija proizvodov je tesno povezana z trženjem in pospeševanjem prodaje. Trženje je zavestna usmeritev podjetja, da doseže s pomočjo menjave zelene rezultate na ciljnih trgih. Je torej družbeni in vodstveni proces, ki zagotavlja porabnikom, da dobijo izdelke ali storitve za zadovoljitev svojih potreb (Potočnik, 1996, str. 150). V zadnjih dveh desetletjih pa je očitno opaziti zmanjševanje pomena oglaševanja, kar odseva v povečanju pomena drugih trženjskih orodjih, med katerimi izstopajo pospeševanje prodaje, neposredno trženje in odnosi z javnostmi (Dmitrovič, Podobnik, 2000, str. 49-58).

Pospeševanje prodaje opredeljujeta v teoriji tudi Belch in Belch (1999, str. 17), in sicer pravita, da gre pri pospeševanju prodaje za tiste kratkoročne dejavnosti trženja, ki z različnimi dodatnimi

dejavnostmi spodbudijo posrednike k nabavi in nadaljnji skrbi za izdelek, potrošnike pa k nakupu teh izdelkov, s katerimi povečujemo prodajne rezultate na kratek rok.

#### **4.1.3 Vizualna predstavitev izdelkov**

Merkur je tržno usmerjeno podjetje. Tržno usmerjena podjetja verjamejo, da je bistvo doseganja poslovnih ciljev in želenih rezultatov osredotočenje na porabnike in njihove potrebe. Na prvem mestu je tudi raziskava trga, ki pokaže kakšne so potrebe, želje in povpraševanje ciljnega trga, temu pa podjetje prilagodi svoje poslovanje in svoj trženjski splet (Kotler, 1998, str. 18).

Zadnjo vez med izdelkom in kupcem pa predstavlja vizualna predstavitev izdelkov. Razlika med običajnim polnjenjem polic in vizualno predstavitvijo izdelkov je v tem, da ima slednji namen pospeševanja prodaje, medtem ko je običajni način polnjenja polic temeljil samo na estetskem izgledu. Obseg omenjenih načinov predstavitve izdelkov na policah lahko merimo z obsegom prodaje in s kreativnim prikazom izdelkov. Vizualna predstavitev izdelkov ustvarja zanimanje za izdelek in vzpodbudi v kupcu željo po nakupu izdelka. Oddelek za vizualno predstavitev je pomemben, ker ustvari podobo prodajalne in v kupcu željo po obisku in nakupu (Rogersi, Grassi, 1988, str. 447 – 448). Vizualna predstavitev izdelkov ima dve nalogi: prepričati in informirati. Obe nalogi imata velik pomen za doseganje bruto marže. Oboje lahko vpliva na kupca, da poveča nakup (Walters, 1994, str. 46 – 47).

Predstavniki Merkurja so analizirali vzdušje v prodajalnah. Torej kakšna je glasba, vonj, temperatura, razporeditev prostora ipd. Ugotovili so, da je vzdušje zelo prijetno in se odločili za posnemanje tovrstnih prodajaln. Da ima vzdušje velik pomen, poudarjata tudi avtorja de Luca in Vianelli, ki sta vpeljala koncept vzdušja v prodajalni. Vzdušje v prodajalni je prizadevanje, ki je potrebno za oblikovanje nakupnega okolja, ki v kupcu vzpodbuja določene emocionalne učinke in povečuje verjetnost za nakup (de Luca, Vianelli, 1999, str. 3).

Na podlagi obiskov so se v podjetju Merkur dokončno odločili za projekt RGM, ki je največji projekt Merkurja zadnjih dvajsetih let.

#### **4.2 IZHODIŠČA IN CILJI REORGANIZACIJE**

Management podjetja je pripravil predlog reorganizacije. Kako pa so predlog reorganizacije sprejeli zaposleni? Spremembe so pri ljudeh naleteli na neustrezen odmev, saj ljudje prej težijo k »statusu quo« kot k negotovim spremembam. Da bi spremembe, ki so nujne, torej reorganizacijo, v Merkurju vendarle uspešno izvedli, je torej potrebno načrtno uvajanje sprememb in veliko sodelovanja z zaposlenimi.

Kljub deloma neustreznemu odmevu je bil predlog reorganizacije sprejet, kot osnovni cilj projekta pa je bila postavljena nadaljnja rast delniške družbe Merkur, predvsem s povečano usmerjenostjo poslovanja k zahtevam in pričakovanjem kupcev, k celoviti oskrbi in odgovornosti za kupca.

Pri tem je potrebno poudariti, da projekt ne predvideva zmanjšanja števila zaposlenih. Ta opredelitev je bila tudi eden od temeljnih sklepov ob uvedbi projekta. Zaposleni morajo namreč ob pričakovanih spremembah jasno videti perspektivo za razvoj podjetja ter tudi svoj osebni razvoj in motiv za delo, mogoče tudi osebno napredovanje ob prevzemanju večje odgovornosti.

Najpomembnejši cilji, ki so bili ob reorganizaciji postavljeni v ospredje (Interno gradivo podjetja Merkur - Področje Komerciala, 1999):

- nadaljnja rast delniške družbe, izboljšanje ravnanja in povečanje odgovornosti za posamezne poslovne funkcije poslovanja,
- povečanje usmerjenosti poslovanja k zahtevam in pričakovanjem kupcev,
- izboljšanje specializacije osnovnih poslovnih procesov (nabave, logistike in prodaje) in strukture prodajnih programov,
- razvijanje sodobnih veleprodajnih in maloprodajnih procesov v smislu strategije prvenstva na trgu in rasti tržnih deležev in
- zagotovitev celotne oskrbe in celovite odgovornosti za kupca.

Merkur je bilo potrebno prenoviti tako, da se bo dolgoročno sposoben postaviti v bok velikim evropskim podjetjem, da jih kupci ne bodo zapustili in da bodo tradicijo uspešnega podjetja ohranili tudi vnaprej.

#### 4.3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH ZA PROJEKT REORGANIZACIJA

Nedvomno je izobraževanje za reorganizacijo Merkurja eno od področij izobraževanja, ki zahteva pogled v prihodnost. Spemembe, ki jih prinaša vsebinska in izvedbena komponenta projekta RGM, terjajo potrebo, da jih spremljamo, da predvidimo, kaj prihodnost prinaša, kaj nas v prihodnosti še čaka, kako vplivati na prihodnost ter kako jo oblikovati.

Nujna posledica iskanja odgovorov na ta vprašanja je, da se vprašamo, kako vplivati na razvoj in med drugim tudi na pripravljenost zaposlenih, kako bomo te hitre spremembe s kar največjo prizadevnostjo znali obvladovati. In izobraževanju zaposlenih pripada posebno mesto, saj imajo zaposleni odpor do sprememb.

Obstaja vrsta tehnik, ki zmanjšujejo odpor proti spremembam. Le-te so: omogočanje pomoči pri uporabi novih načinov dela, obveščanje (preko obvestil, sestankov, elektronske pošte) in vključevanje zaposlenih v spremembe, na primer z nagrajevanjem z delnicami. Obstaja vrsta tehnik, ki pomaga, da ljudje sprejmejo spreminjanje kot vsakdanji način delovanja. Tako je tudi podjetje

Merkur najelo strokovnjake, in sicer psihologe, ki so pomagali in svetovali zaposlenim, kako izboljšati sodelovanje z drugimi. Obstajajo pa seveda tudi tehnike v skupini. Ena od tehnik so treningi občutljivosti, kjer gre za intenzivno obliko svetovanja v skupini. V Merkurju so se bolj posluževali prve tehnike. Hannan in Freeman (1989, str. 149-164) poudarjata, da odpor proti spremembam znižuje verjetnost preživetja podjetij. Odpori proti spremembam so na ravni podjetja, skupin ali oddelkov in pri posameznikih. Temu področju tehnik pravimo razvijanje organizacije-združbe. Razvijanje združbe je kompleksna izobraževalna strategija spreminjanja vrednosti, občutkov, verovanj in organizacijske strukture, tako, da se združba laže prilagodi spremembam tehnologije, trgov in podobno. Razvijanje združbe pomaga zaposlenim, da spoznajo in razvijajo svoje zmožnosti in dosežejo svoje cilje.

Ob pripravah na načrtovane izobraževalne aktivnosti za RGM so bile glede na potrebe specialnih znanj opredeljene temeljne sestavine Plana izobraževanja za RGM. Plan je vseboval vsebine, ciljne skupine, okvirni čas, izvajalce in organizacijo izobraževanja. Plan izobraževanja za RGM je obsežen, zato je bil razdeljen na več sklopov in sicer na blagoznanstvo, logistiko in organizacijo, obvladovanje kakovosti, strategijo nabavnih in prodajnih procesov, informatiko in finančno poslovanje.

Najobsežnejši sklop usposabljanja zaposlenih je bil na temo blagoznanstvo. Zaradi sprememb na malodane vseh delovnih mestih v bivši Trgovini na debelo so bili pri usposabljanju za blagoznanstvo udeleženi sodelavci iz Veleprodaje ter na nekaterih predavanjih tudi iz Nabavno-distribucijskega centra. Usposabljanje je potekalo v njihovi konferenčni dvorani v Naklem, izvajalci so bili člani uprave Merkurja.

Posebno obsežni so bili tudi tečajji, ki so se nanašali na informacijsko podporo projektu RGM. V te tečaje je bilo vključenih 50 % delavcev iz NDC, skoraj vsi delavci iz Veleprodaje ter skoraj 16 % sodelavcev iz finančnega področja. Vsi tečajji so potekali v njihovi lastni računalniški učilnici v Naklem.

Zaposleni podjetja Merkur so tako igrali veliko vlogo v spreminjanju, saj so s svojim izobraževanjem prispevali k večjemu poznavanju blaga. Poleg tega pa so z vprašalniki, intervjuji in s podrobnimi opisi slabosti pretekle organizacije prispevali k čim boljšemu izvajanju reorganizacije.

#### 4.4 POMEN IN VLOGA ZAPOSLENIH PRI REORGANIZACIJI

Organizacijske spremembe so spremembe v razmerjih med ljudmi. Obenem se z navedenimi spremembami spreminjajo zaposleni. Spreminjajo se njihove sposobnosti, znanje, vedenje, vrednote in podobno. Govorimo o uveljavljanju in razvijanju človekovih zmožnosti. Tisto, kar bi v bodoče ločevalo uspešne organizacije od neuspešnih, torej ne bo le izdelek, storitev in tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse to izvira-usposobljeni in motivirani zaposleni. Zlasti to velja za podjetja, ki

tržijo storitve, kar trgovina je. Nenazadnje tudi izpolnjevanje standardov kakovosti zahteva skrb za zaposlene.

Še tako domišljene poslovne strategije torej niso dovolj, če jih zaposleni niso pripravljeni ali sposobni uresničiti. Zaposleni vse bolj postajajo ne le »dobavitelj dela«, temveč prinašajo tudi znanje in kapital. Organizacijsko komuniciranje, predvsem kadar je v funkciji podpiranja sprememb (kot je reorganizacija), mora presegati enosmerno obveščanje in zagotavljati dvosmerno komuniciranje, usposabljanje, izobraževanje ter motiviranje zaposlenih. Da se podjetje uspešno prilagaja, morajo zaposleni čutiti pomembnost inovativnosti in učinkovitosti.

Za organizacijski razvoj je zelo pomembno tudi učenje v organizaciji in tega se v podjetju Merkur zavedajo. Tudi teorija navaja, da je za učinkovito učenje in izobraževanje potrebna primerna organizacijska struktura. Podjetje se mora nenehno učiti, kar pomeni sposobnost sprejemanja novih znanj in dodajanja starim, kar dopolnjuje spomin. Za to je potrebna primerna organizacijska struktura, ki omogoča delovanje v timih, spodbudno motiviranje, nagrajevanje ter nove načine ravnanja v podjetju s spremenjenim razmišljanjem vseh zaposlenih (Konečnik, 2001, str. 394).

Učenje je v teoriji opredeljeno kot proces s katerim podjetje širi spoznanje o okolju in o svojih dejanjih. Posamezniki se učijo na podlagi svojih izkušenj in na podlagi spoznanj drugih. O samem učenju govorimo pri uvajanju novih proizvodov in procesov. Sam proces učenja vključuje zbiranje podatkov o okolju in spoznavanje okolja na tej podlagi. Temu pa sledijo odgovori in akcije podjetja, ki so boljši takrat, ko se je podjetje kaj naučilo. Vključevanje članov podjetja v proces učenja pospešuje učenje, s tem pa tudi učinkovitost in inventivnost podjetja (Rozman, 2001, str. 350-352).

Učenje je povezano z znanjem podjetja. Opredelitev ciljev, povezanih z znanjem podjetja, je šele prvi korak k razvijanju novega znanja. Cilji, povezani z znanjem, se nato dosegajo v procesu učenja podjetja, v katerem podjetje pridobiva, ustvarja, shranjuje, prenaša in uporablja novo znanje v svojo vsakdanjo prakso. V interesu podjetij je, da se novo znanje razvije v čim krajšem času, s čim manjšo porabo sredstev ter človeške energije. Vir prave konkurenčne prednosti je tisto znanje, ki ga konkurenti nimajo. Torej znanje, ki ga podjetje samo razvija oziroma ustvari v procesu individualnega ali kolektivnega učenja. Zato je potrebno zagotoviti ustrezno organizacijo, ki vzpostavlja pogoje za uspešno učenje posameznikov in kolektivov, pri čemer bo uspešnost učenja večja, če bo podprta z ustreznimi izobraževalnimi prijemi (Rant, 2001, str. 348).

Ravnanje z znanjem je proces, ki je sestavljen iz pridobivanja in ustvarjanja, koordiniranja, prenašanja in uporabe znanja, z namenom pridobivanja novih priložnosti za podjetje. Hkrati pa je to izraz za okolje, kjer se znanje vrednoti, prenaša in učinkovito uporablja, kjer je proces ravnanja z znanjem uravnan s poslovnimi procesi in kjer pomeni osnovno aktivnost razvoja ustvarjalnih ljudi in pa kjer se ti radi zadržujejo (Davenport, Prusak, 1998, str. 53).

Pri praktični vpeljavi znanja v podjetja se le-ta srečujejo s številnimi ovirami, predvsem s prenašanjem znanja na sodelavce, katerim se v podjetju Merkur želijo izogniti z motiviranjem, timskim delom in nagrajevanjem za kolektivno delo ipd. Problemi, ki največkrat nastopijo in onemogočijo prenos znanja med zaposlenimi ter njegovo uporabo, so pomanjkanje časa, pomanjkanje komunikacijskih spretnosti, nerazumevanje pomena širjenja znanja in njegove izmenjave, pomanjkanje motivacije, skrivanje znanja, saj to predstavlja temelj moči zaposlenih, s čimer si lahko povečajo svojo konkurenčno prednost znotraj podjetja in drugo. Lahko bi rekli, da je vse to posledica neustrezne kulture v podjetju. Zato je potrebno v večini primerov v podjetju najprej spremeniti kulturo, pri čemer imajo najpomembnejšo vlogo ravnatelji (Pirc, 2001, str. 345).

## **5. UTEMELJITEV NOVE ORGANIZACIJE**

### **5.1 NOVA ORGANIZACIJA MERKURJA**

Naj na kratko predstavim bistvene spremembe v organizaciji podjetja. Iz Trgovine na debelo sta po novem formirana dva dela podjetja in sicer Nabavno-distribucijski center in Veleprodaja. Trgovina na drobno se je preimenovala v Maloprodajo (glej prilogo 7 in prilogo 8).

Z reorganizacijo so bile predlagane nove enote v komerciali. Te enote so Nabavno-distribucijski sektor, Veleprodajni sektor, Maloprodaja in Storitve. Pred reorganizacijo so bile te enote Trgovina na Debelo in Trgovina na Drobno ter Storitve. Obe trgovini sta opravljali nabavno in prodajno funkcijo, s tem, da je trgovina na debelo predstavljala grosistično prodajo, trgovina na drobno pa maloprodajo. Pri storitvah ni prišlo do sprememb, ker opravljajo funkcije, kjer spremembe niso bile potrebne.

Nabavni sektor je tako razdeljen na različne programe in znotraj programov na poslovne enote za posamezne materiale. Nabavni sektor skrbi z reorganizacijo samo za nabavo blaga, torej za čim bolj ugoden nakup materiala in izdelkov, za čim daljši plačilni rok in čim krajši rok dobave. Predstavlja srce podjetja Merkur in je v tesnem sodelovanju s prodajnim sektorjem.

Veleprodajni sektor skrbi po novem za kupce na slovenskem trgu in je poleg nabavnega najpomembnejši sektor. Znotraj Veleprodaje so oddelki, ki so razdeljeni glede na vrsto podjetij, na primer, na industrijska podjetja, inštalaterska itd. Vsi komercialisti v Veleprodaji pa prodajajo ves asortiman Merkurja, medtem ko za kupce na tujih trgih po novem skrbi sektor Prodaja na Tuje trge. Prej je za to skrbela komerciala v Veleprodaji. Vodilni v Merkurju so spoznali, da je trg bivše Jugoslavije izrednega pomena, in da se je potrebno zato še posebej osredotočiti na ta trg. Ravno zaradi tega so osnovali nov oddelek, imenovan Prodaja na tuje trge.

Nova organizacijska struktura podjetja Merkur je tesno povezana s finančnim in računovodskim sektorjem. To področje vodi sam generalni direktor, ker ima ogromno znanja s finančnega področja.



Obenem je finančna funkcija v velikem podjetju zelo pomembna. Finančni sektor je zelo povezan z nabavnim in prodajnim sektorjem, zaradi plačilnih rokov.

Postavitev organizacije strukture podjetja temelji na naslednjih načelih:

- na nabavni strani v odnosu do dobaviteljev zasledujejo produktno orientiranost,
- na prodajni strani v odnosu do kupcev zasledujejo orientiranost glede na kupce (po vrsti kupcev, po tržnih območjih,...),
- procesi v podjetju pa so podprti s hierarhično in procesno organiziranostjo.

Hierarhična organiziranost podpira delovanje strokovnih funkcij in skupnih standardov poslovanja podjetja, procesna organiziranost pa povezuje komercialni poslovni proces od nabave, preko logistike, do prodaje in druge procese, ki niso hierarhično obvladovani (npr. programski direktorji so zadolženi za določen asortiment od nabave do prodaje). Povezovati morajo posamezne strokovne funkcije v učinkovit poslovni proces.

Za uresničevanje enkratnih, zahtevnejših in obsežnejših projektnih nalog, ki zahtevajo vključitev strokovnjakov z znanjem in izkušnjami iz različnih delov podjetja, imenujejo eno ali več projektnih skupin. Le-te delujejo skladno s principi projektne organiziranosti.

### **5.1.1 Skupščina delničarjev, nadzorni svet in uprava**

Najvišji organ delniške družbe Merkur, d. d. je Skupščina delničarjev, ki jo sestavljajo imetniki delnic. Skupščina delničarjev voli Nadzorni svet, ki zastopa interese lastnikov delnic, nadzoruje poslovanje podjetja in imenuje Upravo. Nadzorni svet je sestavljen iz predstavnikov delničarjev in predstavnikov zaposlenih. Takšna sestava je zahtevana v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Predstavnike delničarjev voli Skupščina, predstavnike delavcev pa Svet delavcev. Predsednik Sveta delavcev je v Nadzornem svetu po funkciji.

Podrobnejši opis nalog in pristojnosti Skupščine, Nadzornega sveta in Uprave so določene v Statutu Merkur, d. d., Zakonu o gospodarskih družbah in Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

### **5.1.2 Deli podjetja in področja**

Posamezni člani Uprave in Predsednik Uprave so zadolženi za uravnavanje delov podjetja ali področij.

Generalni direktor vodi Finančno področje, Področje računovodstvo, Kadrovsko pravno področje, Področje investitorski inženiring in Storitve, ker ima za to ustrezno finančno znanje in posebno vlogo pri izbiranju kadra v podjetju. Komercialni direktor vodi Komercialo, ker ima največ znanja iz ravnateljstva na tovrstnem področju, torej na področju ravnateljstva nabave, prodaje in

maloprodaje. Direktor za razvoj, informatiko in organizacijo vodi Področje informatika in Področje za poslovno organiziranost in skrbi za dobro delovanje celotnega računalniškega sistema.

Direktor komerciale ima izreden pomen v podjetju, saj je komerciala pomembna za obstoj podjetja. Direktor tega področja ima zato tudi svoje svetovalce, ki mu pomagajo pri zahtevnih odločitvah.

Direktor Marketinga in povezanih podjetij vodi Marketing in Prodajo na tuje trge in je usposobljen za marketing, trženje, prodajo na tuje trge in komunikacijo z javnostmi. Prodaja na tuje trge je pred reorganizacijo spadala pod komercialo, vendar so ugotovili, da je prodaja izven slovenskega trga zelo tesno povezana s trženjskimi strategijami. Ravno zaradi tega so se odločili da postane Prodaja na tuje trge svoja organizacijska enota, ki je še tesneje povezana z marketingom.

Kot navaja teorija je prodaja najbolj pomemben del marketinške komunikacije (Ingram, et al., 2001, str. 4). Marketing sestavlja trženjski splet: izdelki in storitve, tržno komuniciranje, tržne poti in cena. Tržno komuniciranje pa je sestavljeno iz oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje in neposrednega trženja. Tržno komuniciranje postaja za podjetja po celem svetu iz leta v leto pomembnejši dejavnik uspeha, vendar je potrebno postaviti ustrezen tržnokomunikacijski splet (Keller, 2001, str. 823).

Čeprav je marketing povezan z vsemi poslovnimi funkcijami v podjetju ima prodaja na tuje trge še posebej pomembno vlogo, in ravno zaradi tega se je vodstvo v podjetju odločilo za še tesnejšo povezavo. Moje mnenje je, da je bilo to smiselno, saj je tržno komuniciranje izredno pomembno na trgu kjer podjetje še ni uveljavljeno.

Merkur, deli podjetja in področja imajo svoja posloводства, v okviru katerih se izvajajo določene funkcije, ki niso v okviru samostojnih organizacijskih enot.

Poslovodstvo Merkurja, d.d. vodi generalni direktor. V okviru posloводства so, poleg ostalih, Služba za varno in zdravo delo, Služba notranje revizije, poslovni sekretar in svetovalac generalnega direktorja.

V okviru Komerciale je poslovodstvo Komerciale, Nabava, Logistika, Maloprodaja, Veleprodaja in Področje trženja.

V poslovodstvu Komerciale so poleg komercialnega direktorja, ki je obenem tudi član uprave, še programski direktorji. Programski direktorji so zadolženi za svoj del asortimana od nabave do prodaje, poleg tega pa tudi za odnose tako s kupci kot dobavitelji. Zadolženi so za proces od nabave do prodaje za določen asortiment. Programski direktorji so za naslednje programe: gradbeni, elektro in strojne inštalacije, široka potrošnja, črna metalurgija in tehnični proizvodi.

Komerciala je matrično organizirana (glej prilogo 8). Proces poslovanja komerciale teče od oblikovanja asortimenta, nabavljanja blaga preko logistike do maloprodaje in veleprodaje. Izvaja se skozi različne organizacijske enote, katerih procese je potrebno med seboj povezati. Potreba po procesni povezanosti je še večja, ker je Merkur na nabavni strani organiziran glede na produkt in dobavitelje, medtem ko je na prodajni strani glede na vrsto kupcev.

Glavne povezave med nabavo in prodajo so povezave med:

- nabavnimi sektorji in produktnimi skupinami v Nabavi ter prodajnimi sektorji in prodajnimi skupinami v Veleprodaji,
- nabavnimi sektorji in produktnimi skupinami v Nabavi ter Prodaji potrošnikom in Prodaji podjetjem v Maloprodaji,
- nabavnimi sektorji in območnimi prodajami v področju Trženje in
- nabavnimi sektorji ter skladiščnimi in storitvenimi dejavnostmi v Logistiki.

### **5.1.3 Nabavno-distribucijski center**

Nabavno-distribucijski center (NDC), predstavlja jedro organizacije, v katerem se odvijajo nabavni in logistični procesi za Veleprodajo, Maloprodajo in v precejšnji meri tudi za povezana podjetja.

Nabava skrbi za naročanje trgovskega blaga za Veleprodajo, Maloprodajo in povezana podjetja. Sestavljajo jo štiri nabavni sektorji, od katerih vsak obvladuje eno skupino izdelkov:

- izdelke metalurgije,
- gradbeni, inštalacijski in elektromaterial,
- tehnične izdelke in
- široko potrošnjo.

Peti del NDC-ja je področje Organizacija in logistika, ki skrbi za skladiščenje, distribucijo, kalkulacijo in administrativni servis.

Ustrezno pot od dobavitelja do kupca zagotavljajo s pomočjo procesov, ki potekajo v okviru Logistike. Logistiko vodi izvršni direktor Logistike. Sestavljena je iz:

- Skladiščno storitvene dejavnosti Naklo,
- Skladiščno storitvene dejavnosti Celje,
- Skladiščno storitvene dejavnosti Naklo/Jesenice,
- Carinsko posredovanje,
- Uvozna operativa in
- Organizacije prevoza.

Nabavo vodi izvršni direktor Nabave. Nabava je usmerjena na produkt in dobavitelje in je sestavljena iz petih nabavnih sektorjev: Metalurgija, Gradbeni material in les, Tehnični proizvodi,

Široka potrošnja in kemija, Energetika in inštalacije. Nabavni sektorji nimajo vodij in predstavljajo zaokrožene celote glede na vrste proizvodov, ki jih nabavlja in trži Merkur. V okviru nabavnih sektorjev so zaokrožene produktne skupine, katere vodijo produktni vodje. Poleg nabavnih sektorjev je v Nabavi še Logistika premikov.

#### **5.1.4 Veleprodaja**

Veleprodaja (VP) oskrbuje velike kupce z izdelki domačih in priznanih evropskih blagovnih znamk ter s kakovostnimi trgovskimi storitvami. Ta del podjetja se deli po skupinah kupcev na pet prodajnih sektorjev:

- gradbena in inštalaterska podjetja,
- trgovska podjetja (trgovine s tehničnim blagom in franšizne prodajalne),
- industrijska podjetja in železarne,
- javna podjetja (državne institucije, vojska, občine, železnice, električna distribucija, elektrarne) in
- kupci iz tujine (izvoz).

Veleprodaja zaposluje 243 delavcev. Veleprodajo vodi izvršni direktor Veleprodaje. Organizirana je glede na kupce in njihove posebnosti. Znotraj sektorjev so prodajne skupine, ki jih vodijo vodje prodajnih skupin. Poleg prodajnih sektorjev so v Veleprodaji tudi vodja franšizinga, vodja pospeševanja prodaje in Služba za organizacijo poslovanja, ki jo vodi vodja službe.

#### **5.1.5 Maloprodaja**

Maloprodaja (MP) ni spremenila svoje osnovne organizacijske strukture. Njen osnovni del še naprej predstavljajo trgovski centri in prodajalne za prodajo potrošnikom in podjetjem na posameznih območjih Slovenije.

Maloprodajo sestavlja mreža trgovskih centrov in prodajaln po vsej Sloveniji, preko 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. V MERKURDOM nas zanese pot, ko razmišljamo o nakupu izdelkov za gospodinjstvo in izdelkov za ureditev doma in vrta. V trgovskih centrih MERKURMOJSTER lahko domači in profesionalni mojstri izbirajo med izdelki s področja 'naredi si sam', gradbenega materiala in tehničnimi izdelki. V trgovskih centrih MERKUR pa sta na enem mestu združeni ponudbi iz programov Dom in Mojster.

Maloprodajno ponudbo dopolnjuje še spletna trgovina na naslovu <http://nakup.merkur.si> z bogato izbiro izdelkov ter vrsto zanimivosti in nasvetov.

V Maloprodaji je zaposlenih 573 delavcev. Maloprodajo vodi izvršni direktor Maloprodaje. Vse organizacijske enote, razen TC in prodajaln sestavljajo Poslovodstvo maloprodaje.

V Prodaji podjetjem je Vodja komercialnih projektov, ki se povezuje tudi s Službo za pospeševanje prodaje. V Prodajo potrošnikom sodi koordinator podpornih procesov in Služba za pospeševanje prodaje, ki jo vodi vodja Službe za pospeševanje prodaje. Služba za pospeševanje prodaje se povezuje in izvaja naloge tudi za Prodajo podjetjem ter Tehnologijo prodaje. V Tehnologijo prodaje sodijo Služba za upravljanje prodajnega prostora, ki jo vodi samostojni načrtovalec prodajnega prostora, Aranžiranje, ki ga vodi vodja aranžerske skupine in Investicije, ki jih vodi vodja investicij. V Organizacijo poslovanja sodi služba Reševanje reklamacij, ki jo vodi vodja reklamacijske službe, Faktorni oddelek, ki ga vodi koordinator podpornih procesov ter Informacijska tehnologija, ki jo vodi projektant-vodja ISO.

Posamezne prodajalne ali trgovske centre vodijo poslovodje, ki so podrejeni izvršnemu direktorju Maloprodaje. Trgovske centre in prodajalne delijo na 7 območij: Ljubljana, Celje, Maribor, Nova Gorica, Kranj, Novo mesto in Koper. Območja so zaokrožene logične celote, ki nimajo vodje.

#### **5.1.6 Storitve**

V Storitvah (S) ni prišlo do večjih organizacijskih sprememb, saj je dejavnost storitev v podjetju taka, da ni bilo potrebe po izboljšanju in le dopolnjuje Merkurjevo dejavnost. Razdeljen je na tri sektorje, in sicer, na Javna skladišča, Transport in Tehnični servis. Skrbi tudi za telefonsko centralo in interno pošto, ki se je izkazala za izredno učinkovito. Število zaposlenih pa se je spremenilo na 138 delavcev.

#### **5.1.7 Področja**

Prodajo na tuje trge vodi direktor Marketinga in povezanih podjetij, ki je sestavljena iz dveh področij: Prodajni sektor Izvoz in sektor Povezanih podjetij v tujini. Prodajni sektor Izvoz vodi direktor Izvoza. Sestavljen je iz Izvoznega oddelka 1, Izvoznega oddelka 2 in Izvozne operative. Izvozne oddelke vodita vodje izvoznih poslov, Izvozno operativno pa vodja operative. Povezana podjetja v tujini vodi direktor povezanih podjetij, ki močno sodeluje s povezanimi podjetji in predstavništvi v tujini. V Povezana podjetja v tujini sodi tudi Prodajni sektor inženiring, ki ga vodi vodja prodajnega sektorja inženiring.

Področje Trženje vodi direktor področja Trženje. Sestavljeno je iz Priprav trženja (v Pripravi Trženja centralno skrbijo za matične podatke partnerjev, prodajne pogodbe ter urejajo skrbništva in izvajajo analize), Službe za centralno oblikovanje cen in območnih prodaj: Ljubljana, Celje, Maribor, Nova Gorica, Kranj in Novo mesto. Vse te enote imajo vodje, razen območne prodaje Kranj, ki jo direktno pokriva direktor področja Trženje.

Marketing vodi direktor Marketinga in povezanih podjetij. Sestavljen je iz Službe za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi ter Službe za tržne raziskave in marketinški informacijski sistem. Pomočnik direktorja Marketinga za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi vodi službe in strokovne time za tržno komuniciranje, tržno publicistiko in spletno komuniciranje ter odnose z javnostmi. Pomočnik direktorja Marketinga za tržne raziskave in marketinški informacijski sistem vodi službe in strokovne time za tržne raziskave in marketinški informacijski sistem

Finančno področje vodi izvršni direktor Finančnega področja. Finančno področje je sestavljeno iz oddelkov oziroma strokovnih timov, in sicer iz kompenzacije, kontokorent, pravna izterjava, likvidatura računov, bonitetna služba, saldakonti, v okviru katerega je tudi arhiv, devizno-finančna operativa in finančna operativa, ki zajema tudi kredite in plasmaje, potrošniške kredite, vrednostne papirje in stanovanjske kredite ter glavno blagajno. Posamezno organizacijsko enoto vodi vodja službe oziroma oddelka, bonitetno službo in kontokorent pa direktno pokriva izvršni direktor Finančnega področja.

Področje računovodstvo vodi izvršni direktor Področja računovodstvo. Sestavljeno je iz oddelkov oziroma strokovnih timov: planiranje in poročanje, finančno računovodstvo, stroškovno računovodstvo, obračun davkov in davčno svetovanje, obračun plač ter drugih prejemkov in dohodkov, računovodstvo osnovnih sredstev, obračun zavarovanj, analiziranje in ekonomika. Posamezne dele vodijo pomočnika izvršnega direktorja, vodje oddelkov in projektov, Analiziranje in ekonomiko pa direktno pokriva izvršni direktor Področja računovodstvo.

Kadrovsko-pravno področje vodi izvršni direktor Kadrovsko-pravnega področja. Notranje je organizirano v dve področji: kadrovsko in pravno, ki ju vodita pomočnika izvršnega direktorja Kadrovsko-pravnega področja. Kadrovsko področje je sestavljeno iz kadrovske službe, Službe za izobraževanje in usposabljanje in Službe upravljanja s človeškimi viri. Posamezne službe vodijo vodje služb. V Pravno področje spadata Pravna služba ter Letovanja in nepremičnine.

Področje investitorski inženiring vodi izvršni direktor Področja investitorski inženiring. Področje je sestavljeno iz dveh delov: Področje investitorski inženiring, ki ga direktno pokriva izvršni direktor Področja investitorski inženiring in Upravljanje in gospodarjenje z objekti. Upravljanje in gospodarjenje z objekti vodi vodja vzdrževanja in poslovnih stavb.

Storitve vodi izvršni direktor Storitve. Organizirane so v Javna skladišča in Carinska skladišča, Izvajanje prevozov (Lastni prevozi, Prekladalne storitve in Osebna vozila), in Splošne službe (Ekonomat, Arhiv, Kurirska služba, Toplarne in Tiskarne).

Javna skladišča vodi pomočnik izvršnega direktorja Storitve, Carinsko skladišče vodi vodja Carinskega skladišča. Izvajanje prevozov, kamor sodijo Lastni prevozi, Prekladalne storitve in

Osebna vozila vodi vodja izvajanja prevozov, Splošne službe, kamor sodi Ekonomat, Arhiv, Kurirska služba, Toplarne in Tiskarne pa vodi vodja služb v Storitvah.

Področje informatika vodi izvršni direktor Področja informatika. Področje je sestavljeno iz treh delov. Aplikativno podporo vodi direktor aplikativne podpore, tehnično podporo vodi direktor tehnične podpore in operativno podporo, katero vodita vodji računalniške operative eden na lokaciji Naklo in drugi na lokaciji Celje.

## **6. TEŽAVE PO UVEDBI REORGANIZACIJE IN PREDLOGI SPREMEMB**

### **6.1 TEŽAVE PO UVEDBI NOVE ORGANIZACIJE**

Cilji spremembe organizacijske strukture in s tem enega največjih projektov družbe Merkur so bili doseženi. Pri proučevanju komercialnega procesa pa sem kljub temu zasledila probleme, s katerimi so se srečevali v novi organizaciji. Glavni problem je predstavljala slaba prodaja kupcem oziroma preslaba hitra oskrba. Sodeč po anketah zaposlenih pa so se pojavljali tudi številni drugi problemi.

Problemi so se najprej začeli kazati v sektorju Nabava. Nabava ni funkcionirala kot nabava za skupino Merkur, poleg tega pa je premalo upoštevala, da je Merkur kupec in se je preveč naslanjala na tradicijo. Problem je predstavljalo tudi to, da se nabava ni vključevala v razvojne projekte prodaje, kot je na primer trženje udarnih izdelkov. Ker je sektor Nabava zelo povezan s sektorjem Prodaja, so se pričele kazati tudi skupne hibe obeh sektorjev hkrati. Med prodajo in nabavo je bilo premalo sodelovanja, kar se je kazalo v počasnem pretoku informacij, v predolгих odzivih glede na potrebe kupcev. Preveč ljudi je delalo na istem poslu, tako da ni bilo doseženih skupnih planov prodaje in nabave. Poleg vsega je trenja med nabavo in prodajo povzročalo to, da odgovornosti med njima niso bile razmejene. Največji problem pa je predstavljalo dejstvo, da blaga, ki ga je sektor Prodaja dobro prodajal, pogosto ni bilo na zalogi v sektorju Nabava.

Na strani prodaje so imeli premalo znanja o izdelkih v prodaji in preslabe nabavne pogoje pri dobaviteljnih. Prodaja ni imela informacij o blagu z najboljšimi pogoji in kako uvesti nov izdelek, poleg tega pa je imela tudi neučinkovit asortiman, to pomeni, da blagovne skupine niso bile oblikovane z vidika kupca in da zaposleni niso imeli dovolj znanja za tako širok asortiman.

Tudi v maloprodaji so se srečali s težavami. Z novo organizacijsko strukturo se je pričelo konkuriranje za istega kupca med veleprodajo in maloprodajo. Težave pri delu maloprodaje so se kazale tudi v tem, da ni bilo znanja o novih izdelkih, ter da so imeli preveč dela z naročanjem in iskanjem šifer. Med drugim pa je slabost predstavljala dislociranost Naklo-Celje, saj je blago prihajalo do kupca po dveh poteh.

Zelo pomemben problem je predstavljalo vzdušje v podjetju, ki je prešlo v apatičnost, saj so se zaposleni težko prilagodili novim razmeram v podjetju. Do apatičnosti je prihajalo zaradi neučinkovitega dela, saj so se zaposleni veliko ukvarjali sami s seboj namesto s kupci in opravljali preveč administrativnih analiz za nadrejene in preveč ostalih administrativnih opravil. Negativno vzdušje je povzročala tudi ponekod neustrezna kadrovska razporeditev.

## 6.2 CILJI REORGANIZACIJE DRUGE FAZE

V poslovodstvu vsako leto analizirajo obstoječe stanje, izpostavijo slabosti in se lotijo njihovega reševanja. Že leta 2001 so se lotili prve faze sprememb v organizaciji. To so bile zagotovo največje in najbolj stresne spremembe in po mnenju poslovodstva tudi uspešne. To dokazujejo rezultati v letu 2002, rast vrednosti delnice, rast zadovoljstva zaposlenih in ugled podjetja v slovenskem prostoru.

Po reorganizaciji so se soočili z novimi težavami in se v tem kontinuiranem procesu uvajanja izboljšav posvetili odpravljanju nepotrebnega konkuriranja pri kupcu med je v dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti veleprodajo in maloprodajo, izboljšanju učinkovitosti delovanja potniške službe in optimalnemu lociranju notranjih resursov pri obdelavi tržišča. To pomeni, da sistematično in kontinuirano zaznavajo obstoječe in potencialne kupce. Medsebojno delujejo usklajeno in s tem preprečijo napake, kot so sočasni obiski sodelavcev iz različnih delov podjetja pri istem poslovnem partnerju. Tako so se vodilni v podjetju odločili za dopolnitve nalog, in s tem reorganizacijo druge faze.

S spremembami v organizaciji Komerciale so želeli doseči sledeče glavne cilje:

1. Določiti organizacijsko strukturo, ki bo omogočala branžni razvoj in bo skladna s pričakovani kupcev.
2. V svojem delovanju upoštevati sodobne trgovinske trende:
  - a. učinkovit odziv potrošnikom (Efficient Consumer Response - ECR),
  - b. ravnanje z blagovnimi skupinami (Category management - CM).
3. Racionalizirati procese in postopke in s tem ustvarjanje pogojev, da več časa in energije lahko usmerjamo v obvladovanje komercialnih aktivnosti. To naj bi dosegli z boljšim pretokom informacij in blaga ter z vzpostavitvijo novega logističnega sistema in prenovo informatike. Z začetkom organiziranega uvajanja elektronskega poslovanja z vsemi večjimi dobavitelji in kupci uvajamo kakovostne spremembe v njihove poslovne procese, ki bodo potekali 24 ur na dan in jim zagotovili novo konkurenčno prednost, znižanje stroškov ter povečanje prodaje.
4. Minimizarati notranje slabosti in povečati učinkovitost v svojem delovanju, predvsem medsebojne komunikacije med nabavo in prodajo ter prodajo in maloprodajo.
5. Doseči produktivnost dela, ki bo primerljiva s trgovskimi sistemi v Evropi, torej doseči večjo učinkovitost zaposlenih ter večjo pripadnost zaposlenih podjetju. Večjo učinkovitost v podjetju želijo doseči s prisostvovanjem zaposlenih pri večjih projektih ter z izplačili nagrad za dosežene plane.



6. Na osnovi poglobljenega blagoznanstva (program MOKL) doseči večjo strokovnost pri prodaji.
7. Preiti iz pasivne v aktivno prodajo in izboljšati obdelavo ciljnega trga s pomočjo večje agresivnosti in s ponudbo čim boljših pogojev za kupca ter z boljšo obdelavo konkurence. Obdelavo ciljnega trga bodo med drugim izboljšali tudi z izgradnjo šestih novih skladiščnih hal v Naklem, s katerimi bodo omogočili razvoj kakovostnih dodelavnih storitev obdelave izdelkov črne metalurgije. Skladišča bodo povečali tudi z obnovo skladišča v Celju in izgradnjo skladišč na trgu bivše Jugoslavije.
8. Doseči večjo integracijo posameznih organizacijskih delov Komerciale (VP, MP, N, Logistika, Področje trženja) tako, da bo glavna orientacija v komerciali usmerjena na kupca, produkt in prodajo.
9. Odpraviti notranjo konkurenco med posameznimi organizacijskimi enotami in deli podjetja, predvsem med prodajo in maloprodajo ter med prodajo in nabavo. Na področju maloprodaje želijo doseči še večji tržni delež doma, rast tudi v tujini ter s tem širiti maloprodajno mrežo doma in v tujini.
10. V prodaji in nabavi doseči merjenje rezultatov. V prodaji želijo doseči merjenje plana po posameznih prodajnih oddelkih, v nabavi pa merjenje obvladovanja zalog po produktih.
11. Zaposlenim zagotavljati socialno varnost in stimulativne plače, lastnikom pričakovan donos glede na vloženi kapital in podjetju kontinuiran razvoj. Na ta način želijo, da bi nadaljevali pot s skrbjo za razvoj zaposlenih in zagotavljanjem njihove motiviranosti in usposobljenosti, dvig kakovosti življenja in za zaupanje v širšem okolju.

Osnovni cilj projekta reorganizacije je povečana usmerjenost poslovanja k zahtevam in pričakovanjem kupcev, k celoviti oskrbi in odgovornosti za kupca. Pri tem je potrebno poudariti, da projekt ne predvideva zmanjšanja števila zaposlenih.

### 6.3 PREDLOGI SPREMEMB

Trgovina je živ organizem, ki se mora neprestano prilagajati zahtevam sodobnega trga. Zaradi težav so s 1. januarjem 2003 začeli uvajati nove spremembe oziroma izboljšave v organizaciji, saj je prva faza prinesla nove težave. Zato so vodilni v podjetju, predvsem poslovodstvo komerciale, začeli iskati ustrezno rešitev. Z uvajanjem določenih sprememb se je tako začela druga faza reorganizacije.

V drugi fazi reorganizacije gre za proučevanje učinkovitega odziva potrošnikom, kjer so želeli ugotoviti priložnosti za spremembe za večje zadovoljevanje kupcev in s tem doseči večjo konkurenčnost. Učinkovit odziv potrošnikom (ECR) se je razvil v ZDA.

V drugem delu reorganizacije je poslovodstvo uvedlo ravnanje z blagovnimi skupinami. Druga faza omogoča postavitev prodajnih specialistov, ki so predvsem poznavalci produkta in na ta način definirajo potrebe kupcev po asortimanu (blagovnih znamkah) Merkurja. V shemi organizacije

znotraj Merkurja so prodajni specialisti vez med nabavo in prodajo, torej igrajo dvojno vlogo. Z definiranjem potreb kupca so z uvedbo upravljanja blagovnih skupin (CM-Category Management) uspeli narediti prvi korak pri prodaji, obenem pa je to napoved potrošnje oziroma potreba nabave.

Vodje območnih prodaj se trudijo usklajevati tako VP kot MP. Dnevni, tedenski in mesečni plani poti so na internetnih straneh Merkurja dostopni vsem zaposlenim. Veleprodaja in Maloprodaja jih ne jemljeta kot organizatorje in integratorje ampak predvsem kot pomoč pri svojem delu, ki ga morajo opraviti znotraj Veleprodaje oziroma Maloprodaje.

### **6.3.1 Učinkovit odziv potrošnikom**

Učinkovit odziv potrošnikom (ECR) je filozofija, ki se je oblikovala v 90-tih letih prejšnjega stoletja. Trgovska podjetja, zlasti v ZDA, so ugotovila, da produktivnost v trgovski branži bistveno zaostaja za produktivnostjo ostalih panog (npr. avtomobilske) (<http://www.ecrnet.org>).

Sredi leta 1993 so najuspešnejša podjetja v ZDA oblikovala posebno skupino za proučevanje učinkovitega odziva potrošnikom. Naloga skupine je bila proučevanje oskrbovalne verige in njenih poslovnih postopkov, da bi lahko ugotovili potencialne priložnosti za spremembe v postopkih ali v tehnologiji, ki bi lahko naredile oskrbovalno verigo bolj konkurenčno (<http://www.ecrnet.org>).

Uspeh podjetij, vključenih v proučevanje učinkovitega odziva potrošnikom je bil zelo velik. Pridobila so si pomembne tržne deleže in postala dominantna na svojem področju. Njihov uspeh niso prezrli v ostalih podjetjih, zato je v zelo kratkem času prišlo do velikega zanimanja za nove načine poslovanja. Skupina vključenih v »The Efficient Consumer Response Working Group« je ugotovila, da je za uspešnost in učinkovitost raziskovanja in uvajanja nujno sodelovanje na nivoju panoge (<http://www.ecrnet.org>).

Rezultat dela skupine za proučevanje učinkovitega odziva potrošnikom je bilo poročilo, v katerem so predstavljene največje priložnosti za zmanjšanje stroškov v oskrbovalni verigi. Najpomembnejša za realizacijo teh priložnosti je sprememba odnosov med poslovnimi partnerji. Odnosi se morajo spremeniti v partnerske. Partnerji morajo skupaj delati na zmanjšanju stroškov celotne verige in zagotavljanju večje vrednosti za potrošnika. Za učinkovit odziv potrošnikom je potrebno uvajati nove procese in nove tehnologije (<http://www.ecrnet.org>).

Študija je pokazala, da bi lahko z uvedbo učinkovitega odziva potrošnikom znižali skupne stroške obratovanja, znižali pa bi se tudi stroški financiranja. Na podlagi te raziskave bi bilo možno znižati cene v maloprodaji (<http://www.ecrnet.org>).

Kmalu za ZDA se je filozofija učinkovitega odziva potrošnikom preselila tudi v Evropo. Leta 1994 je nastal ECR Europe (<http://www.ecrnet.org>). V to združenje so vključena skoraj vsa večja

trgovska in proizvodna podjetja. Podjetja sodelujejo pri skupnih projektih, ki rezultirajo v boljšem poslovanju in nižjih stroških.

Učinkovit odziv potrošnikom se je s prihodom v EU preselil tudi v podjetje Merkur. Merkur je začel graditi na partnerskih odnosih s podjetji BOF, Big-Bang itd. Merkur je poleg teh podjetij začel sodelovati tudi s podjetji prehrabnenih izdelkov. To sodelovanje se kaže v znižanju stroškov, saj se na primer, zaradi večjega števila nakupa določenega izdelka pri uvoznikih zmanjšajo stroški dostave, odobren je večji popust itd. Med drugim se lahko dosežejo bolj kakovostne poprodajne storitve, ki zagotavljajo večjo vrednost za potrošnika.

### **6.3.2 Ravnanje z blagovnimi skupinami**

Ravnanje z blagovnimi skupinami predstavlja trgovcu pripomoček v odnosu do organizacijske strukture, ki temelji na strateškem pristopu do prodaje. Od takrat, ko so spoznali, da je pomembno osredotočenje na kupca in na trženjska znanja, je upravljanje z blagovnimi skupinami združilo funkcijo promocije proizvodov, nabavno in trženjsko funkcijo. Koristi ravnanja z blagovnimi skupinami se kažejo v povečani prodaji in dobičkih z bolj osredotočenim pristopom poslovanja (Kelly, 1991, str. 108 - 111).

Ravnanje z blagovnimi skupinami (CM - Category Management) je proces ravnanja blagovnih skupin kot strateških poslovnih enot ter njihovo trženje s ciljem, da se zadovoljijo pričakovanja in želje kupcev.

Ravnanje blagovnih skupin je proces v okviru katerega sodelujejo vse ključne funkcije podjetja (nabava, prodaja, marketing, logistika, pospeševanje prodaje...). Za ravnanje blagovne skupine je odgovoren tim strokovnjakov. Vsak tim ima svojega ravnatelja blagovne skupine, ki je odgovoren za odločitve glede blagovne skupine. Blagovno skupino upravlja kot podjetje. Ravnanje blagovnih skupin je transformiralo komercialiste v ravnatelje blagovnih skupin, ki imajo moč, da upravljajo blagovne skupine kot podjetje in so odgovorni za poslovanje tega dela podjetja in za doseganje planiranih rezultatov. Ti managerji so v podjetju Merkur programski direktorji in produktne vodje v nabavnem sektorju.

Tim strokovnjakov mora zagotavljati ravnatelju blagovne skupine kakovostne informacije, da lahko sprejema odločitve v zvezi z asortimanom, zalogami, cenami... Ti strokovnjaki so v podjetju Merkur nabavni specialisti oziroma nabavniki. Nabavnik danes nima na voljo dovolj dobrih informacij o prodajnem trgu, da bi lahko učinkovito oblikoval optimalno ponudbo blaga v okviru posamezne blagovne skupine in v okviru celotnega podjetja.

V proces ravnanja blagovnih skupin so nujno vključeni tudi dobavitelji, ki imajo boljše informacije o prodaji njihovih artiklov na celotnem trgu (ne samo pri enem trgovcu), hkrati pa tudi dobre

informacije o željah in pričakovanjih kupcev v zvezi z njihovimi proizvodi. V sodelovanju z dobavitelji se lahko močno poveča učinkovitost oskrbovalnih procesov, na primer z uvajanjem elektronskega poslovanja in skupnim planiranjem. Trгоvec in dobavitelj se morata zavedati, da je njun uspeh odvisen predvsem od kupca, zato morata sodelovati in urediti oskrbovalno verigo na način, da bo ta maksimalno zadovoljila pričakovanja kupca ob minimalnih skupnih stroških poslovanja (Interno gradivo organizacijske enote Nabave, 2000).

### **6.3.3 Usmerjenost na kupca**

Z uveljavljanjem večje vrednosti kupca in z usmerjenostjo na kupca želijo v Merkurju doseči večji tržni delež predvsem na trgu bivše Jugoslavije in na trgu EU. Usmerjenost na kupca se v Merkurju uveljavlja v Veleprodaji in Prodaji na tuje trge. Usmerjenost na kupca pomeni, da kupca kar najbolje postrežemo. Če govorimo o tem, da ga kar najbolje postrežemo to nikakor ne pomeni, da je vse to vedno združeno v eni osebi, čeprav je izredno pomembno, da kupec ve, katera je zanj prva zadolžena oseba.

Usmerjenost na kupca so v prvi fazi RGM-ja veliko preveč preprosto razumeli. Menili so, da bodo zadolžili eno osebo, po možnosti običajnega komercialista, ki bi moral biti sposoben, da kupca 100% postreže. Žal usmerjenost na kupca pomeni vse kaj drugega. Pomeni, da znajo organizirati kar najboljšo kombinacijo zadolženih oseb, produktov, znanja, odzivnosti, logistike, svetovanja, cene in da so v tem mixu enostavno boljši od konkurence. Ker vsi njihovi kupci kupujejo produkte, je potrebno kupcu ponuditi tako kombinacijo produktov, ki jo kupec potrebuje. Ta kombinacija pa je lahko nekoliko drugačna, kot je osnovna klasifikacija produktov v podjetju, ki izhaja iz dobaviteljev oziroma čiste produktne organiziranosti. Produkta je potrebno na drug način med seboj za kupca sestaviti in jih za kupca obvladovati. Mizar npr. potrebuje les, okovje, vijake, lepila, barve in najrazličnejša orodja. Krovcec potrebuje čisto druge materiale, morda pa potrebuje določena podobna orodja. Torej usmerjenost na kupca pomeni, da ni potrebno biti profesionalca za tiste produkte, ki jih ta kupec kupuje. Čeprav mora biti prodajno osebje podkovano v prodaji produkta, pa se organizacija po kupcu bistveno razlikuje od organizacije po produktu.

V skupini veleprodajnih kupcev, ki so jih lani imeli okrog 2.550 so določili okrog 700 najpomembnejših, in jim določili vodje ključnih kupcev. Ti so zadolženi za kupca kot celoto, morajo ga poznati do obisti, poznati njegove razvojne načrte in mu znati neprestano svetovati. Kupci se z vsemi željami obračajo neposredno nanj in on mora znotraj Merkurja poskrbeti za uresničitev kupčevih potreb in želja. En vodja ključnih kupcev ima 20-30 ključnih kupcev, vsem pa mora neprestano zagotavljati kakovostne storitve.

### **6.3.4 Usmerjenost na produkt**

Na eni strani imamo strategijo večje usmerjenosti na kupca v prodajnem sektorju, na drugi strani pa imamo nabavni sektor, ki je usmerjen na produkt. Usmerjenost na produkt pomeni, da se nekdo

specializira za izredno dobro poznavanje določenega produkta ne glede na to, kdo ta produkt kupuje, ali ga kupuje samostojno ali pa kupec kupuje celo paleto različnih produktov in je omenjeni produkt le eden izmed njih. Ta oseba je prvenstveno zadolžena za prodajo produkta, iz produkta sledi prodajni plan po produktu in njegovo nagrajevanje. Če hočemo sistematično obvladovati celoten Merkurjev asortiment, moramo nekje obvladovati produkt tako, da se posamezni produkti med seboj ne ponavljajo. To je izredno pomembno zaradi zagotavljanja urejenosti asortimenta, zaradi obvladovanja cen, zalog in seveda nabave ter dobaviteljev. Potrebno je vzpostaviti najtesnejše povezave z dobavitelji in zaželeno je, da je za enega dobavitelja odgovorna ena oseba, čeprav to seveda ne pomeni, da lahko z njim komunicira samo ena oseba. Odgovorna oseba naj bi z dobaviteljem sestavila nabavno pogodbo.

V območnih prodajalnah so komercialisti prej prodajali vse izdelke, zdaj pa so 28 potnikov specializirali po programih. Ko pride do težav pri prodaji, programski direktor skupaj s produktnim vodjem, produktnim komercialistom, pospeševalcem prodaje in programskim potnikom išče rešitev in glede na to, da so vsi dobri poznavalci programa, je verjetnost, da bodo našli najoptimalnejšo rešitev, zelo velika. Prepletenost med komercialisti je prikazana na sliki 3.

Slika 2: Prepletenost med komercialisti



Vir: Interni viri nabavnega sektorja, 2000.

Organizacija je tako usmerjena na kupca, vendar bo uspeh za vse proizvode zagotovljen le s timskim delom celotne komercialne operative.

Naslednji korak je določitev večjega pomena vloge produktov v njihovi organizaciji. Ker je bilo sodelovanje med nabavo in prodajo v podjetju bolj šibko, so v veleprodaji zaposlili produktne komercialiste-strokovnjake za posamezno skupino izdelkov, ki pomagajo produktnim vodjem in vodjem prodajnih skupin pri trženju produktov v veleprodaji, torej ljudi, ki poznajo produkte in so usmerjeni na kupca. Produktni vodja, ki je odgovoren in pristojen za nabavo določenega produkta, namreč ne more istočasno obvladovati vso nabavo, biti hkrati prisoten še v vseh centrih, skrbeti za izvoz in veleprodajne kupce. Zato so v maloprodaji zaposlili dodatne pospeševalce prodaje. Tu igra pomembno vlogo promocija proizvodov (merchandising), saj predstavlja vmesni člen med trženjem in nabavo. Kadar proizvodov primanjkuje, da Področje trženja signal nabavi, ki priskrbi nove proizvode. Kadar je proizvodov dovolj, pa je naloga trženja, da kupcem pokaže proizvod v takšni luči, da jih bo pripravil do nakupa. To je ena od oblik pospeševanja prodaje, katero uporablja podjetje Merkur.

### **6.3.5 Zbliževanje sodelavcev po programih**

Vse omenjene izboljšave v njihovi organizaciji ne prinašajo več tako korenitih sprememb, in s tem povezanih negotovosti, kot je to veljalo za prvo reorganizacijo. Zaposleni se ne bodo mogli izogniti selitvam, saj se gradi tretja lamela poslovne stavbe v Naklem, kjer želijo komercialno združiti v še bolj programsko. Pisarne bodo večje, namenjene 10-15 ljudem, saj želijo na enem mestu zbrati vse ljudi, ki skrbijo za nek produkt-od nabavnikov in prodajnikov do izvoznikov. Zaposlene bodo povezali tudi po področjih. Tako bodo denimo v istem nadstropju sedeli sodelavci, ki so zadolženi za branžo industrije, se pravi prodajna skupina v veleprodaji, ki je zadolžena za izbrani ciljni segment kupcev in sodelavci, ki obvladujejo produkte iz programa črne metalurgije in tehničnih proizvodov. Tako bodo programe vsebinsko zaokrožili, ljudje, ki si bodo delili pisarne, pa bodo le tako spoznali medsebojne probleme in lahko skupaj iskali rešitve za nastale težave. Odprli naj bi številne komunikacijske probleme. Na ta način bodo lahko težave reševali kvalitetneje tudi takrat, ko bo kdo odsoten, saj ga bodo kolegi, ki bodo njegovo delo zaradi bližine poznali, lažje nadomeščali. Isto velja tudi za Celje, kjer se bodo delavci preselili nad trgovski center v Hudinji.

## **7. ANALIZA USPEŠNOSTI UVEDBE NOVE ORGANIZACIJE**

### **7.1 DOSEŽKI PROJEKTA REORGANIZACIJE**

Cilj projekta je bilo doseči predvsem:

- nadaljno rast podjetja,
- enotno komercialno politiko, centralno nabavo in kalkulacijo za celo d.d., kar so realizirali z organizacijo Nabavno distribucijskega centra,
- organiziranost prodaje v Veleprodaji in Maloprodaji, ki se po reorganizaciji v celoti oskrbuje v Nabavno-distribucijskem centru,
- opravljanje dela storitvenega sektorja za vse dele podjetja.

V Merkurju d.d. je tako Nabavno-distribucijski center srce nove organizacije. V njem se odvijajo nabavni in logistični procesi za Veleprodajo, Maloprodajo in v precejšnji meri tudi za povezana podjetja. Veleprodaja je tako namenjena oskrbi velikih kupcev in trgovskih podjetij. Temeljne informacije so se pred reorganizacijo pregledovale v organizacijskih enotah na kroških kakovosti, sedaj pa je za to zadolžen sektor Področje za kakovost. Prednosti in nevarnosti nove organizacije so razvidne iz slike 3.

Slika 3: Prednosti in nevarnosti RGM

PREDNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Večja usmerjenost h kupcu.</li> <li>• Skrbnik kupca ima sam v rokah vzvode za uspešnost prodaje kupcu.</li> <li>• Spremljava prodajnih rezultatov vseh samostojnih komercialistov.</li> <li>• Specializacija.</li> <li>• Enotna cenovna politika in sistem popustov.</li> <li>• Bolj enoten nastop VP in MP na trgu.</li> <li>• Znižanje stroškov.</li> <li>• Večja fleksibilnost organizacijskih struktur.</li> <li>• Boljši pretok informacij.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestrokovno trženje.</li> <li>• Zmanjšanje prodaje izbranih blagovnih skupin.</li> <li>• Enotna cenovna politika in sistem popustov.</li> <li>• Večja odvisnost od sodelavcev.</li> <li>• Uspešnost novih ekip.</li> </ul>

Vir: Interno gradivo Prodajnega sektorja podjetja Merkur, 2000.

Z delovanjem reorganizacije prve faze so bile prisotne še nekatere notranje slabosti, katere je bilo potrebno odpraviti in postaviti notranjo organizacijo.

Reorganizacijo so izvedli predvsem zato, da bi v večji meri zadovoljili kupca. V prejšnji organizaciji je bila vsaka poslovna enota zadolžena za prodajo določenega izdelka in ni v celoti zadovoljevala kupca, saj je morala drugačen izdelek naročiti v drugi poslovni enoti, zato je pri tem prihajalo do konfliktov, saj tudi v primeru če je stranka naročila veliko količino, ni mogla uveljavljati popusta na količino. Težave so nastajale tudi v dobavi blaga. Z reorganizacijo pa sektor Nabava nabavlja vse izdelke od pločevine do kosilnice (več kot 50.000 artiklov) ter tako zadovoljuje vse kupčeve potrebe. Prodajni sektor tako prodaja vse izdelke. V novi organizaciji poteka komunikacija bolj hitro in učinkovito.

## 7.2 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NOVI ORGANIZACIJI

Domnevam, da se je v podjetju Merkur z uspešno uvedbo sprememb v organizaciji komercialne zaradi strokovnejše prodaje povečalo zadovoljstvo kupcev. Zaradi jasno opredeljenih kompetenc in odgovornosti in zaradi večje integracije med posameznimi komercialnimi deli domnevam tudi, da se bo povečalo zadovoljstvo zaposlenih ter da se bo zaradi doseganja boljših rezultatov iz osnovne komercialne dejavnosti (dobiček iz poslovanja) povečalo zadovoljstvo lastnikov. Med RGM so se

srečevali s številnimi problemi, ki so kazali na sesutje sistema, vendar je dobra organizacija premagala vse težave.

Vsako podjetje teži k povečanju dobička. Vendar je sedaj še prezgodaj za ocenjevanje, ker poleg omenjenih dejavnikov na uspeh vplivajo tudi drugi dejavniki. Med drugimi dejavniki so tudi kazalci uspešnosti poslovanja.

Dobičkovnost prodaje ROS (Return on Sales) je kazalnik, ki kaže uspešnost prodaje. Njegova vrednost vpliva na dolgoročno uspešnost poslovanja. Visok delež dobička v prodaji omogoča rast podjetja in pomeni tudi varstvo pred nepričakovanimi gospodarskimi krizami.

Dobičkonosnost sredstev ROA (Return on Assets) kaže uspešnost managementa pri gospodarjenju s sredstvi in oblikovanju dobička. Raven tega kazalnika se spreminja; odvisna je od samega posla, konkurenčnosti proizvodov in storitev ter od stopnje dodane vrednosti, ki jo zaposleni realizirajo v podjetju. Podjetja z visoko tehnologijo, ki ponujajo proizvode z lastno blagovno znamko, imajo odličen potencial za doseg zavidljivih dobičkov glede na sredstva.

Dobičkonosnost kapitala ROE (Return on Equity) je po mnogih prepričanjih najpomembnejši kazalnik dobičkonosnosti podjetja. Vlagatelji namenjajo temu kazalniku posebno pozornost, saj jim pove, koliko je podjetje ustvarilo z njihovim kapitalom. Zanje je to ključni kazalnik učinkovitosti in kakovosti managementa (Kavčič, 1995, str. 53-65). Tabela 1 prikazuje izračun donosnosti sredstev in donosnosti kapitala v podjetju Merkur.

Tabela 1: Dobičkonosnost sredstev in kapitala ter kazalniki v podjetju Merkur od 1999 – 2002

Leto	1999	2000	2001	2002
Čisti dobiček (v mio SIT)	1.102	1.524	1.705	1.906
Povprečna sredstva (v mio SIT)*	25.724,3	75.977,1	76.588,43	93.579,91
<b>ROA (%)</b>	<b>4,28</b>	<b>2,01</b>	<b>2,23</b>	<b>2,04</b>
Povprečni kapital (v mio SIT)	21.579,5	24.218,8	27.211,5	29.363,6
<b>ROE (%)</b>	<b>5,1</b>	<b>6,29</b>	<b>6,26</b>	<b>6,50</b>
Čisti prihodki od prodaje (v mio SIT)	48.825	56.108	88.350	104.402
<b>ROS (%)</b>	<b>2,26</b>	<b>2,71</b>	<b>1,92</b>	<b>1,82</b>

\* povprečna sredstva (2002)= (celotna sredstva na dan 31.12.2002 + celotna sredstva na dan 31.12.2001)/2

Vir: Letno poročilo delniške družbe Merkur d.d. za leto 2002, str. 95.



Analiza kazalnikov prikazuje, da sta kazalnika ROS in ROA v letu 2002 padla. Organizacijske spremembe na prvi pogled niso pozitivno vplivale na uspešnost. Vendar so na gibanje uspešnosti vplivali tudi drugi vzroki (glej prilogo 9).

Prvi vzrok je v tem, da je podjetje Merkur prevzelo Kovinotehno, ki je imela bistveno slabše kazalnike, kot npr. razmerje med kapitalom in kratkoročnimi viri in razmerje med kapitalom in dolgoročnimi viri. Kovinotehna je imela do leta 1998 ničelni dobiček, leta 1998 pa ogromno izgubo, medtem ko ima Merkur ves čas dobiček, stalno rast prihodkov in dobička. Kovinotehno je Merkur prevzel zaradi večjih možnosti investiranja, večje prodaje, priprav na vstop v EU, večje finančne in tržne moči, zniževanja stroškov, povečanja možnosti zadolževanja in okrepitve na slovenskem trgu, torej enakomerne delitve trga na vzhodni in zahodni del.

Drugi vzrok je v izredno močno razgibani investicijski dejavnosti. Naložbe je Merkur usmeril predvsem v rast maloprodajnih površin v Sloveniji in nakup skladišč na trgu bivše Jugoslavije, torej v Srbiji, BiH in Hrvaški ter Makedoniji. Leta 2002 so na Hrvaškem odprli nova centra v Zagrebu in Sisku, gradijo pa še trgovske centre na Reki, v Zadru, Čakovcu, Samoboru, Osijeku in Splitu. V tujini načrtujejo tudi odprtje desetih franšiznih trgovin s ponudbo MERKURMOJSTER. Te bodo specializirane za prodajo industrijskega tehničnega blaga, torej orodja, okovja, opreme in metalurgije.

Poleg tega ta problem rešuje podjetje z dokapitalizacijo. Merkur je izdal 400.000 novih delnic v nominalni vrednosti 4 milijarde tolarjev. Sledila bo še pomembnejša faza - dober izkoristek svežega kapitala za naložbe, ki bodo še okrepile njihov položaj na domačem in tujih trgih. Le tako bodo namreč upravičili zaupanje vlagateljev.

Vsa ta dejstva kažejo, da reorganizacija ni poslabšala uspešnosti podjetja. Težko je pa reči, da je izboljšala rast podjetja.

### 7.3 NADALJNJA VIZIJA PODJETJA

Čeprav je že pred reorganizacijo podjetje imelo dobiček ter v veliki meri izpolnjevalo zahteve glede učinkovitosti in uspešnosti, pa menim, da bo podjetje z novo reorganizacijo poslovalo še z boljšimi rezultati in konkuriralo tudi podjetjem v EU, saj je postal glavni motiv za reorganizacijo tudi v celoti zadovoljiti kupca.

Na domačem trgu želijo okrepiti vodilni položaj med ponudniki metalurških, tehnično-industrijskih, gradbenih, elektrotehničnih izdelkov, izdelkov za domače mojstre in ostalih tehničnih izdelkov za široko potrošnjo. Širitev prodaje na tuje trge je ravno tako izrednega pomena, s poudarkom na razvoju prodajnih kapacitet in razvoju blagovne znamke na hrvaškem trgu.

Zadovoljstvo kupcev in odgovornost za celovito zadovoljevanje njihovih potreb bo v središču njihovih misli in ravnanj. Načrtno bodo skrbeli za razvoj zaposlenih, skladno z njihovimi sposobnostmi in tako zagotavljali njihovo usposobljenost, motiviranost ter strokovnost.

Za uresničevanje dolgoročnih ciljev se bo družba morala osredotočiti na uresničitev nalog, ki že potekajo v okviru osnovnih dolgoročnih projektov: razvoj metalurških storitev, prodajnih kapacitet in reorganizacija podjetja na Hrvaškem ter prenova informatike. V Naklem načrtujejo izgradnjo šestih novih skladišč, s katerimi bodo omogočili razvoj kakovostnih storitev na področju črne metalurgije.

Trudili se bodo še naprej okrepiti vodilni položaj na domačem trgu, širiti prodajo na tuje trge in razvijati kakovosten blagovni asortiment. Še naprej želijo izboljševati kakovost življenja v okoljih, kjer naj bi bili prisotni in ob vsem tem zagotavljati dolgoročno vrednost naložb delničarjev ter varnost za zaposlene in poslovne partnerje. V prihodnosti si bodo prizadevali za dvig kakovosti življenja in za zaupanje v širšem družbenem okolju. Tako bodo zagotavljali dolgoročno vrednost naložb delničarjev, varnost zaposlenih in poslovnih partnerjev in kar je najpomembnejše-celovito zadovoljevali potrebe njihovih kupcev ter tako izpolnjevali njihovo temeljno poslanstvo- ustvarjanje zadovoljstva.

Zaveza družbe ostaja izpolnjevanje njenih prodajnih načrtov, načrtov doseganja dobička in minimiziranja stroškov poslovanja. Prav tako želi družba še povečati svoj ugled med poslovnimi in ostalimi javnostmi ter dvigniti zadovoljstvo, zaupanje in prepričanost v uspeh med vsemi zaposlenimi, tako delniški družbi, kakor tudi v celotni Skupini Merkur (URL:<http://www.merkur.si>).

## **8. SKLEP**

Nobena reorganizacija ni popolna, zato je potrebno vse slabosti, ki se pojavljajo sproti odpravljati. Merkur d.d. je z reorganizacijo postal drugačen, vendar pa bodo v njem ostali isti ljudje, z isto željo po sodelovanju s svojimi poslovnimi partnerji. Pomembne prvine dela v podjetju, kot so odnos do kupcev, odnos do dobaviteljev ter odnos do okolja naj bi se opravljale še naprej enako odgovorno in kakovostno kot najboljša trgovska podjetja v Evropi.

Reorganizacije so se lotili zaradi spreminjanja situacijskih spremenljivk. Spremembo organizacije so izvedli zaradi spreminjajočega se okolja in zunanjih spremenljivk. Kupci so postali vse bolj zahtevni, eden izmed razlogov pa je tudi vstop v EU. Najpomembnejša sprememba je bila sprememba enot Trgovine na Drobno in Trgovine na Debelo za posamezne izdelke v sektor Nabava in sektor Prodaja. Nabava je razdeljena po enotah za posamezne izdelke in materiale, prodaja pa na enote, ki so zadolžene za različna podjetja. Tako je kupcem na voljo, da z enim kontaktom dobijo informacije in kupujejo različne vrste blaga. Reorganizacija je bila potrebna tudi v nekaterih drugih sektorjih podjetja, vendar v veliko manjšem obsegu.

Z reorganizacijo so dosegli spremembe preiščeno ter z dobrim poznavanjem situacije, dosegli so boljše poznavanje asortimana in dobaviteljev, izboljšali so logistične postopke, izboljšali so prodajo, saj so povečali število specialistov za produkt v prodaji. Izboljšali so tudi strokovno izobraževanje. Izboljšali so potniško službo, ki naj bi imela vlogo iskanja novih kupcev, poenotili so cenovno politiko, izboljšali planiranje, racionalizirali so organizacijo, postopke in informacijski sistem, zmanjšali režijske stroške, izboljšali so vzdušje v podjetju, prave ljudi postavili na prava mesta, vpeljali več nagrajevanj po prometu ter preprečili notranjo konkurenco za istega kupca. Kazalci poslovanja sicer kažejo na slabše poslovanje, vendar so ti kazalci rezultat močnih investicij in prevzema Kovinotehne. S prevzemom Kovinotehne bo Merkur dosegal večji dobiček, večjo prodajo in večji donos kapitala. Pred vstopom v EU pa se Merkur še bolj širi v tujino, na trg bivše Jugoslavije, torej v Srbijo, Bih in Hrvaško ter Makedonijo.

Tudi v prihodnosti bodo nadaljevali s širjenjem maloprodajne mreže doma in v tujini, uvajali bodo nove izdelke in nov logistični sistem. S tem bodo dosegli še večji tržni delež doma, pomembno rast tržnih deležev v tujini ter še izboljšali storitev pri prodaji podjetjem. Z začetkom reorganiziranega poslovanja uvajajo elektronsko poslovanje z vsemi večjimi dobavitelji, ter tako uvajajo spremembe v poslovne procese, ki bodo lahko potekali 24 ur na dan ter s tem zagotovili konkurenčno prednost, znižanje stroškov ter povečanje prodaje. Vse to pa bo vodilo k večji uspešnosti poslovanja.

## LITERATURA

1. Argyris Chris: Today's Problems with Tomorrow's Organizations. The Journal Management Studies, (B.k.), 4 (1967), 1, str. 31-55.
2. Belch E. George, Belch A. Michael: Adverstising and Promotion. 4 izdaja. New York: Irwin McGraw-Hill, 1999. 762 str.
3. Bergant A.: Reorganizacija (pojmem in zlorabe). Revija za management, informatiko in kadre, Kranj, 1996, 7, str. 442 – 443.
4. Chandler. A. D.: Strategy and Structure. London: Cambridge MIT Press, 1990. 463 str.
5. Daft Richard: Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure in the Process of Innovations and Change. Research in the sociology of organizations. A research annual: Research in the sociology of organizations. Greenwich: JAI Press, 1 (1982), str. 129 – 166.
6. Daft Richard: Organization Theory and Design. 2.izdaja. St.Paul: West Publishing Company, 1986. 571 str.
7. Daft Richard: Organization Theory and Design. 6.izdaja. Cincinnati: South Western, 1998, 701 str.
8. Davenport, Thomas H., Prusak, Laurence: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press, 1998. 199 str.
9. De Luca Patricia, Vianelli Donata: The Application of Enviromental Psychology Model for the Analysis of Cross-Cultural Differences in store Buying Behavior: Review and Prepositionals. V Tedeshi M. (ur.), Consumer Behaviour and Decision Making. Mondena: Universita degli Studi de Mondena e Reggio Emilia, 1999. 19 str.
10. Dmitrovič Tanja, Podobnik Darja: Tržnokomunikacijski splet in njihove določljivke v slovenskih podjetjih. Ljubljana, Akademija MM, 2000, 4, str. 49 – 58.
11. Grassi M. T. Mercia, Rogers S. Dorothy: Retailing – New Perspectives. Chicago: The Dryden Press, 1988. 585 str.
12. Ingram N. Thomas, et al.: Professional Selling. Harcourt College Publishers, 2001. 240 str.
13. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 410 str.

14. Kast Fremont, James Rosenzweig: Organization and Management. Singapore: McGraw -Hill Book Company, 1985. 556 str.
15. Kavčič Slavka: Analiza poslovnega izida. Zbornik 1. posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES, 1995, str. 53 - 65.
16. Keller Kevin Lane: Mastering Marketing Communication Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programms. Journal of Marketing Management, Glasgow, 2001, 17, str. 819 – 847.
17. Kelly Michelle: Retail Product Merchandising – An insight into the art and science of Merchandising. Watford, England: IGD Business Publications, 1991. 122 str.
18. Konečnik Maja: Organizacija. Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor in Visoka šola za management Koper. Koper: Založba Moderna organizacija, 34 (2001), 6, 394 str.
19. Kotler Phillip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
20. Levy Michael, Weitz A. Barton: Retailing Management. 4.izdaja. University of Florida: McGraw-Hill Book Company, 2000. 754 str.
21. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
22. Locke Edwin A: Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 1968, str. 157 - 189.
23. Moder, Joseph J, Cecil R. Phillips: Project management with CPM and PERT. New York: Reinhold Publishing Corporation, 1967. 389 str.
24. Pirc Aleša Saša: Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem, Organizacija. Koper: Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor in Visoka šola za management. Koper: Založba Moderna organizacija, 34 (2001), 6, str. 344 – 347.
25. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakuteta, 1996. 361 str.
26. Rant Melita: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 116 str.

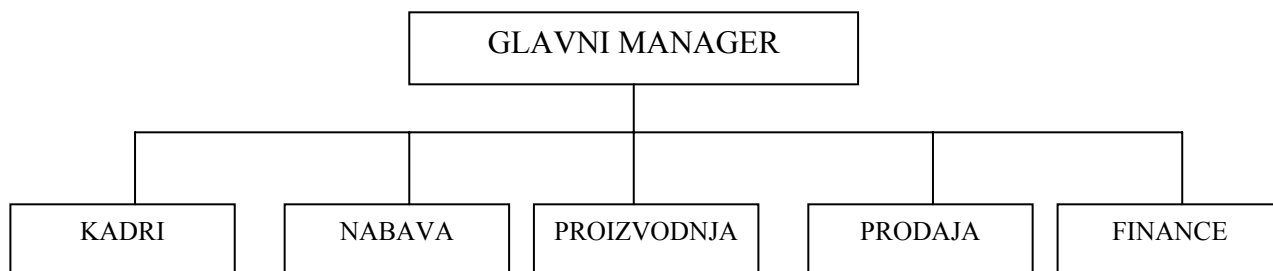
27. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja - jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. Organizacija. Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor in Visoka šola za management. Koper: Založba Moderna organizacija, 34 (2001), 6, str. 347 – 349.
28. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: EF, 2000. 154 str.
29. Rozman Rudi, Jure Kovač, Franc Koletnik: Management. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1993. 312 str.
30. Rozman Rudi: Usklajevalno bistvo upravljanja in ravnanja v organizacijah združenega dela. Organizacija in kadri, Kranj, 20 (1987), str. 3 - 4.
31. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija, Organizacija, Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor in Visoka šola za management. Koper: Založba Moderna organizacija, 34 (2001), 6, str. 350 - 352.
32. Weidner Walter: Organization in der Unternehmung. Muenchen: Hanser Verlag, 1084. 79 str.
33. Walters W. David. Strategic Retailing Management – A case study approach. London: Prentice Hall International Ltd., 1989. 320 str.

## **VIRI**

1. Dictionary of Business. Druga izdaja. Oxford New York: Market House Book, 1996. 321 str.
2. Interno gradivo podjetja Merkur: prodajni in nabavni sektor, 2000.
3. Interno gradivo podjetja Merkur: Trgovina na debelo in Trgovina na drobno, 1991.
4. Interno gradivo Marketinga v podjetju Merkur, 1999.
5. Letno poročilo delniške družbe Merkur za leto 2002. Naklo: Merkur, d.d., junij 2003. str.1 - 95.
6. Merkurjeve interne internetne strani [URL:[http:// www.merkur.si](http://www.merkur.si)], 15.7.03.
7. Ravnanje z blagovnimi skupinami – ECR [URL:<http://www.ecrnet.org>], 30.6.03.
8. Webster Comprehensive Dictionary. Prvi del. ZDA: J.G. Ferguson Publishing Company, 1992. 796 str.

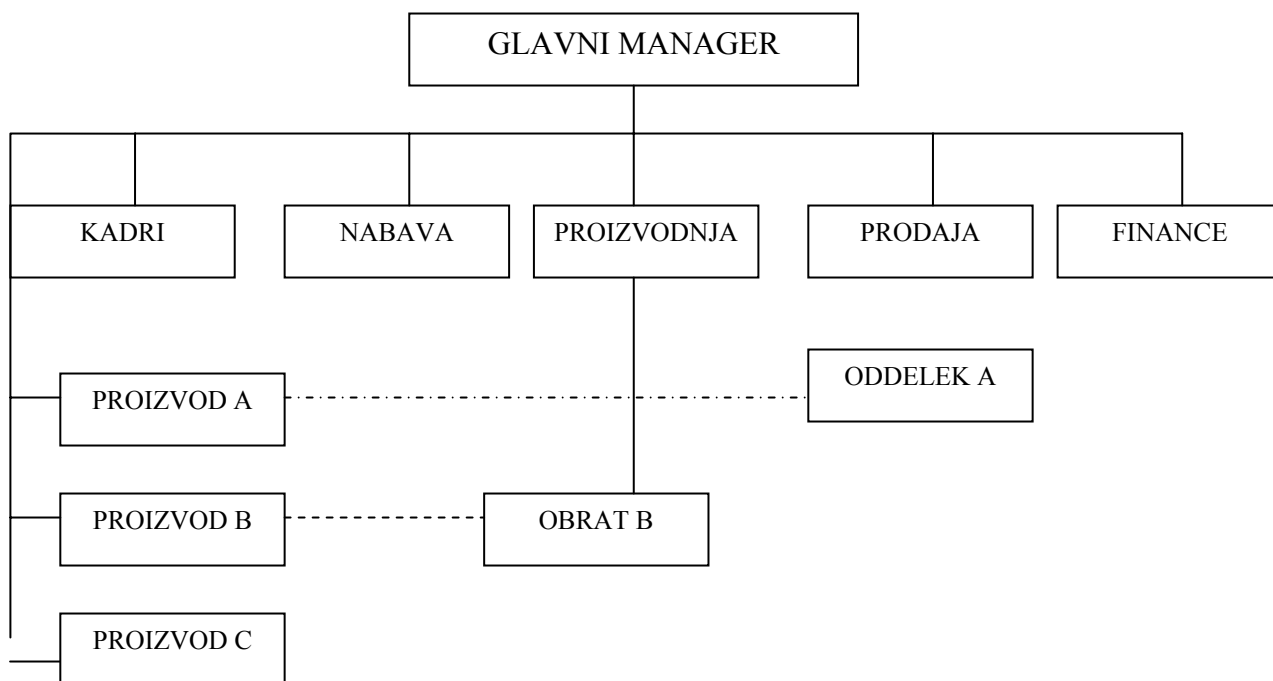
## **PRILOGE**

Priloga 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148.

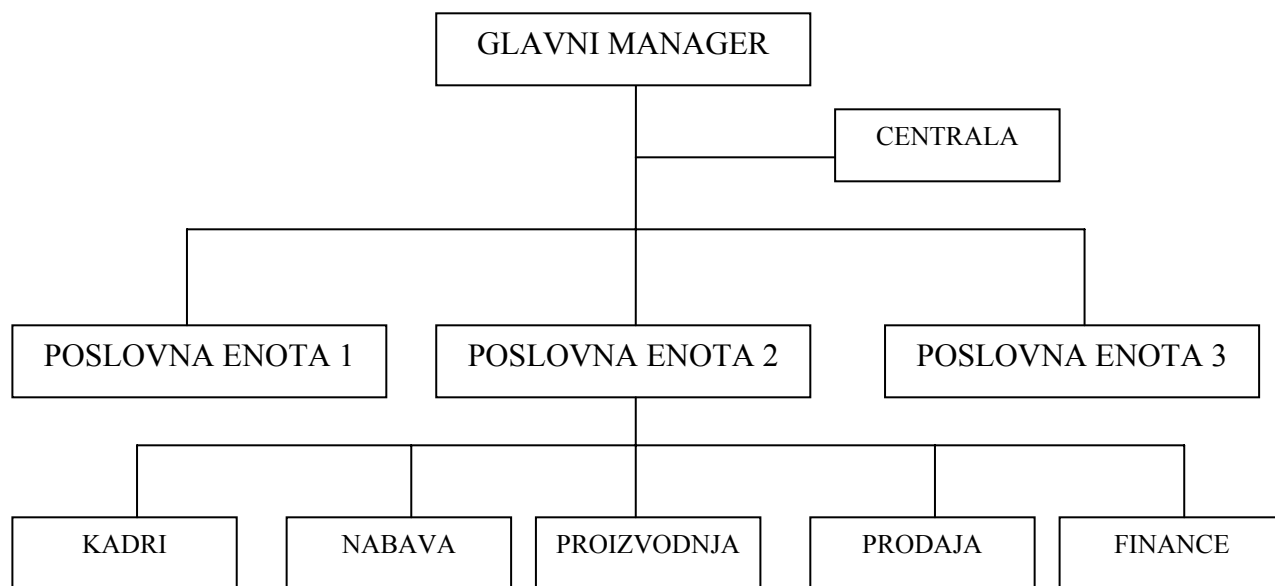
Priloga 2: Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 153.

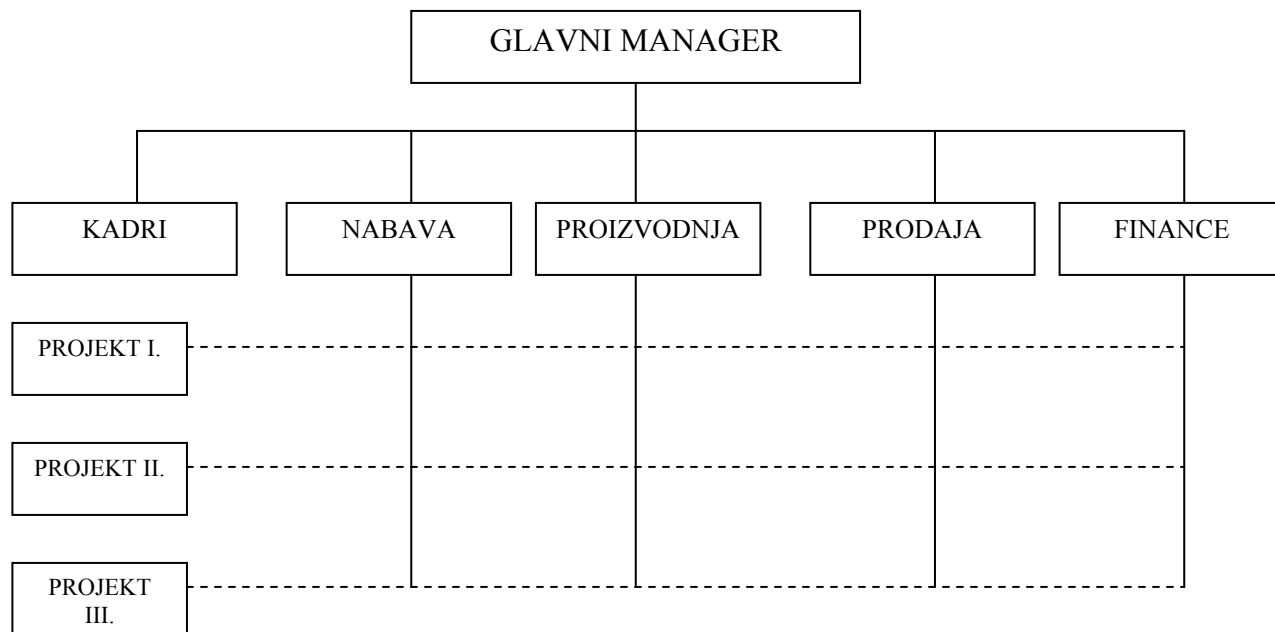


Priloga 3: Decentralizirana organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 155.

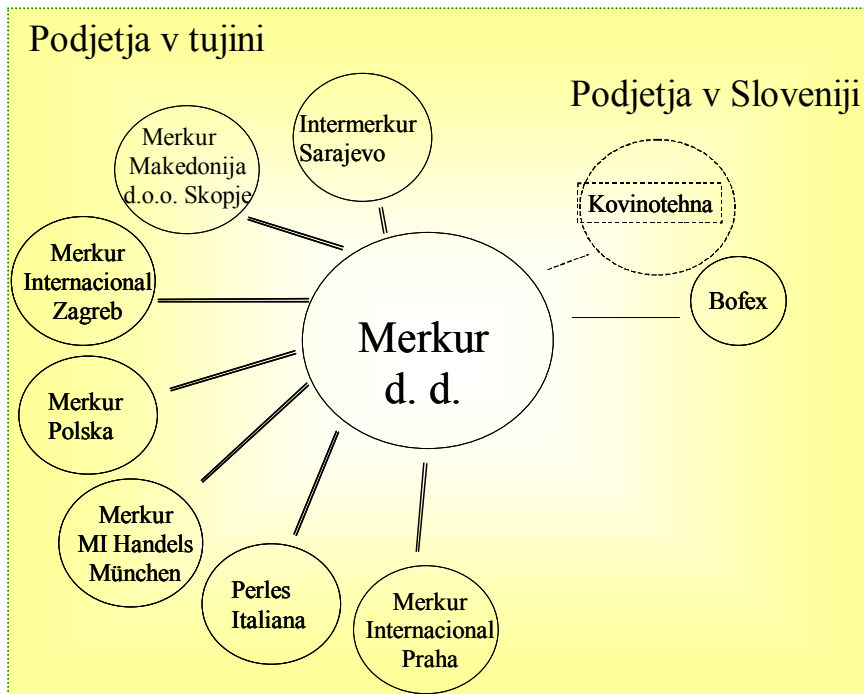
Priloga 4: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 161.

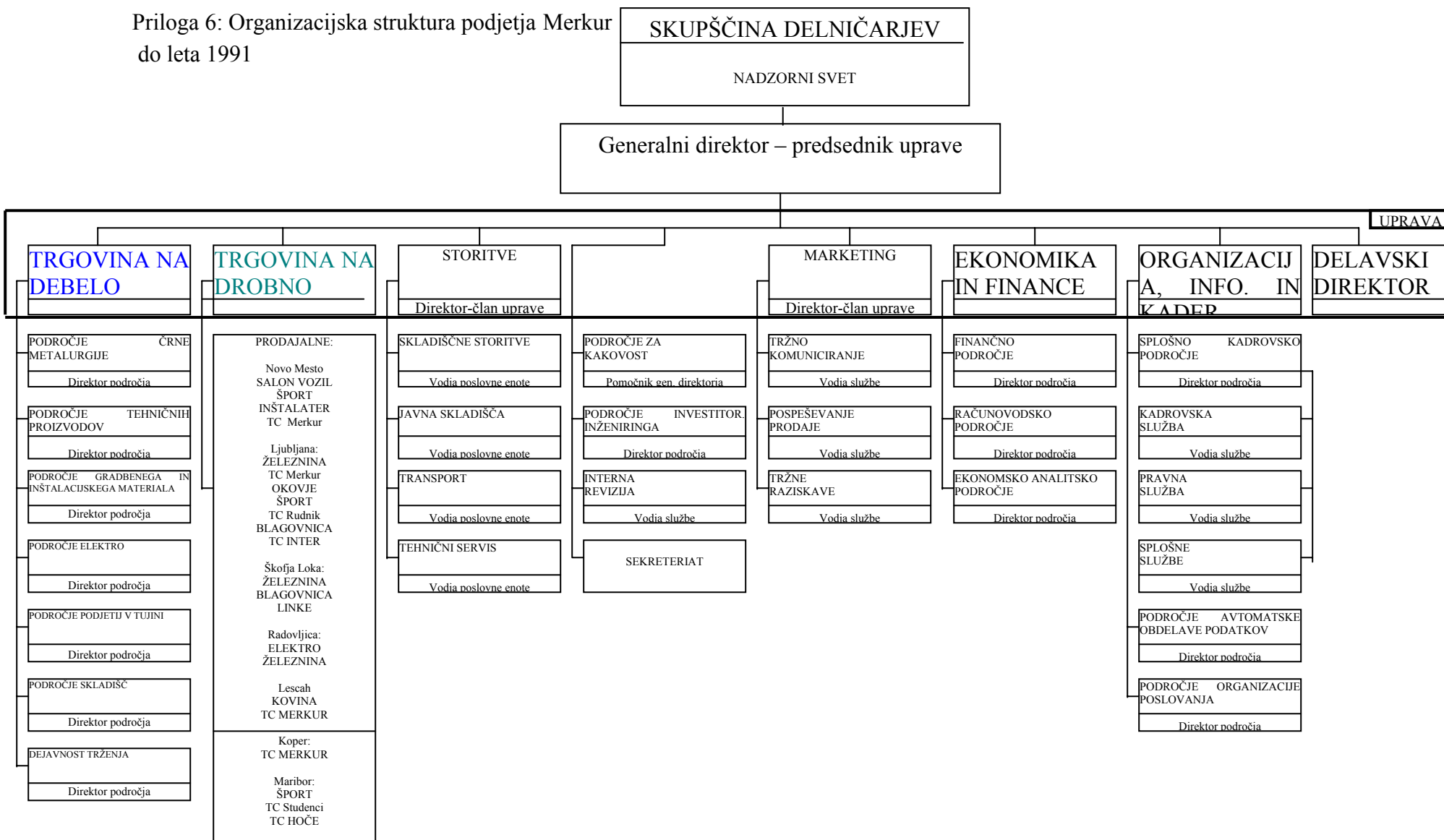
Priloga 5: Skupina Merkur

Slika 1: Skupina Merkur



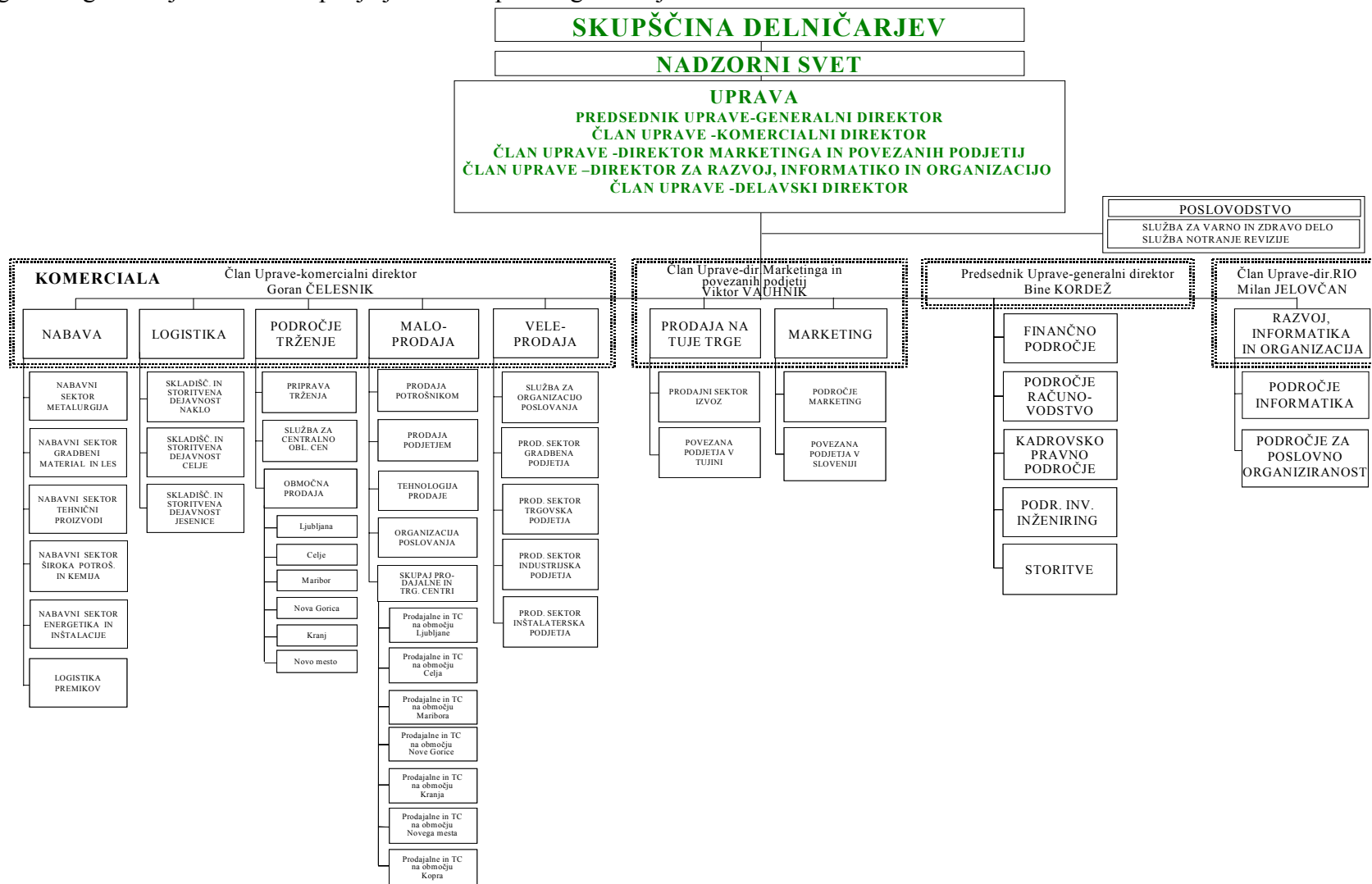
Vir: Interni dokumenti podjetja Merkur, 2001.

Priloga 6: Organizacijska struktura podjetja Merkur  
do leta 1991



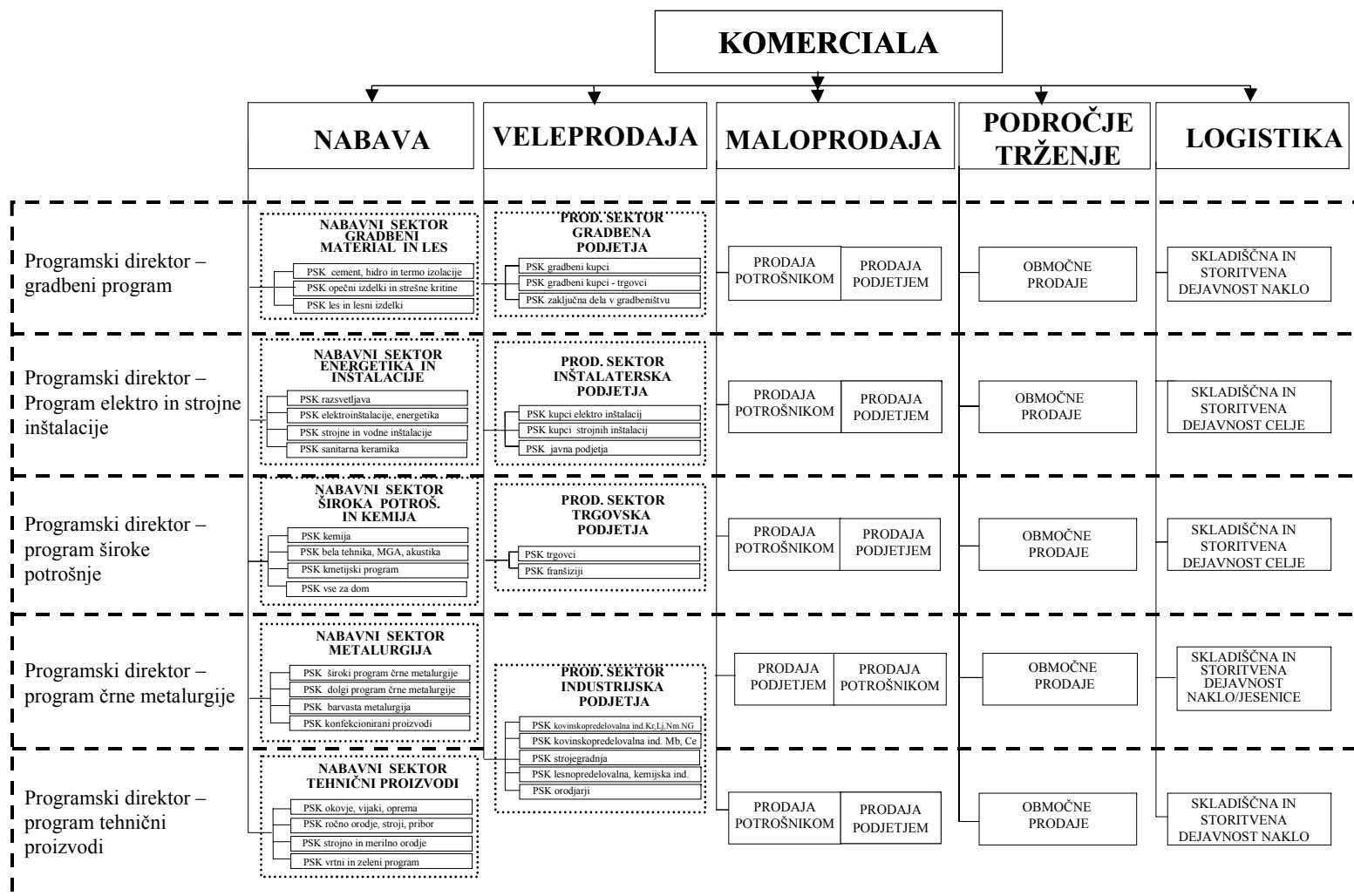
Vir: Interno gradivo podjetja Merkur, 1990.

Priloga 7: Organizacijska struktura podjetja Merkur po reorganizaciji



Vir: Interno gradivo podjetja Merkur, 2000.

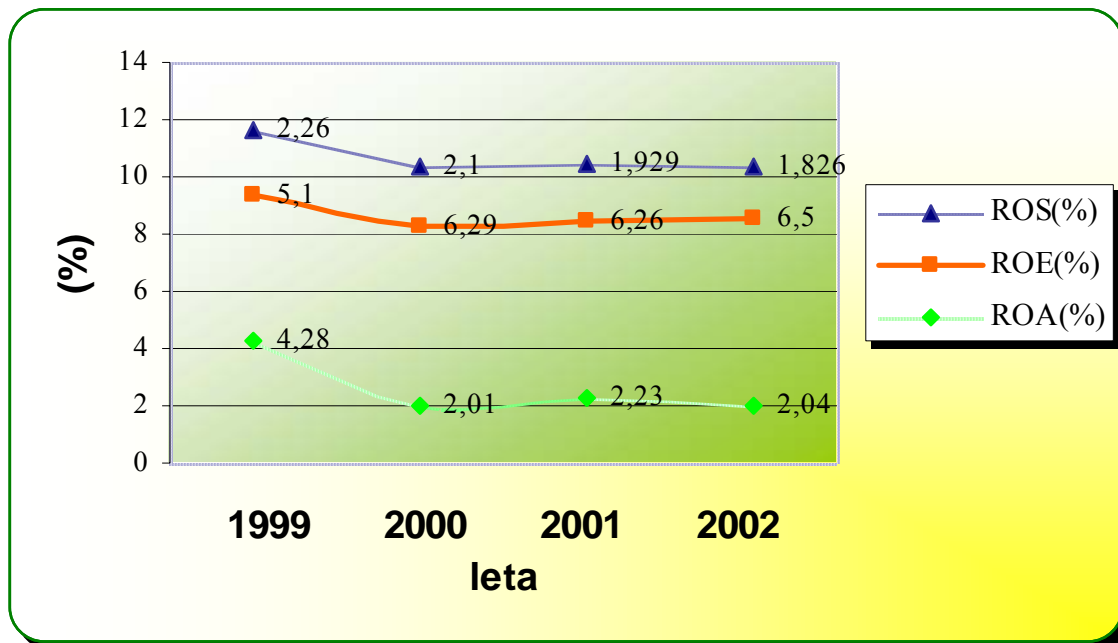
Priloga 8: Matrična organizacijska struktura Komerciala podjetja Merkur po reorganizaciji



Vir: Interno gradivo podjetja Merkur, 2000.

Priloga 9: Primerjava kazalnikov donosnosti za podjetje Merkur

Slika 4: Primerjava kazalnikov donosnosti za podjetje Merkur



Vir: Letno poročilo delniške družbe Merkur d.d. za leto 2002, str. 95.