

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

KOORDINACIJA PRODAJE IN PROIZVODNJE  
MESNIH IZDELKOV

Andrej Glešič

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Igor Hribar

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100  
101  
102  
103  
104  
105  
106  
107  
108  
109  
110  
111  
112  
113  
114  
115  
116  
117  
118  
119  
120  
121  
122  
123  
124  
125  
126  
127  
128  
129  
130  
131  
132  
133  
134  
135  
136  
137  
138  
139  
140  
141  
142  
143  
144  
145  
146  
147  
148  
149  
150  
151  
152  
153  
154  
155  
156  
157  
158  
159  
160  
161  
162  
163  
164  
165  
166  
167  
168  
169  
170  
171  
172  
173  
174  
175  
176  
177  
178  
179  
180  
181  
182  
183  
184  
185  
186  
187  
188  
189  
190  
191  
192  
193  
194  
195  
196  
197  
198  
199  
200  
201  
202  
203  
204  
205  
206  
207  
208  
209  
210  
211  
212  
213  
214  
215  
216  
217  
218  
219  
220  
221  
222  
223  
224  
225  
226  
227  
228  
229  
230  
231  
232  
233  
234  
235  
236  
237  
238  
239  
240  
241  
242  
243  
244  
245  
246  
247  
248  
249  
250  
251  
252  
253  
254  
255  
256  
257  
258  
259  
260  
261  
262  
263  
264  
265  
266  
267  
268  
269  
270  
271  
272  
273  
274  
275  
276  
277  
278  
279  
280  
281  
282  
283  
284  
285  
286  
287  
288  
289  
290  
291  
292  
293  
294  
295  
296  
297  
298  
299  
300  
301  
302  
303  
304  
305  
306  
307  
308  
309  
310  
311  
312  
313  
314  
315  
316  
317  
318  
319  
320  
321  
322  
323  
324  
325  
326  
327  
328  
329  
330  
331  
332  
333  
334  
335  
336  
337  
338  
339  
340  
341  
342  
343  
344  
345  
346  
347  
348  
349  
350  
351  
352  
353  
354  
355  
356  
357  
358  
359  
360  
361  
362  
363  
364  
365  
366  
367  
368  
369  
370  
371  
372  
373  
374  
375  
376  
377  
378  
379  
380  
381  
382  
383  
384  
385  
386  
387  
388  
389  
390  
391  
392  
393  
394  
395  
396  
397  
398  
399  
400  
401  
402  
403  
404  
405  
406  
407  
408  
409  
410  
411  
412  
413  
414  
415  
416  
417  
418  
419  
420  
421  
422  
423  
424  
425  
426  
427  
428  
429  
430  
431  
432  
433  
434  
435  
436  
437  
438  
439  
440  
441  
442  
443  
444  
445  
446  
447  
448  
449  
450  
451  
452  
453  
454  
455  
456  
457  
458  
459  
460  
461  
462  
463  
464  
465  
466  
467  
468  
469  
470  
471  
472  
473  
474  
475  
476  
477  
478  
479  
480  
481  
482  
483  
484  
485  
486  
487  
488  
489  
490  
491  
492  
493  
494  
495  
496  
497  
498  
499  
500  
501  
502  
503  
504  
505  
506  
507  
508  
509  
510  
511  
512  
513  
514  
515  
516  
517  
518  
519  
520  
521  
522  
523  
524  
525  
526  
527  
528  
529  
530  
531  
532  
533  
534  
535  
536  
537  
538  
539  
540  
541  
542  
543  
544  
545  
546  
547  
548  
549  
550  
551  
552  
553  
554  
555  
556  
557  
558  
559  
560  
561  
562  
563  
564  
565  
566  
567  
568  
569  
570  
571  
572  
573  
574  
575  
576  
577  
578  
579  
580  
581  
582  
583  
584  
585  
586  
587  
588  
589  
590  
591  
592  
593  
594  
595  
596  
597  
598  
599  
600  
601  
602  
603  
604  
605  
606  
607  
608  
609  
610  
611  
612  
613  
614  
615  
616  
617  
618  
619  
620  
621  
622  
623  
624  
625  
626  
627  
628  
629  
630  
631  
632  
633  
634  
635  
636  
637  
638  
639  
640  
641  
642  
643  
644  
645  
646  
647  
648  
649  
650  
651  
652  
653  
654  
655  
656  
657  
658  
659  
660  
661  
662  
663  
664  
665  
666  
667  
668  
669  
670  
671  
672  
673  
674  
675  
676  
677  
678  
679  
680  
681  
682  
683  
684  
685  
686  
687  
688  
689  
690  
691  
692  
693  
694  
695  
696  
697  
698  
699  
700  
701  
702  
703  
704  
705  
706  
707  
708  
709  
710  
711  
712  
713  
714  
715  
716  
717  
718  
719  
720  
721  
722  
723  
724  
725  
726  
727  
728  
729  
730  
731  
732  
733  
734  
735  
736  
737  
738  
739  
740  
741  
742  
743  
744  
745  
746  
747  
748  
749  
750  
751  
752  
753  
754  
755  
756  
757  
758  
759  
760  
761  
762  
763  
764  
765  
766  
767  
768  
769  
770  
771  
772  
773  
774  
775  
776  
777  
778  
779  
780  
781  
782  
783  
784  
785  
786  
787  
788  
789  
790  
791  
792  
793  
794  
795  
796  
797  
798  
799  
800  
801  
802  
803  
804  
805  
806  
807  
808  
809  
810  
811  
812  
813  
814  
815  
816  
817  
818  
819  
820  
821  
822  
823  
824  
825  
826  
827  
828  
829  
830  
831  
832  
833  
834  
835  
836  
837  
838  
839  
840  
841  
842  
843  
844  
845  
846  
847  
848  
849  
850  
851  
852  
853  
854  
855  
856  
857  
858  
859  
860  
861  
862  
863  
864  
865  
866  
867  
868  
869  
870  
871  
872  
873  
874  
875  
876  
877  
878  
879  
880  
881  
882  
883  
884  
885  
886  
887  
888  
889  
890  
891  
892  
893  
894  
895  
896  
897  
898  
899  
900  
901  
902  
903  
904  
905  
906  
907  
908  
909  
910  
911  
912  
913  
914  
915  
916  
917  
918  
919  
920  
921  
922  
923  
924  
925  
926  
927  
928  
929  
930  
931  
932  
933  
934  
935  
936  
937  
938  
939  
940  
941  
942  
943  
944  
945  
946  
947  
948  
949  
950  
951  
952  
953  
954  
955  
956  
957  
958  
959  
960  
961  
962  
963  
964  
965  
966  
967  
968  
969  
970  
971  
972  
973  
974  
975  
976  
977  
978  
979  
980  
981  
982  
983  
984  
985  
986  
987  
988  
989  
990  
991  
992  
993  
994  
995  
996  
997  
998  
999  
1000

## POVZETEK

Prvi del diplomske naloge sestavlja predstavitev podjetja MIP, d. d., Nova Gorica, proizvodni program podjetja in SWOT analiza podjetja. Naprej je opisana funkcija trženja v povezavi z proizvodnjo, opredeljeno je trženje v podjetju, delitev kupcev in proizvodna veriga pri izvajanju naročila. Zelo pomembna je koordinacija poslovnih aktivnosti trženja in proizvodnje, njuno usklajeno delovanje pri realizaciji naročil. Prikazano je oblikovanje koordinacijske službe v podjetju, njeno delovanje, različen vpliv naročil na proizvodnjo, segmentacija proizvodnje ter izvajanje in nadziranje procesov v proizvodnji in zunaj na trgu. V zadnjem delu diplomske naloge so prikazane analize stanj rezultatov proizvodnje, koordinacije in trženja mesnih izdelkov. V zaključku diplomskega dela so podane tudi smernice, poslanstvo in vizija podjetja MIP, d. d., iz Nove Gorice na področju trženja mesnih izdelkov.

*Ključne besede:* proizvodnja, tržne aktivnosti, povpraševanje, koordinacija, mesni izdelki, kupci, zadovoljstvo

## SUMMARY

In the first part of the diploma thesis the enterprise MIP d. d. Nova Gorica, its production program and the SWOT analysis are presented. Following, the function of the marketing in regard to the production is described, the enterprise marketing is determined, the division of the customers, and the production chain in the order implementation are presented. The coordination between the business marketing activities and the production is very important, as well as their harmonised performance in the order implementation. The coordination service in the enterprise is demonstrated, its performance, various influences of the orders on the production, on production segmentation, on the execution and supervision of the production processes, and upon the open market are listed. In the last part of our work the results of the production, coordination and marketing of the meat products analysis are presented. In the conclusions the suggestions, the mission and the vision of MIP d. d. Nova Gorica enterprise on the field of the meat products marketing are stated.

*Key words:* production, marketing activities, demands, coordination, meat products, customers, satisfaction

**UDK:** 658.5/.8(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji diplomskega dela .....	1
1.2	Metode obravnavanja .....	2
1.3	Predpostavke in omejitve .....	2
<b>2</b>	<b>Predstavitev podjetja .....</b>	<b>3</b>
2.1	Predstavitev proizvodnega programa .....	6
2.2	SWOT analiza podjetja .....	9
<b>3</b>	<b>Trženje v povezavi s proizvodnjo .....</b>	<b>13</b>
3.1	Koncept proizvodnje .....	13
3.2	Oprelitev trženja .....	17
3.3	Delitev kupcev .....	19
3.4	Proizvodna veriga pri izvajanju naročila .....	21
<b>4</b>	<b>Teoretična opredelitev koordinacijskih aktivnosti .....</b>	<b>23</b>
4.1	Priprava .....	23
4.1.1	Oblikovanje koordinacijske službe .....	25
4.1.2	Segmentiranje proizvodnje .....	28
4.1.3	Razlikovanje v naročilih v proizvodnem procesu .....	30
4.1.4	Pozicioniranje izhodnih produktov .....	33
4.2	Izvajanje procesov .....	36
4.3	Nadziranje procesov .....	38
<b>5</b>	<b>Raziskava o učinkovitosti izvajanja aktivnosti .....</b>	<b>41</b>
5.1	Smotri, poslanstvo in vizija podjetja MIP, d. d., na področju trženja mesnih izdelkov .....	41
5.2	Analiza stanja in rezultatov proizvodnje .....	42
5.3	Analiza stanja in rezultatov koordinacije .....	42
5.4	Analiza stanja in rezultatov trženja .....	43
<b>6</b>	<b>Ugotovitve in priporočila .....</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>47</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>49</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>49</b>



## **SLIKE**

Slika 2.1	Zaščitni znak .....	4
Slika 2.2	Organizacijska struktura skupine MIP, d. d.....	4
Slika 2.3	Kakovostni razredi so ločeni po osnovnih barvah etiket .....	6
Slika 3.1	Ime slike.....	13
Slika 3.2	Ime slike.....	15

## **TABELE**

Tabela 2.1	Proizvodni obrati v podjetju MIP, d. d. Nova Gorica.....	8
Tabela 2.2	Možni dejavniki SWOT analize v podjetju MIP, d. d. Nova Gorica.....	9
Tabela 3.1	Prikaz ekonomičnosti proizvodnje glede na kapacitete in stroške proizvodnje .....	17





## 1 UVOD

Ostra globalna konkurenca, vse bolj zahtevni kupci, hitro spreminjajoča se tehnologija, deregulacija, socialne in druge spremembe zahtevajo neprestano analiziranje obstoječih sil in posledično kreiranje takšnih strategij trženja, ki bodo omogočale, da bo podjetje zmožno izkoristiti priložnosti, ki se ponujajo, oziroma se po drugi strani izogniti grožnjam.

Pri tem se seveda postavlja vprašanje, kako s kakšno strategijo naj se podjetje odziva na zunanje spremembe ob hkratnem izkoriščanju lastnih prednosti, da mu bosta zagotovljena dolgoročen obstanek in uspešnost. Odgovor na to ni enostaven. Težko, včasih skoraj nemogoče, je določiti, kam bodo spremembe usmerjene in kaj so garancije uspeha. Vsekakor pa preišljeno zastavljena in dosledno izvajana strategija trženja, ki je skladna s proizvodnjo v podjetju, poveča verjetnost uspešnega poslovanja podjetja.

### 1.1 Namen in cilji diplomskega dela

V diplomskem delu bom prikazal današnje stanje v mesnopredelovalni industriji v Sloveniji, odnos velikih kupcev – trgovskih sistemov, njihov način poslovanja z obravnavanim podjetjem, postavljanje zahtev pri naročanju izdelkov, vpliv teh zahtev na proizvodnjo v podjetju. Prikazal bom pomen koordinacije procesov v podjetju, kjer se srečujejo potrebe kupcev in zmožnosti podjetja, da jih zadovoljijo in s tem izpolnijo njihova pričakovanja.

Cilj diplomskega dela je analizirati vlogo aktivnosti koordiniranja prodaje in proizvodnje v mesnopredelovalnem podjetju MIP, d. d., Nova Gorica, predvsem z vidika posledic, ki nastanejo v primeru, ko se posamezne poslovne funkcije neustrezno odzovejo na signale iz zunanjega ali notranjega okolja podjetja. V mesnopredelovalni industriji je dinamika poslovanja v veliki meri odvisna od naročil v izvozu in zahtev velikih trgovskih mrež, kot so na primer Mercator, Spar Slovenija, Engrotuš, d. o. o., in Leclerc, s katerimi posluje obravnavano podjetje, zato je ustrezna koordinacija med prodajo, načrtovanjem, proizvodnjo in distribucijo ključnega pomena za zagotavljanje kakovostne izvedbe naročil in zadovoljstvo ključnih strank.

Cilji diplomskega dela:

- analizirati pomen in vlogo koordinacije med prodajo mesnih izdelkov in proizvodnjo, ki je dolžna zagotoviti izpolnjevanje naročil,
- analizirati napake pri delovanju poslovnih funkcij prodaje in proizvodnje s stališča koordinatorja,
- ugotoviti vzroke napačnega delovanja pri poslovnih funkcijah prodaje, proizvodnje in aktivnostih koordinacije,
- na podlagi ugotovljenih odstopanj in njihovih vzrokov podati predloge sprememb poslovnih procesov z namenom zmanjšanja posledic napačnega delovanja ter izboljšanja poslovanja družbe.

## **1.2 Metode obravnavanja**

S pomočjo managementa proizvodnje obravnavamo pristope, metode in načela učinkovitega uravnavanja izvajalnih procesov. Izvajalni procesi potekajo v izvajalni poslovni funkciji, rezultat procesov so proizvedeni proizvodi oz. opravljene storitve.

Obravnavamo del poslovnega procesa podjetja, ki poleg proizvodne funkcije zajema še kadrovske, nabavne, prodajne in finančne poslovne funkcije. Cilji v proizvodnji so: upoštevanje dobavnih rokov, zagotavljanje skladnosti proizvodov s specifikacijami, zagotavljanje hitrih dobav. Vsak del poslovnega procesa sledi procesu planiranja izvedbe in kontrole. Proizvajanja ne moremo obravnavati ločeno, temveč zgolj v tesni povezavi z drugimi deli poslovnega procesa.

Z uporabo metode snemanja procesov bom izvedel analizo posameznih koordinacijskih aktivnosti, ki jih opravlja koordinator naročil med proizvodnjo in prodajo. Na osnovi lastnih izkušenj in rezultatov analize bom v zadnjem delu naloge predstavil konkretne predloge za uvedbo izboljšav, ki bodo pripomogle k izboljšanju poslovanja podjetja.

Pri pripravi diplomskega dela bom uporabljal strokovno literaturo, ki obravnava to področje, pomagali mi bodo tudi sodelavci v obravnavanem podjetju. Večji delež informacij in podatkov bom pridobil v podjetju, uporabil pa bom tudi statistične podatke.

## **1.3 Predpostavke in omejitve**

Predpostavka, ki se bo pojavljala pri tej diplomski nalogi je, da se obseg naročil v prihodnje ne bo bistveno spremenil tako pri kupcih kot v proizvodnji. Iz te predpostavke bodo izhajale tudi ugotovitve v tej nalogi.

Omejitev pri pripravi diplomskega dela je lahko podjetje, saj v njem prihaja do nenehnih sprememb, ki narekujejo razvoj podjetja. Druga omejitev je lahko kupec, saj ne poznamo njegovega prihodnjega obnašanja in s tem tudi ne naročanja.

Kot omejitev bi izpostavil tudi dostop do določenih podatkov, ki jih podjetje šteje kot poslovno skrivnost.

## 2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Predhodnica današnjega podjetja MIP, d. d., je bila ustanovljena leta 1947 v stari klavnici v novem nastajajočem mestu Nova Gorica. Prvoten namen je bila oskrba z mesom na ožjem področju Goriške. Podjetje se je iz teh skromnih zametkov razvilo v sodobno družbo, ki je med vodilnimi mesnopredelovalnimi industrijami v Sloveniji in dobro poznano v Evropi. MIP, d. d., deluje po načelih HACCP ter ima vse potrebne registracije za poslovanje v Evropski uniji (ovalni žig).

Na sedanji lokaciji MIP, d. d., posluje od šestdesetih let prejšnjega stoletja. Vsa leta se je intenzivno razvijal, v prvih desetletjih predvsem v proizvodne prostore, hleve in klavnico, kasneje je uvedel lastno maloprodajno mrežo. Zadnja desetletja je posvetil tehnološkemu razvoju, pridobivanju novih znanj, raziskovanju in tehničnim posodobitvam. Vzporedno s tem je širil proizvodne kapacitete, uvajal nove proizvodne linije in se uspešno prilagajal novim tržnim razmeram. Oblikoval je specializirane obrate, zgradil sodobno robotizirano skladišče in uvedel primerno notranjo organizacijo.

Podjetje je v letu 1996 izvedlo lastninsko preoblikovanje in je v sodnem registru okrožnega sodišča v Novi Gorici vpisano kot delniška družba pod firmo: Mesna industrija Primorske, d. d., Nova Gorica, skrajšano MIP, d. d. Sedež družbe je na Panovški ulici 1 v Novi Gorici.

Osnovni kapital družbe znaša 8.257.144,05 EUR. Družba ima kapitalske vložke v tujini in v Sloveniji. Skladno s sprejetimi akti družbe jo vodi uprava družbe. Skupščina delničarjev je imenovala nadzorni svet, sestavljen iz predstavnikov delničarjev in delavcev.

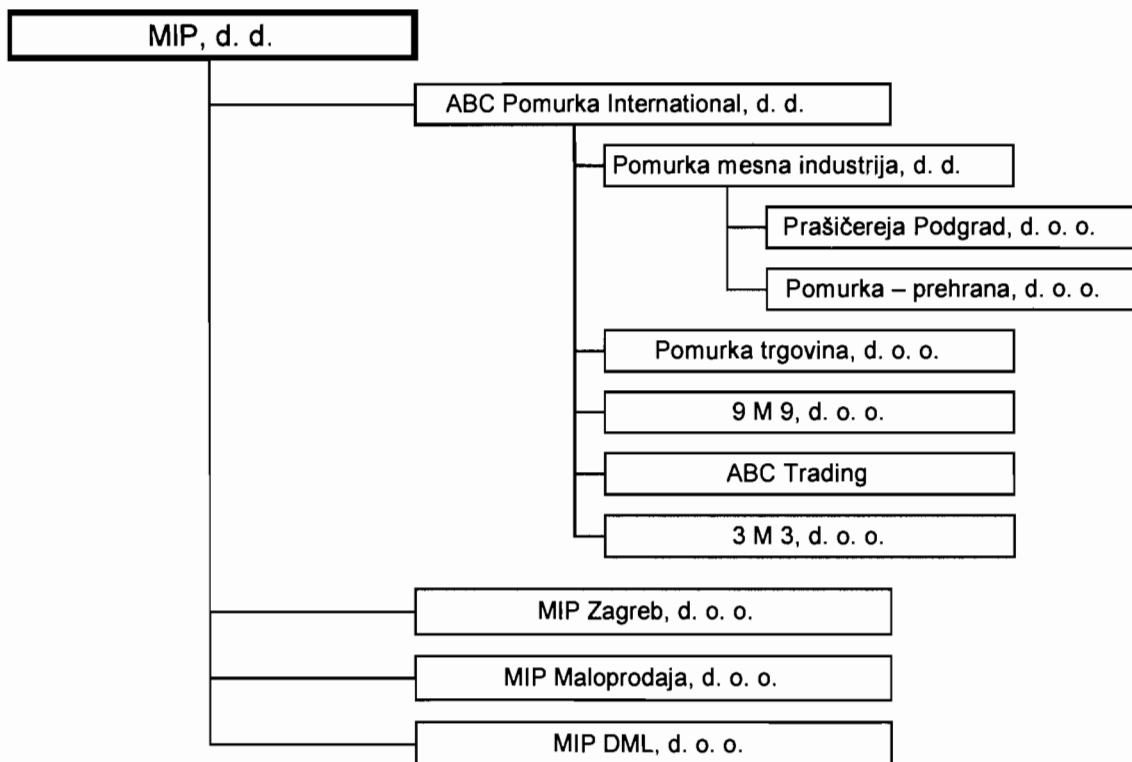
Lastniška struktura se je bistveno spremenila konec leta 2003, ko so v podjetje aktivno vstopili novi lastniki. S 1. januarjem 2004 je podjetje dobilo novo vodstvo. Direktor je postal g. Vojteh Volk (sicer tudi solastnik podjetja), ki je korenito spremenil strategijo in cilje podjetja MIP, d. d. V juniju 2005 je MIP, d. d., prevzel ABC Pomurko International in s tem Pomurko mesno industrijo, d. d., in Pomurko trgovino, d. o. o. Konec leta 2005 so se kot posledica prevzema Pomurke in planirane reorganizacije prodajne službe začele pripravljati in izvajati velike organizacijske spremembe na področju prodajne službe. Ustanovljeni sta bili podjetji MIP DML (distribucija, marketing, logistika), d. o. o., kamor so bile prenešene prodajne službe, marketing in logistika družbe MIP, d. d., in MIP Maloprodaja, d. o. o., kamor je bila prenešena vsa maloprodaja. Obe podjetji sta v 100% lastništvu MIP, d. d., delovati sta začeli v začetku leta 2006.

Slika 2.1 Zaščitni znak



Vir: Arhiv Mip, d. d., 2004.

Slika 2.2 Organizacijska struktura skupine MIP, d. d.



Vir: MIP, d. d., 2005.

S 1. januarjem 2006 je vodenje podjetja MIP, d. d., prevzel g. Marko Volk, prej pomočnik direktorja uprave. Vsa ta podjetja so se z že prej obstoječimi podjetji ki so bila v lasti MIP, d. d., povezala v skupino MIP, d. d., ki jo vodi g. Vojteh Volk.

Organiziranost družbe MIP, d. d., sledi potrebam trga tako na tehničnem kot na komercialnem področju. Tehnično področje je organizirano v specializirane tehnološko zaključene celote oz. obrate: govejo in svinjsko klavnico, poltrajni program, kraške specialitete s sušilnico v Kobjeglavi, meso, skladišče mesnih proizvodov ter obrat suhih salam v Tolminu.

Glavno vodilo zaposlenih v podjetju MIP, d. d., so varnost in kakovost tako pri mesu kot pri mesnih izdelkih, zadovoljstvo kupcev, spoštovanje etičnih načel in ohranjanje okolja. Kakovost in varnost proizvodov je v veliki meri odvisna od kakovostnih surovin, zato se povečuje delež lastnih surovin slovenskega porekla (vzreja prašičev in goveda). Podjetje dosledno spoštuje sledljivost in izvaja stalen nadzor v vseh

fazah predelave oz. proizvodnje. V MIP-ovih izdelkih so poudarjene prepoznavne značilnosti regij: Kraške planote, Vipavske in Soške doline.

Potrditve pravilnosti te odločitve so tudi številna priznanja in pohvale ki jih prejemajo mesni izdelki in sveže meso na domačih in mednarodnih ocenjevanjih.

Ker je MIP, d. d., ves čas svojega obstoja veliko vlagal v proizvodne objekte, stroje in opremo, je danes sposoben vzdržati konkurenčni pritisk z vidika tehnološkega znanja, zagotavljanja visokokakovostnih in zdravju varnih živil ter obdržati doseženi nivo notranjih kontrol, ki izhajajo iz veterinarsko-sanitarnih predpisov za tovrstno proizvodnjo.

MIP, d. d., je certificiran po standardu ISO 9001 od leta 1997, kasneje je te standarde uskladi z ISO 9001:2000. Skladno s standardi SIST ISO 9001:2000 je oblikovan *Poslovník vodenja kakovosti*, ki kratko in jedrnato opisuje delovanje sistema, posamezne procese in elemente, od načrtovanja, preko izvajanja do nadzora in nenehnega izboljševanja. Obenem je to osnova za sistematično usposabljanje in nenehno izboljševanje sistema, partnerjem in certifikacijski instituciji pa dokazilo učinkovitega zagotavljanja in izboljševanja kakovosti.

Od leta 2000 ima MIP, d. d., v proizvodnji uveden HACCP sistem. To je sistem ugotavljanja in preverjanja kontrolnih točk in kritičnih kontrolnih točk za zagotavljanje varnega izdelka. Za meso je vzpostavljen sistem sledljivosti od vzreje živali do prodaje posameznega kosa mesa oz. izdelka. Podjetje ima tudi izvozne registracije, ovalne žige, za vse svoje obrate.

MIP, d. d., je konec leta 2006 pridobil tudi standarda IFS in BRC za programe:

- sušeno meso (pršuti, zašinek, pancete in drugo sušeno meso),
- sušene salame (salame s plesnijo in dimljene salame),
- pasterizirane mesnine (mortadele, kuhani pršuti, pečeni pršuti, salame).

S pridobitvijo standardov IFS in BRC podjetje dokazuje svojim odjemalcem, da izpolnjuje njihove zahteve, zahteve zakonodaje in zahteve za dobro proizvodno in higiensko prakso.

Standard obsega skupno preko 300 zahtev, katerih izpolnjevanje se preverja pri presoji, in pravzaprav združuje zahteve standarda ISO 9001:2000 in HACCP.

Družba MIP, d. d., posveča veliko pozornost skrbi za kakovost in varnost živil in skladno s predpisi opravlja kontrole in analize. Preiskave opravljajo neodvisni pooblaščen laboratoriji.

V letu 2004 se je MIP, d. d., na trgu predstavil z osveženo celostno podobo, ukinjena je bila delitev izdelkov po tehnoloških blagovnih skupinah. Mesni izdelki so razdeljeni v kakovostne razrede. Za njihovo prepoznavanje so uvedene štiri vrste barvnih etiket, ki potrošniku omogočajo vizualno prepoznavanje kakovostnih razredov. *Z rdečo etiketo* je označena široka paleta znanih in že uveljavljenih izdelkov, izdelki za široko potrošnjo so označeni *s krem etiketo*. Najodličnejši izdelki so označeni *s črno*

etiketo, ki predstavlja tudi v tujini znani »black label« – najvišjo kakovost. Črno etiketo nosi ozek izbor najkakovostnejših izdelkov. Pri proizvodnji teh so upoštevane geografske značilnosti področja, na katerem so proizvedeni, in so (ali bodo v bližnji prihodnosti) proizvedeni izključno iz slovenske surovine, z znanim poreklom in dosledno sledljivostjo celotne verige »od njive do vilic«. Da mesni izdelek sploh lahko dobi črno etiketo, mora na domačih in mednarodnih ocenjevanjih pridobiti zlate medalje, kakovost stalno preverjajo tehnologi v sodelovanju z Biotehniško fakulteto Ljubljana. Izdelki s črno etiketo so: kraški pršut, zoren 16 mesecev, mortadeli extra in maxi, domača vipavska salama in domača dimljena salama.

V juniju 2005 je bila oblikovana nova, zelena linija izdelkov, ki sodi v najvišji kakovostni nivo. Najpomembnejši med njimi je vipavski pršut. Njegova posebnost je v tem, da je proizveden izključno iz slovenske surovine, iz stegen prašičev, namensko vzrejenih do višje teže. Proizveden je po tradicionalnih postopkih vipavske doline (topografsko raziskavo je izdelal Andrej Malnič iz Goriškega muzeja). V pripravi je tudi zaščita geografskega izvora. Drugi izdelek te linije je vipavski zašinek. V celostni podobi najnovejše linije izdelkov je izpostavljena zelena barva kot značilna barva doline in dvorca Zemono kot prepoznavnega elementa tega področja. Izdelani so bili tudi pisni materiali za komuniciranje z javnostjo in pisna informacija o izdelku za interne (enotno predstavljanje navzven) in eksterne potrebe.

Slika 2.3 Kakovostni razredi so ločeni po osnovnih barvah etiket



Vir: Arhiv MIP, d. d., 2004.

## 2.1 Predstavitev proizvodnega programa

Sodobna proizvodnja, za katero hočemo, da bo uspešna, mora biti ustrezno načrtovana, pripravljena, organizirana in mora uporabljati vse dosežke, ki se vključujejo v proizvodno in poslovno funkcijo. V vsakem delovnem okolju se pojavljajo specifični subjektivni in objektivni problemi, potrebe, zahteve in možnosti.

Temeljni namen vsake proizvodnje mora biti doseganje optimalnega razmerja med rezultati in stroški proizvodnje. Z namenom zmanjševanja stroškov je bila že pred leti opravljena specializacija proizvodnje po posameznih obratih znotraj družbe MIP, d. d., in v zadnjem času še znotraj skupine MIP, d. d., (MIP, d. d., in Pomurka, d. d.).

Dejavnost družbe MIP, d. d., se danes opravlja v tehnološko zaključenih enotah:

- izkoščevalnica mesa in ekspedit mesa. Tu se pripravlja meso za potrebe proizvodnje in za oskrbo trga s svežim mesom. Poseben poudarek podjetje oskrbi prodajnih polic s pakiranim svežim mladim govejim, telečjim in svinjskim mesom. To meso je pakirano v CA (kontrolirani atmosferi). V ponudbi ima tudi v vakuumu zorjeno meso, ki ga še posebej cenijo gostinci in hotelirji, vedno bolj pa se uveljavlja tudi pri individualnih potrošnikih. MIP, d. d., ga ponuja kot družinsko pakiranje, to so približno kilogramski kosi. Zorjeno meso odlikuje izredna mehkost in sočnost.
- Obrat poltrajnih izdelkov. Tu poteka proizvodnja vseh poltrajnih izdelkov, med katerimi so najpomembnejše mortadele, kuhani pršuti in kuhane mesne slanine, več vrst klobas in hrenovk ter prekajeni program (šunke v različnih oblikah, pečeni vrat ...). V marcu 2007 je pričela z obratovanjem nova linija za proizvodnjo mortadele, ki je MIP-ov paradni izdelek. Linija, ki je najsodobnejša v Evropi, je v celoti podprta z informacijskim sistemom in tehnologom ter strokovno usposobljenim delavcem omogoča dosleden nadzor nad proizvodnim procesom in uporabljenimi surovinami, s čimer je končnemu potrošniku zagotovljena maksimalna varnost izdelkov.
- Obrat kraških specialitet. Tu poteka proizvodnja pršuta in ostalega sušenega mesa (kraške pancete, zašinka, kmečke prate, alpskega pršuta). Proizvodni prostori in sušilnice so na dveh lokacijah, in sicer v Novi Gorici in v Kobjeglavi na Krasu. Kraški in vipavski pršut sta izdelka z zaščiteno geografsko označbo, s tem da je vipavski pršut edini pršut z deklariranim slovenskim poreklom – »100 % slovensko«.
- Obrat suhih salam, Tolmin. Tu poteka celotna proizvodnja vseh vrst sušenih salam in klobas; gre za salame s plesnijo in salame brez plesni (to so dimljene salame).
- Pakirnica, skladišče in ekspedit mesnih izdelkov. Ta obrat je v Novi Gorici, zgrajen in sodobno opremljen je bil v leta 2001. Pomeni ključno vez med proizvodnimi obrati MIP, d. d., in trgom. Njegov osnovni namen je prehodno skladiščenje, priprava in končna oprema izdelkov za trg. Skladišče deluje po sistemu FI-FO (first in – first out).
- Lastna maloprodajna mreža s 33 prodajalnami po Sloveniji in gostilno Kraljestvo pršuta v Kobjeglavi pri Štanjelu je od začetka leta 2006 organizirana v podjetju MIP Maloprodaja, d. o. o., kot samostojna pravna oseba.

Iz spodnje tabele 2.1 je razvidno, da podjetje izvaja svojo dejavnost na več lokacijah, in sicer na sedežu podjetja v Novi Gorici s tremi obrati, z enim v Tolminu in enim, ki je delno v Novi Gorici delno v Kobjeglavi. Narava proizvodnje, geografsko poreklo in specifična mikroklima na teh dveh lokacijah zahteva tak način poslovanja. Ta dva programa sta: obrat suhih salam v Tolminu in obrat kraških specialitet, ki je, kot že omejeno razdeljen na dve lokaciji. Za podjetje predstavlja ta posebnost proizvodnje

dotatne stroške z vidika oskrbe obratov s surovinami ter repromateriali za proizvodnjo, kot so vrečke, čreva, etikete in ostalo. Zahteva tudi večjo pozornost pri koordiniranju in naročanju izdelkov iz teh dveh obratov, saj sta ločena od sedeža podjetja, kjer se nahaja skladišče mesnih izdelkov.

**Tabela 2.1** Proizvodni obrati v podjetju MIP, d. d., Nova Gorica

Proizvodni obrati	Lokacija obrata	Vrste proizvodnega programa	Tip proizvodnje	Prevzem iz proizvodnje	Pakiranje izdelkov	Rok trajanja izdelkov in pogoji hranjenja
Obrat poltrajnih izdelkov	Nova Gorica	Poltrajne in barjene klobase, konzervirano meso, suhomesnati izdelki	Večfazna	2 do 14 dni	Da	30 do 90 dni pri temp. do +4 °C
Obrat kraških specialitet	Nova Gorica in Kobjeglava	Proizvodnja pršutov in ostalega sušenega mesa	Večfazna	21 dni do več kot 365 dni	Da in ne	30 do 365 dni pri temp. od +4 °C do +18 °C
Obrat suhih salam	Tolmin	Suhe salame	Večfazna	21 dni do 90 dni	Da in ne	60 do 180 dni pri temp. od +4 °C do +8 °C
Obrat pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov	Nova Gorica	Pakirnica, skladišče in odprema mesnih izdelkov	Večfazna	Dnevno	Da	1 do 30 dni pri temp. od +4 °C do +8 °C

V vsakem obratu poteka več proizvodnih programov, delovnih procesov, proizvaja se več različnih proizvodov, ki terjajo usklajeno naročanje in skrbno načrtovanje pri končni fazi pakiranja izdelkov.

Tudi različni roki prevzemov izdelkov iz proizvodnje zahtevajo veliko znanja, spremljanja gibanja končnih zalog v skladišču in večkrat predstavljajo tveganje za koordinatorja pri naročanju v proizvodnji. Problem predstavljajo predvsem izdelki s kratkim rokom trajanja, tisti, ki se ne pakirajo in se prodajajo v rinfuzi, torej niso vakuumsko pakirani.

Tedensko načrtno planiranje in koordiniranje pripomore k preprečitvi morebitnih zastojev v dobavi določenih izdelkov iz redne prodaje, blagovnih znamk ali mesnih izdelkov, ki so v akciji pri različnih trgovskih verigah.

Temperatura igra pomembno vlogo pri zagotavljanju obstojnosti ter kakovosti izdelka. Večino izdelkov je treba hraniti v temnih in suhih prostorih, hkrati pa mora biti prisotna določena stopnja vlage, da ne bi prišlo do izsuševanja izdelka.



## 2.2 SWOT analiza podjetja

Dejavnike, ki predstavljajo temeljne zmožnosti podjetja in privlačnost tržišča, lahko prikažemo s pomočjo SPIN analize (okrajšava za: slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti), ki jo angl. poimenujemo SWOT-analiza (strenghts, weaknesses, opportunities, threats). SPIN-model nam omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja v smislu zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti (Biloslavo 1999, 172).

Notranje prednosti podjetja predstavljajo nastale skupine procesov, tehnologij, veščin in usmeritev, ki so med seboj povezane in predstavljajo za podjetje konkurenčno prednost.

Notranje slabosti podjetja predstavljajo nastale skupine procesov, tehnologij, veščin in usmeritev, ki podjetju onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi lahko doseglo zastavljene cilje. Podjetju so v oviro, preprečujejo njegov razvoj ter nastopanje na tržišču in v končni fazi za podjetje predstavljajo strošek. Dober in pozoren management skuša tako stanje takoj odpraviti s hitrim in učinkovitim ukrepanjem.

**Tabela 2.2** Možni dejavniki SWOT-analize v podjetju MIP, d. d., Nova Gorica

<p><b>NOTRANJE PREDNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobro ime,</li> <li>- izkušena delovna sila,</li> <li>- urejena organizacija,</li> <li>- urejeno komuniciranje,</li> <li>- skrb za tehnološki razvoj,</li> <li>- pridobljen certifikat kakovosti ISO 9001 in</li> <li>- IFS-ter BRC-standard.</li> </ul>	<p><b>NOTRANJE SLABOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmožnost preusmeritve glede na hitre spremembe trga,</li> <li>- premalo agresiven nastop na domačem in tujem trgu,</li> <li>- proizvodnja,</li> <li>- trženje in prodaja,</li> <li>problematika koordinacije.</li> </ul>
<p><b>ZUNANJI IZZIVI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gospodarsko uspešno okolje,</li> <li>- priložnost na novih trgih Evropske unije,</li> <li>- etno trg EU (zdomci iz bivših republik Jugoslavije),</li> <li>- tretje države.</li> </ul>	<p><b>ZUNANJE NEVARNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prodaja proizvodov preko trgovskih družb in verig,</li> <li>- možnost sovražnega prevzema,</li> <li>- tuja konkurenca po vstopu v EU,</li> <li>- država premalo podpira podjetje na področju izvoza,</li> <li>- izbruh starih ter pojav novih bolezni.</li> </ul>

Če podrobneje opredelimo notranje okolje, ugotovimo, da je največja prednost za MIP, d. d., njegovo dobro ime, saj je podjetje prisotno na trgu že 60 let, kar pozitivno vpliva na zaupanje potrošnikov MIP-ovih mesnih izdelkov ter svežega mesa. Izkušnje in lastno znanje so se kalili skozi čas in pripomogli, da je podjetje stalno napredovalo in se razvijalo. Opredeljenost postopkov delovnih in drugih procesov z namenom zagotavljanja nemotenega delovnega procesa in poslanstva podjetja.

Tabela 2.2. prikazuje tudi slabosti, ki izhajajo iz notranjega okolja podjetja MIP, d. d., Nova Gorica. Slabost, ki je postavljena na prvo mesto, je zmožnost preusmeritve glede na hitre spremembe trga in njegovih okoliščin.

Danes preživijo samo najbolj iznajdljivi oziroma tisti, ki se znajo hitro in predvsem pravilno odzvati na signale, ki prihajajo iz okolja.

Druga notranja slabost je premalo agresiven nastop tako na domačem kot na tujem trgu. Seveda agresiven pristop zahteva od podjetja velik finančni vložek z vidika fizične prisotnosti podjetja kot tudi z vidika drugih oblik medijske difuzije (TV, radio, tiskani mediji).

Tretja slabost se kaže v proizvodnji, se v določenih primerih prepočasi odziva na potrebe na trgu. Gledano s stališča koordinatorja, je danes vedno več hitrih zahtev in potreb kupcev. Vendar ima tudi proizvodnja svoje časovne roke izdelave, ki jih je dolžna spoštovati zaradi procesa obdelave, izdelave in kakovosti izdelkov. S tem se izpolnjuje pričakovanja, potrošniki so zadovoljni, s tem pa se utrjuje dobro ime podjetja.

Trženje in prodaja lahko s svojim pravilnim delovanjem in spremljanjem trga, njegovih trendov, novih smernic in potreb veliko pripomoreta k uspehu podjetja. Če tržniki hočejo le pobrati svoj delež v poslu, lahko obljublajo pogoje, ki jih niso sposobni zagotoviti, in tako je strategijo podjetja težko izvajati.

Rešitev problema je skupni nastop na trgu, hiter in učinkovit pretok informacij, njihova obdelava ter posredovanje do končnih porabnikov v podjetju, ki jih bodo sprejeli odprtih rok, saj jih še kako potrebujejo za delovanje in izpolnjevanje poslanstva.

Znotraj obratov lahko prihaja do posameznih zastojev, zamikov v dobavah naročenega blaga zaradi pomanjkanja določenih surovin in repromateriala (ovitki, vrečke za pakiranje in podobno) ter raznih drugih dejavnikov, ki jih preprosto ni mogoče predvideti vnaprej.

Rešitev zgoraj navedenih težav je lahko hitra in dobra komunikacija ter sodelovanje znotraj podjetja med posameznimi obrati in hiter prenos informacij do koordinatorja, ki se bo odločil, kakšen način je najprimernejši za rešitev nastalega problema.

Do težav prihaja pri usklajevanju terminsko planiranih akcij, pri željah posameznih kupcev, ki jih je v določenih primerih nemogoče izpolniti, in zaradi časovne omejenosti. Problemi se pojavljajo tudi pri zahtevah za večje kupce, kot so Mercator, Spar Slovenija, Tuš, da bi ti za oskrbo svojih centralnih skladišč oddali prednaročila ter s tem veliko pripomogli k lažjemu izpolnjevanju naročil. Za MIP, d. d., in delo koordinatorja bi bilo zelo dobrodošlo tudi poznavanje stanja lastnega blaga v centralnih skladiščih pri večjih odjemalcih. To bi imelo velik pomen za načrtovanje proizvodnje in s tem izkoriščenost proizvodnih kapacitet, kar bi pripomoglo k zmanjšanju zagonskih in obratovalnih stroškov.

Rešitev naštetih težav v najkrajšem možnem času je bistvenega pomena, da podjetje pravočasno in kakovostno dobavi naročila kupcem ter s tem izpolni njihova pričakovanja in upraviči zaupanje kupcev.

Tabela 2.2 prikazuje tudi vpliv zunanjega okolja na zunanje izzive podjetja. Tu se pojavi kot izziv gospodarsko uspešno okolje, rast in uspešnost trgovine, kar ima v Sloveniji prihodnost. Podjetje mora slediti smernicam razvoja v razvitem delu Evrope pri razvoju specializacije, doseganju drugačnosti, inovativnosti in izvedbi strategij. Velja izkoristiti tudi dobro gospodarsko rast Slovenije v Evropski uniji, saj po nekaterih navedbah kot nova članica zaseda celo tretje mesto glede gospodarske rasti v celotni Evropski uniji.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo bodo dokončno in povsem odprte meje za tuje proizvode in storitve, tuj kapital in tujo delovno silo, torej za vse, kar recipročno od nas zahteva enotni evropski prostor. Hkrati pa se bodo MIP-u, d. d., odprli novi trgi oz. bo dostop do njih olajšan, na voljo bodo nove priložnosti za doseganje konkurenčnosti in gospodarske rasti.

Na področju EU podjetju pri osvajanju novih tržišč pomagajo prodajni agenti, ki imajo že vpeljane stike z nabavnim osebjem v trgovskih podjetjih EU. To je velikokrat edini način, da s slovenskimi proizvodi zamenjamo vpeljane tradicionalne dobavitelje trgovcev. V tem segmentu je zelo pomembno, da je cena v skladu s kakovostjo in da podjetje nudi dober servis.

Kot zelo pomemben dejavnik bi izpostavil etno trg Evropske unije s pripadniki bivših republik Jugoslavije, saj so bili ti ljudje v preteklosti veliki potrošniki, poznavalci in so znali visoko ceniti MIP-ove izdelke ter njihovo kakovost. Tamkajšnji domači proizvajalci, kot so Sljeme, Lijanovići, Gavrilović, Carnex, se opirajo na izdelke nižjega kakovostnega razreda. Tudi večje evropske trgovske mreže se zavedajo potenciala teh potrošnikov in njihovih navad ter že same iščejo stik s proizvajalci. MIP, d. d., in ostali proizvajalci imajo sedaj priložnost, da v velikih evropskih verigah ponudijo še ostali svoj asortiment.

MIP, d. d., na evropskih trgih poleg domače konkurence srečuje tudi Kras, d. d., in konkurenco iz EU. Uspešnost trženja teh proizvodov je zaradi logistično slabo opremljene trgovine nujno vezana na dobro distribucijsko – logistično mrežo. MIP, d. d., je v vseh državah poskrbel za odlično distribucijo, v nekaterih tudi za lastna predstavništva.

Velika prednost MIP-a, d. d., na teh tržiščih je, da je tradicionalen dobavitelj določenih programov. Prvi je uvedel mortadelo in postal sinonim njene kakovosti in prepoznavnosti. Poleg tega je odlično tržil še ostale programe (salame, sušeno meso). Strategija podjetja ostaja trženje visokokakovostnih in prepoznavnih proizvodov. Na evropskih tržiščih ima MIP, d. d., že dobro uveljavljeno lastno blagovno znamko, ki jo je treba negovati še naprej.

Tabela 2.2 prikazuje zunanje nevarnosti, ki lahko negativno vplivajo na poslovanje mesnopredelovalnega podjetja MIP, d. d., prav prodaja preko trgovskih združb in verig pomeni opuščanje lastnih blagovnih znamk in proizvodnja za določeno trgovsko verigo z njeno trgovsko znamko.

Zunanjo nevarnost pomeni tudi možnost sovražnega prevzema, zato mora uprava najprej vedeti, katera so tista podjetja, ki imajo največje koristi od morebitnega nakupa kontrolnega deleža v njihovem podjetju. Namen takih prevzemov ni predvsem zmanjšanje možnosti lastnega prevzema, temveč večji dostop do tržnih informacij in diferenciacija cen za končne porabnike.

Tuja konkurenca je po vstopu Slovenije v Evropsko unijo dobila prosto pot na slovensko tržišče in na njem zelo hitro začela z agresivnim nastopom. Nastop tuje konkurence je pričakoval tudi MIP, d. d. Tako kot ostali živilski proizvajalci se je tuji konkurenci skušal zoperstaviti s konkurenčnimi cenami, lastnimi proizvodi s slovenskim poreklom, reklamnimi spoti in drugimi oblikami propagande svojih izdelkov. Premajhna prepoznavnost domačih izdelkov je glavna težava slovenske živilske industrije, zato bi morali slovenske izdelke bolj reklamirati in se s tem približati potrošniku.

Kot zadnjo zunanjo nevarnost za mesnopredelovalno podjetje, kot je tudi MIP, d. d., je bolezen *norih krav*, ki je izbruhnila v Veliki Britaniji leta 1988. Posledično je izbruhu bolezni sledil padec potrošnje tudi do 40 %. V Sloveniji beležimo prvi primer pojava bolezni *norih krav* leta 2001. Takrat je tudi MIP, d. d., občutil padec prodaje, saj se je potrošnja zmanjšala za 30 %.

Kot vemo, je bila Slovenska mesnopredelovalna industrija konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let pod pritiskom tranzicije slovenske države in se je morala soočiti z izgubo jugoslovanskega trga. Rešitev takratnega težkega položaja mesnopredelovalne industrije bi bilo treba poiskati z združitvijo moči prizadetih podjetij ter s skupnim nastopom na trgu z močno medijsko kampanjo v podporo uživanju rdečega mesa in njegovih izdelkov. Usodna napaka je bila storjena s tem, ko so čakali na odziv države – ali bo pomagala ali ne. Država je na koncu sicer pomagala, ampak je bilo veliko že zgubljenega.

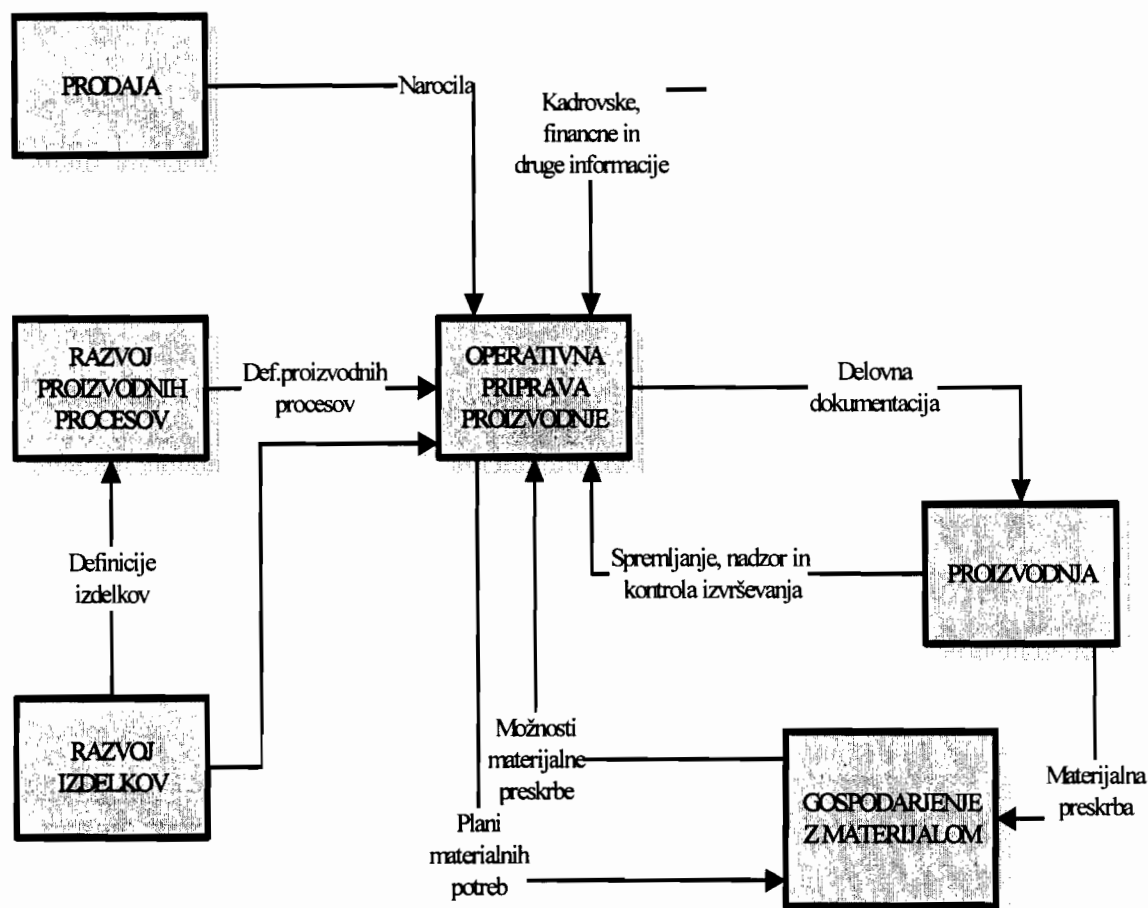
### 3 TRŽENJE V POVEZAVI S PROIZVODNJO

#### 3.1 Koncept proizvodnje

Proizvodni proces je proces proizvajanja (izdelave) proizvodov; sistem, v katerem se dogaja proizvodni proces, je proizvodni sistem – to velja tako za izdelke kot za storitve (Ljubič 2000, 1).

V praksi se pokaže, da proizvodni sistem oziroma proizvodni proces, katerega cilj je proizvajanje izdelkov (temeljni – transformacijski proces), uspešno in racionalno deluje le, če okrog njega nanizamo vrsto drugih procesov, katerih naloga je predvsem zagotavljanje vseh pogojev za normalno delovanje proizvodnega procesa (ožjega proizvodnega sistema) (Ljubič 2000, 15).

Slika 3.1 Glavne informacijske povezave operativne priprave proizvodnje z drugimi funkcijami v podjetju



Vir: Ljubič 2000, 44.

V nadaljevanju Ljubič pravi, da se preoblikovanje vložka v izhod običajno izvede v več korakih. Tako moremo proizvodni proces definirati tudi kot skupek, zaporedje med seboj povezanih operacij, temu zaporedju pravimo proizvodni tok ali proizvodna pot, ki je tudi prikazana na sliki 3.2. Delovne operacije se opravljajo na mestih obdelave,

delovnih mestih, pri čemer kot delovno mesto razumemo funkcionalno povezavo delavcev (enega ali več) in delovnih sredstev (prostora, strojev, orodij in naprav) na določeni lokaciji. Pri tem se srečamo s primerom, da delovno mesto tvori en sam delavec in eno samo delovno sredstvo, ali pa, da je na delovnem mestu več delavcev in/ali delovnih sredstev (Ljubič 2000, 3).

Vodenje proizvodnje razumemo kot stalno popravljajanje oziroma spreminjanje vložka v preoblikovalni proces ter stanja procesa samega na osnovi v podprocesu nadzora in kontrole izmerjenih in v podprocesu analiziranih odstopanj dejansko doseženih vrednosti od planiranih vrednosti. V nadaljevanju Ljubič predstavi dva pristopa k vodenju proizvodnje (Ljubič 2000, 6):

- *Vzdrževanje proizvodnega procesa na načrtovani ravni.* Pri takem načinu vodenja je cilj stabilnost, stalnost proizvodnega procesa. Doseže se jo tako, da v primeru, ko dejanske vrednosti od planiranih odstopajo v negativni smeri, tako pot skozi proces preprečimo in ponovno vzpostavimo prvotno zamišljeno pot.
- *Izboljševanje proizvodnega procesa.* Ne zadovoljimo se le z vzdrževanjem procesa, pač pa takrat, kadar so pri kontroli izmerjeni rezultati boljši, ugodnejši od prvotno predvidenih in v analizi ugotovljena pot skozi proces boljša od načrtovane, uveljavljamo tako boljšo pot. Proces stalno napreduje, se spreminja v pozitivni smeri in daje čedalje boljše rezultate.

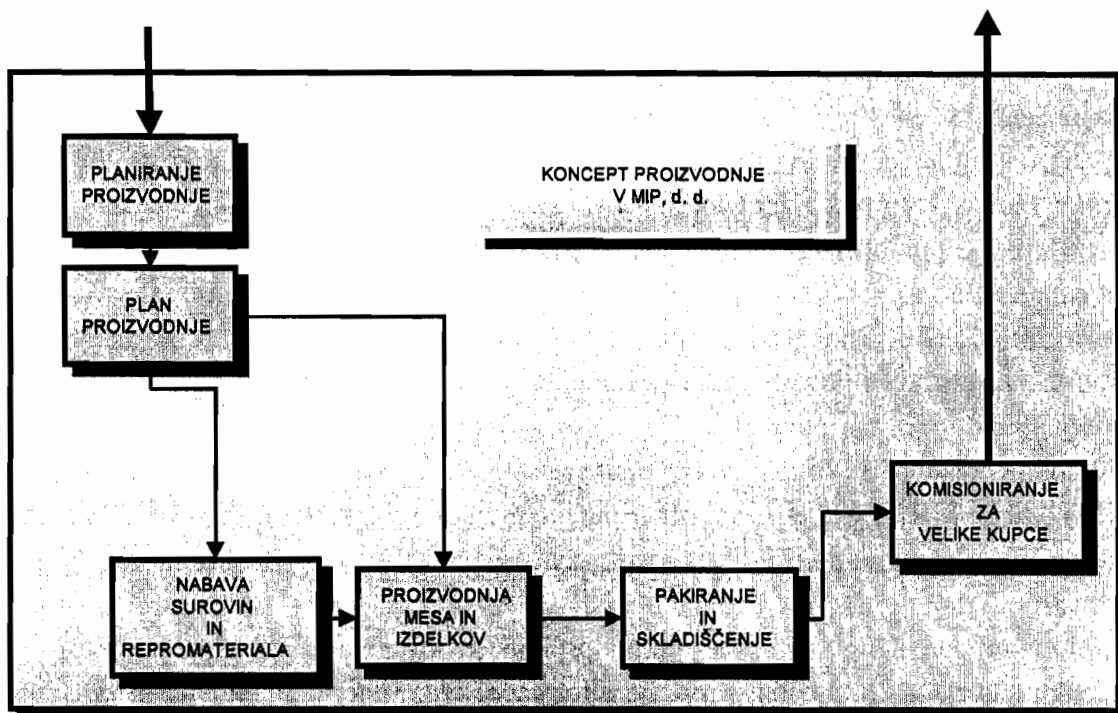
Za serijsko proizvodnjo je značilno:

- izdelava izdelkov enakih vrst se ponavlja, vendar se proizvodni proces prekinja,
- pretočni časi so razmeroma kratki, povezanost z drugimi proizvodnimi procesi je velika,
- izkoriščenost kapacitet je večja kot pri enkratnih proizvodnih procesih,
- točnost planiranja, kontrole, analize in vodenja se povečuje s številom ponovitev izdelave enakih izdelkov,
- posamezni (delni) procesi so lahko avtomatizirani.

Slika 3.2 prikazuje koncept proizvodnje in potek proizvodnih procesov v podjetju MIP, d. d. Osnova je plan proizvodnje, na katerega so vezani nabava surovin in repromateriala, proizvodnja mesa in mesnih izdelkov, pakiranje in skladiščenje ter komisioniranje za lastno maloprodajo ter velike kupce – trgovske sisteme. Planiranje proizvodnje se mora zrcaliti v potrebah, ki izhajajo iz tržišča, in ne kot je bilo nekoč ko je proizvodnja delala kar tržišče lahko takrat sploh ni potrebovalo.

Proizvodni procesi v podjetju MIP, d. d.:

Slika 3.2 Koncept proizvodnje v MIP, d. d.



Proizvodnja mesa in mesnih izdelkov je organizirana v obratih. Obrat suhih salam je v Tolminu in del obrata kraških specialitet, sušilnica pršutov se nahaja na Krasu v Kobjeglavi. V Novi Gorici so še obrati poltrajnih izdelkov, pakirnica, skladišče in ekspedit mesnih izdelkov, ekspedit svežega mesa in obrat Kraških specialitet. Proizvodnja v obratih poteka ločeno zaradi številnih in različnih proizvodnih procesov.

V podjetju MIP, d. d., se zavedajo, da je vseskozi potrebno vlaganje v posodobitev in avtomatizacijo tehnoloških naprav. V preteklem obdobju so pretežno z lastnimi sredstvi že uspeli posodobiti velik del proizvodnega procesa, kljub temu pa še vedno ostajajo segmenti z zastarelo in dotrajano tehnološko opremo, ki se vodijo ročno. To onemogoča njihovo vključitev v celovit proizvodni informacijski sistem, tako da bi bila zagotovljena celovitost vodenja proizvodnje in povraten pretok informacij za potrebe odločanja na nivoju uprave družbe.

Posodobitev in avtomatizacija je potrebna predvsem za naslednje dele proizvodnje:

- tehnološka oprema za izdelavo mortadele,
- tehnološka oprema za pakiranje izdelkov ter
- del proizvodnje suhih salam v obratu Tolmin.

Z uvedbo celovite računalniške podpore za vodenje proizvodnje in tehnološkimi posodobitvami bo podjetje zagotovilo skladnost z evropsko zakonodajo, preglednost, sledljivost, učinkovitost, večjo produktivnost ter varnost in kakovost proizvodnje ter zmanjšalo obremenitve okolja.

Glavni cilj projekta MIP, d. d., je izboljšanje obstoječe tehnologije vodenja proizvodnega procesa v podjetju in posledično zmanjšanje neposrednih proizvodnih stroškov ter rast in povečanje konkurenčnosti podjetja s poudarkom na globalnem trgu. Za doseganje tega cilja bodo uporabili preverjene sodobne tehnološke postopke ter opremo, pri čemer bodo pomembni kriteriji: vpliv na okolje, kakovost in varnost proizvodov, v večji meri izdelanih iz slovenskih surovin.

Nujno je preoblikovanje in prehod z obstoječega klasičnega koncepta proizvodnje na napreden koncept proizvodnje. Poslovodni management ne more mimo dejstva, da je treba zmanjšati stroške proizvodnje, s tem doseči optimizacijo izkoristka potrebnih sredstev za proizvodnjo in povečati prihodke poslovanja. S prevzemom ABC Pomurke International, d. d., in s tem Pomurke – mesne industrije, d. d., in Pomurke – trgovine, d. o. o., je postal MIP, d. d., vodilno podjetje na področju rdečega mesa. Ustanovljeno je bilo podjetje MIP DML, d. o. o., (distribucija, marketing, logistika) v lasti MIP, d. d., ki združuje prodajo, marketing in logistiko za družbi MIP, d. d., in Pomurko – mesno industrijo.

Do prehoda na nov računalniško podprt koncept vodenja proizvodnje naj bi prišlo v začetku leta 2008. Za prestrukturiranje informacijskega sistema v podjetju in za celotno skupino MIP, d. d., je bilo izbrano podjetje Metronik iz Ljubljane, ki ima veliko izkušenj z informacijsko podporo poslovnih sistemov, sodelovalo na področju avtomatizacije in računalniškega vodenja proizvodnih sistemov v podjetjih, kot sta Krka in Lek, ter s podjetji v prehrabni industriji, kot so Droga, Ljubljanske mlekarne, Perutnina Ptuj. Predvsem zadnja tri podjetja so pomembna kot referenčna, saj se tudi ta podjetja ukvarjajo s prehrabno industrijo. Računalniško podprt koncept vodenja proizvodnje bodo postopoma začela uporabljati vsa ostala podjetja, ki sestavljajo skupino MIP, d. d.

Obstajajo tri ključna področja, ki so pomembna, ko govorimo o izboljšanju procesa planiranja v podjetju in še posebej v proizvodnem podjetju: doseči usklajenost in soglasnost, povečati zanesljivost in skrajšati proizvodni cikel.

Pričakovane prednosti podjetja MIP, d. d., z uvedbo avtomatizacije in računalniškega vodenja proizvodnih sistemov so naslednje:

- povečanje zanesljivosti usklajenega plana,
- znižanje obsega zalog materialov in izdelkov in povečanje učinkovitosti dobav kupcem,
- skrajšanje potrebnega časa za realizacijo MIP-ovega dela preskrbovalne verige,
- povečanje zanesljivosti potrjenih naročil kupcem,
- hitra identifikacija in učinkovito odzivanje na nepričakovane dogodke na vseh nivojih preskrbovalne verige.



**Tabela 3.1** Prikaz ekonomičnosti proizvodnje glede na kapacitete in stroške proizvodnje

	Kapacitete			Sredstva za proizvodnjo			Stroški proizvodnje		
	Max. izk.	Dejan. izk.	Izkorišč.	Potrebna	Dejanska	Stop. pokr.	Planirano	Dejansko	Ekonomičnost
Salame	831,50	682,60	82,09%	506.195	501.134	99,00%	608,77	734,16	-20,60%
Poltrajni	7775,00	6530,75	84,00%	1.619.339	1.595.049	98,50%	208,28	244,24	-17,27%
Kraški	1087,00	1063,00	99,83%	777.893	777.115	99,90%	729,05	731,06	-0,28%
Ekspedit	9673,50	8310,20	85,91%	2.903.427	2.873.297	98,96%			
	Kapacitete			Sredstva za proizvodnjo			Stroški proizvodnje		
	Max. izk.	Dejan. izk.	Izkorišč.	Potrebna	Dejanska	Stop. pokr.	Planirano	Dejansko	Ekonomičnost
Salame	843,12	709,00	84,09%	516.526	506.195	98,00%	612,64	713,96	-16,54%
Poltrajni	7825,00	6651,00	85,00%	1.635.696	1.586.625	97,00%	209,03	238,55	-14,12%
Kraški	1174,00	1171,00	99,74%	778.822	771.034	99,00%	663,39	658,44	0,75%
Ekspedit	9708,00	8534,00	87,91%	2.931.044	2.863.854	97,71%			
	Kapacitete			Sredstva za proizvodnjo			Stroški proizvodnje		
	Max. izk.	Dejan. izk.	Izkorišč.	Potrebna	Dejanska	Stop. pokr.	Planirano	Dejansko	Ekonomičnost
Salame	854,87	744,53	87,09%	532.022	518.721	97,50%	622,34	696,71	-11,95%
Poltrajni	7.879,00	6.854,48	87,00%	1.668.410	1.610.016	96,50%	211,75	234,89	-10,92%
Kraški	1.185,00	1.183,00	99,83%	779.498	768.585	98,60%	657,80	649,69	1,23%
Ekspedit	9.918,87	8.719,37	87,91%	2.979.929	2.897.322	97,23%			

Vir: MIP, d. d. 2007.

Tabela 3.1 prikazuje proizvodne kazalnike, kot so proizvodne kapacitete, sredstva za proizvodnjo in stroške proizvodnje za vsak obrat posebej. Z njimi sem presojal ekonomičnost, stopnjo pokritja stroškov za proizvodnjo in izkoriščenost kapacitet.

Analizo proizvodnih kazalnikov bom predstavil v zadnjem delu diplomskega dela, pod naslovom Analiza stanja in rezultatov proizvodnje.

### 3.2 Opredelitev trženja

Danes se kupci srečujejo z naraščajočo ponudbo izdelkov in storitev. Izbirajo na osnovi svojih zaznavanj kakovosti, postrežbe in vrednosti. Podjetja morajo poznati determinante kupčevega zadovoljstva in vrednosti. Kupcu posredovana vrednost je razlika med celotno vrednostjo v očeh kupca in celotnim kupčevim stroškom. Kupci bodo seveda izbrali tisto ponudbo, katere izročena vrednost bo največja.

Kupci so zadovoljni, kadar se njihova pričakovanja izpolnijo, in se veselijo, kadar so njihova pričakovanja presežena. Zadovoljni kupci ostanejo zvesti dlje časa, kupijo več, so manj občutljivi na ceno in imajo dobro mnenje o podjetju.

Cilj podjetja MIP, d. d., ni le pridobiti kupce, ampak, kar je še bolj pomembno, jih tudi obdržati. Trženje, temelječe na odnosih s kupci, nam ponuja ključ do tega, kako kupca obdržimo, vključuje posredovanje finančnih in osebnih koristi kupcu in vzpostavlja strukturne vezi s kupcem. Podjetja se morajo odločiti, v kolikšni meri bodo vlagala v trženje, temelječe na odnosih v različnih delih trga, v posamezne kupce in na katerih ravneh: osnovni, odzivni, zanesljivi, proaktivni ali partnerski. Veliko je odvisno od ocene vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe v primerjavi s stroški, ki so potrebni, da pritegnemo in obdržimo kupce.

Usklajevanje trženja in proizvodnje je zelo pomembno za kontinuirano in nemoteno proizvodnjo in oskrbo kupcev z naročenim blagom.

Tavčar pravi, da je usklajevanje povpraševanja in zmogljivosti zelo pomembno, kajti management skuša povečevati in zmanjševati zmogljivosti za izvajanje proizvodnega procesa v skladu s povpraševanjem, sproti za trenutno povpraševanje in vnaprej za pričakovano povpraševanje. To pa so samo povprečja, znotraj katerih je veliko konic, tako navzgor kot navzdol. Pri proizvodnji izdelkov management te konice premošča z zalogami, ki sicer povzročajo stroške, vendar manjše od oportunitetnih izgub zaradi nezadovoljnih kupcev in od stroškov zaradi sunkovitega ustavljanja ali zmanjševanja proizvodnje (Tavčar 1999, 107).

V začetku leta 2006 je bilo ustanovljeno podjetje MIP DML, d. o. o. (v lasti MIP, d. d.), ki je postalo del skupine MIP, d. d. Ustanovitev je bila posledica nakupa Pomurke – mesne industrije (PMI), saj sta imeli družbi pred tem vsaka svojo prodajno mrežo. Zaradi sinergijskih učinkov in rušenja miselnih blokad je bila ustanovljena družba MIP DML, d. o. o., kamor so bile prenesene prodajne, marketinške in distribucijske (logistične) funkcije obeh podjetij – MIP, d. d., in PMI. Prvo leto delovanja je bilo intenzivno usmerjeno v reorganizacijo prodajno-marketinške službe.

V letu 2007 je bil velik poudarek razvoju novih tržišč, še posebej na agresivnejšem nastopanju na najbolj izpostavljenih že osvojenih trgih. Prvi rezultati so že vidni, saj je podjetje podpisalo pogodbo z močnim evropskim distribucijskim podjetjem.

Marketing je bil usmerjen na zaključevanje preoblikovanja celostne podobe podjetja in aktivnosti v zvezi s komunikacijo s slovenskimi in tujimi potrošniki.

Splošni cilji in prioritete marketinga v letu 2007:

- ohraniti in povečati prodajni trend glede na leto 2006,
- doseči čim bolj enakomerno uporabo izdelkov skozi vse leto,
- nadzor nad cenovnim pozicioniranjem,
- pospešiti distribucijo, dodaten poudarek na obvezni distribuciji izbranih ključnih artiklov,
- priprava potrebnega orodja za spodbujanje trgovcev,
- nadaljevanje (marketinške) podpore z namenom diferenciacije blagovnih znamk tako pri potrošnikih kot pri trgovcih.

Aktivnosti po programih:

- mortadele: degustacije, nagradne igre, letaki z recepti, promocija mortadele velikanke.
- Pršuti: prodajne in marketinške aktivnosti, doseči čim bolj enakomerno uporabo skozi vse leto, marketinška podpora blagovni znamki pršuti MIP (vipavski, kraški, primorski pršut ...), komunikacija z namenom diferenciacije blagovne znamke – tako pri potrošnikih kot pri trgovcih, TV oglasi, promocije/degustacije, usklajene s prodajnimi aktivnostmi.

- Kuhani in pečeni pršuti: priprava marketinškega koncepta z namenom povečanja prepoznavnosti MIP-a, doseči čim bolj enakomerno uporabo skozi vse leto, prodajne in marketinške aktivnosti, prodajne in promocijske aktivnosti, izobraževanja ter priprava materialov za prodajno ekipo.

### 3.3 Delitev kupcev

Rezultati učinkovite tržne delitve kupcev imajo vpliv tako na povečevanje tržnega deleža, pospešeno rast podjetja, večjo lojalnost kupcev, bolj učinkovita vlaganja in razporejanja sredstev kot tudi na zmanjševanje stroškov.

Tržna delitev kupcev kot eno izmed orodij ciljanja na ključne kupce zahteva natančno zastavljeno strategijo in strukturo tržne delitve kupcev, ki pomaga definirati delitev kupcev na domačih trgih, trgih Evropske unije in trgih bivše države Jugoslavije z namenom povečati prodajo MIP-ovih blagovnih znamk. Poleg tega je potrebna tudi zadostna podpora pri izgradnji integrirane podatkovne zbirke o kupcih, učinkovito razporejanje virov, nenehno izboljševanje in kreativno prilagajanje praks tržne delitve kupcev iz potrošniške industrije, ki napeljuje k večjemu zavedanju in lojalnosti blagovni znamki MIP.

Danes družba MIP, d. d., svojo celotno proizvodnjo svežega mesa ter mesnih izdelkov trži na domačem in evropskem trgu preko podjetja MIP Maloprodaja, d. o. o., s sedežem v Novi Gorici in preko podjetja MIP DML, d. o. o., s sedežem v Ljubljani. Z začetkom leta 2008 se bo trženje in distribucija mesnih izdelkov v bivših državah Jugoslavije prenesla na MIP DML, d. o. o., v Ljubljani.

Preko svojega distribucijskega podjetja MIP DML, d. o. o., Ljubljana MIP, d. d., pokriva celotno slovensko tržišče: tako velike sisteme, kot so Mercator, Spar Slovenija, Engrotuš in Leclerc v Ljubljani, kot male kupce po vsej Sloveniji. Prodajo pospešuje tudi v gostinstvu in javnih ustanovah, kot so šole, bolnišnice in podjetja, ki skrbijo za pripravo hrane, kot sta Eurest in Sodexo. Zato je nujno potrebna podrobna distribucija za še tako majhnega prejemnika. MIP, d. d., si torej prizadeva v celoti pokriti potrebe tržišča.

Trgovski potniki imajo seznam dnevnih in mesečnih obiskov po prejemnikih in za vsakega količinsko ovrednoten plan. Z ažurno notranjo analizo (intranet) lahko v podjetju dnevno in za daljša obdobja opredeljujejo rezultate glede na planirane količine. Najmanj enkrat mesečno analizirajo prodajo po prejemniku, kupcu in znotraj prodajnih programov. Po analizi se pripravi tudi seznam potrebnih ukrepov, ki je usklajen z marketinško službo.

To pa zahteva od proizvajalca veliko elastičnosti v ponudbi izdelkov, v primerni obdelavi naročil, usklajevanju s proizvodnjo in takojšnjim reševanjem reklamacij kupcev. Da bi se lahko hitro odzvali na vsa manjša naročila kupcev, so v Ljubljani oblikovali sodoben skladiščno-distribucijski center za mesne izdelke, ki je začel obratovati v začetku leta 2007. Za oskrbo severnovzhodne Slovenije jim služi skladišče

podjetja Pomurka v Murski Soboti. S prisotnostjo na celotnem območju Slovenije skušajo preprečiti vdor domače in tuje konkurence, kajti z neposrednim stikom s prejemnikom, imajo hitro povratno informacijo in pregled nad celotnim tržiščem ter ostajajo konkurenčni.

Na trgih bivše Jugoslavije si podjetje MIP, d. d., zaradi razdrobljenosti in slabe logistične podpore znotraj trgovskih sistemov prizadeva, da bi kupce pridobilo z odlično distribucijo. Tako ima podjetje v teh državah poslovne partnerje, ki s svojimi transportnimi sredstvi pokrivajo vsa odjemna mesta. Na Hrvaškem in v Srbiji ima lastno podjetje, ki sklepa pogodbe z vsemi velikimi kupci, manjše kupce pa obdeluje preko grosističnih podjetij.

V Bosni in Hercegovini podjetje MIP, d. d., sodeluje z dolgoletnim distributerjem Bakalar Komerce. MIP, d. d., ima velik neizkoriščen potencial v državah, v katerih še nima lastnega podjetja oziroma distributerja; tako v Črni gori in v Makedoniji. Podjetje si močno prizadeva za vstop na ti dve tržišči, saj se zaveda njunega potenciala.

Na trgih, kjer družba MIP, d. d., že posluje ali sodeluje, trži izključno blagovno znamko MIP, ki jo podpira s podobnimi pristopi kot za področje Slovenije.

Na področju EU podjetju pri prodaji pomagajo prodajni agentje, ki imajo že vpeljane kontakte z nabavnim osebjem v trgovskih podjetjih EU. To je velikokrat edini način, da s slovenskimi proizvodi zamenjajo vpeljane tradicionalne dobavitelje trgovcev. V MIP-u, d. d., se zavedajo, da je v EU nujno tržiti tudi trgovsko blagovno znamko, ki je sestavni del trgovskih verig. V tem delu je zelo pomembna cena, ki je v skladu s kakovostjo, in dober servis. Od leta 2005 družba MIP, d. d., posluje s temi trgi preko svojega podjetja MIP DML, d. o. o., Ljubljana. Zaveda se, da mora s prisotnostjo na mednarodnih sejmih vzdrževati stik z obstoječimi kupci in pridobivati nove. Na teh trgih je treba ukreniti vse, kar je potrebno in mogoče, da bi prodrli tudi s svojo lastno blagovno znamko MIP. Seveda to ne bo enostavno, kajti evropski trg je že dodobra zasičen in na njem vlada huda konkurenca. V podjetju opažajo, da se velike možnosti za blagovno znamko MIP kažejo na korejskem in japonskem trgu (slanina). Za vstop na ta trg pa morajo pridobiti izvozno registracijo za Rusko federacijo.

Zadovoljstvo kupcev in njihova zvestoba blagovnim znamkam, izdelkom in storitvam je ključnega pomena pri ohranjanju tržnih deležev podjetja, pa tudi za to, da ima podjetje vir informacij o kupcih, ki jih lahko predstavi v letnem poročilu. Temeljni namen spremljanja zadovoljstva kupcev je ugotavljanje njihovih želja, pričakovanj in izkušenj v zvezi s proizvodi in storitvami ter oblikovanje predlogov za takšne ukrepe, ki omogočajo podjetju čim boljše prilagajanje kupcem in ohranjanje konkurenčnega položaja. Podjetje loči končne in neposredne kupce, zadovoljstvo spremlja po posameznih skupinah kupcev, spremlja pa tudi dejavnosti podjetja za ohranjanje ter izboljšanje zadovoljstva kupcev. Med omenjene dejavnosti sodijo: segmentacija kupcev, preizkušanje oglasov in embalaže izdelkov, spremljanje pritožb, pohval in drugih

sporočil porabnikov, intervjuji s pospeševalci prodaje in terenskimi komercialisti, raziskave ugleda med kupci, raziskave med trgovci, spremljanje reklamacij in drugo.

Za izobraževanje trgovcev v smislu boljšega poznavanja MIP-ovih proizvodov večkrat letno organizirajo strokovna predavanja, ki so zelo dobro obiskana. Velikokrat jih izpeljejo tudi na pobudo trgovcev. V zadnjem času promocijo izdelkov vršijo preko planiranega sodelovanja s trgovci. Splet promocijskih dejavnosti zajema skupne prodajno-promocijske akcije in oglaševanje v internih glasilih trgovcev; te dejavnosti so ponavadi povezane tudi z nagradno igro. V podjetju imajo v prid potrošnikov tudi strokovne degustacijske ekipe. Prek vprašalnikov in zgibank kupce opozarjajo na MIP-ove novosti in prednosti.

### **3.4 Proizvodna veriga pri izvajanju naročila**

V nasprotju z razvojem izdelkov, ki je neodvisen od naročil, gre v tem primeru za izpolnjevanje naročila za znanega kupca. Pri tem se uporabijo že obstoječi izdelki, ki so del kupčevega prodajnega izbora.

Z uporabo prožnih izdelovalnih postopkov dosežemo, da se naročila lahko izpolnijo brez novih investicij v proizvodna sredstva. Izhajajoč iz posebnosti izdelkov prevzame načrtovanje proizvodnje nalogo, da je proizvodnja čim bolj časovno, stroškovno in kakovostno optimalna ter da jo prilagodi že obstoječim proizvodnim sredstvom. Pri tem pa je treba poudariti, da so nove investicije v proizvodna sredstva spremenljive le tedaj, če so slednja namenjena dolgoročni optimizaciji same izdelave. Vodenje proizvodnje pa je pri tem odgovorno za rokovno usklajeno izvajanje pri načrtovanju proizvodnje določenega zaporedja izdelave (Polajnar 2006, 27).

Naloge koordiniranja poteka proizvodnje imajo v nasprotju s samim načrtovanjem sistema proizvodnje kratko- in srednjeročni značaj. Glede na vrsto, količino, posameznega kupca, za katerega se izpolnjuje naročilo v proizvodnji, se oblikujejo dejavnosti v okviru razvoja izdelkov neodvisno od naročil. Danes se od podjetja zahteva fleksibilnost v proizvodnem procesu – zaradi nepričakovanih tržnih sprememb, potrebnega prilagajanja na zahteve kupcev in obvladovanja proizvodnje.

Proizvodna veriga preide v fazo pripravljenosti takoj po sprejemu informacije od lastnega podjetja za trženje MIP DML, d. o. o., ki jo na terenu zastopa podjetje MIP, d. d., in prenese informacijo o potrebi določenega kupca glavnemu koordinatorju podjetja MIP, d. d. To je proizvodno-komercialni koordinator, ki v skladu s predhodnim dogovorom z odgovornim v MIP DML, d. o. o., o vrsti, količini in maloprodajni ceni izdelka posreduje te informacije na tedenskem koordinacijskem sestanku, v kolikor je to potrebno. Na tem sestanku so poleg proizvodno-komercialnega koordinatorja prisotni vsi obratovodje in operativni koordinator podjetja MIP, d. d., v Novi Gorici. Po prenosu informacije v zvezi z naročilom kupca obratovodja ustreznega obrata sproži proces priprave za začetek proizvodnje naročenega blaga. Od tukaj naprej so poleg proizvodnega obrata vključeni še oddelek nabave surovin in repromaterialov,

koordinator naročil mesnih izdelkov in obrat pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov. Ker je običajno potrebno daljše časovno obdobje in predhodne priprave za izpolnitev naročila večjih količin, obratovodja takoj dobi zeleno luč proizvodno-komercialnega koordinatorja in prične s proizvodnjo. Pozneje proizvodni koordinator odda naročilo za odpremo naročenega blaga v proizvodni obrat, kjer so izdelek proizvedli, da ga pripravijo za odpremo v obrat pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov. Preden gre izdelek v skladiščenje, ga je treba v zadnjem obratu ustrezno pripraviti po standardih proizvajalca (v tem primeru MIP-a, d. d.) ali pa po željah naročnika, kadar je takšen dogovor.

Prevzeto blago iz proizvodnih obratov je večinoma v rinfuzi, to pomeni, da ga je treba predhodno še pripraviti za odpremo h kupcem. Ko je blago vakuumsko zapakirano, gre lahko še skozi postopek pasterizacije – odvisno od vrste izdelka.

Kasneje preide blago na etiketiranje, tehtanje ter pakiranje v kartone. Kartoni so označeni z etiketo, s katere je razvidno za kakšen izdelek gre, količina izdelka, datum proizvodnje in rok trajanja. Kartoni so nameščeni na evropalette, te so shranjene v zaprtem delu regalnega skladišča, ki ga upravlja robot. Preko računalniškega sistema – upravlja ga komisionar – robot pripelje proizvod na odprti del regalnega skladišča, kjer ga skladiščnik prevzame. Naročeno blago s tovornjaki dostavijo strankam.

V celotnem procesu – od obrata, kjer se je izdelek izdeloval, do vključno končne dostave strankam – je ključnega pomena, da se hladna veriga ne pretrga. To pomeni, da izdelek ne sme biti izpostavljen termičnim šokom – nenadnim spremembam temperature.

Bistvo proizvodne verige je, da je tekoča, da ne prihaja do zastojev, da je racionalna z vidika stroškov in da zadosti potrebam trga.

## 4 TEORETIČNA OPREDELITEV KOORDINACIJSKIH AKTIVNOSTI

### 4.1 Priprava

Če vzamemo Adama Smitha, ki je prikazal tehnično delitev dela s primerom proizvodnje Buick, si lahko zamislimo, kakšen bi bil rezultat dela, če posamezni delavci, specializirani za posamezno nalogo, med seboj ne bi bili usklajeni. Ves njihov čas in napor bi bila zaman, če vsak posamezni delavec ne bi opravil svoje naloge v ustreznem obsegu in času ter tako, da bi delavec za njim lahko na polizdelku opravil svoje delo in da bi bil nazadnje tudi proizveden končen izdelek (Milgrom in Roberts 1992, 25).

Koordinacija v tem smislu torej pomeni združevati in povezovati delne delovne naloge, ki so med seboj odvisne in v določenih razmerjih (v tehničnem smislu). Odvisnost delnih nalog je večja, čim bolj podrobnejše je delo razdeljeno in čim obsežnejša je skupna naloga. Temu primerna bo tako po obsegu kot po zahtevnosti koordinacija razdeljenega dela. Povezujejo in združujejo se istovrstne in tudi različne, a medsebojno povezane naloge, in sicer v bolj številne ožje – izvedbene naloge – ter manj številne širše – usklajevalne naloge (Henigman 1996, 10).

Razdeljene delovne naloge se dodeli različnim posameznikom v podjetju. Ti delajo na različnih delovnih mestih, zato lahko rečemo, da se delovne naloge izvajajo na različnih delovnih mestih. Delovna mesta je treba povezovati v oddelke in širše organizacijske enote. Tako dobimo tehnično strukturo delovnih mest, oddelkov in širših organizacijskih enot.

Opravljanje delovnih nalog pripada konkretnim osebam, ki jim dodelimo razčlenjene delovne naloge. Te osebe bomo smatrali za neosebne, kot dele strojev, saj tu obravnavamo koordinacijo razdeljenega dela le s tehničnega vidika. Tako izoblikujemo strukturo nosilcev izvedbenih nalog in strukturo nosilcev usklajevalnih nalog, ki sta določeni zgolj tehnično. Prva predstavlja zasnovo izvedbene strukture (konkretizira se, ko posameznikom dodelimo naloge), druga pa zasnovo ravnalne strukture in njej podrejenih motivacijske in komunikacijske (Henigman 1996, 11).

Usklajevati je treba tudi poslovne funkcije, projekte in poslovne enote, s katerimi je določena tehnična struktura podjetja. Določiti je treba raven, na kateri koordinacija poteka. Tako gre na eni strani za najpreprostejšo koordinacijo med dvema delavcema na nižji ravni podjetja, na drugi strani pa za koordinacijo celotnega poslovanja s strani lastnikov. To sta le dve skrajnosti, vmes najdemo veliko ravni, ki se jim prilagaja preprostost ali zapletenost koordinacije. Vsebinsko moramo na teh ravneh določiti enake parametre, to je vsebino, namen, sredstva, prostor, čas in izvajalca (Gorjan 2004, 14–15).

Na tem mestu bom omenil še način izvajanja koordinacije, kot ga je predstavil Michael Armstrong, in pomen načrtovanja koordinacije. Michael Armstrong trdi, da je koordinacija potrebna, saj morajo biti individualne dejavnosti med seboj usklajene.

Opredelil je postopek izvajanja koordinacije, ki je pomemben za njeno uspešnost, in obsega (Armstrong 1994, 88–89):

- *Planiranje.* Koordinacija naj bi potekala, preden se samo delo začne, zato naj bi bil prvi korak koordinacije načrtovanje. Zamisliti in odločiti se moramo o tem, kaj bomo naredili in kdaj. V tem procesu razčlenimo skupno nalogo na več manjših zaporednih nalog ali povezanih podrejenih nalog, sledi izdelava prednostnih nalog in časovne lestvice.
- *Organiziranje.* V prvem koraku se torej odločimo, kaj bomo delali, potem pa je treba določiti, kdo bo nekaj naredil. Delne delovne naloge dodelimo posameznim zaposlenim. Pri tem pazimo, da ne ločimo nalog, ki so med seboj povezane in jih ni mogoče jasno razdeliti. Če je mejna linija preveč toga ali ni dovolj jasno opredeljena, nam to lahko povzroči koordinacijske težave. Pozorni moramo biti tudi na to, da se ne opiramo preveč na formalno organizacijo, opredeljeno v tabelah in priročnikih, saj lahko vnesemo v podjetje neprožnost in vzpostavimo komunikacijske ovire, ki so za koordinacijo usodne. Zaposleni delujejo skupaj in tako razvijejo sistem socialnih razmerij, s čimer prestopijo organizacijske ovire. Neformalne skupine se povežejo v mrežo, težijo k samodisciplini, kar omogoči ravnateljem, da lahko namenijo več časa načrtovanju, odpravljanju težav in celotnemu nadzoru poslovanja ter da se ne ukvarjajo več toliko z nadzorom zaposlenih.
- *Delegiranje.* Neformalna organizacija resda zelo pripomore k učinkovitosti koordinacije, a je delo zaposlenim vseeno treba delegirati. Delegiranje mora potekati tako, da bodo zaposleni vedeli, kaj se od njih pričakuje. Zaposleni se morajo tudi zavedati, kako pomembna so razmerja med njimi, da dosežejo koordiniran rezultat. Nenazadnje pa se morajo vsi zavedati, na katerih področjih morajo biti usklajeni in kako morajo biti usklajeni v času. Ravnatelj mora zaposlenim delegirati posamezne naloge, poleg tega jim mora dati tudi nalogo, da med seboj sodelujejo, če želi, da se bodo zaposleni avtomatično medsebojno usklajevali.
- *Komuniciranje.* Ravnatelj ima pri tem dvojno vlogo: najprej mora znati jasno komunicirati z zaposlenimi, obenem pa mora zaposlene spodbujati, da komunicirajo tudi med sabo. Ogniti se je treba okoliščinam, ko zaposleni sprašujejo, zakaj se jim nečesa ni povedalo, ali ko dobijo občutek, da jim nihče ničesar ne pove.
- *Kontrola.* Dejavnosti in dosežke je treba preverjati, saj lahko le tako odkrijemo napake in odstopanja od zelenega in ustrezno ukrepamo. Za koordinacijo si je treba prizadevati, saj se ne bo zgodila sama od sebe, po drugi strani pa se ne smemo preveč vpletati vanjo. Zaposlenim moramo pustiti dovolj svobode, da oblikujejo horizontalna razmerja. To bo precej pospešilo koordinacijo, predvsem v primerjavi s togim in avtoritativnim nadzorom.



V poteku koordinacije Michaela Armstronga (1994) je zaslediti del tehnične delitve dela, in sicer so predvsem prvi trije koraki (planiranje, organiziranje in delegiranje) tisti, ki se najbolj prekrivajo s tehnično delitvijo dela. Do tega je verjetno prišlo zato, ker je zelo težko ali pa celo nemogoče povsem ločiti koordinacijo in tehnično delitev dela. Vzrok je v tem, da je treba, če se odločimo za tehnično delitev dela, razdeljeno delo usklajevati, saj drugače sama tehnična delitev dela nima smisla in ne prinaša nobenih koristi.

Michael Armstrong (1994) pravi, da je prvi korak koordinacije planiranje. Tudi E. C. Eyre (1993) meni, da je treba koordinacijo načrtovati, da bo dobro in pravilno delovala, pri tem pa je treba po njegovem mnenju upoštevati več stvari.

Koordinacijo je veliko lažje doseči, če je njen namen znan že vnaprej, kot pa če projekt že poteka. S projektom mislimo na ustanovitev celotne organizacije ali pa le na majhen del celotnega procesa, ki se nanaša na nekaj nalog v podjetju. Če imamo v prihodnje namen zgraditi novo tovarno, moramo dejavnosti, ki so povezane s tem, vnaprej uskladiti – tako glede datumov kot časa, potrebnega za posamezno delno nalogo. Tako dobimo podlago, na temelju katere usklajujemo dejavnosti, povezane s tem projektom (Eyre 1993, 101).

Usklajevati je treba majhne in tudi velike projekte. Če vzamemo kot zgled pošiljanje nujnega dela kupcu, zahteva le-to usklajevanje prodajalne, skladišča in oddelka za pošiljanje. To moramo prav tako načrtovati, kot če bi šlo za velik projekt, saj drugače pošiljka ne bo prišla pravočasno do kupca ali pa se bo na poti celo zgubila (Eyre 1993, 101).

Da bi dosegli zadani cilj, je ponavadi treba načrtovati od konca proti začetku. Če je določen rok, do katerega mora biti projekt končan, načrtujemo od tega datuma nazaj – preučimo, koliko časa potrebujemo za vsako dejavnost in tako pridemo do datuma, ko moramo začeti delati na projektu. Lahko gre za projekt, ki ga je treba opraviti v nekaj urah. V tem primeru ne bomo govorili o dnevih in datumih, temveč o urah in minutah (Eyre 1993, 101).

Dejavnostim, ki so glede časa bolj toge, je treba prilagoditi druge dejavnosti, ki so prožnejše, da se na koncu projekt sklada z razpoložljivim časom (Eyre 1993, 101).

Pri dejavnostih, ki se ponavljajo, moramo spremljati doseženo z načrtovanim. Le tako lahko ugotovimo, ali je bila koordinacija uspešna, ali je prišlo do kakršnih koli odstopanj od načrta. Če tega ne naredimo, lahko izostane eden ali več sektorjev, koordinacija lahko propade, podjetje pa zaide v težave (Eyre 1993, 101).

Razumevanje koordinacije tehnično razdeljenega dela je pravzaprav podlaga za njeno nadaljnje, razširjeno razumevanje.

#### **4.1.1 Oblikovanje koordinacijske službe**

Včasih so menili, da je treba usklajevati le tehnično razdeljeno delo. Zato je najbrž v večini literature koordinacija razložena kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela.

Sčasoma se je razsežnost koordinacije razširila vse do usklajevanja razmerij. V nadaljevanju bom skušal ta razvoj tudi čim bolj nazorno prikazati.

Pred tem naj še omenim, kaj je po mnenju Rudija Rozmana treba koordinirati. Meni, da je koordinacija proces, ki omogoča, da razdeljeno delo povežemo tako, da se bodo posamezni deli ujemali drug z drugim v velikosti, času, kraju in drugem. Da dosežemo učinkovito koordinacijo, je treba upoštevati tudi cilj, ki smo si ga zadali; zato je koordinacija odvisna od predmeta, cilja in koordinatorja (koordinatorjev). Večkrat se formalno koordinirajo cilji in interesi namesto nalog. Nenazadnje pa je treba znotraj organizacije koordinirati tudi razmerja in procese, kot so dolžnost, odgovornost in oblast, in sicer med njimi samimi ter med njimi in različnimi člani organizacije (Rozman 1996, 16).

Koordinacija tehnično razdeljenega dela v podjetjih je torej nujna. Da bo postalo jasno, kaj koordinacija sploh je, jo je treba opredeliti. Različni strokovnjaki razlagajo koordinacijo različno – njihove razlage bodo sledile v nadaljevanju, zaokrožil pa jih bom z opredelitvijo koordinacije Filipa Lipovca, ki povzema bistvo posameznih razlag.

Henry Fayol (v Lipovec 1987) zajema koordinacijo v ravnalno funkcijo, ki jo tvorijo še predvidevanje, organiziranje, ukazovanje in kontroliranje. V ožjem pomenu naj bi koordinacija pomenila povezovanje, združevanje in usklajevanje vseh dejanj in prizadevanj. Širše pa jo Fayol razloži kot vzpostavljanje skladij med vsemi dejanji v podjetju, zaradi česar podjetje deluje lažje in dosega uspeh. Sicer Henry Fayol koordinacije še ne smatra kot temeljno načelo organizacije, zanj je le bistvena sestavina ravnanja. Kljub temu pa je v širši opredelitvi že zajeto usklajevanje stvari in družbenega organizma ter oddelkov – sicer le po obsegu, medsebojno ter z njihovimi nalogami, a tu lahko najdemo možnost za razumevanje koordinacije kot temeljne sestavine ravnanja, kateri so podrejene druge sestavine (v Lipovec 1987, 125).

Tehnična delitev dela in njena izvedba zahtevata v podjetjih koordinacijo. Po drugi strani pa so navzoči še drugi vplivi, ki se odražajo v delovanju podjetja in izvedbi njegove naloge. Gre za okolje podjetja in za dejavnike, na katere podjetje ne more vplivati. Zaradi teh dejavnikov so posamezne naloge izpeljane boljše ali slabše. Ti dejavniki lahko vplivajo na izvedbo nalog posameznih oddelkov ali pa vseh. Bolj ko je podjetje odvisno od teh dejavnikov oziroma okolja, potrebnejša je koordinacija v podjetju – tako med oddelki kot med podjetjem in okoljem. Po drugi strani lahko govorimo o potrebnosti koordinacije tudi v odvisnosti od hitrosti sprememb v okolju, od raznolikosti teh sprememb in od možnosti njihovega napovedovanja. Večja hitrost in raznolikost sprememb ter manjše možnosti pričakovanja posameznih sprememb narekujejo večjo potrebo po koordinaciji (Lipovec 1987, 128–129).

Zaradi kompleksnosti in številnih dejavnikov, ki se nenehno spreminjajo in s tem odločilno vplivajo na izpolnitev naročil v določenem roku od danes za jutri ali pa za določen termin vnaprej, je zelo pomembno in nepogrešljivo ustrezno koordiniranje naročil. S tem se kaže tudi sposobnost podjetja, da lahko odgovori zahtevam trga in

kupcev, ko tudi v nemogočih rokih in razmerah izpolni naročilo kupca. Danes ne najdemo resnega proizvodnega podjetja, ki bi si lahko privoščilo poslovanje brez koordinacije in usklajevanja razmerij med trgovom – kupci in lastno proizvodnjo, s katero izpolnjuje naročila kupcev.

Tudi v podjetju MIP, d. d., si ne bi mogli predstavljati, da bi lahko bilo drugače, saj se še kako dobro zavedajo pomembnosti izpolnjevanja naročil svojih kupcev ter s tem spoštovanja pravnih razmerij. Temelji razmerij med večjimi kupci, trgovskimi verigami, so postavljeni s pogodbami, ki so jih dolžni spoštovati tako kupci kot proizvajalci.

Prav zaradi tega je v podjetju MIP, d. d., zelo pomembna koordinacija, ki poteka med MIP-om, d. d., in lastnim podjetjem MIP DML, d. o. o., iz Ljubljane, na katero je preneseno trženje za celotno skupino MIP, d. d. To podjetje sklepa posle z večjimi in malimi kupci doma in v tujini, tako da se že tukaj srečamo s prvim nivojem koordinacije. Koordinacija v tem primeru poteka na formalni ravni in ne operativni.

V drugem, operativnem delu koordinacije podjetja MIP, d. d., ki poteka znotraj podjetja, pride do materialnega izpolnjevanja naročil kupcev. Za ta del sem tudi sam odgovoren, zato ga bom podrobneje predstavil.

Koordinacija operativnega dela temelji na osnovi tedenskega plana, ki ga izdela proizvodni koordinator naročil izdelkov za vsak proizvodni program posebej. Tukaj se srečamo s koordiniranjem vseh štirih proizvodnih obratov. Ti obrati so: poltrajni obrat, obrat suhih salam v Tolminu, obrat kraških specialitet ter obrat pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov. Izdelki iz vseh treh proizvodnih obratov se stekajo v četrti obrat, kjer pride do končne faze – priprave izdelkov za tržišče. Na osnovi zalog izdelkov v skladišču se planira potrebne količine izdelkov za naslednji teden oziroma za več tednov naprej. Tukaj pride do prenosa informacij s trga na podjetje MIP DML, d. o. o., in naprej na MIP, d. d., najprej na prvi nivo koordinacije, za katerega je zadolžena direktorica Erika Grunrat Markovič.

Na prvem nivoju koordinacije pride do prenosa informacij, kot so: za koga bomo proizvajali, kakšen izdelek, kakšna je dogovorjena količina in s kakšno ceno naj bo izdelek opremljen. To so običajno vnaprej napovedane terminske akcije za znane kupce v Sloveniji, mednje sodijo Mercator, Spar Slovenija, Engrotuš in ostali manjši trgovci.

Naloge proizvodnega koordinatorja so: usklajevanje naročil med prodajo in proizvodnjo, prevzem in posredovanje naročil blaga, spremljanje realizacije naročil po kupcih in izdelkih, spremljanje razlik med naročenim in dobavljenim blagom iz proizvodnje, spremljanje razlik med naročenim in dobavljenim blagom strankam, spremljanje rokov trajanja izdelkov v skladišču. Proizvodnji koordinator mora pri svojem delu upoštevati različne dejavnike in paziti na veliko stvari ter prepoznati potencialne težave pri nenadnih spremembah, nato pa ustrezno ukrepati.

#### **4.1.2 Segmentiranje proizvodnje**

Proizvodnja MIP, d. d., je razdeljena v tri osnovne skupine, in sicer: sušene mesnine, pasterizirane mesnine in narezki. Te tri skupine izdelkov se znotraj razdelijo na posamezne dele, ki jih bom v nadaljevanju predstavil po posameznih skupinah.

Skupino sušenih mesnin delimo na dva dela:

- sušene klobase,
- sušeno meso.

Segment sušenih klobas delimo na:

- salame s plesnijo: milanska, zimska, domača vipavska, soška, furlanska, vikend salama in tolminski želodec.
- dimljene salame: čajna klobasa, trentarska, izletniška, kulen in goveja salama.

Glavne značilnosti teh dveh segmentov so: izdelki so proizvedeni iz zmletega mesa in čvrste slanine, dodatki so naravne začimbe in aditivi (minimalne količine), polni se jih v naravne ali celulozne ovitke, čas zorenja je glede na premer izdelka različen, lahko se jih hladno dimi (blago), uživamo jih brez predhodne termične obdelave.

Segment sušenega mesa predstavljajo izdelki:

- kraški, vipavski in primorski pršut s kostjo in domač dimljen pršut s kostjo. Vipavski pršut ima priznano geografsko označbo »100 % naravno, 100 % slovensko«, kar pomeni, da mora biti žival vzrejena, zaklana in sušena v Sloveniji. Kraški pršut ima priznano geografsko označbo »100 % naravno«, kar pomeni, da mora biti celoten postopek soljenja in končnega sušenja izvajan na področju slovenskega Krasa. Omejena je tudi proizvodna količina glede na zmogljivost sušilnic pršutov. Obvezno je treba pridobiti žig, s katerim je kasneje mogoče pršute prodajati kot kraški pršuti s kostjo ali v kosih, vakuumirane. Z ustrezno tehnološko obdelavo, razrezom in končnim vakuumskim pakiranjem dobimo še kraški, v Vipavski, primorski in domač dimljen pršut v obliki polovice in četrte.
- Izdelka primorski in kraški pršut delikates sta namenjena za delikatese v trgovinah. Nastajata v končni fazi sušenja pršutov, ko se jima odstrani kost, krača s kožo, ter se ju temeljito površinsko očisti, tako da sta po odprtju vakuumske embalaže takoj primerna za strojno rezanje.
- Izdelek goriški pršut je nastal zaradi povpraševanja po cenejšem pršutu za picerije. Ta pršut zori manj časa, kot je običajno, s tem dosežemo manjši kalo izdelka in nižjo ceno, kar je zelo pomembno v tem segmentu. Izdelek se prodaja v obliki polovic ali pa cel, po odprtju je takoj primeren za rezanje.
- Alpski pršut pa se od ostalih razlikuje, ker se ne pridobiva iz stegen prašičev, temveč iz prednjega plečeta, in je že na začetku izkoščen. Postopek izdelave je

enak kot za ostale pršute s kostjo. Iz alpskega pršuta se proizvaja tudi blagovna znamka dimljen pršut Mercator (vakuumsko pakirane polovice in četrtine).

Lastnosti izdelkov v tem segmentu so: izražena harmonija okusov, primerna topnost v ustih, niso presuhi, enakomerna barva, marmoriranost jim daje večjo sočnost, so lahko prebavljivi, vsebujejo vitamine skupine B, železo, cink, ne vsebujejo konzervansov, pršut s kostjo je namazan z mešanico svinjske masti, moke in začimb, da se ohrani optimalna kakovost (površinska izsušenost).

V segmentu sušenega mesa najdemo še izdelke, kot so:

- kraški in vipavski zašinek – izdelujemo ga s soljenjem in zorenjem svinjskega vratu,
- kmečka prata – izdelujemo ga s soljenjem in zorenjem svinjskega kareja brez kosti,
- prava kraška panceta – nastaja s soljenjem in zorenjem hrbtne slanine.

Tudi ta segment izdelkov se po končanem sušenju vakuumsko pakira v obliki celih kosov in polovic.

Skupino pasteriziranih mesnin delimo na štiri dele: poltrajne klobase, barjene klobase, prekajeno meso, konzervirano meso.

Prvi segment poltrajnih klobas delimo naprej na:

- mortadele za domači trg – extra, maxi, šampion, šampion z olivo, primavera, srček lahki mortadela. Delijo se še na blagovne znamke v Sloveniji: mortadela TZ Mercator, mortadela TZ Spar oliva, mortadela TZ Tuš oliva.
- Izvozni program z mortadelami – primavera C, primavera C z olivo, šampion C in šampion C z olivo, prima mortadela. Te mortadele se prodajajo na trgih Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Črne Gore. Za potrebe izvoza proizvodimo tudi trgovske znamke slovenskih trgovcev za Mercator in Spar na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji. Leta 2007 se je začela proizvodnja trgovskih blagovnih znamk za italijansko tržišče z mortadelami: golosa, golosa s pistacijo, sfisiosa, sfisiosa s pistacijo.
- Klobase – šunkarica, tirolska, ljubljanska, goriška, goriška klobasa – mini, klobasa za kuhanje, navadna klobasa – konci in kranjska klobasa. Značilnosti tega segmenta so izdelki, izdelani iz zrezanih kosov mesa, ki so na prerezu vidni. Mednje spadajo tudi mortadele.

Drugi segment barjenih klobas delimo na:

- hrenovke – koktail, hot dog in hrenovke v naravnem ovitku, hrenovke v naravnem ovitku – mini,
- klobase – gala, gala z zelenjavo, pariška in pizza klobasa.

Značilnost segmenta barjenih klobas je, da so izdelane iz mesa, ki je zmleto v mesno maso, na prerezu pa niso vidni koščki mesa.

Tretji segment prekajenega mesa sestavljajo:

- šunke brez kosti: domača šunka brez kosti in prekajena šunka za blagovno znamko Mercator ter velikonočna šunka,
- šunke s kostjo: domača šunka s kostjo, domača šunka v mreži s kostjo in domača šunka v kosih,
- pečena panceta: pečena panceta – cela, pečena panceta – kosi, polovice, in pečena panceta – kosi, polovice ter 200g za blagovno znamko Spar,
- pečeni vrat: cel in polovice,
- kuhana mesna slanina v ovitku – polovice,
- suha svinjska rebra, suhe svinjske kosti, suhe svinjske krače – prednje, suhe svinjske krače – zadnje.

Značilnost segmenta prekajenega mesa so celi kosi mesa, ki so izpostavljeni nadaljnjemu tehnološkemu postopku, soljenju, pečenju s prekajevanjem; večinoma ni potrebna naknadna termična obdelava.

Četrty segment predstavlja konzervirano meso:

- kuhani pršuti: kuhan pršut – max, kuhan pršut, kuhan pršut – mini, kuhan pršut blagovne znamke Tuš, kuhan pršut brez slanine blagovne znamke Mercator,
- pečeni pršuti: pečeni pršut, pečeni pršut blagovne znamke Spar, pečena šunka, pizza šunka,
- kuhana mesna slanina in kuhana mesna slanina blagovne znamke Tuš, kuhana mesna slanina s poprovim posipom.

Značilnost segmenta konzerviranega mesa je, da so izdelki izdelani iz razsoljenih kosov mesa in polnjeni v modele ali ovitke ter termično obdelani. Značilna je nizka energetska vrednost, vsebujejo malo maščob.

V nov proizvodni segment uvrščamo izdelke, ki so pakirani s pomočjo darfresh tehnologije. Manjši kosi izdelkov, klobase, sušene salame in ostali izdelki so pakirani na pladnjih in oviti z zelo tanko (skin) folijo. Izdelki, pakirani z darfresh tehnologijo, imajo daljši rok uporabnosti, so zanimivejši, lepši na pogled. Pri potrošnikih so bili dobro sprejeti in se zelo dobro prodajajo tako doma kot tudi na trgih republik nekdanje Jugoslavije.

#### ***4.1.3 Razlikovanje v naročilih v proizvodnem procesu***

Kot vsaka proizvodnja ima tudi proizvodnja MIP, d. d., svoje zakonitosti pri izpolnjevanju naročil za trg. Do razlikovanja v naročilih za proizvodnjo prihaja predvsem takrat, ko se približamo omejitvam proizvodnje. Omejitve se nanašajo v splošnem na dnevne zmogljivosti izdelave določenega izdelka in časovne zmožnosti

izdelave posameznih vrst izdelkov. Za proizvodnjo je nujno, da ve, koliko surovin je potrebnih za izpolnitev naročila, kakšen je rok dobave naročila in komu je naročilo namenjeno.

Vse te potrebne informacije proizvodnja dobi na tedenskem planu. Zaradi obstoja treh proizvodnih obratov poteka proizvodni proces ločeno; tako pride do preoblikovanja iz primarnih surovin, kot je sveže meso ali meso, v končne izdelke. Ti obrati so: obrat poltrajnih izdelkov, obrat kraških specialitet in obrat suhih salam, Tolmin. V četrtem obratu pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov pa se opravlja nalogo servisa trem zgoraj naštetim proizvodnim obratom, saj četrti obrat pripravi in ustrezno opremi izdelke, ki bodo poslani naročnikom na tržišče.

Pri razlikovanju v naročilih za proizvodnjo ločimo še dnevno naročilo in naročila za večje, vnaprej napovedane količine ali prednaročila posameznega izdelka ali skupine izdelkov za določenega kupca. Pri dnevnem naročanju danes oddamo naročilo v proizvodnjo, kjer naslednji dan naročeno proizvajajo, popoldne istega dne pa je blago prevzeto iz proizvodnje in shranjeno v hladilnice, kjer se hladi na predpisano temperaturo. Izdelki, kot so klobase, hrenovke, suha svinjska rebra in podobni, ki se v končni fazi vakuumsko ne pakirajo, se pravi, da se prodajajo v rinfuzi po trgovinah, so že zvečer istega dne odpremljeni.

Pri naročilih za količine v tonah in za daljša akcijska obdobja, kot so štirinajstdnevne akcije ali pa mesečne in v nekaterih primerih tudi obdobje, polletne ali letne, je pomembno, da so naročnikove zahteve izpolnjene. Blago mora biti sveže, pravočasno dostavljeno, v akcijskem obdobju ga ne sme nikoli zmanjkati.

Poglejmo, kako poteka razlikovanje v naročilih po posameznih obratih. Obrat suhih salam, Tolmin, se nahaja izven podjetja MIP, d. d., zato je naročeno blago iz tega obrata enkrat dnevno dostavljeno v obrat pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov v MIP, d. d., Nova Gorica. Gre predvsem za blago, naročeno tekočega dne, ki bo v podjetje MIP, d. d., v Novi Gorici pripeljano naslednji dan. To so količine posameznih izdelkov, kot so suhe salame, ki se jih dnevno naroča, naročene količine so podobne iz dneva v dan in pri njih ni večjih odstopanj. Ko pa govorimo o večjih količinah, na primer o tonah izdelkov za posamezne akcije pri trgovcih, je proizvodnja bolj dolgotrajna. Dobava posameznih izdelkov iz obrata suhih salam se giblje med 21 do 90 delovnih dni, odvisno od izdelka in od klimatskih razmer, ki vplivajo na sušenje izdelkov, zato mora služba za trženje v skladu s temi parametri pravočasno oddati napoved za pričetek izdelave izdelkov v tem obratu.

Pri obratu poltrajnih izdelkov naletimo na razlike v primerjavi z obratom suhih salam iz Tolmina, saj se ta obrat nahaja v Novi Gorici na sedežu družbe MIP, d. d. Poleg tega imamo tukaj kar štiri segmente izdelkov: poltrajne klobase, barjene klobase, prekajeno in konzervirano meso.

V naročila za poltrajne klobase uvrščamo vse vrste MIP-ovih mortadel, tirolsko, šunkarico, ljubljansko klobaso in kranjsko ter goriško klobaso. Za mortadele velja, da se

njihova proizvodnja planira na tedenskem planu, kjer se zberejo vnaprej oddana naročila in se oceni potrebe glede na nihanje zalog končnih izdelkov. Osnova pri naročanju je tedenski plan: proizvodni koordinator popiše zaloge posameznih vrst mortadel v skladišču, doda vnaprej napovedane količine iz prednaročil kupcev in predvideno porabo posameznega izdelka – mortadel in drugih – za en teden vnaprej. Vedno, kadar je na tedenskem planu predvidena proizvodnja mortadele, se ta v naslednjem tednu proizvaja od ponedeljka do vključno četrta, v petek pa ne, ker bi morale peči obratovati tudi ob koncu tedna, to pa se ne izplača. Dnevna izdelava mortadele je omejena na 16 ton, minimalna naročena količina posamezne vrste mortadele pa je ena tona, dobavni rok je štiri dni. Mortadele z dodatki, kot so olive in pistacija, se proizvajajo ločeno, saj ni možnosti, da bi med proizvodnjo ene in druge vrste mortadele zagotovili, da se ta dva dodatka ne bi pomešala. Zaradi različnih postopkov v izdelavi in drugih tehnoloških zahtev se proizvodnja mortadel za domači in tuji trg vedno proizvaja ločeno, s tem pripomoremo k hitrejšemu poteku dela v končni fazi, ko je treba mortadelo še zapakirati v obratu pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov.

Ostale vrste poltrajnih klobas se naročajo po potrebi, dobavni rok je dva dni. Rok trajanja tirolske in ljubljanske klobase je 30 dni pri temperaturi štiri stopinje Celzija, šunkarica pa ima rok trajanja 60 dni, ker je vakuumsko pakirana. Za goriške in kranjske klobase je dobavni rok iz proizvodnje dva dni, rok trajanja pri prodaji v stanju rinfuzi je pet dni pri temperaturi štiri stopinje Celzija, v kolikor pa so vakuumsko pakirane se rok trajanja podaljša na 30 dni. Minimalna količina izdelka v proizvodnji je 300 kg.

Barjene klobase, te se naročajo pogosteje, imajo v rinfuznem stanju rok trajanja omejen na pet dni, če pa so vakuumsko pakirane pa 30 dni. Minimalna količina izdelka v proizvodnji je 300 kg. Ti izdelki se večinoma prodajajo v rinfuzi, zato imajo krajši rok trajanja in jih pogosteje proizvajamo.

Prekajeno meso se običajno naroča enkrat tedensko, minimalna možna naročena količina je 500 kg, maksimalna pa 6000 kg dnevno, pod pogojem, da ta dan v obratu ne proizvajajo drugih izdelkov. Dobavni rok iz proizvodnje je pet dni, da dostavimo izdelek kupcu, je treba prišteti se en dan zaradi vakuumskega pakiranja. V primeru, ko govorimo o večjih naročenih količinah posameznega izdelka v tem segmentu, na primer od 20 do 100 ton (to se dogaja v obdobju pred veliko nočjo, ko se proizvaja izdelke, kot so domača šunka, velikonočna šunka in pečeni vrat), je treba na tedenskem koordinacijskem planu posebej izdelati plan poteka izdelave v proizvodnji.

Naročanje konzerviranega mesa je posebnost, saj naročanja ne planiramo za naslednji teden, temveč za dva tedna vnaprej, in sicer zaradi številnih tehnoloških postopkov, kot so: odmrzovanje, injektiranje, polnjenje, pečenje in dimljenje izdelka, če tehnološki postopek izdelave to predvideva, pasterizacija in vakuumsko pakiranje. Vse te proizvodne operacije zamaknejo dobavo posameznega izdelka za sedem delovnih dni, zato je potrebno planiranje za 14 dni vnaprej. Proizvodni koordinator odda naročilo za izdelavo v proizvodnjo na začetku tedna, proizvodnja pa se začne naslednji ponedeljek.



Proizvodni koordinator glede na potrebe izdelave za tržišče v tistem tednu razdeli naročene količine po proizvodnih dnevih, tako da skuša doseči uravnoteženo proizvodnjo po posameznih dnevih, s tem izkoriščenost proizvodnje in znižanje stroškov.

V obratu kraških specialitet večji del operativnih faz izdelave izdelkov poteka na sedežu družbe MIP, d. d., v Novi Gorici. Izven tega obrata se opravlja samo sušenje vseh vrst pršutov s kostjo v pršutarni v Kobjeglavi. Proizvodni koordinator enkrat tedensko odda generalno – veliko naročilo v obrat kraških specialitet. Glede na tedenske potrebe trga in napovedane terminske akcije se proizvodni koordinator dogovori z vodjo obrata kraških specialitet o dobavah naročenega blaga v obrat pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov, kjer se določene vrste izdelkov dokončno pripravijo za tržišče.

V obrat pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov se steka vsa proizvodnja iz zgoraj naštetih obratov. Obrat pakirnice, skladišča in ekspedita se nahaja na sedežu družbe v Novi Gorici. Naloga proizvodnega koordinatorja je, da skupaj z vodjo tega obrata enkrat tedensko planira naročanje in dobavo izdelkov iz zgoraj naštetih obratov, ki morajo skozi zaključno proizvodno obdelavo, za en teden vnaprej. Zaradi obsega dela se proizvodnja odvija v dvozmenskem režimu. Prednost imajo izdelki iz poltrajnega obrata, ki so podvrženi k hitremu kaliranju – izgubi teže izdelka. Tako se v tedenski plan pakiranja prej umesti izdelke iz poltrajnega obrata, nato še iz ostalih obratov. Na primer: v ponedeljek, sredo in petek se pakirajo proizvodi iz poltrajnega obrata, v torek izdelki iz obrata kraških specialitet in v četrtek izdelki iz obrata suhih salam, Tolmin – ali pa obratno, odvisno od potreb naročenega in zaloga v skladišču.

Pred enim letom je MIP, d. d., posodobil obrat pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov, s tem ko je kupil novo darfresh linijo za pakiranje izdelkov. S tem je spremenil način pakiranja izdelkov, podobo embalaže, torej tudi končno podobo izdelkov. Na tej liniji se pakirajo nekateri izdelki iz proizvodnih segmentov prekajenega mesa, barjenih klobas, poltrajnih klobas in sušenih klobas. S prihodom nove linije se je potek proizvodnje spremenil tako, da zjutraj dela vakuumska linija za pakiranje in popoldne darfresh (to velja za tiste dni, ko je v načrtu pakiranje poltrajnih izdelkov). Linija je primerna za pakiranje izključno izdelkov v obliki polovic, kosov, torej raznih suhih salam, pečene pancete, goriških klobas ...

Skozi dnevna naročila ter prednaročila se kažejo potrebe tržišča, ki jih spremlja proizvodni koordinator in jih prenese na tedenski plan, kjer skupaj s komercialno-proizvodnim koordinatorjem in vodjo obratov, ki predstavljajo proizvodnjo podjetja MIP, d. d., zadovoljujemo potrebe trga.

#### ***4.1.4 Pozicioniranje izhodnih produktov***

Pri obravnavanju pozicioniranja izhodnih produktov obravnavamo mišljenje potrošnikov. Slednji si v mislih ali podzavesti postavljajo izdelek ali storitev glede na

konkurenčne izdelke. Kakor si gledalci nogometne tekme običajno zapomnijo zmagovalca, podobno je tudi pri trženju, ko si odjemalci zapomnijo določeno kakovostno blagovno znamko in ji v podzavesti opredelijo posebno mesto. V podzavesti pa si odjemalci zapomnijo tudi slabe oziroma nekakovostne blagovne znamke, neresne dobavitelje, slabe proizvajalce oziroma izvajalce storitev. Proizvajalci oziroma prodajalci težijo k temu, da bi kupci ustvarili ustrezen učinek v podzavesti glede na kakovost in druge lastnosti izdelka ali storitve. V primeru, da so si odjemalci vtisnili v spomin ali podzavest ustrezno dobro blagovno znamko (ali proizvajalca, dobavitelja, izvajalca storitev), bodo imeli omenjeni proizvajalci ali ponudniki manj naporov pri prodaji. Z drugimi besedami, težimo k temu, da bi pridobili naklonjenost najpomembnejših odjemalcev (Devetak 1999, 45).

Pri pozicioniranju je odločilnega pomena, da se podjetje odloči, koliko in katere razlike bo uporabilo pri ciljnih kupcih. Večina strokovnjakov trženja zagovarja, naj se podjetja usmerijo samo na eno prednost, torej naj za vsak izdelek izberejo eno značilnost, s pomočjo katere bi razvili enkratno prodajno ponudbo. Kot izbrano prednost lahko oglašamo najboljšo kakovost, najboljšo storitev, najnižjo ceno, najboljšo vrednost, najnovejšo tehnologijo ali varovanje okolja. Podjetje lahko poskusi tudi z dvema prednostima v primerih, ko več podjetij uporablja iste prednosti. Ko podjetja povečajo število prednosti, se lahko zgodi, da kupci postanejo nezaupljivi. Podjetje se mora izogibati premočnemu, preslabemu, nejasnemu ter dvomljivemu pozicioniranju.

Da bi strategija pozicioniranja postala uspešna, jo mora podjetje sporočiti ciljnemu trgu oziroma kupce opozarjati, v čem se njegovi izdelki razlikujejo od konkurenčnih. Zelo pomembno je, da podjetje ne poudarja prednosti, ki jih izdelek ali storitev nima.

Podjetje MIP, d. d., je leta 2006 z ustanovitvijo svojega podjetja za distribucijo, marketing in logistiko (MIP DML, d. o. o.) vse pristojnosti preneslo na to podjetje. S tem se vsa distribucija za domači in tuji trg izvaja preko MIP DML, d. o. o.

Podjetje ima na voljo sedem strategij pozicioniranja izhodnih produktov, in sicer:

- pozicioniranje na osnovi lastnosti,
- pozicioniranje na osnovi prednosti,
- pozicioniranje na osnovi uporabnosti,
- pozicioniranje na osnovi odjemalca,
- pozicioniranje glede na konkurenco,
- pozicioniranje na osnovi vrste izdelka,
- pozicioniranje na osnovi kakovosti/cene.

Pozicioniranje na osnovi lastnosti izdelka (dober, varen, prestižen): danes dobro vemo, da če izdelek ne izpolnjuje lastnosti in s tem pričakovanj kupcev, je obsojen na propad, opustitev in s tem na umik s trga. MIP DML, d. o. o., veliko sredstev in naporov vlaga v to, da bi bili MIP-ovi izdelki v očeh kupcev videni kot varni, dobri, prestižni.

Pozicioniranje na osnovi prednosti, ki jo ima izdelek pred konkurenčnimi izdelki. Za kupca je lahko zelo pomembno, da je bil izdelek v celoti izdelan v Sloveniji in iz surovin slovenskega porekla. Tudi skozi različna mednarodna priznanja na ocenjevanjih kakovosti izdelkov – kot je živilski sejem v Gornji Radgoni – s priznanji šampion, zlata medalja, podjetje sporoča kupcu prednosti pred konkurenčnimi proizvajalci.

Pozicioniranje na osnovi uporabnosti izdelkov, njihove praktičnosti, na primer pri uživanju. MIP, d. d., proizvaja narezke svojih izdelkov v kontrolirani atmosferi, kjer stroj pri rezanju vstavi listič, ki preprečuje, da bi se rezine izdelka med sabo zlepile. Tako potrošnik lahko ob odprtju izdelka brez težav loči rezine in jih polaga na pladenj. Praktični so tudi izdelki, ki so že v proizvodnem procesu termično obdelani in jih ni treba naknadno kuhati.

Pozicioniranje na osnovi odjemalca se nanaša na to, za koga proizvajamo. Če govorimo o velikih sistemih, kot so Mercator, Spar Slovenija, Engrotuš, MIP, d. d., proizvaja za vsakega od teh kupcev njihovo lastno blagovno znamko pa tudi ostale izdelke, ki se prodajajo v teh sistemih. MIP, d. d., kolikor je mogoče pazi, da ne bi prevladovala blagovna znamka teh sistemov, saj se s tem zgublja lastna blagovna znamka MIP. Pri pozicioniranju blagovnih znamk je MIP, d. d., še posebej pozoren, da ne prihaja do zamud pri dobavi naročenih količin, kajti te so povezane s plačevanjem kazni po pogodbi. Tako MIP, d. d., skrbi tudi za male trgovce, da dobijo naročeno blago pravočasno in da je to kakovostno. S tem pristopom pozicioniranja podjetje ohranja zaupanje in spoštovanje lastne blagovne znamke na visokem nivoju tudi pri malih kupcih.

Pozicioniranje glede na konkurenco: večja ko je na trgu konkurenca, bolj pomembno je pravilno pozicioniranje in s tem ločevanje ponudbe od konkurenta. To pa lahko podjetje stori tako, da čim bolje spozna uporabnike svojih in konkurenčnih izdelkov/storitev in njim prilagodi ponudbo. Za merjenje učinkovitosti pozicioniranja glede na konkurenco ima MIP, d. d., dve možnosti; prva je uporaba metode raziskovanja s pomočjo telefonskega anketiranja, druga pa je izpolnjevanje vprašalnikov o MIP-ovih izdelkih. S tem podjetje od potrošnikov pridobi pomembne informacije o sprejemanju oz. odklanjanju MIP-ove blagovne znamke v primerjavi s konkurenčnimi. Podjetje mora pozitivno sprejeti kritike in predloge, jih resno obravnavati in se prilagajati potrošniku.

Pozicioniranje na osnovi vrste izdelka pomeni, da podjetje skuša lastne proizvode pozicionirati pred konkurenčnimi na osnovi vrste izdelka. Podjetje lahko izpostavi značilnosti, kakovost, trajnost, ustreznost izdelka glede na standarde. Nekatere vrste izdelkov se na primer pozicionirajo kot bolj zdrave, cenejše, bolj sveže in bolj naravne. Več kot ima podjetje vrst izdelkov, več segmentov na trgu lahko pokrije, ali pa ustvari povsem nov segment.

Pozicioniranje na osnovi kakovosti/cene: podjetje mora za zadovoljevanje potreb porabnikov paziti tudi pri postrežbi, kakovosti izdelka, ceni, servisu ipd. Metodo, s

katero podjetje ustvarja visoko stopnjo zadovoljstva pri potrošnikih, imenujemo trženje, ki temelji na vzajemno koristnih odnosih. Tržniki morajo paziti na zadovoljevanje porabnikov, predvsem pa na kakovost, saj kupci niso več zadovoljni samo s povprečno kakovostjo. Zato mora podjetje skrbeti za celovito obvladovanje kakovosti. Pri pozicioniranju na osnovi cen gre lahko za občutno znižanje cen (pod LC) ali pa zvišanje. Kupci si lahko znižanje cen razlagajo z znižanjem kakovosti, lahko si tudi mislijo, da je podjetje v težavah. Pri povišanju cen pa mislijo, da se je zvišala tudi kakovost.

## **4.2 Izvajanje procesov**

V sedanjem, zlasti pa v bodočem postindustrijskem obdobju bodo organizacije organizirane po zamisli o vnovičnem združevanju nalog v povezane poslovne procese. Preurejanje poslovanja je nov prijem v organiziranju in vodenju poslovanja, ki pomeni začeti znova. Ta prijem organiziranja in vodenja poslovanja terja uporabo drugačne modrosti, kot je veljala doslej. Pozabiti je treba, kako je delo potekalo v času velikoserijske in množične proizvodnje. Pomembno je vedeti in se odločiti, kako je najboljše delati zdaj (Ivanko 1999, 32).

Managerji po vsem svetu želijo razviti prožne organizacije za hitro in učinkovito prilagajanje spremenjenim tržnim razmeram, ko bodo organizacije proizvajale z dovolj nizkimi stroški, da bodo zavzete za to, da bodo svojim odjemalcem zagotavljale najvišjo kakovost. S procesno organiziranostjo preidemo od navpične k vodoravni organiziranosti. Izid procesne organiziranosti je tudi posebna oblika strukturne organiziranosti. Praviloma ima procesna organizacijska struktura tri ravni, in sicer vršnega vodjo (generalni manager), vodje procesov in time znotraj procesov. V prikazani strukturi organiziranosti so procesi oblikovani tako, da zajemajo vse posebnosti, ki omogočajo samostojno delovanje. Organiziranje celovitih procesov omogoča oblikovanje zelo svobodne strukture organiziranosti, ki omogoča hitro opredelitev procesov, ki jih v določenem trenutku lahko vidimo, ali tistih, ki so potrebni za povečanje uspešnosti organizacije.

V podjetju MIP, d. d., obvladovanje vseh pogojev v proizvodnem procesu za kakovostno delo v proizvodnji in zagotavljanje varnih živil za potrošnika zagotavljamo na naslednje načine:

- z izdelavo procesnega diagrama, na katerem so navedene delovne operacije, kontrole, potrebni dokumenti in zapisi,
- z opisanimi tehnološkimi postopki izdelave proizvodov,
- z ustnimi navodili in strokovno pomočjo odgovornih oseb,
- z obvladovanjem parametrov, ki vplivajo na kakovost in varnost proizvodov, ter ustreznim delovnim okoljem,
- z obvladovanjem karakteristik proizvodov, ki vplivajo na njihovo varnost,

- z obvladovanjem pomembnih karakteristik procesa z opazovanjem in nadzorom določenih odgovornih oseb ter z avtomatskimi kontrolnimi napravami,
- s postopki za obvladovanje proizvodne opreme.

S planiranjem in nadziranjem izvajanja procesov dela v proizvodnji je zagotovljeno, da tečejo delovne operacije – faze po vnaprej določeni tehnologiji in pod nadzorovanimi pogoji, da ne prihaja do zastojev in s tem do izgube časa ter dodatnih stroškov. Procese izvaja in nadzira usposobljeno osebje na osnovi predpisanih postopkov ali predhodnih usposabljanj odgovornih oseb. Zaradi izvajanja proizvodnje v obratih, ločenih med sabo, bom predstavil izvajanje procesov za vsak obrat posebej.

V obratu poltrajnih klobas se proizvodni proces vrši v oddelkih: mešalnica, polnilnica, peči, tuširnica. Poglejmo si proces izdelave poltrajnih klobas s poudarkom na mortadeli. Izbrano meso se zmelje v fino mleto mesno maso, tej se doda začimbe, aditive in kocke slanine, lahko tudi olive. Sledi polnjenje v ovitke ter pečenje v pečeh (pečenje osem-kilogramske mortadele traja približno 12 ur), potem sledi hlajenje s tuširanjem z mrzlo vodo. Proces izdelave, pakiranja in dostave kupcu traja štiri delovne dni.

V skupini izdelkov prekajenega mesa, ki sodijo v obrat poltrajnih klobas, se delovni proces odvija tako, da se najprej surovino odmrzne, sledi priprava razsolnice – mešanice soli, injektiranje, obešanje proizvodov, termična obdelava, hlajenje ter prevzem v pakirnico. Pri tej skupini izdelkov je zaradi bolj kompleksnega tehnološkega postopka proces izdelave daljši, in sicer traja šest dni, medtem ko je za ostale skupine izdelkov, kot so hrenovke in klobase, traja dva dni.

Pri procesu izdelave v obratu suhih salam, Tolmin, je osnovni pogoj kakovostno meso in slanina, ki ju zmeljemo, zmešamo, dodamo začimbe, polnimo v propustne ovitke. Nato sledi zorenje, sušenje in dimljenje nekaterih salam. Sledi pakiranje – cele salame s plesnijo pakiramo v celofanske vrečke, ostale pa dostavimo v obrat pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov v Novi Gorici, kjer se salame brez plesni pakirajo vakuumsko ali pa s postopkom darfresh. Rok dobave izdelkov iz obrata suhih salam, Tolmin, se giblje med 21 in 90 dni, odvisno od premera salam in klimatskih razmer.

Tudi pri procesu izdelave v obratu kraških specialitet mora surovina ustrezati visokim kakovostnim zahtevam – obdelava, kakovost, temperatura, starost. (V primeru odstopanja od teh zahtev tehnolog pošiljko zavrne že ob vходу v podjetje.) Sledi suho soljenje – pršute solimo samo z morskó soljo, ostalim izdelkom dodamo minimalne količine konzervansov. Sušenje in zorenje pršutov, poteka v pršutarni na Krasu v Kobjeglavi, ostali izdelki pa se sušijo v Novi Gorici. Teh izdelkov toplotno ne obdelujemo, lahko se jih hladno dimi na koncu izdelovalnega procesa. Čas sušenja je različen: pršute sušimo 12 do 18 mesecev, zašinek dva meseca in kraško panceto mesec in pol.

V obratu pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov potekajo procesi, ki se nanašajo na končno obdelavo izdelkov: razrez v različne oblike glede na vrsto izdelka, vakuumsko pakiranje večjih kosov, manjše kose različnih izdelkov pa pakiramo s postopkom darfresh. Sledi faza etiketiranja, tehtanja in pakiranja v kartone. Izdelki v kartonih so zloženi na palete, ki gredo na skladiščenje. Pri vseh izdelkih, ki pridejo v ta obrat, je za kakovost in ohranjanje lastnosti izdelka in rok trajanja ključnega pomena, da se ne pretrga hladna veriga. To je zakonsko predpisana temperatura hranjenja mesnih izdelkov.

V obratu pakirnice, skladišča in ekspedita mesnih izdelkov poteka tudi proces izdelave narezkov v kontrolirani atmosferi – CA. Surovino za rezanje dobimo iz posameznih obratov. Posebnost teh narezkov je atmosfera – polnjeni so z zato predpisanim plinom, tako da v njih ni zraka, kar pa pripomore k boljši obstojnosti narezkov. Druga posebnost so lističi, ki jih med rezanjem vstavlja stroj in pripomorejo, da se rezine izdelka ne zlepijo med sabo.

V tem obratu poteka še en pomemben proces, to je sprejem naročil in odprema. Z začetkom leta 2008 bodo manjša naročila za posamezne kupce v celoti odpremljali iz novega skladišča v Ljubljani – na sedežu podjetja MIP DML, d. o. o. Iz skladišča v Novi Gorici bo potekala odprema za velika naročila večjih trgovskih sistemov v Sloveniji in za izvozna naročila. Službo, ki sprejema naročila pri podjetju MIP, d. d., sestavljajo proizvodni koordinator in dva referenta. Naročila prihajajo iz podjetja MIP DML, d. o. o., po telefonu in elektronski pošti. Ko naročilo prispe, ga je treba pregledati, ali se ujemajo podatki, količine, prejemnik, uskladi se kose posameznega artikla s kartoni in različne kode, s katerimi so opremljeni izdelki. Od tukaj naprej se naročilo razdeli na tri izvode, in sicer en izvod dobi komisionar, en izvod gre v pakirnico, v kolikor izdelek ni na razpolago v regalnem skladišču, tretji izvod pa ostane v službi za sprejem naročil.

Popoldanska izmena pripravi blago, ki bo naslednji dan dostavljeno strankam, skladiščem ali pa neposredno nekaterim trgovinam.

Procesi morajo biti čim bolj samostojni in obsegati aktivnosti, povezane z razvojem, proizvodnjo in distribucijo izdelkov, ki jih trg terja. Procesna organiziranost se tako širi zunaj svojih meja in je naravnana tako, da se vzpostavi neposredna povezava med proizvajalci, dobavitelji in kupci. Tako proces sestavlja en velik tim, ki je lahko sestavljen iz različnih timov, ti se svobodno oblikujejo ter delujejo znotraj procesa, ki mu pripadajo. V procesni organiziranosti delujejo na drugi organizacijski ravni strokovnjaki z različnih področij poslovanja, mednje sodijo tehnologi, tržniki, marketinški delavci, analitiki in koordinatorji.

### **4.3 Nadziranje procesov**

MIP, d. d., ima v proizvodnji uveden sistem HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), postopek ugotavljanja tveganj in določanja kontrolnih in kritičnih

kontrolnih točk, prepoznavanje, ocenjevanje nevarnosti, nadzor in izvajanje ustreznih ukrepov. S stalnimi kontrolami in preventivnimi ukrepi zagotavlja varnost izdelkov in skrbi za potrošnika. Analiza HACCP vključuje osebje, opremo, delovno okolje, surovine (kakovost in nadzor vhodnih materialov) ter metode (postopki za zagotavljanje varnosti proizvodov).

Prvi certifikat skladnosti sistema kakovosti s standardom SIST ISO 9001:1994 je MIP, d. d., na podlagi certifikacijske presoje pridobil v letu 1997, prvi v svoji panogi. Kasneje je sistem nadgradil z novo izdajo standarda – ISO 9001:2000, in uspešno opravil ponovno presojo sistema vodenja kakovosti po novem standardu. Z izpolnjevanjem zahtev standarda ISO 9001:2000 podjetje dokazuje svojo sposobnost ustvarjanja izdelkov, ki izpolnjujejo zahteve in pričakovanja kupcev in zahteve zakonodaje.

Za vse svoje obrate je MIP, d. d., pridobil kontrolno številko z ovalnim žigom, pod katero je obrat vpisan v register izvoznih industrijskih obratov, v katerem izvajajo reden nadzor predstavniki VURS-a in inšpektorji Evropske unije. Ovalni žig označuje skladnost z veljavno zakonodajo in potrjuje, da potrošniku v podjetju zagotavljajo najvišjo stopnjo varnosti svojih proizvodov.

Konec leta 2006 je podjetje pridobilo še dva pomembna certifikata, in sicer IFS in BRC. IFS je okrajšava za International Food Standard (Mednarodni živilski standard) in spada med standarde za ocenjevanje zagotavljanja varnih živil. Nemški trgovci so z namenom poenotiti zahteve za zagotavljanje varnosti živil leta 2002 oblikovali IFS – enoten standard za preverjanje zagotavljanja varnosti živil. Pridružili so se jim tudi francoski trgovci in pridobitev tega standarda je predpogoj za vstop v večje trgovske verige v teh državah. Standard skupno obsega preko 300 zahtev, katerih izpolnjevanje se preverja pri presoji, in pravzaprav združuje zahteve standarda ISO 9001:2000 in HACCP.

BRC (British Retail Consortium) je tehnični standard, ki določa zahteve in protokol za dobavitelje živil pod blagovno znamko trgovske hiše. Leta 1998 ga je uvedlo angleško trgovinsko združenje kot odgovor na zakon, ki je odgovornost za proizvodnjo varnih živil pod blagovno znamko trgovske hiše dodelil trgovski hiši in ne proizvajalcu. Standard se je iz Velike Britanije razširil po vsem svetu. Zahteve so podobne kakor v standardu IFS in so razdeljene v šest poglavij: Sistem HACCP, Sistem vodenja kakovosti, Standardi okolja obrata, Obvladovanje proizvoda, Obvladovanje procesa, Zaposleni.

MIP-ova dolgoletna tradicija kakovosti in skrb za potrošnika se že dolga leta odražata v številnih priznanjih za njegove proizvode, prejetih na mednarodnem ocenjevanju mesa in mesnih izdelkov, ki poteka v okviru Pomurskega sejma. Merila na tem ocenjevanju ustrezajo merilom evropskih ocenjevanj, doseženi rezultati pa pomenijo veliko priznanje. Ocene kakovosti pomenijo tudi zaščito potrošnika, saj so znak izbranega okusa in tehnološke dovršenosti nagrajenih izdelkov.

Ključne karakteristike kakovosti proizvoda (kritične karakteristike kakovosti) in parametre procesov v podjetju prepoznajo in zagotavljajo, da so nadzorovane in skladne s podanimi zahtevami v tehnološki in kontrolni dokumentaciji. Za primer naknadno ugotovljene neskladnosti živila imajo izdelan načrt umika in odpoklica živila ter odgovorne osebe za njegovo izpeljavo. Vsi izdelki in dokumentacija proizvodov, ki se nahajajo v proizvodnji, so ustrezno označeni in ločeni tako, da je preprečena vsakršna zamenjava, napačna uporaba in dostava proizvodov. Označevanje zagotavlja sledenje proizvodov do izvora surovin. Polproizvode je v proizvodnem procesu možno prepoznati na osnovi identifikacijskih listov oz. na osnovi drugih oznak in spremljajoče dokumentacije. Zapisi se nahajajo na predvidenih mestih v proizvodnji oz. pri osebah, odgovornih za proizvodnjo. Proizvodi so pred skladiščenjem v namenskem skladišču označeni z ustrezno identifikacijo, ki zagotavlja sledljivost. Med končnim skladiščenjem in dostavo odjemalcu je sledljivost zagotovljena z originalno etiketo izdelka, ki ustreza pravilnikom.



## **5 RAZISKAVA O UČINKOVITOSTI IZVAJANJA AKTIVNOSTI**

### **5.1 Smotri, poslanstvo in vizija podjetja MIP, d. d., na področju trženja mesnih izdelkov**

S politiko kakovosti in varnosti se v podjetju MIP, d. d., zavezujejo, da izpolnjujejo zahteve zakonodaje, zahteve kupcev in interne zahteve. Naloga podjetja je uresničevanje potreb in pričakovanj kupcev, merilo uspešnosti je njihovo zadovoljstvo. S tem podjetje pri kupcih pridobiva status zanesljivega dobavitelja ter vzdržuje trdne poslovne vezi in partnerstvo. Politika kakovosti je usmerjena:

- k zagotavljanju kakovostnih in varnih živil in s tem k zadovoljevanju pričakovanj in zahtev kupcev,
- k spoštovanju etičnih načel pri ravnanju z zaposlenimi, oblikovanju organizacijske kulture ter izboljševanju varnosti in zdravja zaposlenih,
- k odgovornemu ravnanju z okoljem z upoštevanjem načel varovanja okolja.

Na področju mesnin se ohranja tradicijo regij. S skrbno izbiro surovin slovenskega porekla, s tradicionalnimi postopki in visokokakovostnimi izdelki zadovoljujejo tudi najvišja pričakovanja kupcev. V podjetju prevzemajo odgovornost za ohranjanje okolja, negovanje tradicije in povezanost z lokalno skupnostjo ter želijo doseči zadovoljstvo vseh vključenih: zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, lastnikov in ostalih, ki so povezani z družbo.

Direktor uprave in celotno strokovno vodstvo politiko kakovosti podpirajo in uresničujejo z merljivimi cilji po posameznih procesih, s korektivnimi in preventivnimi ukrepi in stalnimi izboljšavami. S tem se zagotavlja dolgoročno uspešnost in razvoj podjetja na slovenskem, evropskem in svetovnem trgu.

Vizija razvoja družbe MIP, d. d., je postati mednarodno, tržno-proizvodno usmerjeno podjetje in eden od vodilnih proizvajalcev hrane (mesa in mesnin) v Sloveniji in na izbranih – ciljnih trgih jugovzhodne in srednje Evrope. Vključujejo se v izpolnjevanje ciljev prehranske politike na področju pridelave, predelave, priprave in ponudbe mesa, kamor spada zagotavljanje varne hrane vzdolž celotne živilske verige ter vzpostavljanje in zagotavljanje zadostne preskrbljenosti prebivalstva s kakovostno in varno hrano.

Na slovenskem trgu MIP, d. d., ohranja dosežen položaj in raste na področju kakovosti, varnosti in zanesljivosti. Načrtovano tržno rast dosega s prodiranjem na prodajna območja tako imenovanih tretjih držav in v EU ter z razvijanjem teh tržišč.

Osnovni cilji družbe so opredeljeni v dolgoročnem razvojnem načrtu do leta 2011, in sicer so ti cilji naslednji: doseči izkoriščenost proizvodnih kapacitet v 95 % meri, dvigniti kakovost proizvodnje in kakovost vhodnih surovin, obvladovanje sledljivosti blaga, zmanjšati kalo, reorganizirati logistiko, izboljšati predstavitev produktov in marketinško prepoznavnost posameznih proizvodov. Do leta 2010 bodo postopoma

povečevali prihodke iz prodaje in dosegli predvideno raven 62 milijonov EUR. Načrtujejo izrazito povečanje prodaje mesa predvsem v države EU pa tudi povečanje prodaje mesnih izdelkov tako v države EU kot tudi na trge tretjih držav. Kadrovska strukturo, usposobljenost, učinkovitost in delovne pogoje zaposlenih izboljšujejo tako v neposrednem delovnem procesu, pri marketinškem in administrativno-tehničnem delu kot pri tehnično-tehnološkem kadru. V podjetju poteka dualni sistem izobraževanja in štipendiranje za pridobitev strokovnega kadra. Delujejo v smeri zagotovitve pripadnosti in odgovornosti zaposlenih na vseh ravneh delovnega procesa ter za vzpostavitev timskega dela.

## **5.2 Analiza stanja in rezultatov proizvodnje**

Poslovna informatika v proizvodnih podjetjih postane zaradi posebnosti proizvodnega procesa, ki ga z informatiko poskušamo vsaj funkcionalno podpreti, zelo kompleksna. Mesnopredelovalna podjetja spadajo med izrazito proizvodno orientirana, zato ni naključje, da je v zadnjih letih pri razvoju informatike v podjetjih poudarek ravno na področju informacijske podprtosti proizvodnega procesa. V primerjavi z ostalimi poslovnimi procesi, ki se med podjetji načeloma ne razlikujejo veliko, je proizvodni proces za vsako podjetje povsem svojevrsten (organizacija dela, proizvodna tehnologija, proizvodni program, tržni segment ipd.) in ga podjetja tako tudi obravnavajo. Izkazalo se je, da posamezna podjetja proizvodni proces zelo težko informatizirajo predvsem zaradi njegove kompleksnosti ter omejenosti sredstev in časa. S tem bi si podjetje zagotovilo ugodnejše pogoje za razvoj in uvedbo proizvodne informatike, hkrati pa bi prispevalo h konkurenčnosti podjetja.

V tabeli (glej tabelo 3.1) lahko vidimo, da se uspešnost prodaje in donosnost proizvodnih programov z leti izboljšuje, najbolj uspešen pa je paradni program podjetja MIP, d. d. – kraški program, saj je zasedenost proizvodnih kapacitet v zadnjem letu analize 2005 celo preseгла teoretično kapaciteto proizvodnje. Ta program je tudi najbolj donosen, nekoliko za njim sta ostala dva programa (poltrajni in salame), pri katerih se v zadnjih letih tudi vidi pozitiven trend rasti prodaje in proizvodnje, ki počasi dohiteva rezultate kraškega programa.

Pri doseganju praga stoođstotne zasedenosti proizvodnje se večja tudi rentabilnost in donosnost proizvodnje. Pozorni pa moramo biti tudi na poviševanje stroškov proizvodnje, na katere se pri omenjenem cilju doseganja maksimalne zasedenosti velikokrat pozabi – zaradi nepredvidenih nadur, preobremenitve delovnih sredstev, strojelomov ipd. se zmanjša donosnost sredstev in kapitala.

## **5.3 Analiza stanja in rezultatov koordinacije**

Danes je koordinacija zelo pomemben člen v verigi poslovanja podjetja, saj povezuje dva zelo pomembna zaključena sistema. Prvi zaključen sistem je podjetje s svojim okoljem in dejavniki, ki posredno ali neposredno vplivajo na dogodke v

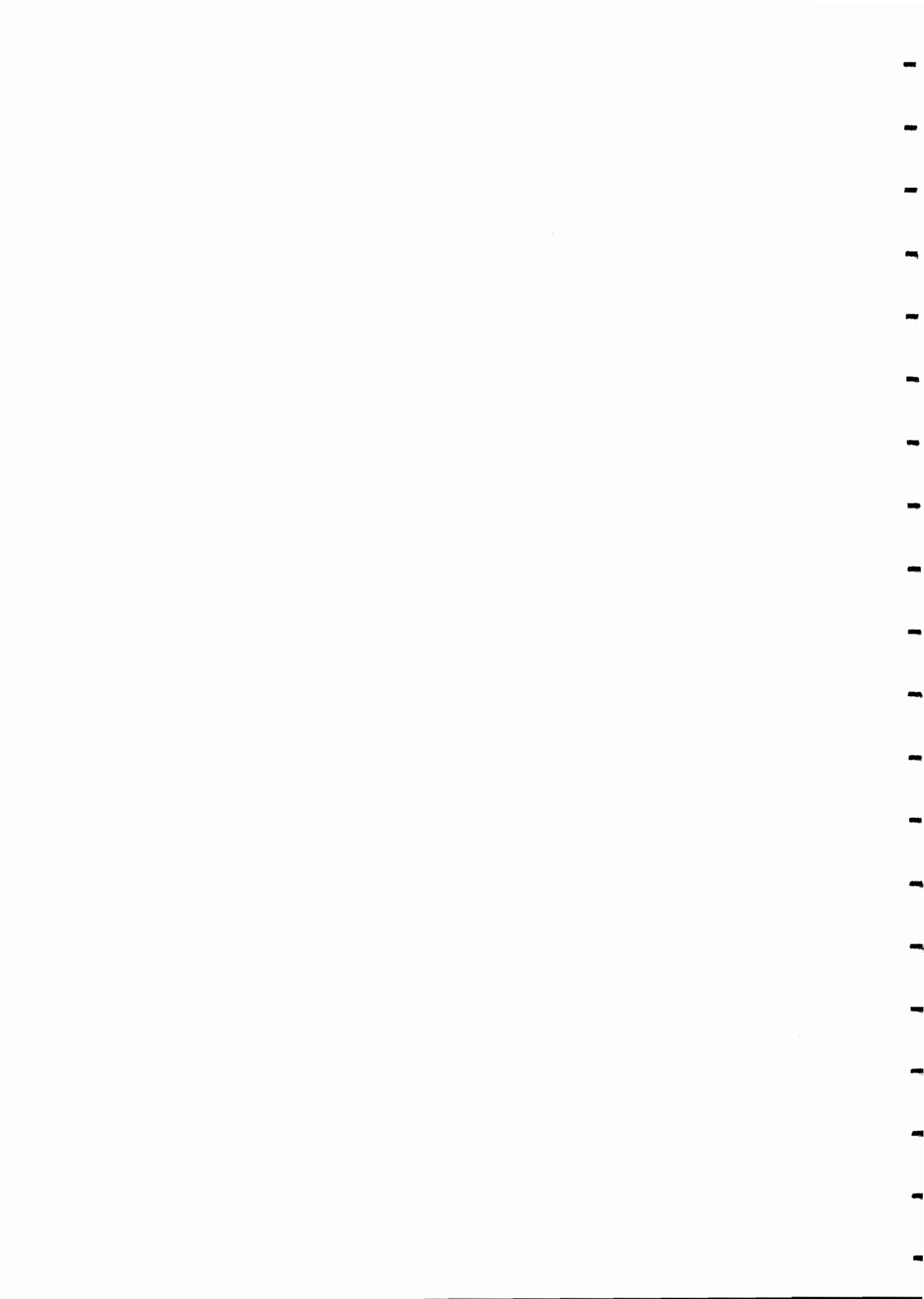
podjetju. Drugi sistem je zunanje tržišče, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje in kamor podjetje plasira svoje izdelke in storitve.

Koordinacija je v tem segmentu odločujoča, saj s svojim pravilno usmerjenim delovanjem korigira, usklajuje, vodi procese v podjetju pri plasiranju izdelkov na trg in obratno – s trga sprejema informacije in potrebe. Informacije s trga potujejo preko podjetja MIP DML, d. o. o., iz Ljubljane v MIP, d. d., v Novo Gorico. Zelo pomembno je, da so informacije hitre, točne, izčrpne ter jasne. Na njihovi podlagi koordinator usmeri svoje delovanje v organizaciji na področju delovanj procesov v proizvodnji tako kot na vseh ostalih sodelujočih področjih, ki sodelujejo v procesu proizvodnje in odpreme izdelkov za določenega kupca in trg. Rezultat tega je usklajeno, harmonično delovanje proizvodnih procesov, optimalno izkoriščanje proizvodnih kapacitet in s tem znižanje proizvodnih stroškov ter dosledno izpolnjevanje rokov naročil. Z letom 2008 podjetje MIP, d. d., tudi na to področje uvaja nov računalniški sistem, ki bo imel pregled nad dohodnimi naročili in stanjem zalog v skladišču končnih izdelkov. Rezultat tega bo točna in hitrejša obdelava ter spremljanje pretoka blaga/surovin in porabe teh skozi primarni proizvodni proces do končne faze skladiščenja in odpreme blaga. Naslednji rezultat uvedbe novega informacijskega sistema bo tudi dobra baza podatkov, brez katere si danes ne moremo več predstavljati dela koordinatorja pri izdelovanju tedenskih planov pretoka blaga in stanju zalog v skladišču izdelkov in pri planiranju delovanj proizvodnih procesov za naprej.

#### **5.4 Analiza stanja in rezultatov trženja**

Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost. Trženjsko upravljanje pomeni zavesten napor za doseg želenega rezultata menjave na ciljnih trgih. Tržnikova osnovna sposobnost je, da vpliva na stopnjo, čas in sestavo povpraševanja po izdelku, storitvi, organizaciji, kraju, osebi ali ideji, da podjetje doseže svoj cilj. Gre za upravljanje povpraševanja. Vodje trženja opravijo te naloge s pomočjo tržnih raziskav, z načrtovanjem, izvajanjem in nadzorovanjem.

Prodaja je v letu 2006 potekala delno preko družbe MIP DML, d. o. o., delno pa neposredno prek MIP, d. d., Nova Gorica, tako da vrednostne primerjave niso povsem relevantne. V strukturi prodaje meso – izdelki predstavlja 50 % meso in 50 % izdelki. Na področju prodaje mesa pomeni delež izvoza 26,9 %, delež prodaje na domačem slovenskem trgu pa je znašal 73,10 %. Na področju prodaje mesnih izdelkov je podjetje doseglo 18,4 % izvoznega deleža oz. na domačem trgu 81,6 %. Meso in izdelki skupaj pa predstavljajo 22,6 % izvoza in 77,4 % prodaje na slovenskem trgu. Delež prodaje realizirane preko MIP, d. d. – maloprodaja pa je znašal 13,4 %.



## 6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

V podjetju MIP, d. d., se zavedajo, da je vseskozi potrebno vlaganje v posodobitev in avtomatizacijo tehnoloških naprav. Če tega ne bi storili, bi bila onemogočena vključitev v celovit proizvodni informacijski sistem tako, da bi bila zagotovljena celovitost vodenja proizvodnje in povraten pretok informacij za potrebe odločanja na nivoju uprave družbe. Ugotavljam da so posodobitve in avtomatizacije potrebne predvsem za naslednje segmente proizvodnje:

- tehnološka oprema za aseptično pakiranje izdelkov ter
- del proizvodnje suhih salam v obratu v Tolminu.

Z uvedbo celovite računalniške podpore za vodenje proizvodnje in tehnološkimi posodobitvami bo podjetje zagotovilo skladnost z evropsko zakonodajo, preglednost, sledljivost, učinkovitost, večjo produktivnost ter varnost in kakovost proizvodnje ter zmanjšalo obremenitve okolja.

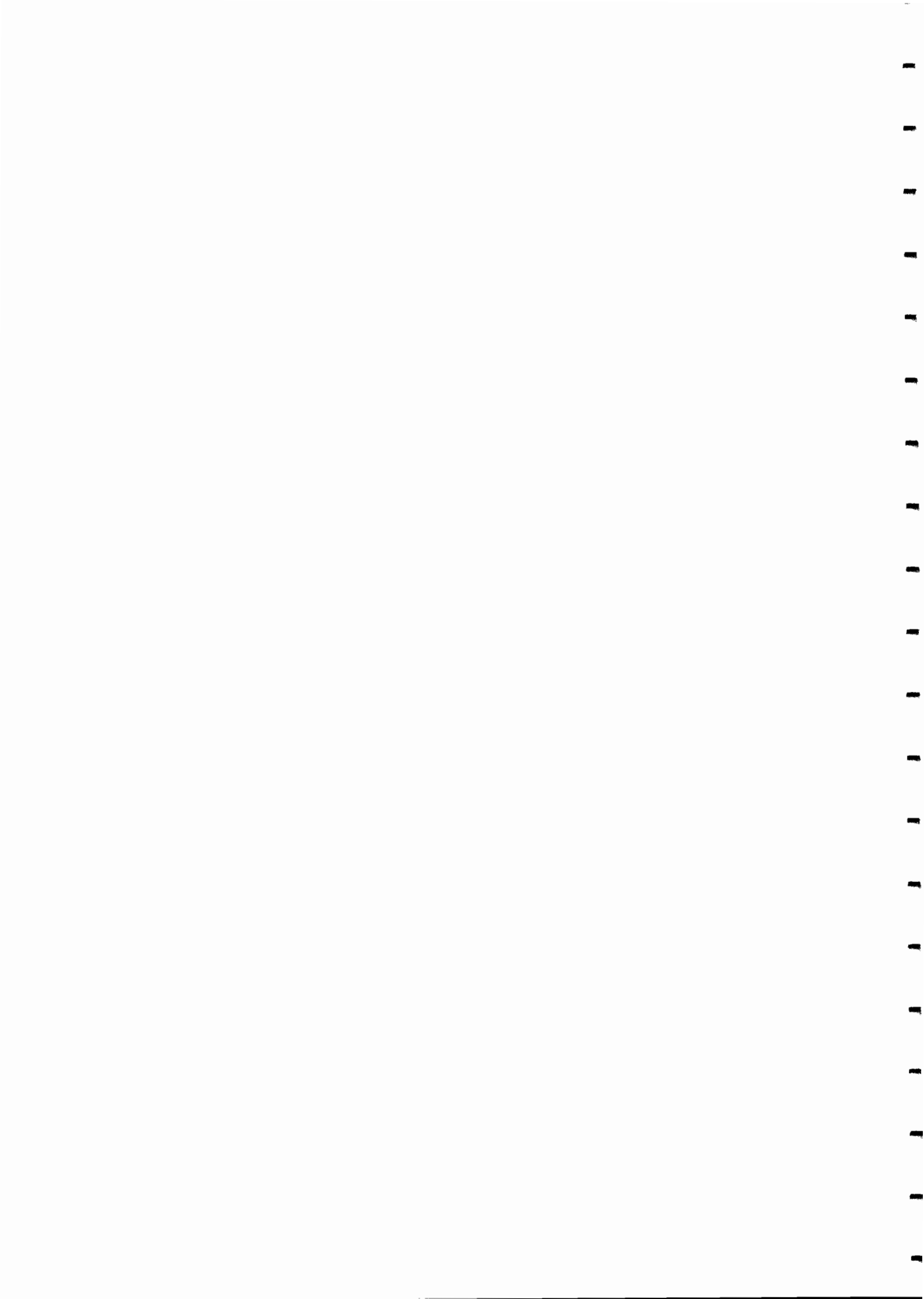
Najsodobnejše uvedene tehnologije omogočajo optimalno izkoriščenost virov, s tem pa se povečuje donosnost kapitala in vloženih sredstev, kar pri vsaki posodobitvi igra zelo pomembno vlogo.

Ugotavljam, da uspešnost koordinacije kljub najsodobnejši proizvodnji in informacijski tehnologiji temelji na medčloveških odnosih med sodelujočimi v procesu. Priporočam, da odgovorni v podjetju posvečajo več pozornosti izobraževanju zaposlenih, ki nastopajo v prvi vrsti pri vodenju in delegiranju nalog proizvodnje.

Na področju trženja ugotavljam, da je odločitev o odprtju marketinško-logističnega podjetja za celotno skupino MIP, d. d., v Ljubljani pravilna, saj bo s tem podjetje racionaliziralo poslovanje in distribucijo izdelkov.

Ugotavljam, da podjetje na področju prodaje mesnih izdelkov večji delež ustvari doma, in sicer v višini 81,6 %, kar pomeni, da je v večji meri odvisno od domačih trgovskih sistemov, kot so Mercator, Spar Slovenija, Engrotuš in ostali. Priporočam, da podjetje v bodoče skuša to odvisnost odpraviti s širjenjem prodaje v tujino in na Zahod, kar bo prineslo večjo neodvisnost od domačega tržišča in plasiranje izdelkov po višjih cenah. Priporočam, da podjetje usmeri vse moči in sredstva v prodajo izdelkov višje dodane vrednosti na tuja razvita tržišča, predvsem zahodne Evrope. Izdelke nižje stopnje dodane vrednosti pa na tržišča vzhodne Evrope in bivših jugoslovanskih republik.

Ugotavljam, da je v letu 2006 tržni delež prodaje, realizirane preko MIP Maloprodaja, d. o. o., znašal 13,4 %. V prihodnosti bi se dalo omenjeni delež vsekakor povečati, saj lastna maloprodajna mreža mogoča trženje lastne blagovne znamke izdelkov in dnevni pritok denarnih sredstev. Priporočam širjenje lastne maloprodajne mreže, predvsem tja, kjer je večja kupna moč, npr. v velika mesta, in s pomočjo marketinških akcij.



## 7 SKLEP

To, kako uspešna so podjetja, je odvisno od mnogih dejavnikov. Vzporedno s tehnično delitvijo dela se je razvil proces koordinacije. Razdeljeno delo je bilo namreč treba med seboj uskladiti, da ne bi, na primer, prišlo do večjih zastojev v proizvodnji. Večina strokovnjakov koordinacijo razume v tem smislu – torej kot usklajevanje dejavnosti posameznikov, da bodo izvedli skupno nalogo podjetja. A koordinacije ne smemo razumeti le v tem smislu.

Dandanes podjetja vse bolj rastejo, postajajo kompleksnejša. Tako prihaja predvsem v teh podjetjih do razlik med cilji in interesi posameznikov in cilji ter interesi podjetja. Zato se je pojavila potreba po njihovem usklajevanju. Če bo posameznik sledil svojim individualnim ciljem, ki ne bodo izhajali iz temeljnega cilja podjetja, bo deloval v smeri, ki ne bo koristna za podjetje kot celoto. Cilji organizacijskih enot morajo biti podrejeni temeljnemu cilju podjetja, izhajati morajo iz njega. Cilji oddelkov morajo biti neposredno podrejeni ciljem organizacijskih enot in s tem posredno temeljnemu cilju podjetja. Nazadnje morajo biti tudi individualni cilji neposredno podrejeni oddelčnim ciljem in posredno ciljem organizacijskih enot ter temeljnemu cilju podjetja. Med seboj morajo biti vsi cilji podjetja usklajeni, da bo to uspešno delovalo.

Današnje stanje v slovenski mesnopredelovalni industriji MIP, d. d., odnos velikih kupcev – trgovskih sistemov (Mercator in Spar Slovenija), njihov način poslovanja z obravnavanim podjetjem, je pisan na kožo izključno velikim trgovskim sistemom. Naročila prihajajo pozno in s tem je onemogočeno nemoteno delovanje proizvodnih procesov v podjetju, ki bi lahko bistveno pripomogli k lažjemu izpolnjevanju teh naročil. Rok uporabnosti izdelkov, dostavljenih v centralna skladišča velikih kupcev, mora ustrezati 80 % uporabnega roka do izteka uporabe, kar onemogoča predhodno tehnično označevanje izdelkov v prirodu iz proizvodnje in je označevanje treba izvesti naknadno, torej posledično podvojeno delo. Ura dostave v centralno skladišče zjutraj je točno določena. V primeru odstopanja od zgoraj naštetih zahtev sledi zavrnitev naročila in plačilo kazni po pogodbi.

Težava je predvsem v kratkem časovnem terminu za pripravo in odpremo velikih naročil za omenjena trgovska sistema. Rešitev zgoraj naštetih težav vidim v dialogu s kupcema in v načinu naročanja. Podjetje bi moralo dobiti prednaročila, s tem bi se dostava zamaknila za en dan in tako bi pridobili dragocen čas za pripravo in odpremo blaga.





## LITERATURA

- Armstrong, Michael. 1994. *How to be an even better manager*. London: Kogan Page.
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Eyre, E. C. 1993. *Mastering basic management*. Basingstoke, London: Macmillan.
- Gorjan, Sabina. 2004. *Motiviranje kot sredstvo koordinacije*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Henigman, Franc. 1996. *Koordinacija poslovnih enot in povezanih podjetij*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Ljubič, Tone. 2000. *Planiranje in vodenje proizvodnje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Milgrom, Paul in John Roberts. 1992. *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall.
- Polajnar, Andrej. 2006. *Priprava proizvodnje*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Rozman, Rudi. 1996. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.

## VIRI

- MIP, d. d. 2004. *Predstavitev podjetja*. [Http://www.mip.si/mip\\_dd.php](http://www.mip.si/mip_dd.php) (julij 2007).
- MIP, d. d. 2005. *Poslovni načrt*. Poslovni dokumenti, MIP, d. d.
- MIP, d. d. 2007. *Osebni razgovor avtorja s sodelavci iz Službe analitike*. Nova Gorica, julij 2007.

