



## **Racionalizacija poslovanja z strateško usmerjenost v rast**

Dan kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele Krajine –

“Prilagajanje poslovnih modelov za obvladovanje trajne uspešnosti  
organizacije”

**Matjaž Grm, MBA**  
Direktor direkcije trženje  
in prodaja Adria Mobil

Novo mesto , 24.11.2010

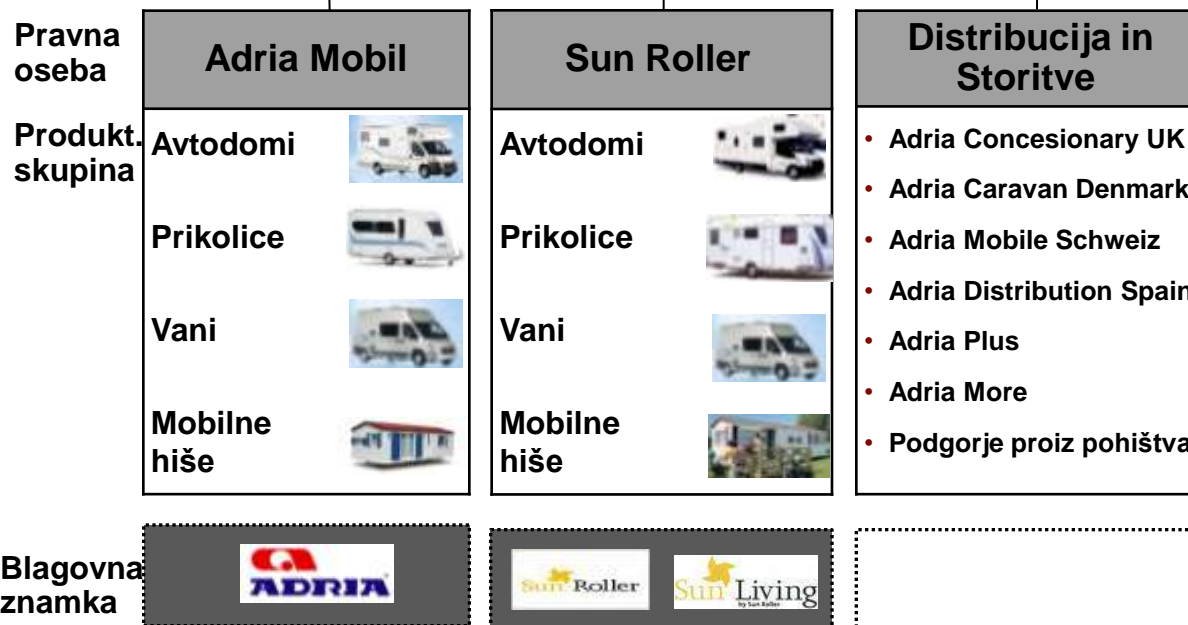


# Kratka predstavitev

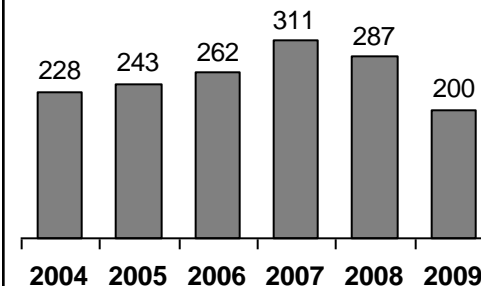
- Adria Mobil – profil podjetja
- Poslovno okolje in zaostrene razmere v letih 2008 in 2009
- Ukrepi za racionalizacijo poslovanja
- Ukrepi za rast z dolgoročno usmeritvijo in prilagajanjem poslovnega modela trženja
- Rezultati poslovne transformacije po dveh letih

# Skupina Adria Mobil nastopa v industriji vozil za prosti čas z diverzificiranim izdelčnim portfelijem in razpršeno prisotnostjo na vseh ključnih evropskih trgih

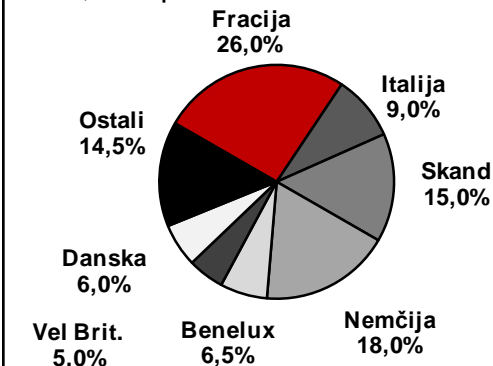
## Skupina Adria Mobil



AM Skupina – Obseg prometa 2004 – 2009, v mil. EUR



Promet po državah 2009, v % prometa

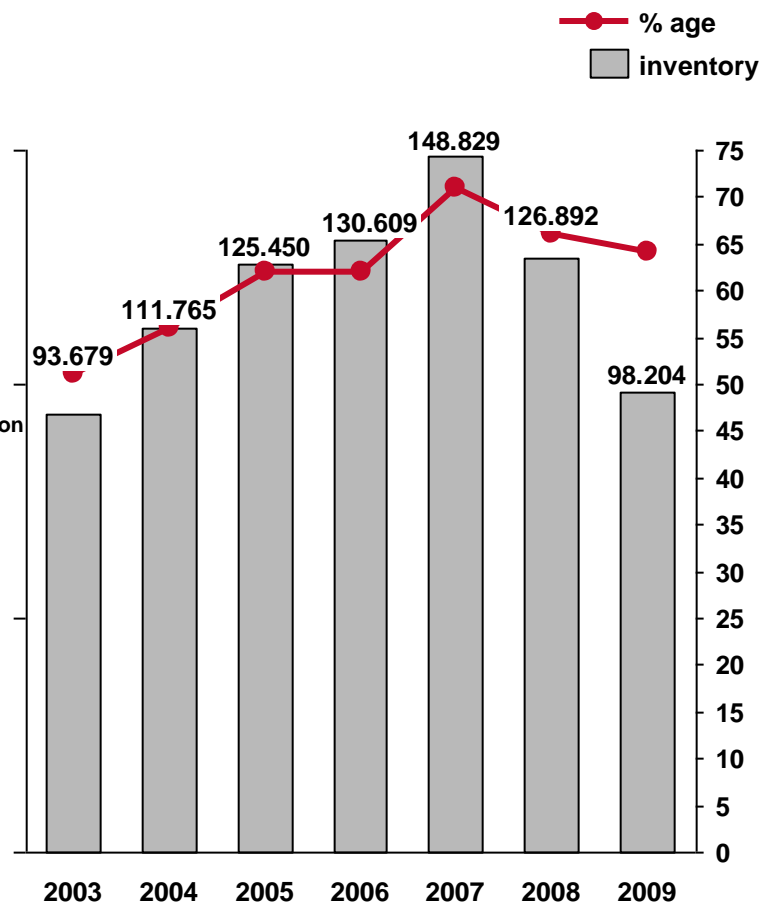
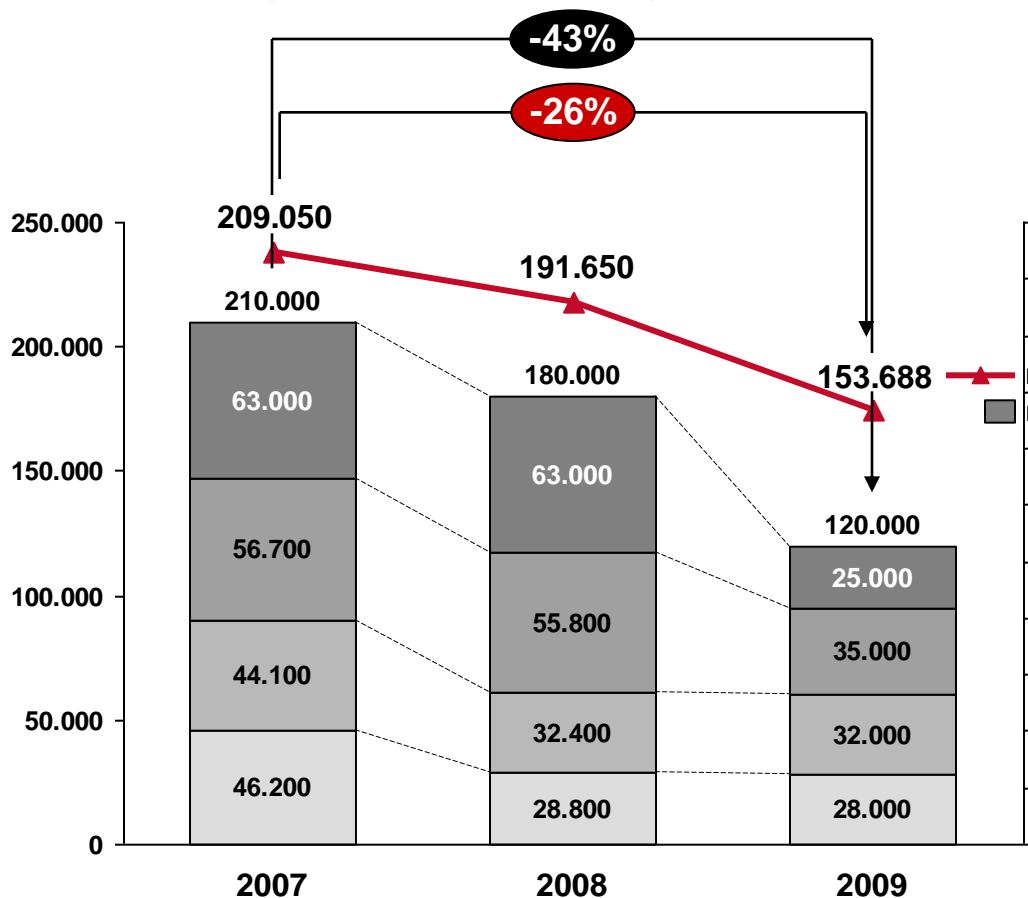




# Adria Mobil nastopa na trgu vozil za prosti čas, ki je utrpel padec potrošnje za 26% in padec proizvodnje za 43% v dveh letih zaradi kopičenja zalog do leta 2007

Nivo proizvodne in potrošnje v industriji vozil za PČ (v 1000 kosih, leto 2007-2009)

Ocenjen nivo zalog vozil za PČ na trgu EU (2003-2009, absolutno v kosih, % glede na velikost trga)

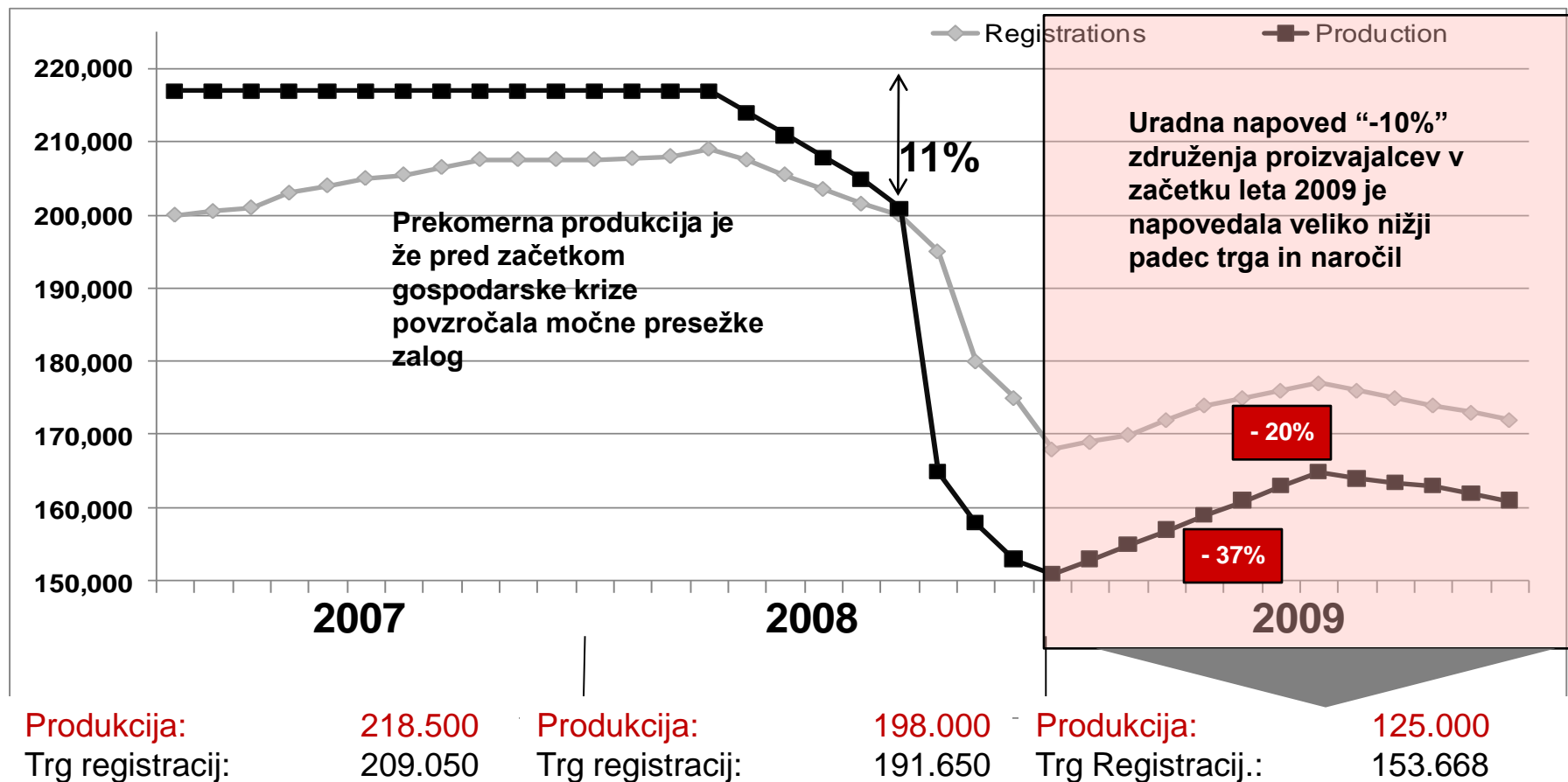


Vir: CIVD Jan 2010, PanEuropean Suppliers (PES)- group of 5 leading suppliers to RV industry



# V drugi polovici 2008 je nivo naročil v branži drastično padel, zanesljivost napovedovanja trenda rasti trga je bila nizka, takojšni ukrepi racionalizacije postanejo prva prioriteta v AM

Velikost trga in obsega proizvodnje vozil za prosti čas v Evropi (2007-2009, v '000 enotah)



# Adria Mobil je pri prehodu v krizno obdobje ob koncu 2008 najprej izvedla hitro in striktno racionalizacijo ob hkratnem zavedanju pomembnosti ukrepov za zagotavljanje rasti

1

## Ukrepi za racionalizacijo

Znižanje proizvodnih kapacitet z fleksibilnostjo (delovni čas)

Radikalno znižanje fiksnih stroškov (plače, stroški režije)

Zmanjševanje kompleksnosti z konsolidacijo izdelčne ponudbe

Kolaborativno zniževanje nabavnih stroškov z dobavitelji

2

## Ukrepi za rast

Reorganizacija prodaje in trženja z fokusom na BZ ADRIA

Ojačitev partnerskih programov z distribucijsko mrežo

Produktno vodenje usmerjeno k izdelčnem designu in funkcionalnosti

Pospešene investicije v Razvoj novih produktov (5 novih projektov)

Višja stopnja produktne individualizacije in cenovne fleksibilnosti

**Ključni faktor za uspešnost premagovanja krize : Leadership/vodenje in profesionalni, predani, lojalni sodelavci in zaposleni**

# Ukrepi za racionalizacijo so temeljili predvsem na zniževanju proizvodnih kapacitet in vseh fiksnih stroškov

## Ukrepi za racionalizacijo

### Zniževanje proizvodnih kapacitet in fleksibilnost

## Glavne aktivnosti:

- Znižanje letnih/mesečnih kapacitet za 50%
- Zmanjšanje števila zaposlenih (določen čas, upokojitve, prerazporeditve)
- Prehod na 32 urni delavnik v obdobju Jan 2009- Okt 2009
- Sporazum z sindikatom za morebiten neplačan dopust po potrebi

### Zniževanje fiksnih stroškov

- Znižanje fiksnih stroškov za 25% glede ena leto 2008
- Znižanje osnovnih plač vsem zaposlenim z uravnavanjem preko subvencij
- Pregleden način nad stroški in mrežni kontrolni sistem nadzora

### Zmanjšanje kompleksnosti proizvodov

- Ožanje produktne palete za 20% z usmeritvijo na ključne produkte
- Standardizacije osnovne ponudbe po trgih z nadgrajevanjem razlik v opcijah
- Prenos proizvodnje prikolic iz Španije v NM, zaprtje proiz. v VB
- Konsolidacija proizvodnje mobilnih hiš iz NM v Črnomelj

### Optimizacija nabavnih stroškov

- Pritisk na dobavne vire z ciljem ohraniti pogoje ob nižjih volumnih z učinki standardizacije
- Koncentracija nabave na manj dobaviteljev
- Iskanje novih alternativnih virov



# Ukrepi za doseganje rasti niso bili samo kratkoročni vzvodi ampak predvsem dolgoročna usmeritev z prilagajanjem poslovnega modela trženja za doseganje trajne uspešnosti

Stopnje odličnosti za funkcije prodaje in trženja



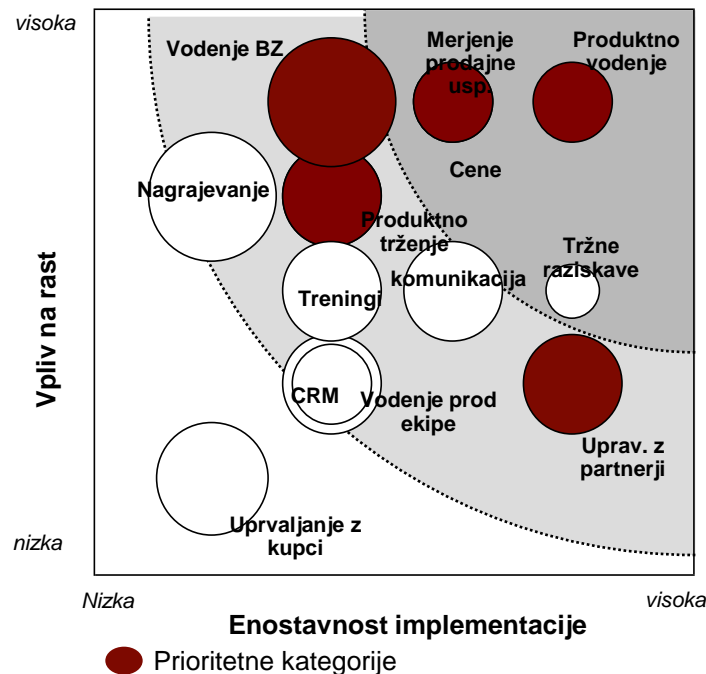


# Analiza stanja obstoječih aktivnosti v prodaji in trženju je pokazala vrzeli, glede na matriko za določanje prioritete implementacije smo definirali 5 vzvodov za doseganje rasti

## Analiza aktivnosti v prodaji in trženju

Ključne funkcije v prodaji in trženju	Kategorije za merjenje Stopnje odličnosti	Stopnje odličnosti				
		n/a	Osnov.	Stand.	Napred.	World Class
Strateška prodaja in trženje	Tržne analize in raziskave		●			
	Segmentacija kupcev	●				
	Merjenje prodajne uspešnosti		●			
	Vodenje Blagovne znamke	●				
	Produktno trženje (USP)		●			
	Produktno vodenje in ponudba			●		
Operativno trženje	Strategija komuniciranja			●		
	Vodnje lojalnosti odjemalcev(CRM)	●				
	Cenovna politika			●		
Operativna prodaja	Kreiranje ponudb in cenovnih popustov			●		
	Vodenje prodajnih kanalov			●		
	Upravljanje z kupci	●				
	Upravljanje z partnerji			●		
	Prodajne tehnike	●				
	Vodenje prodajne ekipe	●				
	Prodajni treningi in znanja	●				
	Nagrajevanje	●				
	Podporni procesi	Podporni proces planiranja prodaje			●	
Logistika , tehnična in IT podpora				●		

## Matrika za določanje prioritete implementacije

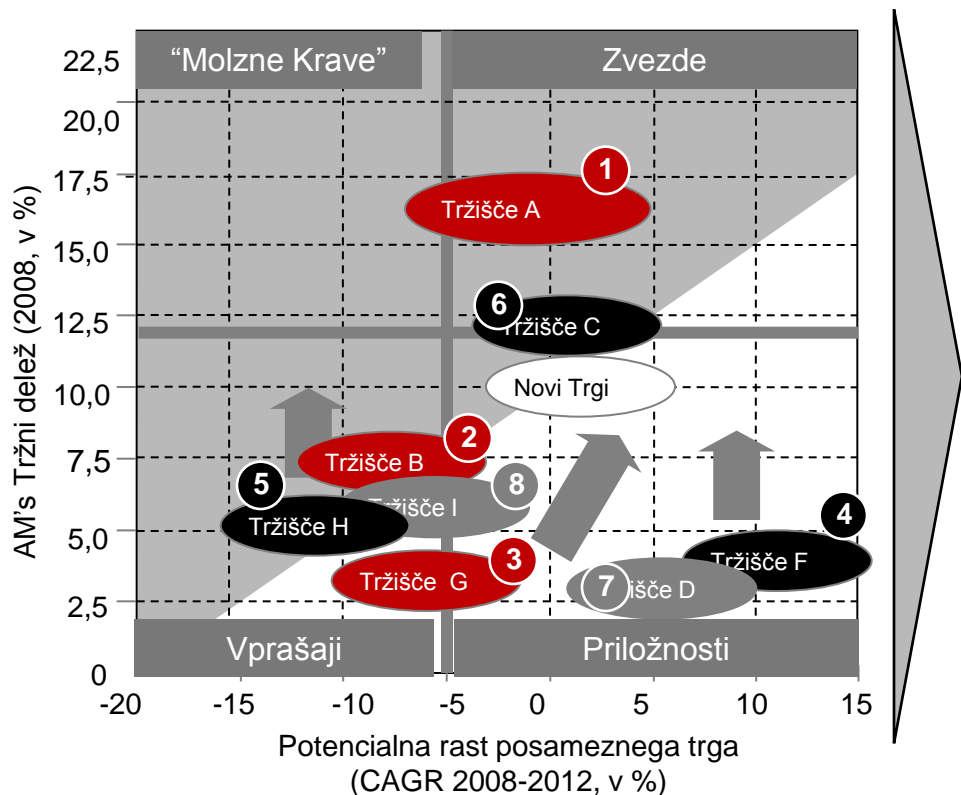


**Vsak od 5 vzvodov za rast je bil podprt z metodološkimi orodji za zagotavljanje popolne implementacije v spremenjen načina delovanja**



# Pri postavitvi strategije rasti je bila zelo pomembna kombinacija postavitve jasnih prioritet ciljnih trgov in pravilno rangiranje vzvodov za dvig rasti

## Matrika prioritizacije prodajnih tržišč v Adriji



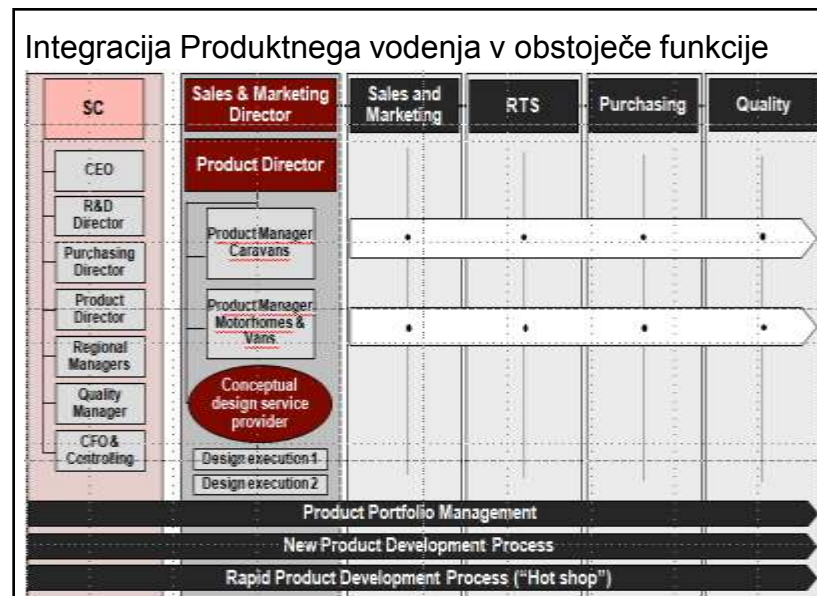
## Vzvodi za dvig rasti

Vzvodi rasti	Relativni vpliv na rast 100%
Produktno vodenje in design	25%
Upravljanje z partnerji	20%
Cenovna politika	15%
Upravljanje Prodajnih kanalov	10%
Segmentacija kupcev	10%
Navzkrižna Prodaja	8%
Procesi in IT podpora	7%
Viri in znanja	5%

# Izboljšava v produktni ponudbi, kot prioritetni dolgoročni vzvod, je zahtevala vpeljavo produktnega vodenja z natančno definicijo procesov in pričakovanimi koristmi

## Nova organizacija Produktnega vodenja in koristi

### Matrična organizacija Produktnega Vodnja



Nova organizacija Produktnega vodenja skrbi za večfunkcijsko koordinacijo in je odgovorna za produktno definicijo, izdelčni design in upravljanje z izdelčnim portfelijem.

### Koristi

- Tržno voden produktni koncept prinaša:**
  - Usklajenost z tržnimi potrebami
  - Produktno prilagoditev posameznim segmentom
  - Inteligentno modularnost produktne ponudbe
- Povečana učinkovitost produktnega razvoja:**
  - Eksplicitna produktna definicija
  - Jasna alokacija odgovornosti in pristojnosti
- Izboljšanje produktne donosnosti z dvigom marž**
  - Implementacija ciljne stroškovne cene
- Hitrejši lansma produktov(krajši čas razvoja):**
  - Jasna definicija razvojnega cikla
  - Boljše upravljanje prioritet
  - Definicija "pospešenega" razvoja v primeru izjem
- Odločanje na podlagi kvantificiranih dejstev na osnovi dobro strukturiranega dokumenta**

# Dolgoročni programi rasti so se ob hkratnem kratkoročnem programskem vodenju sistematično implementirali in dosegali hitre izboljšave izkazane v poslovnih kazalcih

## Kratkoročni program rasti

**PV** Programsko vodenje

## Aktivnosti

- Strateško vodenje prodajno trženjskih aktivnosti
- Upravljanje Adrijine distribucijske mreže skozi novo postavljeno organizacijo in principe delovanja
- Implementacija hitre prenove produktov, cenovne politike in osvežitev trženjskih orodij v letu 2009

## Ključni dosežki

**Izboljšave v tržnih deležih, bruto maržah in obratu zalog v letu 2009 in 2010**

## Dolgoročni programi rasti

**1** Odličnost v prodaji in trženju

- Izboljšane prodajne in trženjske sposobnosti podjetja
- Upravljanje partnerstva in ciljnega vodenja z distribucijo
- Vpeljava produktnega vodenja z definicijo nove organizacije, časovnice in načina odločanja
- Izvajanje merjenja ključnih indikatorjev poslovanja v prodaji in trženju

**Izboljšava učinkovitosti delovanja skozi novo organizacijo in operacije**

**2** Vertikalna integracija distribucije

- Strateški letni pregled poslovanja distributerjev in izmenjava pogledov na dolgoročno rast
- Izdelava scenarijev za potencialno vertikalizacijo
- Vstop na neosvojene trge skozi lastno distribucijo

**Transparentni pregled delovanja in učinkovitosti distribucije**

**3** Regionalna rast v segmentu mobilnih hiš

- Postavitev nove organizacije prodaje z novo definicijo ciljnih trgov in načinom nastopa
- Prenova izdelčne linije hišk Adria z ciljem diferenciacije
- Iskanje maksimalnih sinergij z programom Sun Roller in polno integracijo operacij v Črnomlju
- Nov prodajni pristop preko agentov z usmeritvijo v nove tržne segmente

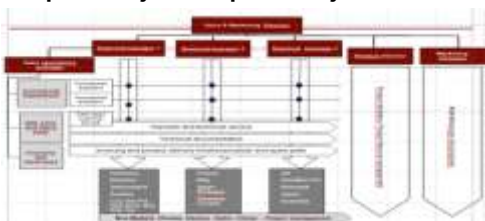
**Postavitev prodajne organizacije in novega prodajnega programa programa mobilnih hiš**

# Prilagoditve poslovnega modela z ukrepi za rast so ob novi organizacijski obliki trženja, boljši produktni in trženjski ponudbi močno izboljšali tržni položaj Adrije v obdobju 2 let

## Ključni dosežki v kratkoročnem obdobju

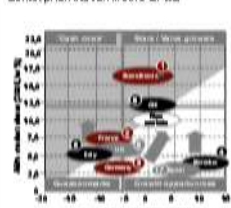
### Nova organizacijska oblika prodaje in trženja v AM

- Nova matrična organizacija z regijskim vodenjem in podpornimi funkcijami trženja in prodajnih operacij

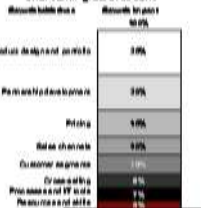


- Dokument strateških prodajnih ciljev kot vodilo taktičnemu odločanju

Market prioriti funkcij matrika AM



Ključni tržni in prodajni rezultati



### Izboljšave v izdelčni ponudbi in trženjskih orodjih

- Novi produkti



- Novi prodajni katalogi



- Nova spletna stran

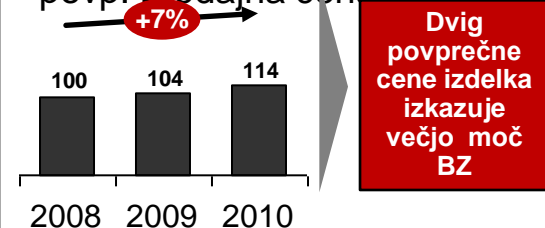


### Izboljšani prodajni rezultati

- Izboljšani tržni deleži

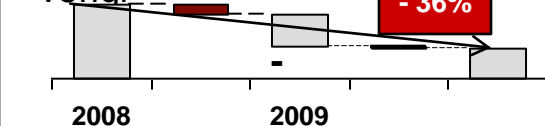
AM Avtodomi tržni delež v EU		AM prikolice tržni delež v EU	
6,1%	6,9%	4,7%	5,3%
Sept.08- Aug 09	Sept.09- Aug 10	Sept.08- Aug 09	Sept.09- Aug 10

- Izboljšan produktni miks in povp. prodajna cena



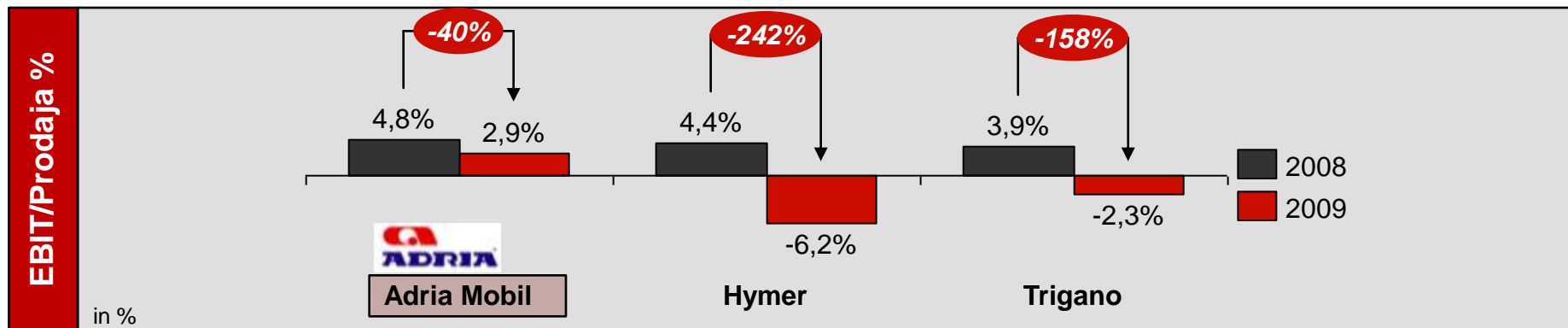
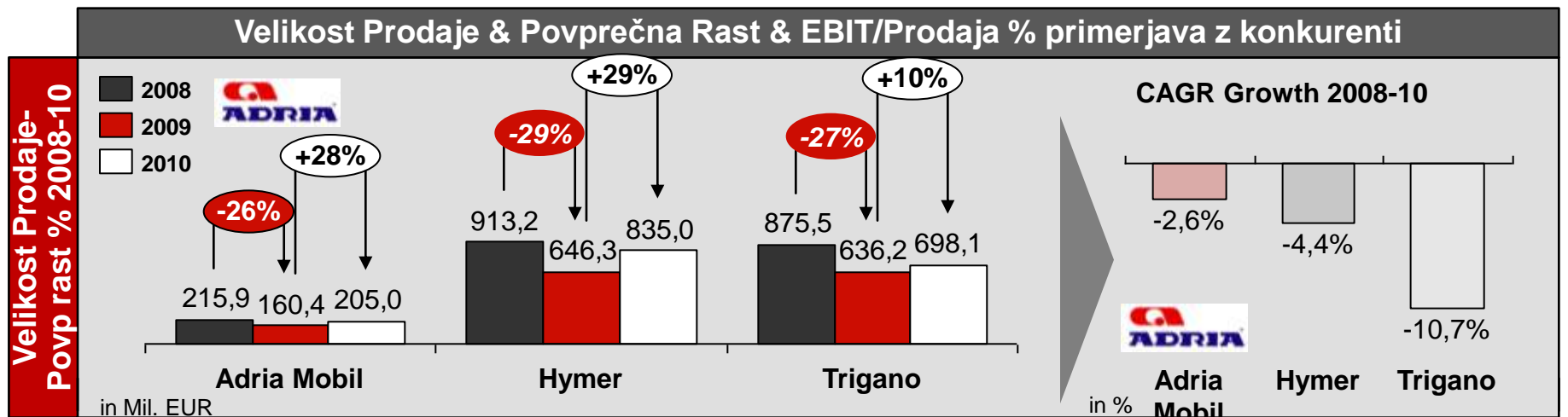
**Dvig povprečne cene izdelka izkazuje večjo moč BZ**

- Zmanjšanje zalog v celotni verigi



# Ključni faktor uspeha v premagovanju krize v Adriji Mobil je bilo predvsem sprejetje nove miselnosti ob izrazu “kriza = priložnost” ... za spremembe in rast konkurenčnosti

Spremembe obsega prodaje in dobičkonosnosti, Adria in konkurenti 2008 – 2009 – 2010 <sup>1)</sup> (in Mil. EUR, in %)



Opomba 1) : Leto 2010 ocena oz zaključek fiskalnega leta 31.08.2010