



PRESTRUKTURIRANJE POSLOVANJA MERKURJA Z VIDIKA PROCESOV IN INFORMACIJSKE PODPORE

MERKUR

Mag. Boris Zupančič, direktor Organizacije in informatike
DSI, April, 2012

Vsebina

- Vzroki za prisilno poravnavo
- Projekt prestrukturiranja poslovanja “MOZAIK”
- **VLOGA IN POLOŽAJ ORGANIZACIJE IN INFORMATIKE**
 - Organiziranost področji Organizacije in informatike v Skupini Merkur
 - Spremembe v organizaciji in informatiki v kriznih časih
- Kako naprej?



Poslovanje Merkurja pred 2009

- **Rast št. zaposlenih:** 2005->2008 iz 3.680 na 5.102 (39%)
- **Rast profitabilnosti na zaposlenega:** 2005->2008 iz 39.600 EUR na 47.300 EUR (1% letno)
- **Prihodki:** 2008->2009 iz 1.267 mio EUR->875 mio EUR (-31%)
- **Profitabilnosti na zaposlenega :** 2008->2009 17.100 EUR (-64%). Neustrezen odziv na zmanjšanje povpraševanja.

Stroški!!!

- **Stroški financiranja** 2005->2009 17,5 mio EUR -> 37,1 mio EUR. Od leta 2007 Merkur ni uspel pokrivati stroškov financiranja iz dobička operativnega poslovanja.



Vzroki za prisilno poravnavo 1/2

- **Strategija:** nejasna produktna strategija in nejasno pozicioniranje na trgu:
 - prodaja vsega za vsakogar, ne glede na strošek.
- **Slabo obvladovanje produkta:** načrtovanje na najvišjem nivoju, uvajanje novih artiklov brez načrta prodaje ...
- **Nejasna opredelitev, katere so ciljne skupine kupcev:** Merkur mora imeti vse, kar stranke želijo, tako da so bile določene ciljne skupine pravi »cash burnerji«, visok nivo storitve (posledično stroškov), ki je Merkur ni uspel zaračunati kupcem.



Vzroki za prisilno poravnavo 2/2

- **Slabo obvladovanje trgovske mreže:** vsak trgovski center unikat, kar pomeni težko centralizirano upravljanje in prepuščanje odločitev na nižje nivoje.
- **Preveliki trgovski centri** glede na prodajo in RVC.
- **Preveč skladiščnih kapacitet.**
- **Slabo vodeni procesi,** kar izvira iz strategije »vse za vsakogar«. Ni bilo važno, koliko Merkurju ostane, samo da se proda, zato so se iskali številni načini prodaje, kar je vodilo v kompliciranje procesov in kompleksno informacijsko podporo.



Projekt prestrukturiranja poslovanja - MOZAIK

- Cilj: doseganje obljub iz Načrta finančnega prestrukturiranja
- Način:
 - Projektna pisarna
 - 10 timov (procesov) z definiranimi ukrepi in KPIji za vsak ukrep
 - Tedensko spremljanje nalog na Upravi



PROJEKT PRESTRUKTURIRANJA POSLOVANJA - MOZAIK

Najpomembnejši ukrepi:

- Vzpostavitev enotnega sistema poročanja za divizijo Merkur
- Enotno upravljanje divizije Merkur : Prodaja, RVC, EBIT in denarni tok
- Ukinitev neprofitabilnih ciljnih skupin kupcev
- Uvedba sistematičnega procesa pogajanj z dobavitelji in spremljanje KPI-jev
- Optimizacija logistične mreže
- Zaprtje in zmanjševanje trgovskih centrov ter njihova oddaja/odprodaja
- Lansiranje »Magnetov«
- Oblikovanje line-up(a) v določenih blagovnih skupinah, glede na potrebe kupca
- Postavitev blaga v trgovskih centrih glede na potrebe kupca in po cenovnih razredih



Projekt prestrukturiranja poslovanja - MOZAIK

Najpomembnejši ukrepi:

- Jasno definirane vloge in odgovornosti v Upravljanju produkta in Veleprodaji.
- Reorganizacija Veleprodaje in KPIji na zaposlenega.
- Nadzor nad denarnim tokom in EBIT-om.
- Zmanjšanje števila zaposlenih in drugih stroškov.
- Odprodaja/oddaja nepotrebne premoženja

Rezultati:

- Od oktobra 2011 trend rasti prodaje v višini 18%
- Povečanje tržnega deleža za 6%, ob zmanjšanju trga za 12%
- Izplačilo prvega obroka prisilne poravnave cca. 20 mio EUR
- Zaupanje bank za posojilo v višini 7 mio EUR



Vloga in položaj Organizacije in Informatike

- Podpora poslovanju divizije Merkur:
 - Merkur d.d., hčerinska podjetja na Hrvaškem, Srbiji, BiH
- Podpora poslovanju divizije Mersteel (trgovski del):
 - Mersteel d.o.o., hčerinska podjetja na Hrvaškem, Srbiji, BiH
- Divizija Big Bang:
 - lastna informatika, sinergije pri znanju in nabavi, podpora centralnemu sistemu (artikli, partnerji,...)



Organiziranost področij Organizacije in Informatike

Organizacija: 12 skrbnikov procesov

- Načrtovanje in uvedba sprememb v diviziji Merkur

Aplikativna podpora: 22 zaposlenih

- Matični podatki
- Prodaja MP – potrošniki
- Upravljanje blaga (nabava, naročanje)
- Prodaja VP, repro
- Logistika proizvodnja
- Finance, računovodstvo, kontroling
- HRM
- Analitski sistem



Organiziranost področji Organizacije in informatike

Tehnično področje: 15 zaposlenih

- Tehnične standarde za 8 družb: desktop oprema, sistemski HW in sistemski SW, telekomunikacije
- centralno upravljanje domen
- centralna elektronska pošta
- centralno upravljanje pogodb za HW in SW
- centralna baza podatkov
- centralni arhivi, back-upi
- centralno upravljanje varnosti: dostopi do IS, antivirus



Spremembe v organizaciji in informatiki

	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2009
Strošek IT	6423994,56	7772137,61	7536289,89	6446793,28	4.625.997,18	0,6138295
Prodaja	1.144.666.928	1.328.528.707	861.567.122	505.692.118	363.891.239	0,4223597
% strošek IT/prodaja	0,56	0,59	0,87	1,27	1,27	0,54
št. Zaposlenih	68	76	71	56	37	0,52

- Upad prodaje skoraj za 4x glede na 2008
- Svetovno povprečje deleža stroškov v prodaji v non food retail je 1,4%
- znižanje števila zaposlenih za več kot 50% ob isti ravni zagotavljanja storitev
- znižanje stroškov IT za cca. 40% glede na 2009



Glavne značilnosti organiziranosti informatike

- **Organiziranost aplikativne podpore glede na procese in manj tehnologije:**
 - poplava malih nalog
- **Lasten razvoj infrastrukture**
 - predvsem tehničen kader, problem vodenja nalog
- **Ni jasne razmejitev med razvojem in vzdrževanjem:**
 - Rešitve nedokončane z veliko vzdrževalnih aktivnosti
- **Nedorečenost procesa razvoja:**
 - Nejasne odgovornosti skrbnikov procesa, aplikativcev in tehnične podpore
- **Nedorečenost procesov vzdrževanja**
- **ERP nima knjigovodske vrednosti:**
 - ni amortizacije
 - ni pokrivanja stroškov s strani naročnikov (ni pravega razmisleka o dodani vrednosti)



Ukrepi v organizaciji in informatiki

- Odprodaja nepotrebne premoženja
- Znižanje števila zaposlenih: ohranitev ključnih zaposlenih
- Ukinitev področij, ki niso nujna
- Združevanje vlog zaposlenih
- Celovito obvladovanje procesov
- Usmeritev na projekte in ne manjše izboljšave
- Sprememba odgovornosti za produkt v odgovornost za storitev
- Definiranje storitev in cene
- Pokrivanje stroškov
- Outsourcing, kjer je možno (znižanje stroškov, povečanje kakovosti in transparentnosti)



Kako naprej?

- 1. Možnost: Usmeritev v nabavo standardnega ERPja**
- 2. Možnost: Usmeritev v lastni razvoj ERPja**
 - Vlaganje predvsem v znanje o procesih
 - Prilagoditev kadrovske strukture (razvoj : vzdrževanje)
 - Vlaganje v nove razvojne tehnologije:vzdrževanje obstoječih





MERKUR

Cilj poznamo