

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
PRILAGAJANJE PODJETJA NA
LIBERALIZACIJO TRGA

Mentor: dr. Drago Dubrovski

Obravnavana organizacija: Ljubljanske mlekarne d.d.

Strokovni sodelavec iz organizacije: Marija Porovne, mag.

KOPER, 2006

MATJAŽ LASIČ

POVZETEK

Uspešno vodenje se začne s poslanstvom, vizijo, nadaljuje z določitvijo vrednot in oblikovanjem organizacijske kulture ter nadaljuje z udejanjanjem preko strategij in planov z ustreznim številom motiviranih in usposobljenih zaposlenih. Podjetje mora zaposlenim omogočiti kreativno svobodo, da lahko na eni strani potrjujejo sebe kot posameznika z uspešnim delom, na drugi strani pa morajo biti podrejeni skupnim ciljem podjetja.

Zaposleni so kreatorji novih drugačnih izdelkov, storitev in procesov. Le to pa je v svetu globalne konkurence in stalnih sprememb nujen pogoj, kar pa omogoča dolgoročno rast in razvoj organizacij.

V diplomski nalogi sem proučeval prilagajanje Ljubljanskih mlekarne d.d., največji slovenski mlekarne, na liberalizacijo trga.

KLJUČNE BESEDE: globalizacija, liberalizacija trga, management, odgovornost, poslanstvo, projektiranje, strategije, vizija, ...

ABSTRACT

Successful management starts with a mission and a vision, continues with setting values and shaping organizing ability, further continues by realizing through strategies and projects, all with help of an appropriate number of motivated and qualified employees. In order to be able to prove themselves through their successful work as individuals, employees must on the one hand have creative freedom and on the other hand be devoted to the joint goals of their enterprise.

Employees become creators of new, different products, services and processes. In the world of global competition this is a necessary condition enabling a long-term growth and progress of an enterprise.

In my diploma thesis I was investigating how Ljubljanske mlekarne d.d., the biggest Slovene dairy, is adapting itself to the liberalisation of market.

KEY WORDS: globalisation, market liberation, management, responsibility, mission, planning, strategy, vision, ...

UDK 339.7:338.4:65.01(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opis problema in opredelitev področja	2
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	3
1.3	Predpostavke in omejitve, uporabljene metode raziskovanja	3
2	Poti za doseg dolgoročnih ciljev	5
2.1	Osnovni podatki o podjetju	5
2.2	Vizija podjetja	6
2.3	Poslanstvo podjetja	7
2.4	Pomen strategij v podjetju	7
2.5	Od kakovostnega načrtovanja do učinkovite izvedbe	10
2.6	Kadrovska funkcija v podjetju, motiviranost in sistem nagrajevanja	11
3	Prednosti in slabosti liberalizacije trga	17
3.1	Razmere v verigi od proizvajalca do potrošnika	17
3.2	Naložbe in razvoj podjetja	18
3.3	Politika trženja v podjetju	19
3.3.1	Proizvodno – tehnološki vidik kakovosti	19
3.3.2	Tržni vidiki kakovosti	19
3.3.3	Cilji in usmeritve trženja	20
3.3.4	Reorganizacija podjetja	21
3.4	Segmentiranje trga	23
3.4.1	Sistemske pristop	23
3.4.2	Pridobivanje informacij	24
3.4.3	Tržne raziskave	24
3.4.4	Segmentiranje trga	24
3.4.5	Napovedovanje prodaje	25
4	Informacijski sistem in projektiranje podjetja	27
4.1	Informatika in informacijski sistem	27
4.2	Management in informacije v podjetju	27
4.3	Potek projekta in metodologija vpeljave	30
4.4	Projektna organizacija	30
4.5	Krepitev procesne organiziranosti	31
4.6	Pristop k projektiranju modelov organiziranosti	32
4.7	Postopek projektiranja modelov organiziranosti	32
4.8	Učinki projektiranja podjetja	33
5	Izgraditev močnih blagovnih znamk	35
5.1	Pozicioniranje	35
5.2	Opredelitev blagovne znamke	34
5.3	Odločitve o blagovni znamki	37
6	Metoda 20 ključev	41
6.1	Predstavitev metode	41
6.2	Predstavitev posameznih ključev	43
7	Sklep	47
	Literatura	49

SLIKE

Slika 4.1 Modularna zgradba sistema	28
Slika 4.2 Povezanost sistema SAP z drugimi informacijskimi rešitvami v podjetju	29
Slika 6.1 Diagram povezav med ključi	42

TABELE

Tabela 2.1 Celovito ocenjevanje položaja podjetja s PPSN matriko.....	8
Tabela 2.2 Sistem vodenja podjetja	9
Tabela 2.3 Primerjava zahtevane in dejanske izobrazbe zaposlenih v podjetju	12
Tabela 3.1 Prikaz odgovornosti po sektorjih v podjetju	22
Tabela 3.2 Sistemski pristop.....	23
Tabela 3.3 Segmenti potrošnikov	25

» Podjetje mora najprej poskrbeti, da so zadovoljni zaposleni «

Philip Kotler

1 UVOD

V Ljubljanskih mlekarnah d.d. sem zaposlen od leta 1989 in v tem času sem pridobil marsikatero izkušnjo, predvsem na področju trženja izdelkov, koordiniranja s proizvodnjo, vodenja in organiziranja logistike sladoleda. Želim si, da bi se podjetje še naprej razvijalo v takšnem tempu, kajti vsak zaposleni (le teh je sedaj 763) prispeva s svojim delom k uspehu. Vodje po posameznih sektorjih se veliko ukvarjamo z usposabljanjem delavcev in s komunikacijo med njimi. Rezultati takšnih prizadevanj pa vodijo do visoko motivirane delovne sile. Dolgoročni cilj je postati podjetje, ki posluje po evropskih standardih in uresničuje interese lastnikov, delavcev in porabnikov. Želje zaposlenih v podjetju so, da bi z nadaljevanjem razvoja in izkoriščanjem svojih konkurenčnih prednosti ostali vodilni proizvajalec in prodajalec mlečnih izdelkov na tradicionalnih trgih, širili svojo prodajo na tujih trgih, kjer že nastopamo, in osvajali nove trge. Proizvajamo in prodajamo izdelke, ki so v skladu s slovenskimi in mednarodnimi normami za kakovost, ki zadovoljujejo potrebe in pričakovanja kupcev in potrošnikov.

V veliki meri se je potrebno zavedati, da je Slovenija postala del razvitega sveta, kar pomeni, da se srečuje s številnimi problemi, ljudje pa smo vse bolj začeli verjeti v dobro in uspešno prihodnost. Uvajanje podjetništva pomeni za nas korenito spremembo ne samo v razumevanju stvari, ampak tudi v oblikovanju in uporabi sredstev za doseganje podjetniških ciljev. Prihaja do zasukov v mnogih stvareh, zato je potrebno nenehno prilagajanje, iskanje boljših poti in spremljanje, kaj počne konkurenca, ter težiti k temu, da bi izpeljali bolje, kot je to storila konkurenca. Preprosto, treba se je učiti na vsakem koraku. Tisti, ki bodo vse to zmogli, bodo iz te tekme prišli kot zmagovalci in končno bo cilj zmagovati in ne le sodelovati.

1.1 Opis problema in opredelitev področja

Glavni poudarek v diplomski nalogi je predvsem v pomenu trženja in z gotovostjo lahko rečem, da je več od organizacijske enote trženja. Tržniki so vpleteni v odločitve vodstva že mnogo prej, preden se prične z načrtovanjem izdelkov, in nadaljujejo z delom še dolgo potem, ko je izdelek že prodan. Tržniki opredelijo potrebe odjemalcev, ki predstavljajo donosne priložnosti. Sodelujejo pri oblikovanju spleta izdelkov in storitev. Potrudijo se, da oglašujejo in promovirajo izdelke, storitve in podobno. Spremljajo zadovoljstvo odjemalcev in nenehno izboljšujejo ponudbo in uspešnost družbe na osnovi povratne tržne informacije.

Trženje je tako pomembno, da ne more biti posebna funkcija. Če gledamo s stališča končnega rezultata, to je s stališča končnega porabnika, predstavlja trženje celotno poslovanje. Poslovni uspeh ni odvisen od izdelovalca, pač pa od kupca. Takšno pojmovanje trženja zahteva od vseh zaposlenih, da pojmujejo družbo ne kot povezano celoto oddelkov, sektorjev, služb, ampak kot sistem za vodenje in upravljanje ključnih poslovnih procesov. Zato spreminjamo poslovno filozofijo in strategijo v smer boljšega upravljanja in obvladovanja osnovnih procesov, kot so: ustvarjanje novih izdelkov, pridobivanje in izpolnjevanje naročil, izpopolnjevanje proizvodnih procesov, tako v tehnološkem kot tudi tehničnem vidiku. Vsak proces je sestavljen iz številnih korakov in zahteva vložke različnih oddelkov.

Tako bomo postopno ustanavljali medfunkcijske skupine za gladko in hitro upravljanje vsakega posameznega procesa kot postopni prehod na matično organizacijsko strukturo upravljanja in vodenja podjetja.

S skupnimi močmi vseh zaposlenih želimo doseči uspešno realizacijo trženjskega koncepta, pa tudi ustvariti kulturo, v kateri bomo vsi zaposleni v podjetju »tržno in odjemalsko osveščeni«, kajti le tako bo lahko odjemalec resnično v središču naših prizadevanj pri realizaciji ciljev in smotrov podjetja. Le s takšnim pristopom bomo ustvarjali trg za naše izdelke in ne le izpolnjevali zahteve, potrebe ter pričakovanja odjemalcev.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

V diplomski nalogi sem proučil tako prednosti kakor slabosti liberalizacije trga, pripravljenost podjetja na odprt evropski trg, poudaril pomembnost blagovnih znamk in informacijske tehnologije v podjetju ter predstavil metodo 20 ključev.

Z liberalizacijo trga in vključitvijo v Evropsko Unijo so povezane številne korenite spremembe, ki se izvajajo za posamezne skupine udeležencev različno, poleg sprememb v pravnem okolju smo soočeni še z neposrednim pritiskom enotnega trga. Majhnost slovenskega trga je presežena z regionalnim integriranjem. Razdrobljena ekstenzivna in draga proizvodnja mleka bo počasi zamrla, skupno število proizvajalcev mleka se postopno zmanjšuje, ostali bodo le najboljši in najmočnejši rejci mleka. Podjetju ponujena količina surovega mleka se bo še povečala, manjši obrati za predelavo mleka bodo propadli, usmerjeni rejci bodo iskali ekonomski obseg pridelave in s tem več kot nadoknadili ponudbo današnjih malih proizvajalcev, ki se bodo iz dejavnosti umikali. Danes že prisotni tuji izdelki so se pocenili, pri tem prevladujejo dobičkonosni motivi, trgovci bodo v svoj prodajni program vključevali tiste izdelke in dobavitelje, ki bodo zagotavljali zadostno mrežo in dobičke. Pri izbiri bo malo »nacionalne sentimentalnosti«, odločali bodo trdi ekonomski kriteriji in seveda primerno povpraševanje.

1.3 Predpostavke in omejitve, uporabljene metode raziskovanja

Pri svojem delu sem za proučevanje in analiziranje uporabil tako primarne, kakor tudi sekundarne podatke, ki so objavljeni v knjigah, raziskovalnih nalogah, poslovnih poročilih, poslovnih, internetu. Veliko pa sem se opiral na informacije, pridobljene v svojem delovnem okolju ter širši okolici. Pri tem sem velikokrat povprašal za mnenje oz. razlago sodelavce, ki se v našem podjetju ukvarjajo z določenimi specifičnimi makro in mikroekonomskimi področji. Nekaj podatkov sem pridobil v naših internih gradivih in poročilih, ki so v veliki meri ažurna in pregledna. Delno sem uporabil deskriptivni pristop raziskovanja, ki pomeni pristop z opisovanjem dejstev, procesov in pojavov. Prevladuje metoda kompilacije, kjer gre za povzemanje opazovanj, spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov avtorjev, ki so strokovnjaki na tem področju.

2 POTI ZA DOSEGO DOLGOROČNIH CILJEV

2.1 Osnovni podatki o podjetju

Ljubljanske mlekarne d.d. poslujejo skladno s pravnimi ter veterinarsko-sanitarnimi normami, so profitabilno in ekološko sprejemljivo podjetje, s čimer uresničujejo interese lastnikov, delavcev in potrošnikov. Je vodilna mlekarne v Sloveniji in hkrati največji grosist z mlekom in mlečnimi izdelki v Sloveniji.

V proizvodnih obratih v Ljubljani na Tolstojevi, Mariboru in Kočevju predelamo 249 mio litrov mleka, kar pomeni dobrih 60 % v Sloveniji odkupljenega mleka. Mleko predelamo v široko paleto izdelkov, ki sestavljajo štiri osnovne skupine, in sicer:

- konzumni izdelki (pasterizirano mleko, jogurti, smetana, skute in sirni namazi),
- trajni izdelki (trajno oz. alpsko mleko, alpska smetana, trajni mlečni napitki),
- siri (trdi, poltrdi, mehki in topljeni) in
- sladoledi (skupina drobnih, družinskih in gostinskih sladoledov).

Poleg tega ima v podjetju pomembno mesto še nemlečni program izdelkov, ki ga sestavljajo nemlečni brezalkoholni napitki (ledeni čaj in voda).

V podjetju namenjamo posebno skrb kakovosti izdelkov. Podjetje že vrsto let vodi politiko kakovosti, katere potrditev je mednarodni certifikat ISO 9001, ki smo ga kot prva slovenska mlekarne pridobili v letu 1997. V letu 2002 uveden in mednarodno verificiran HACCP sistem, ki omogoča nadzorovanje kritičnih točk v procesu predelave mleka, ter leta 2003 priznanje za okoljski management ISO 14001. (Ljubljanske mlekarne 2004, 6)

Vključenost Slovenije v Evropsko Unijo je za podjetje in živilsko predelovalno industrijo v celoti prinesla bistveno spremenjene pogoje poslovanja. Trg za mlečne izdelke, ki je bil doslej razmeroma zaprt, se je že začel odpirati, ob vstopu pa so naši tekmeči velike tuje mlekarne. Poleg sprememb na slovenskem trgu, kjer ustvarimo 80 odstotkov naše prodaje, bodo novi predpisi za prestop meje spremenili tudi našo konkurenčno sposobnost v tujini, kjer ustvarimo 20 odstotkov celotnih prihodkov podjetja. V začetku leta 2004 je podjetje postalo tudi večinski lastnik PPM Tuzla.

Leti 2004 in 2005 sta bili v znamenju prenove podjetja. Nadaljevali smo razvojne projekte za pripravo na spremenjene tržne razmere in zasledovali strateške usmeritve, še posebej povečanje vrednosti prodaje (predvsem na tujih trgih), zaključek rekonstrukcije

obratov in racionalizacijo poslovnih procesov. Težišče strategije je v ustvarjanju jasne in ubranljive konkurenčne prednosti, na razvoju in hitrem uvajanju novih izdelkov na trg.

V podjetju se izvajajo številni projekti in eden izmed pomembnih je Projekt arhitekture blagovnih znamk, ki je bil začel v oktobru leta 2002 in zaključen maja 2005, predstavlja pa del strateškega razvojnega programa podjetja. Osnovno merilo projekta je večja prepoznavnost izdelkov podjetja na prodajnih policah. Z njo bomo poleg racionalnega poteka proizvodnje pridobili tudi tehnično tehnološke možnosti za nadaljnji razvoj.

Strateški načrt v podjetju je temeljni dokument s tremi osnovnimi vlogami:

- je vodilo poslovanja v podjetju,
- je spodbujevalec poslovne kulture in razvojnih sprememb v podjetju in
- je mehanizem nadzora nad doseganjem načrtovanih ciljev.

Glavne strateške usmeritve podjetja v obdobju do leta 2007 so rast družbe, zagotavljanje sprejemljive donosnosti poslovanja in ohranitev samostojnosti. Le te bomo dosegli preko ohranjanja vodilne vloge na domačem trgu, z neposrednim izvozom, s prevzemi podjetij ter z odpravo slabosti, ki spremljajo sedanje poslovanje in s spretnim izkoriščanjem naših prednosti poslovanja in priložnosti, ki nam jih nudi okolje. Letos bo podjetje na območju Alpe-Jadran vodilna mlekarja, katere poslovanje bo primerljivo s srednje velikimi evropskimi mlekarskimi obrati.

2.2 Vizija podjetja

Smo s trženjsko miselnostjo prežet tim ustvarjalnih, motiviranih in produktivnih sodelavcev, ki s svojim znanjem in delom zagotavljamo visoko kakovostne izdelke in storitve. Le-te kupci in potrošniki poznajo pod poznanimi blagovnimi znamkami. Podjetje vidimo kot uspešno in rastoče živilsko podjetje. Postati hočemo uveljavljen ponudnik mleka in mlečnih izdelkov v srednjeevropskem prostoru, pri čemer bomo upoštevali vse mednarodne standarde in merila evropske poslovne odličnosti.

2.3 Poslanstvo podjetja

Smo globalno podjetje, sledimo prehrabnim navadam in jih usmerjamo. Proizvajamo in tržimo varna in okusna živila, ki so v zadovoljstvo našim odjemalcem. Hkrati razvijamo vse obstoječe dejavnosti, ki imajo možnost rasti in ustvarjanja sinergijskih učinkov s temeljno dejavnostjo – to je z odkupom in predelavo mleka. Ob uresničevanju tega poslanstva si prizadevamo za naslednje vrednote:

♣ odnos do kupcev in porabnikov

Zadovoljstvo kupcev in potrošnikov naših izdelkov bo v središču naših misli in ravnanj. Z njimi bomo razvijali in krepili dolgoročno partnersko razmerje, vsakega partnerja bomo obravnavali s spoštovanjem in z odgovornostjo.

♣ odnos do zaposlenih

Naša največja vrednota so zaposleni in njihova pripadnost podjetju. Za razvoj zaposlenih bomo skrbeli načrtno, skladno z njihovimi sposobnostmi, zagotavljali jim bomo dobre delovne razmere in spodbujali njihovo ustvarjalnost. Razvijali bomo dinamični management, ki se bo dejavno odzival na spremembe v okolju. Spodbujali bomo timsko delo in podjetništvo zaposlenih.

♣ odnos do delničarjev

Naša nenehna skrb za rast in kapitalski donos vodi k doseganju dobrih finančnih rezultatov ter plemenitenju vloženega kapitala. Še več: spodbuja inovativnost, iskanje novih tehnoloških in organizacijskih rešitev, stalno odkrivanje možnosti za izboljšanje delovnih procesov in tesnejše povezovanje s poslovnimi partnerji. Delničarje bomo redno obveščali o dogajanju v podjetju in o vsem, kar je povezano z njim, ter odgovorno skrbeli za vrednost delnic.

♣ odnos do dobaviteljev

Z dobavitelji mleka in materialov bomo še naprej gradili dolgoročna partnerska razmerja. Uporabljali bomo načelo stalnega preverjanja njihovih konkurenčnih sposobnosti.

2.4 Pomen strategij v podjetju

V splošnem opredelimo poslovno strategijo kot skupek aktivnosti, usmerjenih v pridobivanje trajnih prednosti pred konkurenco. Za uveljavljanje svojih hotenj uporablja

podjetje pri svojem strateškem delovanju različna sredstva, kot so politika, strategija, cilji in izvajalci. Vse bolj pa postaja bistvena sestavina strategije informacija in informiranost.

Poslovne strategije v organizacijah so pomembne zato:

- ker tako podjetja dobro poznajo svoje prednosti,
- ker se zavedajo svojih slabosti in
- ker dobro poznajo svoje možnosti.

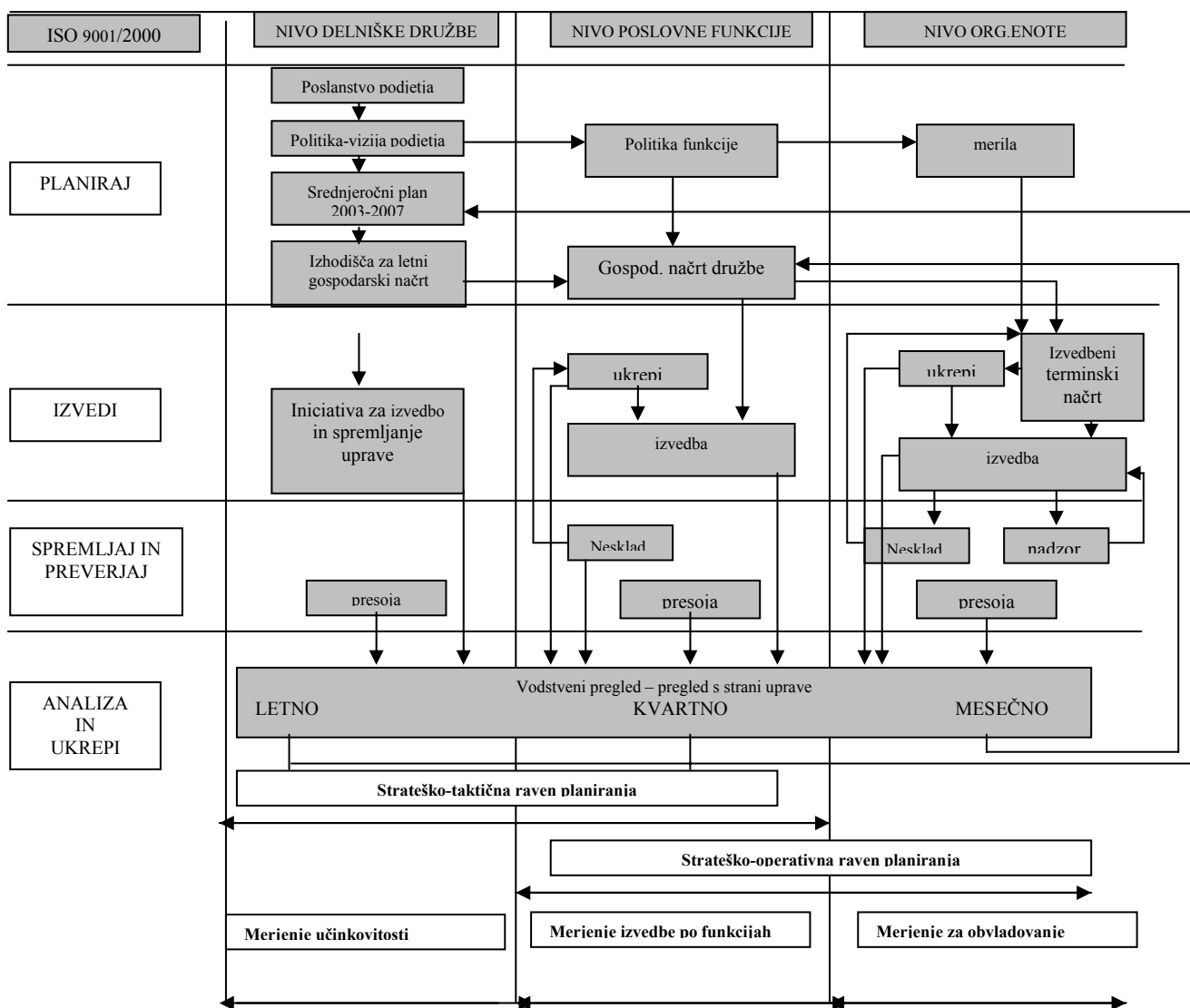
Tabela 2.1 Celovito ocenjevanje položaja podjetja s PPSN matriko

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> • ugledna in poznana mlekarne s tradicijo; • celovit proizvodni program mleka in mlečnih izdelkov; • lastna proizvodna tehnologija, ki jo obvladujejo lastni kadri; • zaposleni poznajo razmere v podjetju in okolju; • podjetje ima razvejano in utečeno distribucijsko verigo; • smo visoko plačilno sposobno podjetje; • finančna kondicija podjetju omogoča investiranje v tehnologijo, znanje in splošen razvoj podjetja; • zaposleni imajo redne plače in možnosti dodatnega izpopolnjevanja. 	<ul style="list-style-type: none"> • znotraj širokega in razdrobljenega proizvodnega programa je kopica blagovnih znamk, ki razen nekaj izjem, nimajo moči; • odkup surovega mleka presega obstoječe možnosti prodaje, sprejeti tržni red še ni zaživel; • sanitarno-tehnični pogoji v centralnem obratu ne omogočajo pridobitve izvozne registracije; • kazalniki poslovanja, dveh za izvoz registriranih obratov niso primerljivi s kazalci, ki jih dosegajo konkurenčni obrati; • obstoječe prostorsko-tehnične možnosti ne dopuščajo vnosa novih tehnologij in racionalnejše organizacije dela; • investicijske naložbe s katerimi bomo proizvodne pogoje prilagodili evropski pravni praksi bodo podjetje finančno izčrpale; • pogoji v katerih se odvijata draga interna logistika in skladiščenje materialov in izdelkov ne dopuščajo sodobne in racionalne organizacije dela; • sestav odjemalcev se slabša (koncentrira na nekaj ključnih partnerjev); • podjetje je zanimivo za potencialne prevzemnike.
PRILOŽNOSTI:	NEVARNOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> • trend specializacije rejcev in koncentracije v priraji mleka; • do pristopa k EU še relativno zaprt trg; • v primerjavi s potrošnjo v EU je slovenska potrošnja mleka in mlečnih izdelkov še vedno relativno majhna; • s spremenjenim načinom življenja povezan razvoj novih segmentov izdelkov; • z vključitvijo v skupni evropski trg bomo pridobili priložnost trženja na celotnem trgu; • priložnost za strateške povezave. 	<ul style="list-style-type: none"> • pritiski trgovine se bodo še stopnjevali; • z odpiranjem meja trgovci ne bodo »nacionalno sentimentalni«, prevladoval bo motiv zaslužka; • tuje trgovske verige bodo s seboj pripeljale tudi del tujih dobaviteljev; • prag lojalnosti potrošnikov je majhen; • nevarnost tujih prevzemov; • nevarnost zaostrovanja pogajanj z dobavitelji mleka (vdor tujih držav pri odvozu mleka).

Vir: Ljubljanske mlekarne 2006, 9

Tabela 2.2 Sistem vodenja podjetja

SISTEM VODENJA



Sistem vodenja podjetja sloni na PDCA ciklu (planiraj, izvedi, spremljaj in preverjaj ter analiziraj in ukrepaj), kar je nazorno prikazano v zgornji shemi.

Realizacija aktivnosti se spremlja periodično (tedensko, mesečno, kvartalno, polletno, letno, ipd.) in se obravnava na poslovodnih timih kakovosti.

Pri izbiranju strategij za doseganje ciljev rasti, ki imajo praviloma tržno podlago, se managerji odločajo glede na obseg sestavin programa podjetja in glede

ciljnih segmentov trga (pomembnih skupin odjemalcev). Na voljo so naslednje alternative:

- prodiranje v trg: več obstoječih izdelkov obstoječim odjemalcem (segmentov trga);
- razvijanje izdelkov: več obstoječih odjemalcev, vendar z novimi izdelki;
- razvijanje trga: več obstoječih izdelkov, vendar novih odjemalcev;
- diverzificiranje: več novih izdelkov novim odjemalcem. (Tavčar 1999, 26)

2.5 Od kakovostnega načrtovanja do učinkovite izvedbe

Kako poslovati uspešno in učinkovito dosegati, kar smo načrtovali? Ne moremo mimo področij, kot so: postavitve ustrezne vizije in poslanstva, postavitev »prave razvojne strategije«, vzpostavitev sodobnega sistema vodenja, pooblaščenja in poročanja, postavitev jasnih letnih gospodarskih ciljev, vzpostavitev letnih pogovorov z zaposlenimi, vzpostavitev sistema investiranja v znanje zaposlenih, informatizacija poslovnih procesov, krepitev zelene kulture podjetja in podobno.

Turbolentne razmere poslovanja zahtevajo od podjetij nenehno posodabljanje razvojne strategije in funkcijskih strategij. Da bi podjetja lahko krepila in ohranjala konkurenčno sposobnost delovanja, je pomemben njihov odnos do uvajanja sprememb.

Top management je v bistvu zadolžen in tudi odgovoren za to, da podjetje spremembe pravočasno načrtuje in uspešno izvede. Vendar je njegova odgovornost predvsem organizacijska, zadolžen je za pravočasno prilagajanje zahtevam kupcev in zagotovitev pripravljenosti ljudi znotraj podjetja, da bi sprejeli potrebne spremembe.

Potrebno je torej začeti pri viziji in vplivu top managementa na hitrost preobrazbe podjetja ter nadaljevati pri vplivu srednjega in operativnega managementa na učinkovito izvedbo razvojnih strategij na posameznih področjih. Vizionarstvo managerjev je (naj bi bilo) mnogokrat usmerjeno predvsem v zunanje trženje (raziskovanje potreb kupcev, segmentiranje in določanje ciljnih trgov, določanje distribucijskih poti, določanje cen, aktivnosti na področju komuniciranja itd).

Zaposleni od managementa pričakujejo predvsem podporo (vire in uresničljive načrte). Na drugi strani želi management na ravnanje zaposlenih vplivati z odločitvami, ki morajo temeljiti na znanju in pravih idejah. Navedene aktivnosti, povezane z notranjim trženjem ne bi smele vplivati na zmanjšanje učinkovitosti poslovanja podjetja na zunanjih trgih, ki pravzaprav omogočajo delovanje podjetja.

Model kakovostnega načrtovanja strateškega razvoja podjetja bi lahko imenovali tudi model obvladovanja sprememb, saj v tem primeru z načrtovanjem odločilno vplivamo na uvajanje sprememb v podjetje. Med funkcijskimi strategijami so v ospredju trženjska, strategija tehnološkega razvoja, strategija finančnega poslovanja, strategija razvoja zaposlenih, strategija kakovosti celotnega poslovanja in strategija organizacijskega razvoja. Poleg tega bi bilo smiselno pripravljati (in obnavljati) tudi strategijo razvoja informatike, strategijo zaščite okolja itd. Poudariti je potrebno na tej podlagi povezavo z izdelovanjem letnih in operativnih poslovnih načrtov, ki se srečajo pri (ne)ustrezni organizacijski strukturi.

Morda je še preveč zakoreninjeno mnenje, da je potrebno organiziranost podjetij prenavljati s projekti reorganizacij. V današnjih turbulentnih razmerah je bolj koristno nenehno spreminjanje in prenavljanje organizacijske strukture, saj se moramo nenehno prilagajati novim zakonitostim v poslovnem življenju.

2.6 Kadrovska funkcija v podjetju, motiviranost in sistem nagrajevanja

Velikega pomena v podjetju predstavljajo zaposleni s svojim delovnim potencialom, zato se v današnjem času posveča vedno večja pozornost ravnanju z ljudmi pri delu in s tem vplivanju na vedenje ljudi z namenom, da bi skupaj z drugimi dosegli postavljene cilje. Vemo, da človeka ni mogoče razumeti kot konstanto ali vir, ki se ne spreminja. Kajti že dolgo je znano, da človeka ni mogoče skladiščiti in da se človek z nenehnim učenjem izboljšuje. Ljudje se razvijajo v neizprosna tekmovalna bitja, ki navadno zelo težko delajo skupaj, zato se morajo porajati modeli ravnanja z ljudmi pri delu, ki bodo odgovorili na vprašanja, kako individualiste, ki so po svoji naravi tekmovalni, združevati v sodelovalne ekipe. Že desetletja je znano, da človek ne more izvesti nobene aktivnosti, če nima vsaj treh lastnosti: znanja, sposobnosti in motivacije, kar pa s skupnim imenom imenujemo zmožnosti.

Za prevladujoč položaj podjetja na slovenskem trgu je zaslužnih 763 zaposlenih, lahko rečem, da prav vsak od njih pri svojem delu občuti zunanje spremembe, ki vplivajo na poslovanje podjetja, zato zaposleni vidijo priložnost za svoj osebni razvoj in na tak način prispevajo k uresničevanju strateške usmeritve in s tem k rasti dodane vrednosti na zaposlenega. Velika skrb v podjetju je namenjena izobraževanju

zaposlenih, s tem se želi povečati izobrazbena struktura, povečati fleksibilnost pri premeščanju znotraj podjetja ter razširitvi zaposlitvene možnosti zaposlenih.

Tabela 2.3 Primerjava zahtevane in dejanske izobrazbe zaposlenih v podjetju

stopnja izobrazbe	leto 2004		leto 2004		leto 2005		leto 2005	
	zahtevana		dejanska		zahtevana		dejanska	
	število	delež	število	delež	število	delež	število	delež
doktorat			1	0,10%			1	0,10%
magisterij			7	0,80%			8	1,00%
visoka	100	10,80%	63	6,80%	103	12,60%	64	7,80%
višja	48	5,20%	50	5,40%	40	4,90%	44	5,40%
srednja	240	25,80%	230	24,80%	217	26,60%	217	26,60%
nižja	0		1	0,10%	0		1	0,10%
VKV	1	0,10%	1	0,10%	1	0,10%	1	0,10%
KV	197	21%	257	27,70%	155	19,80%	207	25,30%
PK	59	6,40%	51	5,50%	58	7,10%	44	5,40%
NK	283	30,50%	268	28,80%	243	29,70%	230	28,20%
skupaj zaposleni	928		929		817		817	

Iz navedene kadrovske statistike je razvidno, da je primerjava podatkov o dejanski in zahtevani kvalifikacijski strukturi zaposlenih neustrezna ter narekuje skrb za izobraževanje že zaposlenih. Kajti rezultati podjetniškega razvoja, tehnologije in organizacije dela so povezani z razvojem, znanjem posredno pa tudi z inovativnostjo zaposlenih. Če primerjamo posamezne podatke merjene na zaposlenega, ugotavljam, da so doseženi rezultati podjetja večinoma nad povprečnimi kazalci panoge v kateri delujemo (gre za predelavo mleka). Vendar pa se je potrebno zavedati, da kazalniki slovenske predelave mleka zaostajajo za kazalniki evropske predelave mleka.

V podjetju je uveljavljeno načelo delitve dela po opravilih s tem, da so delovne naloge razdeljene po poslovnih funkcijah. Managerji za posamezno funkcijo dodeljene naloge členijo naprej. Ocenjujem, da je organizacijska struktura v podjetju dobro vpeljana, komunikacijska struktura poteka, kar ima za posledico kvalitetno opravljene naloge in ustrezne povratne informacije ter ustrezno interno komuniciranje (intranet LM-net). Vendar pa je mogoče ocenjevati, da je pri zaposlenih proces načrtovanja občasno še vedno razumljen kot breme birokracije in ne kot pomembno za poslovno uspešnost managerske strukture. V podjetju se daje velik poudarek na iskanju kadrov, bodisi obstoječih ali novih, ki imajo posebna specifična znanja, poslovne kontakte,

veliko motivacijo in pripravljenost za doseg zastavljenih ciljev. Kot stalni del motivacijske strukture so tu redne plače in možnost dodatnega izobraževanja.

Prav tako je potrebno zagotoviti - ravno zaradi intenzivnih sprememb - redno obveščanje zaposlenih o dogajanju v podjetju in okrog njega, o že izvedenih projektih in njihovih rezultatih ter prihodnjih aktivnostih, in sicer v obliki internega komuniciranja (intranet LM-net). Zavedamo se, da je uspešnost sprememb v enem delu podjetja v marsičem odvisna od uspešnosti sodelavcev pri uvajanju novosti na drugih področjih. Z medsebojnim obveščanjem je lažje razumeti potrebo po spremembah in hkrati drug drugega spodbujati za dobro delo v prihodnosti.

Na podlagi lastnega mišljenja bi uvedel sistem nagrajevanja na osnovi doseganja ciljev, kajti kadar govorimo o organiziranju poslovanja, optimiranju in racionaliziranju dela in ne nazadnje o sistemiziranju, vrednotenju zahtevnosti dela ter nagrajevanju najuspešnejših izvajalcev, ne smemo pozabiti na poglobljen vzrok – zakaj vse to počnemo. Pravzaprav nam gre sprva za rast podjetja. To rast želimo podpreti tudi s snovanjem pripomočkov, kot so strateško načrtovanje, delitev dela, plačni sistem, sistem materialnega motiviranja zaposlenih itd.

Sposobne ljudi je za izjemne dosežke možno motivirati predvsem z notranjimi spodbudami, med katere štejemo rezultat (delati prave stvari), pripadnost (delati v zmagoviti ekipi), poslanstvo (izjemen in hiter strokovni razvoj), samouresničitev (srečni so tisti, ki uživajo pri svojem delu). Kljub temu pa ne smemo pozabiti na dejstvo, da jih pri delu lahko izredno ovira, kadar podjetje nima jasne vizije, dobro zastavljenih strateških in razvojnih načrtov, urejene delitve dela, plačnega sistema in predvsem – kadar za izjemne učinke dobijo enako nagrado kot povprečno angažirani sodelavci. Zaradi tega lahko urejenost notranje ponudbe in povpraševanja zelo prispeva h krepitvi tržnega položaja podjetja.

Uspešnost podjetja je odvisna od uspešnosti njenih sodelavcev. Pri tem pod pojmom delovna uspešnost sodelavca razumemo njegov delovni učinek oz. njegov delovni rezultat.

Sistematično spremljanje delovne uspešnosti sodelavcev nam zagotavlja vrsto podatkov, na podlagi katerih lahko predlagamo in oblikujemo različne kadrovske – razvojne ukrepe kot tudi izgradnjo sistema ugotavljanja in vrednotenja delovne uspešnosti zaposlenih.

Da bi bili zaposleni motivirani za delo potrebujemo:

1. sposobnost za samostojno opravljanje dela kot tudi za delo v skupini,
2. možnost za razvoj in doseganje inovativnosti,
3. pravično plačilo za vložen trud,
4. občutek varnosti v tem smislu, da ne bodo kar tako izgubili delo,
5. vključenost v skupino, ki omogoča prijateljstvo in občutek, da jih sodelavci razumejo in sprejemajo.

Poleg motivacije in usposobljenosti lahko na uspešnost posameznega delavca vplivajo njegove psihofizične sposobnosti, odvisno pač od tega, za kakšno vrsto dela gre. Med take osebnostne lastnosti delavca štejemo predvsem fiziološke lastnosti, temperament, motivacijske težnje in potrebe, interese, ustvarjalna sposobnost in inteligenca itd. Zasebno življenje in delovna situacija lahko prav tako pomembno vplivata na delovne rezultate posameznega delavca. Na celostno delovno situacijo, v kateri posameznik opravlja svoje delo, lahko vplivajo različni faktorji, kot so: vsebina dela, zahtevnost dela, medsebojni odnosi, plača, delovno okolje, spoštovanje osebnosti, sigurna zaposlitev, ugled podjetja ter stili vodenja.

Sodobni pristop k obvladovanju uspešnosti pa sloni na samoodgovornosti, kar pomeni, da smo najprej odgovorni samemu sebi, kar naj bi samoodgovornost v podjetju pomenila, da prevzamemo odgovornost za lastno motivacijo.

V splošnem bi lahko rekli, da izvajamo ocenjevanje delovne uspešnosti, razen že iz navedenega, še iz naslednjih razlogov:

1. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti odkrivamo sodelavce, pri katerih dejanski delovni rezultati zaostajajo za pričakovanimi. Če ugotovimo, da je vzrok za to v pomanjkljivi usposobljenosti (znanja, veščine), lahko izvedemo dopolnilno usposabljanje in izobraževanje.
2. Če ugotovimo, da so delovni rezultati sodelavcev v skladu s pričakovanji (povprečna ocena delovne uspešnosti), njegovo usposobljenost vzdržujemo in po potrebi prilagajamo novostim (stalno izpolnjevanje).
3. Nadpovprečno uspešnim sodelavcem mora sistem razvoja kadrov odpirati različne možnosti napredovanja.
4. Če ugotovimo, da tičijo vzroki za neuspešnost posameznih sodelavcev v neustreznem odnosu do dela, načrtujemo in realiziramo ustrezne vzgojne

ukrepe in aktivnosti. V izjemnih primerih je treba predvideti tudi premestitev sodelavca na drugo - delavcu bolj ustrezno - delovno mesto.

5. Če ugotovimo, da je uspešnost posameznih sodelavcev pogojena z neustrezno delovno situacijo oziroma neprimernim stilom vodenja, načrtujemo ustrezne ukrepe vodstvenih delavcev itd.

Pogoj, da pridemo do čim bolj objektivnih ocen, so ocenjevalci, ki znajo razlikovati med bolj in manj uspešnimi sodelavci.

Sistemi nagrajevanja vključujejo denarne in nedendarne oblike nagrad oziroma plačil za uspešno opravljeno delo. Za dobro opravljeno delo pričakujejo sodelavci različne nagrade, kot so: napredovanje, večjo plačo, delnice in različne bonitete. Poleg materialnih spodbud potrebujejo posamezniki tudi različne nagrade v obliki večje odgovornosti, pomembnosti, vpliva, možnosti za osebni razvoj in podobno.

Podjetje si z ustreznim sistemom nagrajevanja zagotavlja kompetentne, zadovoljne in lojalne sodelavce. Z vidika celovitega sistema motivacije, vrednotenja in nagrajevanja so pomembni predvsem tisti dejavniki oblikovanja delovne situacije, ki motivirajoče deluje na posameznika.

Če sicer sprejmemo zelo poenostavljeno tezo, da je delovni rezultat posameznika zmnožek njegovih znanj in sposobnosti na eni strani in motivacije za delo na drugi strani, je razumljiva zahteva po takem sistemu, ki bo tesno prepletal sistem izobraževanja in usposabljanja, napredovanja, vrednotenja dela in nagrajevanja.

Ta ciljna opredelitev odgovornosti po nivojih je v praksi dobro poznana in uporabljena v nekaterih uspešnih slovenskih družbah kot najbolj celovit sistem stimuliranja in motiviranja zaposlenih v odvisnosti rezultatov dela in uspešnosti poslovanja podjetja.

Od možnosti in ciljev podjetja je odvisno, kakšna naj bo vplivnost posamično in skupinsko doseženih rezultatov na gibljivi del plače. Izkušnje kažejo, da naj bi bilo v začetku to razmerje v korist posamično (normirana dela) doseženih rezultatov. Kasneje pa bi se lahko to razmerje spreminjalo in bi se posamične norme zaradi plač lahko odpravile. Gibljivi del plač pa bi bil lahko v celoti odvisen od skupno doseženih rezultatov druge in prve ciljne ravni.

3 PREDNOSTI IN SLABOSTI LIBERALIZACIJE TRGA

3.1 Razmere v verigi od proizvajalca do potrošnika

Z liberalizacijo trga in vključitvijo v EU so povezane številne korenite spremembe, ki so se izvedle hitro in za posamezne skupine udeležencev različno, poleg sprememb v pravnem okolju smo soočeni še z neposrednim pritiskom enotnega trga. Majhnost slovenskega trga je presežena z regionalnim integriranjem. Razdrobljena ekstenzivna in draga proizvodnja mleka bo počasi zamrla, skupno število proizvajalcev mleka se bo postopno zmanjšalo. Podjetju ponujena količina surovega mleka se bo še povečala (v kolikor ne bodo posegala pri odvozu mleka v tuje države, predvsem Italija), manjši obrati za predelavo mleka bodo propadli, usmerjeni rejci bodo iskali ekonomski obseg pridelave in s tem več kot nadoknadili ponudbo današnjih malih proizvajalcev, ki se bodo iz dejavnosti umikali. Danes že prisotni tuji izdelki se bodo pocenili, pri tem bodo prevladovali dobičkonosni motivi, trgovci bodo v prodajni program vključevali tiste izdelke in dobavitelje, ki bodo zagotavljali zadostno mrežo in dobičke. Pri izbiri bo malo »nacionalne sentimentalnosti«, odločali bodo trdi ekonomski kriteriji in seveda primerno povpraševanje.

Pristop k EU pa ne prinaša le slabosti, ampak tudi koristi, ki izhajajo iz teoretičnih zakonitosti velikega odprtega trga in njihovih prednosti za manjša konkurenčna gospodarstva (npr. Finska in Irska sta po pristopu začeli gospodarsko hitro napredovati, k čemur so prispevali tudi proračunski prilivi iz strukturnih skladov EU). S stališča podjetja to pomeni potencialno priložnost za trženje izdelkov po celotnem prostoru Unije (obstoječih carinskih vstopnih ovir ni več, ostajajo pa vse tehnično-tehnološke in trženjske ovire). Zagotovo bodo dolgoročno opazni pozitivni vplivi stabilnejšega makroekonomskega okolja. Slovenija je po vključitvi v skupni trg ter gospodarsko in monetarno unijo del velikega ekonomskega sistema, administriranega s skupnimi pravili in s skupno politiko delovanja ter velikim vplivom na svetovne gospodarske tokove. Našemu gospodarstvu bo koristil učinkovitejši pravni sistem, večja pravna disciplina, nadaljnje zniževanje inflacije in obrestnih mer.

Obrati, ki bodo skušali preživeti, bodo morali zmanjšati prekomerno diverzifikacijo proizvodnje (le ta pa je v veliki meri posledica dosedanjega delovanja na zaprtem oligopolnem trgu, kjer ni bilo zadostnih pritiskov na zniževanje stroškov).

Analize so pokazale, da slovenski potrošnik pri izdelkih slovenskih mlekarj vztraja le do neke mere, kajti prag lojalnosti slovenskih potrošnikov mleka in mlečnih izdelkov je nizek. Pomemben vpliv pri izbiri proizvodov dnevne rabe (»fast moving consumer goods«) bo imela cena, medtem ko vpliva t.i. »velikih oči« ne moremo pričakovati (že zato, ker kar je tuje, je boljše in vredno nakupa). Potrošniki bodo zaradi spreminjanja načina življenja, omejenega časa za pripravo hrane v vse večji meri posegali po polpripravljenih in funkcionalnih izdelkih, med katere uvrščamo tudi t.i. »izdelke nove generacije«.

Ocenjujemo, da bodo tujci v prvi vrsti ponujali izdelke z daljšimi roki uporabe in koncentrirane izdelke, kot so različne vrste sirov, cene trajnega mleka se bodo znižale. Poleg tega se bo povečala ponudba različnih vrst tujih desertov, krem jogurtov z višjimi stopnjami dodane vrednosti. Skupina svežega mleka bo več ali manj ostala v domeni domačih mlekarj.

3.2 Naložbe in razvoj podjetja

Za uspešno prenovu podjetja in izvajanje potrebnih sprememb so ključnega pomena naložbe. V celotnem obdobju prenove (2002-2005) smo za naložbe v rekonstrukcijo obratov (Maribor, Kočevje) in izgradnjo skladiščno-distribucijskega centra v Ljubljani predvideli 9,2 milijarde tolarjev. S tem smo obrate prilagodili novi zakonodaji, jih specializirali, racionalizirali tehnološke procese, koncentrirali proizvodnjo in racionalizirali distribucijo ob hkratnem ohranjanju fleksibilnosti obratov.

Tudi na področju razvoja nismo prezrli sprememb okrog sebe. Razvoj in izdelava mleka, jogurtov, sirov, sladoledov in ostalih mlečnih izdelkov zahtevajo vedno nova strokovna znanja na številnih področjih. V podjetju si prizadevamo zasledovati razvojne trende v mlekarški industriji na različnih področjih, kot so področje novih izdelkov, proizvodnih procesov, informacijske tehnologije, trženja in podobno. (Ljubljanske mlekarne julij 2005, 6)

Že v letu 2002 smo pričeli z intenzivnim razvojem aktivnosti predvsem na področju novih izdelkov in nove arhitekture blagovnih znamk, ki pomembno prispevajo k uresničevanju ene od treh ključnih strateških usmeritev – nadgrajevanju konkurenčnosti podjetja.

Namen uvedbe nove arhitekture blagovnih znamk je v manjšanju razpršenega proizvodno-prodajnega programa in s tem doseči poenoteno strukturo izdelkov, ki bodo izboljšala našo razpoznavnost na trgu in utrdilo tržni položaj podjetja. Hkrati bo nova arhitektura omogočala boljše upravljanje z blagovnimi znamkami, kar je eden od ukrepov v boju s trgovinskimi blagovnimi znamkami in čedalje močnejšo tujo konkurenco.

3.3 Politika trženja v podjetju

3.3.1 Proizvodno – tehnološki vidik kakovosti

Vodstvo podjetja se zaveda neposredne povezave med kakovostjo izdelka ter kakovostjo izdelavnega procesa in tega, da je mogoče proizvajati dobre izdelke le, če proizvodni proces natančno kontroliramo. Kupec previsoko ceno pozabi, slabe kakovosti izdelka ali storitve pa ne. Zato organizacije, ki ponujajo visoko kakovostne izdelke, oblikujejo v povprečju dvakrat višje cene in rastejo dvakrat hitreje. Težnja k vse višji ravni kakovosti je tudi najbolj pomemben trend v zahtevah odjemalcev. Številne raziskave potrjujejo izjemen pomen zadovoljstva odjemalcev z izdelki za njihovo lojalnost do proizvajalcev oz. ponudnikov izdelkov. Ohranjanje lojalnosti odjemalcev pa je eden od temeljnih pogojev za obstoj katere koli organizacije.

3.3.2 Tržni vidiki kakovosti

Za strokovnjake trženja kakovost ne temelji zgolj na objektivno merljivih dimenzijah oziroma sestavinah, temveč tudi (ali pa predvsem) na merskih, subjektivnih sestavinah izdelkov: zanesljivost, pravočasnost, pripravljenost za pomoč odjemalcem, strokovnost, dostopnost izdelkov, uslužnost oz. vljudnost in prijaznost ter spoštovanje in upoštevanje odjemalcev, skrb za obveščenost odjemalcev, naravnost na specifične potrebe odjemalcev, skrb za odpravo rizikov ali dvomov oz. nevarnosti, razumevanje in poznavanje odjemalcev (Slovenska marketinška konferenca 2004, 25).

Iz tržnega zornega kota je kakovost izdelkov vedno zmes objektivnega in subjektivnega. Kakovost izdelkov je dinamična, kompleksna sestava fizičnih, psiholoških in drugih dejavnikov, ki jih doživljajo posamezniki. Očitno je za vsako

podjetje končni in ključni razsodnik kakovosti izdelkov v vsakem primeru odjemalec. Osnovno merilo kakovosti izdelkov podjetja (storitve in izdelka) je odjemalčevo zadovoljstvo z njim.

Na odjemalčevo celovito zaznavanje kakovosti izdelkov vplivamo s smotrnim oblikovanjem vseh sestavin, ki so v zvezi z izdelki. Sem sodijo sestavine samega izdelka, kot so:

- design materialne in likovne grafične podobe izdelka in njegove embalaže,
- uporabne lastnosti,
- ime izdelka,
- embalaža – je sestavni del izdelka, ki med drugim omogoča uvajanje izdelka na trg, ohranja vrednost izdelka oz. zaščito do končne uporabe pred poškodbami,
- palete in transportna sredstva – primerno vzdrževana in čista,
- črtna koda,
- cena,
- kupoprodajni pogoji,
- servis hladilne tehnike,
- reševanje reklamacij, pritožb in pripomb ter obravnava povratnih informacij.

Med sestavine izdelkov pa lahko simbolično prištevamo tudi: podoba izdelkov in podjetja, asortiman izdelkov, ekonomsko propagando, način distribucije, posrednike, tržnike in njihovo ravnanje, torej vse dejavnike, s katerimi lahko vplivamo na zaznavanje izdelkov s strani odjemalcev.

3.3.3 Cilji in usmeritve trženja

Cilji in usmeritve trženja morajo:

- dolgoročno zagotavljati koristi in presegati vrednost porabljenih resursov,
- ustrezati razmerju vplivov med podjetjem in odjemalci,
- biti sprejemljivi za podjetje in za odjemalce ter
- upoštevati konkurenčnost ob drugih dobaviteljih. (Devetak 2000, 146)

Urejenost za obdelovanje povpraševanj in za izdelovanje ponudb je pomemben cilj trženja. Ob množični prodaji, kot je prodaja podjetja, in v ostri konkurenci je dobra urejenost predvidevanja in spremljanja donosnosti pogoj za obstanek. Osnova je agregatno obravnavanje značilnosti potrošnikov.

3.3.4 Reorganizacija podjetja

Če določena struktura podjetja ali njegovih posameznih sestavin ne ustreza razmeram, ki jih zahteva spremenjeno okolje, potem je potrebno obstoječo strukturo spremeniti in postaviti na novo. Ta proces, ki pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo, ki omogoča večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja, imenujemo prestrukturiranje ali prenova (preobrazba struktur). Programsko-tržno prestrukturiranje pomeni prehod iz stare strukturne kombinacije izdelkov (programov) in trgov na novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo uspešnost (donosnost) in učinkovitost poslovanja (produktivnost, ekonomičnost). Osnova tovrstnega prestrukturiranja leži v marketinškem pristopu. (Dubrovski 1998, 114)

Ko se v podjetju odločimo za reorganizacijo, je potrebno postopati po korakih. Z analizo si najprej pripravimo teren in ocenimo trenutno stanje podjetja. Zarišemo si načrt dela, ki ga želimo in moramo opraviti, ob tem pa upoštevamo tudi najmanjše podrobnosti, ki dejavno sodelujejo pri delovnem procesu oziroma vplivajo nanj. Nadaljujemo v smeri rešitev začrtanih nalog in odgovorov na postavljena vprašanja. Ponudimo možnost dodatnega izobraževanja kadrov, ki omogoča nov dotok znanj. Opravljamo individualne razgovore in obravnave. Bdimmo nad celotnim procesom reorganizacije.

Osnova reorganizacije podjetja je projektni pristop, kar pa pomeni, da se kriznega managementa lotimo sistematično. Upoštevajoč posebnosti in specifične podjetja sprejmemo prilagojeno strukturo analize, ovrednotimo dane podatke in izvajamo osebne intervjuje na vseh nivojih podjetja, v proces analize vključimo management in zaposlene, pripravimo možne scenarije reorganizacije in predvidimo stranske učinke, izberemo optimalno rešitev in poskrbimo za zagon podjetja.

Ni skrivnost, da je ravno začetek najtežji, vemo pa, da kdor ni sposoben preživeti krize, mora oditi. Da bi podjetje postalo znova konkurenčno, se ustalilo na nekdanj tradicionalnih trgih, postalo likvidno in sistematiziralo delavna mesta, z delovnim nalogam prilagojenim načinom dela, mora najšibkejši člen v verigi—zaposleni spremeniti odnos do dela.

V smislu nove reorganizacije v oddelku trženja bi direktorju ponudil naslednjo porazdelitev odgovornosti v trženju, v povezavi z ostalimi oddelki:

Tabela 3.1 Prikaz odgovornosti po sektorjih v podjetju

<i>ODGOVORNI</i>	<i>NALOGE - AKTIVNOSTI</i>								
	Vodstvo trženja	Prodaj na domačem trgu	Prodaja na tujem trgu	Marketing	Logistika	FRS	SKS	Prodaja ključnim kupcem	Gosp. inf. in sistem kakovosti
<i>Raziskave tržišča</i>	I	S	S	O	I			S	I
<i>Analiza tržnih priložnosti</i>	S	O ¹	O ¹	O ¹	S			O ¹	S
<i>Izbira ciljnih trgov</i>	S	O ²	O ²	O ²	S			O ²	I
<i>Poziciranje ponudbe</i>	S	O ³	O ³	O ³	I			O ³	S
<i>Oblikovanje trženjskih strategij</i>	O ⁴	O ⁴	O ⁴	O ⁴	O ⁴	S	I	O ⁴	
<i>Načrtovanje trženjskih programov</i>	O ⁵	O ⁵	O ⁵	O ⁵	S	S	I	S	S
<i>Organizacija trženja</i>	O ⁶	O ⁶	O ⁶	O ⁶	O ⁶	I	S	S	I
<i>Uresničevanje trženjskih načrtov</i>	O ⁷	O ⁷	O ⁷	O ⁷	O ⁷	O ⁷	O ⁷	O ⁷	S
<i>Nadzor trženjskega napora</i>	O ⁸	O ⁸	O ⁸	O ⁸	O ⁸	S	S	O ⁸	O ⁸

Legenda: O – odgovoren S – sodeluje I - je informiran

O¹–odgovoren za zanesljiv sistem informacij in za informacije o tekoči prodaji (izdelkih, kupcih, prodajnih območjih, prodajnem osebju in prodajnih poteh)

O²–ocena privlačnosti katerega koli ciljnega trga (velikost, dobičkanostno in tveganje na trgu)

O³–izdelava strategije diferenciranja in pozicioniranja naših izdelkov na posameznih ciljnih trgih v primerjavi s konkurenčnimi

O⁴–odločitvi pozicioniranja izdelka sledi strategija prilagajanja na različnih stopnjah njegovega življenjskega cikla in vloge, ki jo ima podjetje na posameznih trgih s posameznimi izdelki

O⁵–trženjsko strategijo preoblikujemo v trženjske programe s pomočjo osnovnih odločitev o trženjskih izdatkih, trženjskem spletu 7P in razporeditvi trženjskih naporov.

O⁶–organiziranje trženjskih virov in izbira kadrov, usposabljanje, vodenje, motiviranje in ocenjevanje in nadzor nad osebjem

O⁷–izbira dobaviteljev in kupcev, sklenitev pogodb (priskrba virov, oskrba proizvodnje in trga(odjemalcev))

O⁸–nadzor letnega načrta, nadzor dobičkonosti in strateški nadzor – obdelava povratnih informacij in pripomb ter pritožb

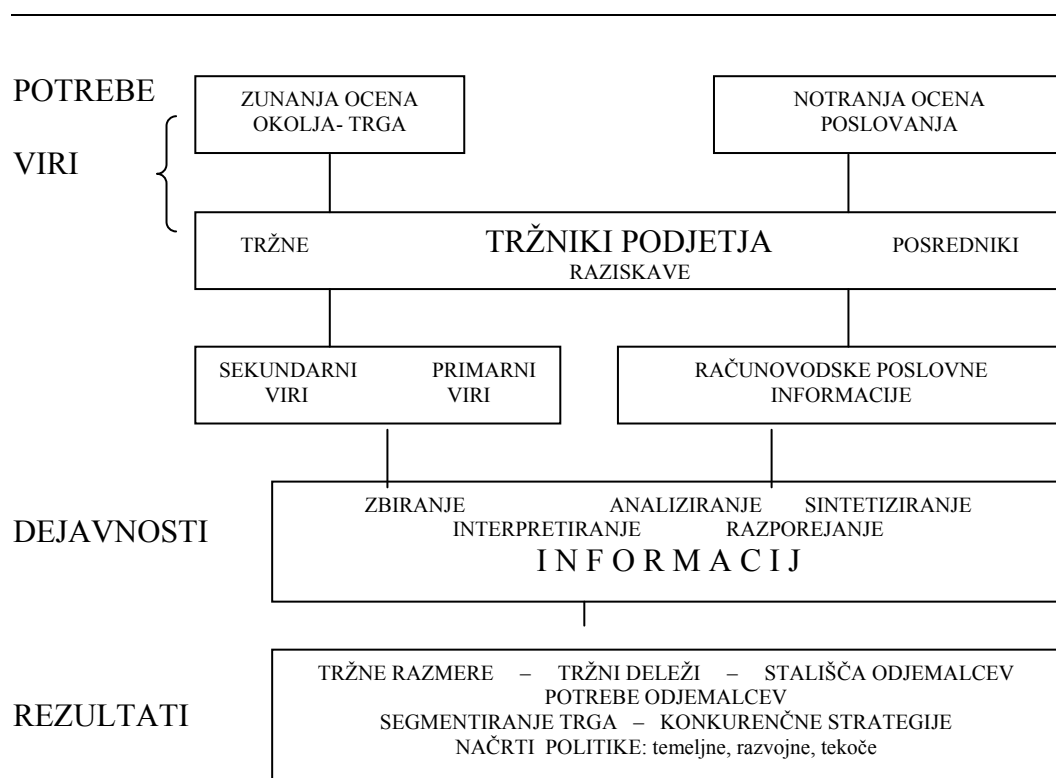
V tabeli sem ločil prodajo ključnim kupcem od prodaje na domačem trgu, saj je glede na trenutno pozicijo najmočnejših trgovcev (PS Mercator, Interspar, Engrotuš) na trgu potreben specifičen pristop do posameznega kupca.

3.4 Segmentiranje trga

3.4.1 Sistemski pristop

Spoznavanje trga je sistematična dejavnost, ki oskrbuje management s pravočasnimi, zanesljivimi in zgoščenimi in prav tako ovrednotenimi informacijami o trgih. Te informacije sodijo med najdragocenejše resurse vsakega podjetja. Sistem za spoznavanje trga obsega organizirano in nenehno spremljanje stanj in sprememb v tržnem okolju podjetja. Je širši in bolj splošen od raziskav trga, ki zajemajo le ožje segmente informacij, čeprav bolj v globino.

Tabela 3.2 Sistemski pristop



Vir: McDonald in Rogers 1998, 56

3.4.2 Pridobivanje informacij

Načrtovanje trženja na novem trgu, pa tudi uspešno trženje na obstoječih trgih temelji na učinkovitem zbiranju zadostnih informacij. Le tako lahko tržniki uresničujejo koncept o povezanosti podjetja s tržnim okoljem ter uspešno prodajo.

3.4.3 Tržne raziskave

Tržne raziskave so sistematično in poglobljeno zbiranje in analiziranje informacij o posameznih trgih.

Področje tržnih raziskav: pregledovanje okolja, analiziranje tržnih možnosti, napovedovanje prodaje, študij trga in analiziranje prodaje.

3.4.4 Segmentiranje trga

Cilj segmentiranja trga je zagotoviti konkurenčno prednost na osnovi diferenciranja tržne ponudbe.

Segmentiranje vpliva na naslednje stopnje v načrtovanju trženja:

- segmentiranje trga: delitev trga na manjše homogene dele,
- analiziranje povpraševanja: ocenjevanje velikosti trga, opredelitev vrste trga,
- izbira ciljnega trga, trg mlečnih izdelkov, posameznih regij,
- strategija tržnega spleta: diferenciranje tržne ponudbe. (De Chernatony 2002,

46)

Na obseg povpraševanja vpliva tudi raznolika ponudba. Postopno odpiranje slovenskega trga za uvoz različnih mlečnih izdelkov, ki se je pričelo po letu 1991, je domače mlekarnarstvo prisililo k aktivnejši razvojni dejavnosti ter vlaganju v tržne aktivnosti in promocijo. Po drugi strani je odpiranje trga vplivalo na širino prodajnega programa na prodajnih policah in tudi na porabo, vpliv ponudbe na povečanje prodaje je bil posebej opazen pri sirih in sladoledih.

Evropska proizvodnja se postopoma preusmerja iz masovnosti na specifične segmente potrošnikov (vse bolj je izrazito segmentiranje trga). Segmentacija se prenaša tudi k nam (zasledimo različne pristope k segmentaciji: po starosti, po stilu življenja,...). Glede na majhnost trga ter glede na naše proizvodne kapacitete in cilje za podjetje dosledna segmentacija pogosto ni dopustna.

Potrošnike mleka in mlečnih izdelkov lahko grobo razdelimo v naslednje segmente:

Tabela 3.3 Segmenti potrošnikov

Segment potrošnikov	pričakovanja
Zdravstveno ozaveščeni	»zdravi« izdelki, vitalnost, vitkost
Športno-rekreativno usmerjeni	energijska vrednost, moč
Moderni potrošniki	zanimivi in modni okusi, različnost, embalaža
Poslovneži	praktičnost, preprostost in hitra uporaba, vitalnost

Opomba: znotraj navedenih segmentov potrošnikov so pomembno zastopani cenovno usmerjeni potrošniki (gledajo na ceno) in t.i. tradicionalisti, ki kupujejo po spominu. Novosti jih praviloma ne zanimajo, zato jih redko kupijo. (Kotler 1996, 284)

3.4.5 Napovedovanje prodaje

Zadnja stopnja v izbiranju trga je napovedovanje prodaje: napovedi so osnova za določanje sestavin trženjskega spleta, vplivajo na usmerjanje programov-izdelkov, oblikovanje strategije pogojev trženja, snovanje tržnih poti (stroški, osebje, organiziranost) in na predračune za trženjsko komuniciranje. Iz napovedi izhajajo prodajne kvote (količina in vrednost izdelkov) kot naloge za posamezno prodajno področje.

Napovedi prodaje so pomembne tako za strateške (razvojne) načrte, kot za operativne (tekoče, sprotne) načrte podjetja za nadaljnjo delitev po prodajnih poteh, prodajnih progah, odjemalcih ter po prodajnikih in pospeševalcih.

4 INFORMACIJSKI SISTEM IN PROJEKTIRANJE PODJETJA

4.1 Informatika in informacijski sistem

Informatika je dejavnost oblikovanja, uvajanja in izvajanja informacijskih sistemov v podjetju. Zajema ugotavljanje potreb po podatkih in informacijah, organiziranost podatkov in informacij, informacijsko tehnologijo in izdelovanje računalniških rešitev. Informacijski sistem opredelimo kot celoto sestavin, ki zagotavljajo podatke in informacije ter povezavo med temi sestavinami v organizaciji in njenem okolju. Če organizacijo pojmuje kot sistem, lahko rečemo, da je bistvo njenega informacijskega sistema v zagotavljanju podatkov in informacij, ki so potrebni za izvajanje in management. Pri reševanju problemov managerji potrebujejo različne informacije. Podlaga za oblikovanje informacij so uporabni podatki. Zadovoljevanje informacijskih potreb je olajšano, pogosto omogočeno šele z uporabo informacijske tehnologije. Vanjo sodijo računalniška oprema, programi, telekomunikacije in celotna pisarniška tehnologija.

Manager naj bi poznal razpoložljivo informacijsko tehnologijo in naj bi aktivno vplival na njeno uporabo ter s tem povečal učinkovitost in uspešnost svojega dela in dela sodelavcev. Manager naj bi si prizadeval, da bo informatika organizirana v podjetju tako, da bo zagotavljanje podatkov in informacij skladno s potrebami uporabnikov.

Pomembna sestavina informacijskih sistemov so ustrezne računalniške rešitve. Informacijska tehnologija in elektronsko poslovanje prinašata priložnost za ohranjanje ali celo za večanje konkurenčnosti organizacije, zato je presojanje v zvezi z njunim uvajanjem del odločanja na strateški ravni organizacije. (Snoj 2000, 153)

4.2 Management in informacije v podjetju

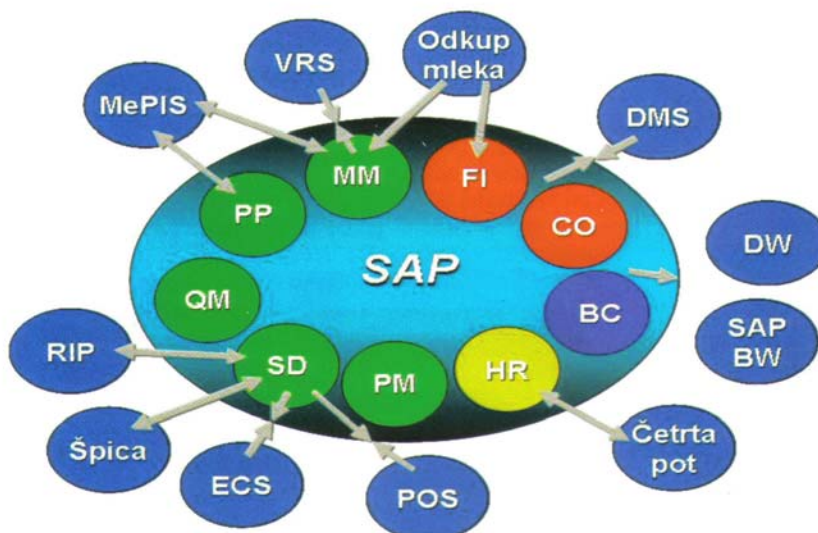
V letu 2004 smo pričeli z izgradnjo projekta ERSAP(»Enterprise resource planning systems, applications and products«), celovite preнове informacijskega sistema v podjetju. Značilnost poslovnega informacijskega sistema SAP je njegova modularna zgradba: deluje lahko kot učinkovita integrirana celota ali pa kot mini rešitev za ozek nabor funkcionalnosti. Informacijska podpora posameznim funkcijskim področjem se v SAP svetu imenuje modul (SD – Sales and Distribution – prodaja in distribucije).

Iz razloga, ker informacijska podpora poslovanja do danes v podjetju v celoti ni bila integrirana, smo pričeli z izvajanjem projekta. Posamezna področja so pokrita z različnimi informacijskimi rešitvami, kar povzroča zahtevnejše in dražje vzdrževanje. Poleg tega je zagotavljanje ustreznih podatkov na vseh ravneh izredno kompleksno.

Poslovni sistem SAP (kot integriran PIS) v podjetju je nadomestil večino poslovnih aplikacij ter podprl procese in poslovanje na naslednjih področjih: finance in računovodstvo, kontroling, trženje, nabava, logistika, proizvodnja, upravljanje človeških virov, sledenje in planiranje.

Medtem ko ta poslovna področja lahko uvrstimo med standardna za večino proizvodnih podjetij, je treba pogledati tudi po tistih funkcionalnostih, ki jih narekujejo po eni strani mlekarska panoga in po drugi strani način poslovanja in povezovanja podjetja navzven. S sistemom SAP so tako povezane samostojne informacijske rešitve za odkup mleka (Mcline), upravljanje novega skladiščno-distribucijskega centra, proizvodni informacijski sistem MePIS, sistem za računalniško izmenjavo podatkov, sistem podpore prodaje na terenu (Špica-Frontman).

Slika 4.1 Modularna zgradba sistema



Vir: Ljubljanske mlekarne marec 2004, 20

Slika prikazuje satovje sistema, pri čemer so z rdečo označeni moduli, ki podpirajo finančne, računovodske in kontrolne funkcije, z zeleno tiste, ki podpirajo logistične in prodajne funkcionalnosti, z modro so ponazorjene bazične – systemske funkcionalnosti, z rumeno pa modul, ki podpira procese v kadrovski administraciji in organizaciji.

Eden od poglobitnih ciljev projekta ERSAP je vpeljati čim bolj standarden sistem. To po eni strani pomeni preglednejše in enostavnejše poslovanje (enkraten vnos podatkov v sistem, predpriprava za različne ravni poročanja, preprosta nadgradnja sistema), po drugi strani pa nas vpeljava standardnega sistema – pri čemer je treba vedeti, da standardno pomeni najboljšo prakso – sili v spreminjanje nas samih.

Slika 4.2 Povezanost sistema SAP z drugimi informacijskimi rešitvami v podjetju



Vir: Ljubljanske mlekarne marec 2004, 22

Slika shematično prikazuje povezanost sistema SAP z drugimi informacijskimi rešitvami v podjetju, pri čemer prazne kocke ponazarjajo povezavo podatkov med sistemom SAP in preostalimi sistemi.

4.3 Potek projekta in metodologija vpeljave

ERSAP je projekt celovitega poslovnega sistema podjetja, služba za informatiko je le eden od dejavnih udeležencev, nikakor pa ne glavni interesent pri izbiri postopkov in rešitev. Da bi zagotovili učinkovit nadzor in zmanjšali tveganje, je projekt potekal po standardni SAP metodologiji vodenja projektov, po SAP metodologiji. SAP je skupek najboljših praks iz dosedanjih vpeljav sistema SAP po svetu. Zasnovana je kot zemljevid vpeljave, ki po točno določenem zaporedju aktivnosti projektno skupino pelje h končnemu cilju.

Sestavlja jo pet stopenj:

- I. faza: priprava projekta: priprava nujnih pogojev za uspešno organizacijo. Vsi rezultati se zberejo ter predstavijo vodstvu podjetja in celotni projektni skupini. Ključni izhodi iz te faze so projektni plan (kdaj?), listina projekta (kaj?), poslovnik projekta (kako?), in projektna organizacija (kdo?).
- II. faza: načrt poslovanja, namen te faze je izdelava poslovnega načrta, ki je podrobna dokumentacija rezultatov, zbranih na delavnicah za določanje zahtev. V načrtu poslovanja bodo dokumentirane zahteve poslovnih procesov podjetja. Na tej osnovi bo doseženo skupno razumevanje, kako namerava podjetje voditi svoje poslovanje s pomočjo sistema SAP.
- III. faza: realizacija; sistem se konfigurira skladno z zahtevami podjetja, kot so bile določene v načrtu poslovanja, poleg tega SAP svetovalci v veliki meri prenašajo svoje znanje na člane projektne skupine podjetja.
- IV. faza: končne priprave; pripravi se vse za vpeljavo SAP sistema.
- V. faza: potek v živo in podpora; zagotovi se podpora končnim uporabnikom pri njihovem delu s sistemom SAP in rešuje se sprotna problematika.

4.4 Projektna organizacija

V projektu ERSAP smo se dotaknili tudi tako občutljivih tem, kot sta reorganizacija podjetja in prenova poslovnih procesov, zato je bilo potrebno pritegniti primerne ljudi. Projektno organizacijo je sestavljalo približno 85 članov različnih projektnih skupin, od tega nas je bilo iz podjetja več kot 65. Dodati je potrebno še člane spremljajočih projektov, tako da nas je bilo s projektom posredno ali neposredno povezanih nad sto oseb, pri tem pa je zelo velikega pomena komunikacija med projektom ter hiter in

učinkovit sistem odločanja. Da bi ta zahtevna procesa lahko izpeljali, je bila projektna organizacija projekta ERSAP razdeljena na tri ravni:

ODLOČITVENA RAVEN (projektni svet)

vsi izvršilni direktorji podjetja – predstavljajo vizijo, kakšna bo naša organizacija, ter moč podjetja,

TAKTIČNA RAVEN (vodstvo projekta)

vodstvo področja informatike in organizacije podjetja, skrb, da mi upravljamo projekt in ne projekt nas,

OPERATIVNA RAVEN (projektne skupine)

vodje posameznih služb z vseh področij poslovanja podjetja, avtorji kakovostnih predlogov o prihodnjih procesih v podjetju.

Projektiranje organizacije je proces opredeljevanja strukture nalog, izvrševalcev nalog in njihovih medsebojnih odnosov za celotno organizacijo. Med ključne dejavnike štejemo: okolje, tehnologija, informacijski sistem in faze razvojnega cikla organizacije. Vemo, da je organizacija neločljivo povezana s svojim okoljem. Stabilno je tisto okolje organizacije, ki označuje majhne spremembe v izdelkih, tehnologiji, konkurenci, trgih ali političnih vplivih.

Za uspešnost organizacije v spremenljivem okolju je potrebna organska organizacija, v katerem sta poudarjena timsko delo, vsestransko komuniciranje in v katerem se sprejemajo odločitve decentralizirano. Organizacija, ki deluje v nestabilnem okolju, teži k diferenciaciji svoje notranje organizacijske zgradbe, prav tako se mora organizacija integrirati.

Projekt ERSAP je po 20 mesecih napornega dela zaživel novembra 2005.

4.5 Krepitev procesne organiziranosti

V sedanjih razmerah je procesna organiziranost še posebej pomembna zaradi izrazitih zahtev trga po:

- čim hitrejši odzivnosti podjetij na povpraševanje zmeraj bolj zahtevnih kupcev,
- hitrem spreminjanju »prikritih« zahtev kupcev v nove izdelke in storitve,
- nenehnem dopolnjevanju obstoječega, izbire izdelkov oziroma storitev,

- preprečevanju nastajanja odvečnih stroškov, ki jih konkurenti z »izpiljenimi procesi« več nimajo,
- izboljševanju kakovosti izdelkov in storitev, ki je v urejenih procesih lažje in hitreje dosegljiva kot v visokih funkcijskih piramidah,
- preurejanju poslovanja, ki tudi odjemalcem (kupcem) posredno prinese znižanje njihovih stroškov,
- ponovljivosti proizvodnje, ki je dosegljiva le v kakovostnih procesih,
- zagotavljanju kakovosti znotraj dovoljenih toleranc,
- merjenju učinkov v procesih,
- preprečevanju napak v procesih.

4.6 Pristop k projektiranju modelov organiziranosti

Od izbranega pristopa je odvisna izbira metod in sredstev projektiranja organiziranosti, učinkovitosti in boniteta projektne organiziranosti, stroški in trajnost aplicirane organiziranosti. Izbira je odvisna od številnih dejavnikov.

Najpomembnejši so:

- stopnja hitrosti razreševanja organizacijskih problemov,
- obsežnosti organizacijskega problema in pomen njegove razrešitve,
- stroški razrešitve organizacijskega problema,
- stališča managementa o organizacijskem problemu in njegovi rešitvi,
- obstoječi strokovni potenciali za razrešitev organizacijskega problema.

Problemi organizacije so lahko različnega obsega - od zelo majhnih pa do takšnih, ki ogrožajo obstoj in razvoj organizacije. Reševanje problemov povzroča večje ali manjše stroške.

Na oblikovanje organiziranosti vsake organizacije vplivajo številni dejavniki:

1. okolje,
2. tehnologija,
3. informacijski sistem,
4. faze življenjskega cikla. (Devetak 2000, 149)

4.7 Postopek projektiranja modelov organiziranosti

Poslovanje vsake organizacije je izpostavljeno vplivom teže sodobne proizvodnje. Zahteve potrošnikov se čedalje bolj zaostrejejo, razmere poslovanja postajajo vse bolj

nestabilne, vse to povzroča, da moramo organizacijske modele hitreje prilagajati spremenjenim razmeram poslovanja.

Modele organiziranosti moramo opazovati z dveh vidikov, in sicer:

- z vidika dinamike delovanja modelov organiziranosti pomeni, da se projektirana organiziranost spreminja, ker v njej potekajo procesi, ki bolj ali manj odstopajo od projektirane organiziranosti;
- z vidika dinamike razvoja modelov organiziranosti pomeni, da se projektirana organiziranost s časom pretvarja v dezorganizacijo, kjer deluje entropija kot pomembna zakonitost vsake organizacije.

4.8 Učinki projektiranja podjetja

S tem, ko dajejo nove organizacijske paradigme večjo vlogo posamezniku na delovnem mestu ali v delovni skupini, pa v bistvu spreminjajo koncept pristojnosti, nadzora in podobno. Predvsem se ne obnesejo več izrazito hierarhične strukture, iskanje novih struktur pa še zdaleč ni končano. Najbolj radikalne spremembe se odražajo prav v odnosu do zaposlitve, delovnega mesta in zahtev do zaposlenih. Ob vsej sodobni tehnologiji se je v središču pozornosti zopet znašel človek. Nova tehnologija ni nadomestila človeka, temveč ga je postavila pred nove izzive, predvsem zahteva čim večje znanje. Ob uporabi informacijske tehnologije lahko človek hitreje pride do novega znanja in ga hkrati lahko tudi bolje izrabi.

Način, na katerega ljudje delajo, se naglo in radikalno spreminja, od zaposlenih pa se pričakuje predvsem znanje in inovativnost. Od delavca se zahteva splošno in široko znanje, ki mu omogoča hitro prilagajanje na nove delovne naloge, po drugi strani pa specializacijo, saj je delo vsebinsko in tehnološko vedno bolj zahtevno. Neprestano učenje posameznega zaposlenega in celotne organizacije je predpogoj za preživetje organizacije v globalni konkurenci. Informacijska tehnologija v vedno večji meri prevzema rutinska in informacijsko zahtevna dela in prepušča posamezniku kreativnejše delo. To pa je pomemben element pri načrtovanju organizacijskih struktur in procesov. (Možina v Management nova znanja za uspeh 2002, 17).

5 IZGRADITEV MOČNIH BLAGOVNIH ZNAMK

Vodilne blagovne znamke imajo od svojega položaja veliko prednosti, manjše znamke pa so v slabšem položaju. Obstaja samo en tržni voditelj, veliko koristi pa si lahko pridobi tudi znamka, ki je vodilna na posameznem tržnem segmentu in teh je lahko več.

Dobavitelji si lahko pridobijo precej prednosti, če se usmerijo na posamezne segmente. To so deli trgov, na katerih imajo skupine kupcev podobne zahteve (po dietetiki v prehrani, visokokakovostnih izdelkih ipd.). Pri tem je pomembno, da te lastnosti omogočajo razvrščanje kupcev v segmente, ki jim lahko prodajamo proizvod skladno z zahtevami takega segmenta. Od drugih segmentov se morajo dovolj razlikovati, da jih lahko razločimo.

5.1 Pozicioniranje

Pomeni odločitev na določen tržni segment z namenom pozicioniranja določene blagovne znamke. Blagovna znamka mora ustrezati posebnim potrebam segmenta ali, kar je bolj verjetno, kupcem na tem segmentu moramo povedati, kako izpolnjuje njihove želje.

Vsako blagovno znamko moramo predstaviti v obliki »pozicijskega zemljevida«, iz katerega mora biti razvidno, kaj je treba storiti. Na enem tržnem segmentu so kupci pripravljeni plačati za isto blagovno znamko več, zato ji bomo izboljšali kakovost, lahko pa nekoliko znižamo ceno in s tem dosežemo enak rezultat. Segmentacija in pozicioniranje sta zelo močni sredstvi trženja za dosego tržnih ciljev. Na ta način si najuspešneje ustvarimo zveste kupce posamezni blagovni znamki. (GfK Gral-Iteo, Online)

Podjetje je najboljše in največje v svoji branži, lahko rečemo vodilno v vseh pogledih, je dobro pozicionirano in ima visok ugled ne le v svoji branži, ampak je tudi eno izmed največjih in najuglednejših slovenskih podjetij. Največja prednost so dolga tradicija, veliko izkušenj, nenehna prisotnost uveljavljene poti, dobro poznavanje in obvladovanje trga in navad, kakovost in dobri izdelki.

Blagovno znamko lahko bolje pozicioniramo tako, da njeno ime povežemo z želeno koristjo. Učinkovitost je najboljša takrat, kadar so predani vsi v organizaciji in kadar ciljni trg verjame, da je podjetje najboljšo pri posredovanju te koristi (npr. Volvo-varnost, Nike-delovanje, Harley-Davidson-pustolovščina, Ljubljanske mlekarne-tradicija, skrb, zanesljivost).

5.2 Opredelitev blagovne znamke

Določanje blagovne znamke je pomemben del trženjske strategije. Kupčeva zvestoba blagovni znamki pomeni našo naložbo v kupca in njegovo naložbo v našo blagovno znamko. Je rezultat vsega, kar smo naredili - ne samo oglaševanja - in vseh izkušenj, ki si jih je kupec pridobil, in so ga prepričale, da nam je ostal zvest.

Kolikšna je vrednost naše blagovne znamke? Le-to lahko merimo s primerljivim prizadevanjem konkurence, da bi spodkopala zvestobo kupca do naše blagovne znamke. Osnovna funkcija blagovne znamke je razlikovalna – razlikovanje od konkurenčnih izdelkov. Na trgu je ogromno izdelkov z znamko, vendar so sorazmerno redki tisti »pravi« izdelki z znamko, ki so si pri svojih ciljnih skupinah – kupcih, ustvarili posebno pozicijo, v pomenu stopnje poznavanja in lojalnosti. Ciljne skupine s svojim poznavanjem, sprejemanjem, lojalnostjo in nakupnimi odločitvami »povzdigujejo znamko nad pseudo – znamko.« Pomen blagovnih znamk narašča z naraščanjem konkurence. (Ljubljanske mlekarne april 2006, 10)

Blagovna znamka je predvsem obljuba izdelovalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve. Tako je blagovna znamka tudi jamstvo za kakovost. Če podjetje ravna z blagovno znamko, kot da je zgolj ime, zgreši smisel določanja blagovne znamke.

Podjetje je v Sloveniji najbolj poznana mlekarina, najbolj ugledna izmed vseh mlekarn. Kot indoksirana blagovna znamka se uporablja primerno, logo je ustrezen, veliko pozitivnega je že storjenega v enotnem oblikovanju in prepoznavanju izdelkov v smislu poenotenja embalaže.

Preučitev elementov identitete blagovne znamke podjetja:

IME – lokalno omejeno, brez konotivnega pomena,

ZNAK – enostaven, dobro razpoznaven, neprimeren za velike pomanjšave,

SLOGAN – so različni, uporabni trenutno,
EMBALAŽA – vse bolj enotna,
OGLEŠEVANJE – močno izpostavljeno generično ime, premalo izpostavljena blagovna znamka oz. proizvajalec.

Potrošniki pripisujejo kompetenco podjetja naslednjim izdelkom: alpskemu mleku, svežemu mleku, jogurtom, sladoledom, v manjši meri pa skuti in sirom. Po drugih izdelkih potrošniki posegajo zaradi različni vzrokov:

- zaradi visoke oz. višje cene po sirih,
- zaradi kakovosti pri skutah (potrošniki še vedno govorijo o skuti bivše Mlekarne Maribor),
- zaradi inovativnosti ter aktivnosti tržnega komuniciranja ter zunanje podobe izdelka po desertih, jogurtih, mlečnih napitkih,
- zaradi nižje cene v primerjavi s trajnim mlekom ter delno tudi lokalne pripadnosti po trajnem mleku Pomurskih mlekarn,
- zaradi lokalne pripadnosti svežemu mleku, jogurtom,
- potrošniki z nadpovprečnimi dohodki preferirajo kakovostnejše in »butične« izdelke, izdelane v sklopu domače proizvodnje, v širšem pomenu pa raje posegajo po izdelkih tuje konkurence. Slednje percipirajo kot kakovostnejše in trendovske. (Gral-Iteo februar 2006, 1-10)

Vemo, da se kupci odločajo glede na presojo, kateri izdelek oz. katero podjetje jim nudi največjo vrednost. Tako se pri ocenjevanju vrednosti prepletajo vrednosti izdelka in percepcija o izdelku, v primeru podjetja so to okus, cena, pakiranje, vidnost oz. dopustnost izdelka na policah, poleg tega pa tudi individualna percepcija potrošnika, ki vse bolj upošteva pomen naravnih in zdravih izdelkov, pri tem pa so mlečni izdelki med najpomembnejšimi. To percepcijo si potrošniki ustvarijo glede na sporočila, ki jih dobivajo od podjetja in konkurence, glede na posvetovanje z drugimi potrošniki ter glede na lastno presojo vseh dejavnikov.

5.3 Odločitve o blagovni znamki

Z ekonomskega vidika je blagovna znamka močno sredstvo za ustvarjanje monopola ali vsaj oblike nepopolne konkurence. Njen lastnik si tako lahko pridobi nekaj koristi, ki so povezane z zmanjšano cenovno konkurenco. Globoka blagovna znamka (močna) je prepoznavna in poleg tega oddaja »tople« vrednote – odličnost,

enakost in vse tisto, kar si je kupec morda že od nekdaj želel. Tako je blagovna znamka klin, na katerega lahko obesiš vse pozitivne stvari skupaj z vsem, kar rečeš o proizvodu in sebi kot podjetju. Ustvarja psihološke dejavnike in odnos, ki kupca prepričajo, da se odloči poslovati z nami. Uporabnost blagovne znamke je torej v tem, da z njo lahko v oglasih združiš vse stvari, zlasti neoprijemljive, ki so povezane z izdelkom in bi jih radi posredovali bodočim kupcem. Določanje globoke blagovne znamke pomeni razvijanje skupine pomenov za blagovno znamko.

Podjetje ima ustrezen prodajni program, kjer skušamo različnim izdelkom ustvariti osebnost in jih tako povzdigniti na raven blagovne znamke. Vložki za gradnjo blagovnih znamk logično sledijo pomembnosti in donosnosti izdelkov za podjetje. Blagovne znamke so strateško izbrane – dosedanje komuniciranje se je večinoma omejevalo na jogurte in sladoled, najpomembnejši izdelek podjetja pa je tako po količinskem kot vrednostnem deležu mleko. Pri izdelkih, ki so v določenem obdobju v ospredju, je večji poudarek na komuniciranju in oglaševanju. Zato lahko z upravičenostjo ugotavljam, da so vložki podjetja na tem področju učinkovito izkoriščeni.

Skupina izdelkov, ki je zelo razdrobljena s posameznimi znamkami, predstavlja trg jogurtov. Tu ostaja veliko različnih ponudnikov, ki imajo vsi po več znamk različnih jogurtov. V prihodnosti bodo po napovedi najpomembnejši izdelki s probiotičnimi vsebnostmi in funkcionalnimi dodatki (razvoj nove linije Kako si in dopolnitev Ego linije). Tuja konkurenca je že zdaj prisotna, v prihodnosti bo gradila za razširjeno ponudbo ter cenovno privlačnostjo, s čimer bo povečala svoje tržne deleže. Najpomembnejši razvoj gre v smeri probiotike in prebiotike (LCprobio), kjer je pričakovati bistveno spremembo v strukturi potrošnje jogurtov. Sorazmerno malo ljudi si zapomni geslo ali izreke (razred zase) pa tudi posebnosti oglaševanja izdelka, zato se proizvajalec in prodajalec srečata z odločitvami o blagovni znamki, ko izdelujeta trženjsko strategijo za posamezni izdelek. To izvira predvsem iz ugotovitve, da so močna predvsem tista podjetja, ki imajo blagovno znamko. Ena od pomembnih nalog blagovne znamke je tudi ta, da obvaruje kupce pred blagom slabše kakovosti.

Blagovna znamka prinaša prodajalcu več prednosti:

1. Olajša obdelavo naročil in reševanje reklamacij – zaradi večje preglednosti nad prodajnim asortimanom.
2. Blagovna znamka in zaščitni znak proizvajalca zagotavljata pravno zaščito posebnim značilnostim izdelka, ki bi jih sicer hitro posnemali konkurenti.

3. Daje prodajalcu možnost, da pritegne zvestobo in dobičkonosno skupino porabnikov.
4. Blagovna znamka pomaga proizvajalcu segmentirati trge in tako ponuditi izdelek (jogurt) pod različno blagovno znamko vsakemu tržnemu segmentu, ki išče posebne koristi.
5. Dobre blagovne znamke pomagajo zgraditi podobo podjetja. Navedba imena podjetja poleg blagovne znamke pomaga oglaševati kakovost in velikost podjetja. (De Chernatony 2002, 53)

Seveda pa pri tem ne smemo pozabiti, da razvijanje izdelkov z blagovno znamko zahteva veliko dolgoročnih investicij še posebej za oglaševanje, tržno komuniciranje in embaliranje. Blagovna znamka je veliko več kot le ime, logotip, barva, slogan ali simbol. Predstavlja namreč trženjska orodja in taktike. V prvi vrsti predstavlja blagovna znamka tržnikovo obljubo o konsistentnem posredovanju specifičnega niza značilnosti, koristi in storitev kupcem. Tržnik mora oblikovati poslanstvo blagovne znamke in vizijo o tem, kaj blagovna znamka mora biti in kaj mora storiti. Dejstvo je, da se blagovna znamka ne gradi z oglaševanjem, temveč z doživljanjem blagovne znamke. (Kotler 1996, 420)

V vsakem primeru pa mora vsaka blagovna skupina, za katero se odločimo, dobiti svoje ime in svojo celotno grafično podobo. Prepoznavni znak podjetja je v značilni zeleni barvi, v krogu »skodelica« mleka. Prav tako je na embalaži ime oziroma oznaka proizvajalca kot podpora posamezni blagovni znamki. Znotraj celotne grafične podobe za posamezno blagovno znamko pa je razvidno, da je to skupina proizvodov:

- premium – bolj mastnih,
- standardnih,
- dietetskih – pustih,
- zdravju pomembni proizvodi (Kako si linija, Ego linija).

To pomeni, da ima celotna grafična podoba proizvodov podjetja naslednje elemente, ki nedvoumno poudarjajo:

- da so to proizvodi podjetja,
- blagovno znamko in
- proizvode znotraj blagovne znamke - bolj mastne, standardne in dietetske – puste.

6 METODA 20 KLJUČEV

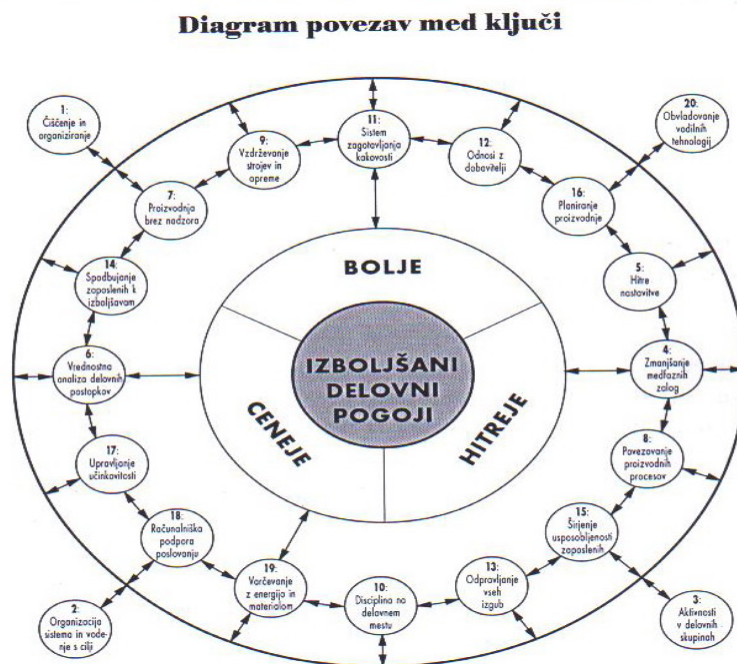
6.1 Predstavitev metode

V današnjem času hitrih sprememb bodo preživela le tista podjetja, ki so se sposobna s spreminjanjem svoje proizvodnje hitro prilagajati tako razmeram, kakor tudi dobavnim rokom. Če pa hočemo spreminjati neko podjetje, se je potrebno zavedati, kaj je potrebno storiti, poznati položaj na trgu ter določiti področja poslovanja, na katerih so potrebni ukrepi. Pomembno pa je, da izboljšave, ki jih želimo uvesti, tudi razumemo.

Sistem 20 ključev predstavlja celovit sistem, ki ga je na osnovi dolgoletnih izkušenj razvil profesor Iwao Kobayashi z Japonske. Sistem temelji na vitki proizvodnji (kar pomeni, da odpravi odvečne aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti) in se dopolnjuje s sistemom izvajanja izboljšav in izvirnim sistemom ocenjevanja podjetja, ki med seboj povezuje različne metode. Te metode so sicer usmerjene na neko določeno področje poslovanja, a se med seboj dopolnjujejo in tvorijo celovit proces spreminjanja in razvoja podjetja. S povezovanjem metod dosežemo velike sinergijske učinke.

Metoda 20 ključev, ki so jo poleg množice podjetij in drugih organizacij po vsem svetu uvedla tudi številna slovenska podjetja, je zaposlenim lahko v veliko pomoč pri njihovih medsebojnih odnosih, obvladovanju procesov in povezav v notranjem in zunanjem okolju. Sistem, ki podjetju dolgoročno zagotavlja uspešen razvoj, ponuja 20 med seboj skladno povezanih ključev, razvrščenih na pet ravni. Prva, osnovna, predstavlja začetno kakovost, peta, najvišja, pa simbolizira odličnost v svetovnem merilu.

Slika 6.1 Diagram povezav med ključi



Vir: Kobayashi 2003, 12

Slika predstavlja sistem 20 ključev, iz katerega izstopajo ključi 1, 2, 3 in 20 kot nosilni. Ti ključi pospešujejo rast in razvoj ostalih 16 ključev, ki pa povratno vplivajo na temeljne ključe.

Tudi Ministrstvo za gospodarstvo prav tako podpira z raznimi razpisi to metodo predvsem zaradi:

- celovitega pristopa (povečanja produktivnosti in izboljševanja kakovosti ter stroškovne učinkovitosti na vseh ključnih področjih poslovanja),
- kompatibilnosti metode z ostalimi v Sloveniji že uveljavljenimi pristopi, kot so ISO 9000, »just in time«, »benchmarking«,
- merljivosti rezultatov, metoda se je pokazala kot uspešna že po vsem svetu,
- učinkovitosti prenosa znanja v podjetje – metoda namreč zagotavlja celovit program usposabljanja na vseh ravneh podjetja.

Podjetja, ki so metodo 20 ključev že uvedla v poslovanje zaznavajo pozitivne rezultate, kot so izboljšanje delovnih pogojev, lažje delo, povečanje usposobljenosti vseh zaposlenih, varnost na delovnem mestu, povečanje motivacije, kajti delavci čutijo prispevek k uspehu podjetja, večji pretok informacij in komunikacij ter vzpostavitev popolnejšega organizacijskega sistema. Najpomembnejša prednost te metode je v povečanju produktivnosti ter zadovoljstva vseh interesnih skupin v podjetju, tako

kupcev, zaposlenih, dobaviteljev kot lastnikov. Metodo pa je potrebno uvajati sistematično in postopno. V razdobju 5 let so vidni rezultati.

6.2 Predstavitev posameznih ključev

Osnova za uspeh projekta je učenje na osnovi PDCA (Plan-Do-Check-Act) ciklusa. Ta cikel izvajamo ob uvajanju posameznih ključev v podjetje. Pred začetkom izvajanja aktivnosti je potrebno za uvedbo določenega ključa zbrati vse potrebne informacije o procesu in na osnovi obstoječega stanja načrtovati potrebne aktivnosti. Sledi izpeljava načrta in obveščanje o spremembah vseh ljudi, ki so v to vpleteni. Preverjanje pomeni primerjavo dejanskega stanja z načrtovanjem in ugotavljanje, ali so zastavljeno dosegli. Ukrepanje sledi na osnovi prejšnje analize, in sicer ponovno načrtovanje, če stanje ni zadovoljivo, in analiza vzrokov za neuspeh ter standardizacija novega procesa, če je rezultat zadovoljiv.

Na osnovi *prvega ključa* smo podjetje očistili, organizirali in prevetrili. Delovanje podjetja v okviru zahtevanih predpisov redno preverjamo na osnovi delovanj sistemov kakovosti (ISO 9001 in HACCP) in delovanjem okoljskega sistema, zgrajenega skladno s standardom ISO 14001. *Drugi ključ* nas je pripeljal do nenehnih izboljšav medosebnih odnosov. K temu je pripomogla jasna organizacija sistema (organizirani) in načrtovano vodenje odnosov. Pri tem so aktivno sodelovali vsi zaposleni, skupaj z vodstvom in lastniki, uspelo pa nam je pritegniti tudi zunanje sodelavce (ERSAP) in partnerje (RIP-PS Mercator, Interspar).

Sestavljanje ustreznih delovnih timov iz različnih sektorjev podjetja je zagotovil izvajanje *tretjega ključa* pri določenem projektu (odkup mleka, arhitektura blagovnih znamk, nova konzumna mlekarina, izgradnja centralnega skladišča, najnovejši je projekt EURO), za katerega so bili ustrezno motivirani vsi člani tima. *Četrti ključ* je namenjen odstranjevanju nepotrebne »navlake«, ki nam je vzpostavil tak proizvodni sistem, s katerim proizvedemo točno tisto, kar je potrebno, in to takrat, ko je potrebno (ERSAP, nova konzumna mlekarina, CSL). *Peti ključ* odpira vrata do sprememb, ki vodijo do večje dinamike in prilagodljivosti na osebni in kolektivni ravni. Med zaposlenimi je manj konfliktov in frustracij, zavor, zadreg in predsodkov. Vse to pa se kaže tudi v poslovnih rezultatih podjetja. Vsak delovni korak obravnavamo kot del celotnega delovnega procesa, katerega smo znotraj *šestega ključa* tudi ovrednotili. Redno

analiziranje in spremljanje postopkov (kadrovanje, uvedbe novih tehnologij, ERSAP), povezanih z odnosi v podjetju na različnih ravneh nam odpirajo pot do ustvarjalne transformacije. S *sedmim ključem* poskušamo zagotoviti sodelovanje brez nadzora. Uskladiti poskušamo kapacitete proizvodnih linij, preprečujemo zastoje, ustvarjamo zavest, da moramo oblikovati zanesljive procese, zato smo si predpisali navodila za izpeljavo postopka ali delovnega procesa (HACCP, ISO 9001). Medosebni odnosi so se poglobili in izboljšali, postali naj bi spontani, prisila naj bi za njihov razvoj ne bila potrebna. V kolikor nam uspe »odkleniti« sedma vrata, smo na zelo dobri poti do uresničitve zastavljenih ciljev. *Osmemu ključu* je Kobayashi namenil vlogo povezovalca. Povezovalca v tem smislu, da se v proizvodnem procesu ne kopičijo medfazne zaloge. Premostili smo »organizacijske« pregrade in vzpostavili pregleden tok materialov in podatkov (LM-net, ERSAP). *Deveti ključ* je namenjen vzdrževanju in urejanju odnosov; pomagal naj bi odstraniti komunikacijske ovire, razno čustveno navlako in preoblikovati neustrezne vedenjske vzorce. Poročilo raziskave, imenovane Organizacijska klima je leta 2005 pripravilo podjetje AT Adria consulting grup. V anketi je sodelovalo 97 zaposlenih. Organizacijsko klimo v podjetju so razdelili na tri segmente: dobro ocenjene (odnos do kakovosti, inovativnost, motivacija, zadovoljstvo zaposlenih) srednje ocenjene (pripadnost podjetju, strokovna usposobljenost, vodenje, notranji odnosi, organiziranost) in nizko ocenjene (notranje komuniciranje, nagrajevanje, razvoj kariere), ki pa morajo biti za podjetje izziv. *Deseti ključ* pomeni disciplino in je neločljivo povezan tudi z organizacijo delovanja. Kljub čedalje bolj izraženi želji po demokraciji bomo uspešno podjetje le, če bo vladala demokracija – demokracija s kančkom pozitivno naravnane diktature. Ta bo zahtevala spoštovanje in uresničevanje vrednot in načrtov podjetja, za to pa so med drugim potrebni red, disciplina, delovna morala, visoka strokovnost in organiziranost. Brez *enajstega ključa*, ki odpira pot do kakovosti, bi stopicali na mestu, odnosi v podjetju pa bi o(b)stali na mrtvi točki. Že leta 1997 smo kot prva slovenska mlekarica pridobili certifikat ISO 9001. Za nadzor nad kakovostjo smo ustanovili pristojne HACCP time, ki so prevzeli vlogo njihovega uresničevalca in nadzornika. *Enajsti ključ* nam torej nalaga zahtevno nalogo oblikovanja procesov in preverjanja medosebnih razmerij. *Dvanajsti ključ* se nanaša na odnose z zunanjimi partnerji – najprej z dobavitelji, nato pa lahko tudi s širšim krogom ljudi. Pomagal nam je določiti optimalen tok komunikacije in

sodelovanja z njimi ter zagotoviti t.i. partnerski odnos dobavitelj-kupec. *Trinajsti ključ* je Kobayashi namenil menedžmentu izgub – njihovemu preprečevanju, odpravljanju in zmanjševanju. Na osnovi letnih, mesečnih in tedenskih planov proizvajamo le tiste izdelke, ki jih je trg pripravljen kupiti, vodje oddelkov se redno-tedensko sestajajo in poročajo, kar nam daje osnovo za optimalno planiranje. Naslednji, *štirinajsti ključ* vodi zaposlene k izboljšavam in napredku. Eno najpomembnejših načel celotnega sistema 20 ključev je namreč »kaizen«. Gre za nenehno prizadevanje za izboljšave, tudi v odnosih, ki od posameznika v družbi znanja zahtevajo predvsem veliko domiselnosti. Vsaki spremembi v poklicu se je treba prilagoditi, tudi v odnosih. Za njihovo izboljšanje niso odgovorni le direktorji, psihologi in svetovalci, marveč vsak zaposleni. *Petnajsti ključ* je v skladu s tem logično nadaljevanje štirinajstega, saj odpira vrata do znanja in izkušenj zaposlenih – namenjen je njihovemu izboljšanju, poglobljanju in širitvi. Podjetje je v letu 2005 namenilo za izobraževanje zaposlenih 32,1 milijona tolarjev. V razne oblike izobraževanje je bilo vključenih 51 odstotkov zaposlenih. Prevladujoča področja so bila tuji jeziki, tehnike prodaje, vodenje v trženju ter okoljevarstvena izobraževanja. Poleg tega smo nekaterim zaposlenim omogočili pridobitev višje stopnje izobrazbe. *Šestnajsti ključ* je povezan z načrtovanjem. To je zelo občutljivo in zahtevno področje, ki ga sami po sebi obvladujejo le najboljši – drugi se ga morajo šele naučiti. Tudi zato, ker za zdaj še ni na voljo univerzalnega recepta. Številni projekti, posredno ali neposredno povezani z odnosi, se kljub začetni obetavnosti prej ali slej izkažejo za zgrešene, običajno pa propadejo že na začetku, v fazi načrtovanja; takoj ko se iz osebnih razlogov člani projektnih skupin ne morejo, nočejo ali ne znajo poistovetiti z dodeljenimi nalogami. Načrtovanju sledi upravljanje – *sedemnajsti ključ*, ki odpira vrata do učinkovitega upravljanja odnosov. Po Kobayashiju učinkovitost zvodeni in se konča, če je ne razvijamo. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da sistem upravljanja učinkovitosti motivira zaposlene, ker podpira njihove cilje in interese. Ker v podjetju ni vzpostavljen standard za ocenjevanje učinkovitosti dela, ne vemo, ali se produktivnost izboljšuje ali slabša. V kolikor bomo tukaj mirovali, bomo nazadovali, zato moramo standard čimprej vzpostaviti in tako povečati produktivnost z motiviranimi in angažiranimi delavci. *Osemnajsti ključ* je odziv na informacijsko dobo in je namenjen računalniški podpori komunikacije, sodelovanja in poslovanja nasploh. Zaradi informacijske tehnologije, ki nam jo je prinesla izgradnja ERSAP informacijskega sistema, lahko pri delu marsikaj

opravimo kar na daljavo, brez osebnih stikov. Po ugotovitvah psihologov in sociologov je to po eni strani dobro – odpadeta nepotrebno čakanje in klepetanje, obenem pa se le redko kdo odloči ozmerjati koga na virtualni način, kajti pri tem ne doživi olajšanja, ki ga prinaša izliv jeze v živo. Slaba stran virtualnih odnosov pa je, da so praviloma bolj brezosebni, osiromašeni in površni, ne prinašajo obveznosti, a tudi ne naklonjenosti, globine in topline. Pri načinih vzpostavljanja odnosov je torej treba skrbeti za ravnovesje. (Ljubljanske mlekarne december 2004, 19) *Devetnajsti ključ* je Kobayashi skoval v duhu racionalnosti, zato omogoča varčevanje z materialnimi in nematerialnimi potenciali na vseh ravneh. Gre za maksimalizacijo odnosov – komunikacije, povezovanja in sodelovanja – z minimalnimi stroški (investicijami), pri čemer pa japonski strokovnjak poudarja: varčevanje - da, vendar ne za vsako ceno. Zakrpana blagajna v podjetju pogosto terjaja (pre)visok davek – odnosi se ohladijo in postanejo napeti, komunikacija se močno zmanjša, je čedalje ostrejša, sodelovanje začne hrometi, vezi med sodelavci se zrahljajo, nemalokrat celo pretrgajo. Blagajna se sicer polni, vendar racionalizacija ni prinesla zelenega učinka: »rekuperacija in rehabilitacija« odnosov sta pogosto dragi in zahtevni, obenem pa vzameta veliko časa in energije, ki bi ju v podjetju lahko porabili za ustvarjanje dodane vrednosti. *Dvajseti ključ* je prirejen za obvladovanje sodobnih tehnologij. Ta je pomemben predvsem zato, ker v številnih delovnih okoljih - kot tudi v našem - tehnološke rešitve in možnosti, ki jih imamo na voljo, uporabljamo zlasti za proizvodno dejavnost, le redko pa si z njimi načrtno pomagamo do boljših odnosov, sodelovanja in povezovanja. Tako zapravljamo priložnost, da bi se z ekipo, ki jo imamo, uvrstili med najboljše, in se raje odločamo za menjavo kadrov.

7 SKLEP

Iz diplomske naloge lahko navedem ugotovite, da odpiranje trga na eni strani vzpodbuja prestrukturiranje podjetja in izboljšuje njihov konkurenčni položaj, po drugi strani pa inicira zapiranje na nove razmere najslabše pripravljene obrate. Če pogledam podjetje kot celoto, lahko ugotovim, da je pravzaprav celotno podjetje v gibanju in spreminjanju, vendar bi lahko osnovno problematiko strnil v eno misel. Če bo podjetje sposobno povezati fazo notranjega prestrukturiranja z razvojno, potem bo faza prilagajanja novi situaciji le nekoliko dolgotrajnejša neprijetna zgodba. Dejavnost lahko ohrani le tisto podjetje, ki bo v večji meri izvozno usmerjeno in za to tudi usposobljeno (posebej pomembno, ker se bo prostor na domačem trgu zaradi večanja tuje konkurence opazno zmanjšal).

Razvoj slovenske trgovine z živili je naglo sledil tranziciji in prevzemal načine poslovanja, značilne za razvita evropska gospodarstva. Trgovina danes aktivno usmerja ponudbo živilskih proizvodov, čedalje večji vpliv pa ima tudi na povpraševanje po živilih. Nekdanji partnerski odnos med domačimi proizvajalci in trgovci (80 odstotkov predstavljajo trije trgovci) se vse bolj spreminja v ostro vertikalno konkurenco (vse zahtevnejši dobavni pogoji, zniževanje nabavnih cen, zahteve po trgovskih blagovnih znamkah...). Ob pristopu v EU lahko na relaciji dobavitelj oz. podjetje - trgovina pričakujemo nadaljnje zaostrovanje konkurenčnih razmer (na vrata trgovine trkajo dodatni konkurenčni ponudniki, dotok proizvodov iz drugih delov EU ni več administrativno oviran, in s tem hitrejši in cenejši, tuji trgovci so z vstopom v naš prostor pripeljali tudi nekatere tuje dobavitelje). Trgovina z živili na drobno v Sloveniji je že blizu nasičenosti, tako da večjih strukturnih sprememb ni pričakovati. Prostora za vstop tujih trgovskih družb je malo oz. ga ni, zagotovo pa se bodo tuje trgovske družbe v Sloveniji pojavile, in sicer prek prevzemov ali povezovanj z domačimi trgovskimi družbami. Podjetje je na trdi preizkušnji in preživeli bodo samo najmočnejši. Konkurenca na trgu je neizprosna in pogosto zahteva žrtve, kot so zapiranje obratov, reorganizacija in odpuščanje delavne sile.

Pri prebiranju literature mi je veliko novih spoznanj prinesla knjiga 20 ključev. Prikaže, kako lahko podjetja na sistematičen in za zaposlene privlačen način postopno spremenijo organizacijo in kulturo podjetja v smeri odličnosti.

Mnenja podjetij, ki so to metodo že uvedla, so različna. Nekatera dajejo komparativno prednost posameznim ključem, druga podjetja pa vidijo prednost v celotnem sistemu. Vsa pa so si enotna v tem, da metoda 20 ključev popolnoma spremni način dela, kakor tudi podobo podjetja ter miselnost vseh zaposlenih. Bistvenega pomena je, da so v procese spreminjanja in izboljševanja vključeni vsi zaposleni, kar poveča učinkovitost podjetja, spodbuja pripadnost zaposlenih in dviguje njihovo motivacijo.

Pri diplomski nalogi sem dosegel naslednje cilje:

- proučil in analiziral prednosti, slabosti liberalizacije trga,
- proučeval pripravljenost podjetja na odprt evropski trg,
- analiziral pomembnost blagovnih znamk,
- spoznal, proučeval in analiziral metodo 20 ključev.

Potrdil sem naslednje teze:

Vemo, da je vodenje zelo kompleksen proces, pri katerem je zelo pomembno, da manager spoštuje zaposlene in obratno. V podjetju je izjemnega pomena ustrezna organizacijska kultura z ustreznimi dimenzijami, kot so: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do konkurence, trga, kar vse vpliva na uspešnost podjetja. Tržno uspešna je le tista organizacija, ki spoštuje uporabnike svojih proizvodov.

Prepričan sem, da se Slovenija, kot novo nastala članica Evropske Unije, vse bolj približuje evropskim merilom in standardom na vseh nivojih delovanja in obnašanja podjetij. Konkurenčno prednost lahko podjetja dosegajo le z upoštevanjem inovativnih, ustvarjalnih ter kreativnih pristopov vseh zaposlenih, kakor tudi z nenehnim učenjem in sodelovanjem vseh udeležencev v organizaciji.

Ugled podjetja je tisti kazalec, ki vpliva na boljše trženje, posledica tega so kakovostni učinki, poslovna sposobnost ter zanesljivost podjetja.

LITERATURA

- De Chernatony, Leslie. 2002. Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja. Ljubljana: GV Založba
- Devetak, Gabrijel. 2000. Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja, Koper: Visoka šola za management v Kopru
- Dubrovski, Drago. 1998. Krizni management in prestrukturiranje podjetja, Koper: Visoka šola za management v Kopru
- Kobayashi, Iwao. 2003, 20 Ključev, Ljubljana: Lisac & Lisac
- Kotler, Philip. 1996, Marketing Management-Trženjsko upravljanje, Ljubljana: Slovenska knjiga
- McDonald, Malcom in Beth Rogers. 1998, Key Account Management, Oxford: Butterworth-heinemann
- Snoj, Boris. 2000, Management storitev, Koper: Visoka šola za management v Kopru
- Tavčar, Mitja Ivan. 1999, Razsežnost strateškega managementa, Koper: Visoka šola za management v Kopru
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002, Management nova znanja za uspeh, Radovljica: Založba Didakta
- Gfk Gral-Iteo. februar 2006, Prepoznanje in uporaba sladolediv
- Ljubljanske mlekarne d.d.. marec 2004, Iz zelenega v belo, Ljubljanske mlekarne
- Ljubljanske mlekarne d.d.. december 2004, Iz zelenega v belo, Ljubljanske mlekarne
- Ljubljanske mlekarne d.d.. julij 2005, Iz zelenega v belo, Ljubljanske mlekarne
- Ljubljanske mlekarne d.d.. april 2006, Iz zelenega v belo, Ljubljanske mlekarne
- Ljubljanske mlekarne d.d.. 2006, Poslovni načrt, Ljubljanske mlekarne
- Ljubljanske mlekarne d.d.. 2004, Poslovnik vodenja, Ljubljanske mlekarne
- Slovenska Marketinška Konferenca. 2004, Marketing v poslovni strategiji-pot do uresničitve
- Gfk Gral-Iteo. Pozicija blagovne znamke. (Online). dostopno na: http://www.gfk.si/2_3_poz_bz.php
- Ljubljanske mlekarne d.d.. spletna stran LM: <http://www.lj-mlek.si>.