

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

BENCHMARKING V POMURSKIH MLEKARNAH

NINA PONDELEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Nina Pondelek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Benchmarking v Pomurskih mlekarnah, pripravljene v sodelovanju s svetovalko mag. Aleksandro Šobota.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 2. 9. 2015

Podpis avtorice: _____

UVOD	1
1 TEORETIČNE OSNOVE BENCHMARKINGA.....	2
1.1 Opredelitev benchmarkinga.....	2
1.2 Ovire pri implementaciji benchmarkinga	4
1.3 Proces benchmarkinga	4
1.4 Razvoj strategije	6
1.5 Vrste benchmarkinga	7
1.6 Koristi benchmarkinga	7
1.7 Primerjava strategij.....	8
2 IZVAJANJE BENCHMARKINGA V POMURSKIH MLEKARNAH	9
2.1 Opis podjetja.....	9
2.2 Priprava in načrtovanje	10
2.3 Zbiranje in analiza informacij.....	11
2.4 Izvedba.....	11
2.4.1 Struktura zaposlenih.....	12
2.4.2 Poslovne enote.....	13
2.4.3 Nabava.....	13
2.4.4 Proizvodnja.....	14
2.4.5 Prodaja.....	15
2.4.6 Internacionalizacija	16
2.4.7 Izdelki.....	17
2.4.8 Trženje in tržni delež.....	19
2.5 Izboljšave.....	20
SKLEP.....	21
LITERATURA IN VIRI.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Različne opredelitve avtorjev	3
Tabela 2: Struktura zaposlenih Pomurskih mlekarn	12

KAZALO SLIK

Slika 1: 7 korakov benchmarkinga.....	5
Slika 2: Struktura lastništva Pomurskih mlekarn (v %)	9
Slika 3: Prodaja po vrednosti za podjetje Pomurske mlekarne (v %)	16
Slika 4: Tržni deleži panoge mlekarstva in sirarstva v letu 2012 (v %).....	19

UVOD

V današnjem poslovnem okolju, ki je polno priložnosti in nevarnosti ter v katerem je konkurenca neusmiljena, je izvajanje primerjalne analize oziroma benchmarkinga odlična priložnost za ocenitev lastnega položaja ter učenja iz najboljših praks. V grobem bi benchmarking lahko opredelili kot proces meritve uspešnosti ter primerjave svojih poslovnih procesov z izbranimi primerjalnimi podjetji. Njegov namen ni le izvedba primerjalne analize, ampak razumevanje, prepoznavanje, prilagajanje in uresničevanje najboljših praks v lastni organizaciji na področju časa, kakovosti in stroškov. Podjetja se poslužujejo uporabe benchmarkinga zato, da si z njegovo pomočjo lahko zagotovijo konkurenčno prednost na trgu pred drugimi.

V praksi pogosto nastaja problem, da nekatera podjetja ostanejo močno v ozadju v okviru svoje panoge. Na podlagi tega pa lahko postane konkurenca nepremagljiva in nedosegljiva. Problemi, ki jih je možno zaznati so predvsem, da podjetja preveč pesimistično gledajo na težave, na katere naletijo v okviru neugodnega poslovnega okolja, pomanjkanje likvidnostnih sredstev, nesoglasja med vodilnim kadrom ter pogosta menjava vodstva. Po drugi strani pa lahko izpostavim podjetja, ki se trudijo biti najboljša med najboljšimi, ki poskušajo ustvarjati trende, se dnevno trudijo za uresničitev zastavljenih ciljev, izkoriščajo priložnosti v poslovnem okolju, skrbno in načrtovano snujejo ugled blagovne znamke in podobno. Iz tega lahko strnem, da je spremljanje konkurence ter najboljših in najuspešnejših podjetij v panogi ključnega pomena, kajti ostalim podjetjem dajejo zgled in primere dobrih poslovnih praks.

Namen naloge je s pomočjo domače in tuje literature ter praktičnih spoznanj proučiti pomen benchmarkinga na konkretnem podjetju. Ugotoviti želim vzroke in dejavnike, ki so posledica tega, da je eno podjetje v panogi boljše od drugega ter kaj bi se dalo na tem področju tudi izboljšati.

Cilj naloge je na konkretnem primeru prikazati, kako se razlikuje poslovanje podjetij znotraj iste panoge, analizirati ključne značilnosti delovanja podjetja ter s pomočjo teoretičnih konceptov narediti primerjalno analizo. Znotraj tega bom poskušala ugotoviti, kako bi lahko podjetje čim bolj izkoristilo tržne priložnosti ter se izognilo nevarnostim v mednarodnem poslovnem okolju.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh glavnih poglavij, ki nalogo delita na teoretični in praktični del. Prvo poglavje je namenjeno teoretični opredelitvi pomena benchmarkinga, ovir pri izvedbi benchmarkinga, procesa benchmarkinga in razvoja strategij, vrstam in koristim benchmarkinga ter primerjavi strategij. Drugo poglavje se nanaša na praktično razdelan primer benchmarkinga na konkretnem podjetju. Praktični del je razdeljen na štiri dele, ki obsegajo pripravo in načrtovanje, zbiranje informacij, izvedbo ter možne izboljšave. V okviru tega analiziram najpomembnejše procese v podjetju, v zadnjem, sklepnem poglavju, pa povzamem ključne ugotovitve.

1 TEORETIČNE OSNOVE BENCHMARKINGA

1.1 Opredelitev benchmarkinga

Benchmarking se je skozi leta razvijal z namenom postati bistveni element orodij managementa poslovne uspešnosti podjetij ter ključni dejavnik na področju finančnih in poslovnih izboljšav. Kljub temu pa je še vedno napačno razumljen, saj si posamezniki pomen besede razlagajo na svoj način. Benchmarking je orodje, ki omogoča raziskavo in doseganje odličnosti ter temelji na realnosti poslovnega okolja in ne na notranjih standardih in zgodovinskih trendih. Podjetja imajo dva dobra razloga za primerjavo, in sicer kot prvič jim to pomaga, da ostanejo v poslu, saj na podlagi tega lahko prekašajo podobne organizacije, vključno s konkurenco. Drugi razlog pa je, da si podjetja s pomočjo učenja prizadevajo za izboljšanje svoje učinkovitosti. Wood (2009, str. 8) navaja, da mora benchmarking dajati poudarek na organizaciji, ne pa posameznikom v njej. Meni, da benchmarking ni le konkurenčna analiza ter da je veliko več kot so tržne raziskave, saj upošteva poslovne prakse, ki omogočajo zadovoljevanje potreb kupcev in s tem pomaga podjetju pri uresničevanju odličnih poslovnih rezultatov.

Skozi zgodovino so ljudje razvili metode in orodja za vzpostavitev, vzdrževanje in izboljšanje standardov uspešnosti. Želje za izboljšanje učinkovitosti in dejanska izboljšanja lahko po mnenju avtorja zasledimo daleč nazaj v zgodovini. Številne primere iz zgodovine industrije se lahko šteje kot predzgodovinske oblike benchmarkinga. Kot primer Kyrö in Kulmala (2004) izpostavljata britansko in ameriško tekstilno industrijo v letu 1800. Izraz »benchmarking« se je kot ideja pojavil okrog leta 1980 v ZDA, ko so Xerox, Ford in Motorola postali pionirji procesa benchmarkinga (Dragolea in Cotîrlea, 2009, str. 813–826). Leta 1980 in 1990 je benchmarking postal razširjeno orodje med podjetji, kajti v letu 1990 je 65 odstotkov Fortune 1.000 organizacij uporabljalo benchmarking kot managersko orodje za pridobivanje konkurenčne prednosti (Hong, Hong, James & Park, 2012, str. 444–462).

Benchmarking odločevalcem omogoča, da natančno razumejo, koliko izboljšav bodo morali izpolniti, da bi dosegli vrhunske rezultate. Pogosto in redno izvajanje benchmarkinga pomaga ustvariti posebne in merljive kratkoročne načrte, ki temeljijo na trenutni realnosti in ne na pretekli uspešnosti in ki lahko podpirajo postopno izboljšanje učinkovitosti v daljšem časovnem obdobju (Wood, 2009, str. 8). Benchmarking ni zapleten koncept, vendar se ga ne sme podcenjevati. Pomeni izkoriščanje znanja in izkušenj ter učenje od drugih z namenom izboljšanja poslovanja organizacije. Gre za analiziranje učinkovitosti, opozarjanje na prednosti in slabosti ter ocenitev potrebnih izboljšav (Lankford, 2002, str. 57).

V praksi obstaja več različnih definicij benchmarkinga, ki so se skozi leta spreminjale in dopolnjevale, vendar pa so v osnovi nekako vse obdržale neko osnovno jedro definicije. Pri tem bi lahko sama iz vseh definicij strnila, da je benchmarking stalen, dolgotrajen in neprekinjen proces merjenja lastnih procesov v podjetju v primerjavi z najboljšimi praksami

na lokalni in globalni ravni, z namenom izboljšanja učinkovitosti na vseh področjih poslovanja.

Tabela 1: Različne opredelitve avtorjev

Avtor	Opredelitev
Wood (2009, str. 8)	Pravi, <i>»da je benchmarking sistematičen in stalen proces, ki organizacijam omogoča, da prepoznajo delovanje na svetovni ravni in se merijo proti temu«</i>
Dattakumar in Jagadeesh (2003)	Opredeljujeta benchmarking kot <i>»pomembno orodje za nenehno izboljševanje kakovosti«</i>
Camp (1989)	Eden od pionirjev organizacijskega benchmarkinga opredeljuje benchmarking kot <i>»iskanje najboljših industrijskih praks, ki vodijo do vrhunske zmogljivosti«</i>
David T. Kearns (nekdanji predsednik uprave Xerox Corporation, 1982–1990)	Opredeljuje benchmarking kot <i>»neprekinjen proces merjenja izdelkov, storitev in postopkov v primerjavi z najtesnejšimi konkurenti ali tistimi podjetji, ki so priznani kot vodilni v industriji«</i>
Codling (1996)	Opredeljuje benchmarking kot <i>»stalen proces, merjenja in izboljšanja izdelkov, storitev in praks z najboljšimi, ki jih je mogoče prepoznati po vsem svetu«</i>
Spendolini (1992)	Je opredelil benchmarking kot <i>»stalen in sistematičen proces za ocenjevanje izdelkov, storitev in procesov dela organizacij, ki so priznane kot da predstavljajo najboljše prakse, za organizacijske izboljšave«</i>
Wong in Wong (2008)	Benchmarking je <i>»orodje za upravljanje, ki ga je mogoče opredeliti kot sistematični proces iskanja najboljših praks, inovativnih idej in učinkovitosti, ki vodijo k nenehnemu izboljševanju«</i>
Kumar idr. (2006)	Navajajo, da je benchmarking <i>»proces ugotavljanja, razumevanja in prilagajanja izjemne prakse organizacij, kjerkoli na svetu, da bi organizacije izboljšale svojo učinkovitost«</i>

Vir: P. Hong et al., *Evolving benchmarking practices: A review for research perspectives*, 2012, str. 444–462; B. Wood, *7 steps to better benchmarking* 2009, str. 8.

Cilji benchmarkinga so opredeljeni kot (Wood, 2009, str. 8):

- identificirati ravni zmogljivosti na svetovni ravni,
- določiti gonilnike vrhunske zmogljivosti,
- količinsko opredeliti razlike med uspešnostjo podjetja, ki se primerja in uspešnostjo na svetovni ravni,

- opredeli najboljše prakse na ključnih poslovnih procesih,
- deliti znanje o najboljših praksah.
- zgraditi temelje za izboljšanje učinkovitosti

1.2 Ovire pri implementaciji benchmarkinga

Od leta 2001 so mnoga podjetja na novo opredelila vlogo benchmarkinga, saj niso mogla vedno rešiti poslovnih dilem. Poleg tega pa prizadevanja benchmarkinga niso bila vedno uspešna. Benchmarking omogoča podjetjem, da sprejmejo najboljše prakse drugih podjetij in da pri tem ostanejo v ozadju, saj ni nujno, da vedno presežejo druga podjetja. Szulanski in Winter (v Hong et al., 2012, str. 444–462) sta navedla nekaj ovir, ki se pojavijo pri izvajanju benchmarkinga:

- nepripravljenost sodelovanja virov – če ljudje, ki so odgovorni za obstoječe najboljše prakse ne želijo pomagati drugim, je malo verjetno, da bo njihov benchmarking uspešen;
- napeta osebna razmerja – kadar manager poskuša posnemati najboljše prakse in ima težavne odnose s strokovnimi viri, potem je malo verjetno, da bo izvedba benchmarkinga uspešna;
- notranje tekmovanje – dostikrat se zgodi, da enote v organizaciji tekmujejo med seboj in niso pripravljene sodelovati;
- preveliko poudarjanje pomena inovacij – idealiziranje inovacij in posmehovanje posnemanju najboljših praks pripelje do neučinkovitega benchmarkinga;
- sitni posnemovalci – če so managerji, ki so zadolženi za posnemanje najboljših praks nepripravljene za sprejemanje novega znanja, se bojijo sprememb ter so osredotočeni predvsem na ohranjanje lastnega statusa, potem bo najverjetneje benchmarking neuspešen.

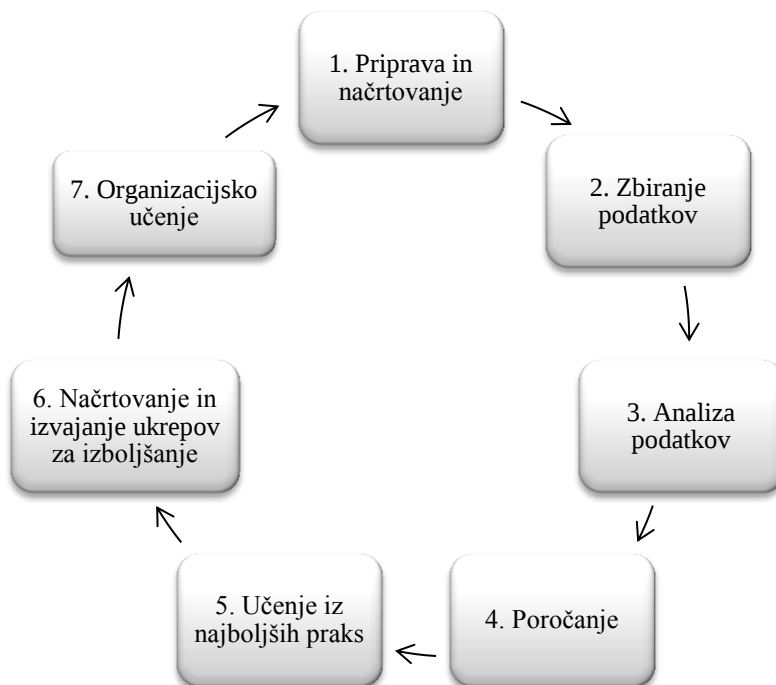
Študije o najboljših praksah v povezavi z operativnimi rezultati, sposobnostmi zaposlenih, inovacijskimi zmogljivostmi ter storitvenimi rezultati vedno bolj dajejo poudarek merljivim dokazom. Različne sheme primerjalne analize so se pojavile v okviru sprememb poslovnih trendov v daljšem časovnem obdobju. Najbolj splošno sprejet vidik benchmarkinga je primerjava uspešnosti znotraj ali med podjetji. Zaradi vedno bolj nemirnega poslovnega okolja so si organizacije začele prizadevati za izboljšanje svojih rezultatov na vseh ravneh poslovanja ter v središče postavile analize za ugotavljanje, razumevanje ter ocenjevanje široke palete ukrepov uspešnosti (Hong et al., 2012, str. 444–462).

1.3 Proces benchmarkinga

Proces benchmarkinga je metodologija strateškega upravljanja, v kateri organizacije ocenijo različne vidike svojih procesov v primerjavi z najboljšimi praksami, običajno v okviru svojega sektorja (Dragolea in Cotîrlea, 2009, str. 813–826). Ne glede na vrsto benchmarkinga, se organizacija zavezuje, da bo imela dobro strukturiran in sistematičen proces, ki je

bistvenega pomena za uspeh. Na podlagi tega avtor v nadaljevanju navaja sedem korakov do boljšega benchmarkinga (Wood, 2009, str. 8):

Slika 1: 7 korakov benchmarkinga



Vir: B. Wood, 7 steps to better benchmarking 2009, str. 8.

- **Priprava in načrtovanje**

Kot pri vseh drugih projektih sta na začetku priprava in načrtovanje bistvenega pomena. Pri tem se priznava potreba po benchmarkingu, določi se metodologija ter opredelijo udeleženci, ki bodo sodelovali v projektu.

- **Zbiranje podatkov**

Na tej fazi se podjetja odločajo, kaj se bo merilo in kako. Določiti je potrebno okvir benchmarkinga (kaj bo predmet primerjalne analize in kaj je potrebno izključiti) ter vzpostaviti meritve, ki se nameravajo uporabiti. Le-te morajo biti jasno in nedvoumno določene, da se lahko zagotovi primerljivost podatkovnih nizov, ki se jih bo zbiralo. Na koncu pa se mora določiti še primerno sredstvo za zbiranje podatkov.

- **Analiza podatkov**

Preden se opravi vsaka smiselna analiza je pomembno, da so vsi podatki potrjeni ter da se ugotovi njihova točnost in popolnost. Da podatki dobijo vrednost, je potrebno, da se z analizo pokažejo prednosti in slabosti pri izvedbi benchmarkinga, da se pokažejo razlike med uspešnostjo tistega podjetja, ki je izvajalo benchmarking in tistega, s katerim se je določeno podjetje primerjalo (vodja) ter podajo priporočila za izboljšanje učinkovitosti.

- **Poročanje**

Rezultate analize je nato potrebno poročati na jasn, jedrnat in razumljiv način preko ustreznega medija. Kot navaja Wood, se mnogo izvedb benchmarkinga ustavi na tej točki. Da bi povečali vrednost pobude, morajo organizacije vztrajati naprej in graditi razumevanje praks, ki omogočajo vodjem, da dosežejo vrhunsko učinkovitost.

- **Učenje iz najboljših praks**

Na tej stopnji najuspešnejše organizacije delijo svoje najboljše prakse v skupno korist podjetij, ki se odločijo za benchmarking. V primeru, ko so nekatera podjetja pravi konkurenti, se možnost delitve omeji in se za alternativni pristop lahko zahteva vzpostavitev učenja.

- **Načrtovanje in izvajanje ukrepov za izboljšanje**

Ko podjetje ugotovi ključne »učne točke«, bi moralo razviti in sprejeti (kakor tudi prenesti) akcijski načrt za spremembe, da bi lahko uresničili izboljšave. Učne točke morajo biti vključene v strateškem načrtu podjetja in jih je potrebno izvajati preko procesov za izboljšanje zmogljivosti.

- **Organizacijsko učenje**

Pridobljena spoznanja in dosežene izboljšave zmogljivosti je potrebno v celoti vgraditi v organizacijo, saj je ključnega pomena, da se dobički razdelijo v celotnem podjetju in so dolgoročni. Benchmarking se lahko izvede na korporativni, operativni in funkcionalnih ravneh organizacije, vendar morajo biti te ravni med seboj povezane in morajo slediti viziji.

1.4 Razvoj strategije

V okviru smeri strateškega managementa se poučuje veliko število strateških orodij. Ta orodja so na voljo managerjem, da jih uporabljajo in si s tem olajšajo strateško odločanje ter izboljšajo procese razvoja strategij v njihovih organizacijah (Tapinos, Dyson in Medows, 2011, str. 888–899).

Bistvo benchmarkinga je stalen proces primerjave strategije, izdelkov ter procesov s svetovno uspešnimi podjetji in najboljšimi v svojem rang. Namen tega je, da se podjetja naučijo, kako doseči odličnost ter na koncu tudi določanje ali se s tem ujemajo in ali le-to tudi presežejo. Utemeljitev se nahaja deloma na vprašanju: »Zakaj na novo odkrivati, če se lahko naučimo od nekoga drugega, ki je to že storil?«. Odgovor na to vprašanje po mnenju avtorja odpira vrata za uvedbo benchmarkinga, ki je hitrejši od uvedbe filozofije upravljanja kakovosti, ki so ga uvedla številna podjetja. Ob tem pa še navaja, da benchmarking ni čudežno zdravilo, ki bi lahko nadomestil vsa druga prizadevanja kakovosti ali procese upravljanja. Benchmarking je lahko enkratni dogodek, vendar se pogosto obravnava kot neprekinjen proces, s pomočjo katerega organizacije nenehno iščejo izzive v svojih poslovnih praksah. Po mnenju avtorjev je glavni poudarek benchmarkinga na izboljšanju določenih poslovnih dejavnosti ali procesov,

kjer podjetja izkoriščajo najboljše prakse in ne najboljše izvedbe (Dragolea in Cotîrlea, 2009, str. 813–826).

1.5 Vrste benchmarkinga

Dragolea in Cotîrlea (2009, str. 813–826) omenjata, da ključ do uspešnega benchmarkinga vključuje temeljito spremljanje procesov ter pomoč izkušenih svetovalcev pri oblikovanju in vzpostavljanju takšnih programov. Podjetja lahko na podlagi primerjanja lastne organizacije ali njenega dela s položajem drugih podjetij sprejmejo različne vrste benchmarkinga kot so:

- strateški benchmarking – je namenjen splošnemu izboljšanju uspešnosti podjetja s preučevanjem dolgoročnih strategij in pristopov, ki so pripomogli k uspehu v okviru najboljših praks. To vključuje preučevanje posameznih kompetenc izdelkov/storitev na področju razvoja in inovacij in je po navadi usmerjen tudi na druge panoge.
- Konkurenčni benchmarking – uporabljajo ga podjetja, da primerjajo stališča in značilnosti svojih ključnih izdelkov in storitev. Konkurenčni benchmarking vključuje podjetja iz iste panoge.
- Procesni benchmarking – gre za to, da podjetje usmerja opazovanje in preiskovanje poslovnih procesov s ciljem ugotoviti najboljše prakse enega ali več primerjalnih podjetij (podjetja, ki sodelujejo pri izvedbi, so predvsem tista, ki ponujajo podobne izdelke/storitve).
- Funkcijski benchmarking – uporabljajo ga podjetja, da izboljšajo svoje procese ali aktivnosti v okviru primerjave z drugimi podjetji iz različnih poslovnih sektorjev ali področij dejavnosti, vendar tistimi, ki so vpleteni v podobne funkcije oziroma delovne procese. Ponavadi podjetja zaradi izboljšanja delovanja posameznih funkcij usmerijo primerjalno analizo na eno funkcijo.
- Notranji benchmarking – vključuje primerjalno analizo glede na njene lastne enote ali podružnice, na primer poslovne enote podjetja, ki se nahajajo na različnih lokacijah. Ta vrsta benchmarkinga omogoča enostaven dostop do informacij (tudi do občutljivih podatkov) ter po navadi traja manj časa kot druge vrste analiz.
- Zunanji benchmarking – uporabljajo ga podjetja, ki za pomoč poiščejo podjetja, ki jim je uspelo na račun svojih ravnanj.

1.6 Koristi benchmarkinga

Benchmarking pomaga uporabnikom izboljšati učinkovitost (tudi organizacijsko), spoznati prave konkurente in vodilna podjetja v panogi, ugotoviti kakšna je uspešnost na globalni ravni, izboljšati zadovoljstvo, doseči prelomne rezultate, obvladovati spremembe in podobno (Benchmarking overview, 2014). Osredotoča na predhodno omenjena področja z namenom opozarjanja na nekatere neučinkovitosti in morebitno izboljšanje določenih področij.

Dragolea in Cotîrlea, (2009, str. 813–826) na podlagi tega izpostavljata nekaj koristi benchmarkinga:

- uporaba benchmarkinga omogoča ustvarjanje kulture, ki ceni nenehno izboljševanje za doseganje odličnosti;
- benchmarking izboljša znanje o stroških in uspešnosti proizvodov/storitev, v primerjavi z drugimi podjetji;
- predstavlja učinkovit instrument za timsko delo, združuje vse oddelke in pomaga ustvariti prednost pred konkurenco;
- poudarja pomen kadrovske vpletenosti in posledično spodbuja priznanje posameznika in skupin za zasluge;
- pomaga pri osredotočanju virov preko ciljev uspešnosti, ki so določeni s strani zaposlenih;
- benchmarking prinaša najnovejše inovacije in izume za upravljanje procesov in poveča občutljivost na spremembe v zunanjem okolju.

1.7 Primerjava strategij

Če podjetje želi ustvarjati denar, mora zagotoviti nekaj, kar kupci želijo ali potrebujejo in mora pridobiti besedo kritične mase potrošnikov. Doseganje pravih kupcev zahteva vzpostavitev ponudbe z učinkovito konkurenčno strategijo. Poslovni model podjetja zagotavlja podlago za konkurenčno strategijo, ki opredeljuje, kaj podjetje spodbuja in kam cilja s svojimi promocijskimi prizadevanji. Primerjava poslovnih modelov in strategij ponuja različne priložnosti, kjer podjetje uporabi svoje edinstvene prednosti pri tem, kako pritegniti ciljne stranke. Podjetja imajo na voljo različne vrste primerjav, in sicer (Compare business model competitive strategy, 2014):

- **Primerjava SWOT analize**

Swot analiza prikazuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti določenega podjetja in lahko pomaga pri primerjanju trenutne konkurenčne strategije glede na poslovni načrt podjetja. Pri primerjavi poslovnega modela in strategije trženja preko swot analize lahko podjetje ugotovi, ali sporočilo odraža ključne prednosti podjetja ter kako se razlikuje podjetje od konkurence.

- **Primerjava ciljnega trga**

Strategija trženja mora biti v skladu s poslovnim modelom, da bo podjetje lahko usmerjeno k opredelitvi ciljne tržne demografije, potrebno pa je tudi razumevanje, kako potrošniki sprejemajo informacije, ki jih posreduje podjetje ter kako pozicionirati ponudbo, da bo dostopna potencialnim kupcem.

- Primerjava cenovne politike

V članku je navedeno, da mora cena odražati prednosti podjetja, izzive ter prednostne naloge (na primer, če podjetje ceni kakovost in je pozorno do detajlov, bo verjetno zaračunalo višjo ceno, kjer cena sporoča koristi izdelka in upravičuje dodatne stroške). Podjetje bi naj primerjalo elemente svojega poslovnega modela s cenovnimi elementi marketinške strategije ter ocenjevalo cene glede na konkurenco.

- Primerjava lastnosti izdelka

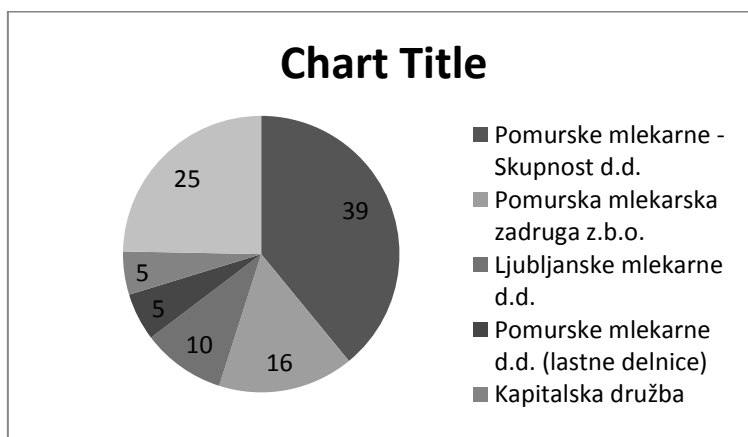
Podjetje ponavadi razvije izdelek ali storitev glede na prilagojene potrebe strank z dodajanjem ali odpravo določenih funkcij (na primer, če bodo ciljni uporabniki izdelka otroci, mora biti le-ta dovolj majhen, da se bo prilegal njihovim rokam). Bistvenega pomena bi naj bila tudi primerjava poslovnega modela in strategije trženja v zvezi z značilnostmi proizvodov, ugotavljanje ali so učinkoviti ter izboljšanje uporabniške izkušnje z ustreznim tržnim sporočilom.

2 IZVAJANJE BENCHMARKINGA V POMURSKIH MLEKARNAH

2.1 Opis podjetja

Pomurske mlekarne so svoja vrata odprla ob koncu druge svetovne vojne, ko je takratni Mlekopromet začel odkupovati in predelovati viške predelanega mleka prekmurskih kmetov. Skozi leta je podjetje povečevalo svojo produktivnost, širilo proizvodnjo, investiralo v širitev skladišč ipd. Leta 1998 je podjetje izvedlo uspešno pripojitev Mlekarn Ptuj, kar je podjetju omogočilo večje odkupno območje ter povečan marketinški potencial. Leta 2004 je bil matični družbi pripojen še Mlekopromet Ljutomer, s čimer so razširili svojo dejavnost na področje vrhunskih sirov. Pomurske mlekarne danes veljajo za enega od nosilcev živilsko predelovalne industrije v severovzhodni Sloveniji (Pomurske mlekarne d.d., 2012, str. 13).

Slika 2: Struktura lastništva Pomurskih mlekarn (v %)



Vir: Pomurske mlekarne d.d., Letno poročilo podjetja Pomurske mlekarne d.d., 2013, str. 47.

Osnovna dejavnost Pomurskih mlekarj je mlekarstvo in sirarstvo. Proizvajajo široko paleto mlečnih in nekaj nemlečnih izdelkov (Dejavnost in program, 2014):

- mleko,
- smetane,
- masla,
- skuta in namazi,
- fermentirani deserti,
- čokoladno mleko in ledena kava,
- cappuccino,
- topljeni, poltrdi in trdi siri.

Vizija podjetja je, da »ostajajo prepoznaven proizvajalec zdrave hrane za otroke in odrasle na mlečni osnovi v Sloveniji in v tujini. To dosegajo s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov na področju razvoja, nabave, proizvodnje in trženja izdelkov. Z zaposlenimi gradijo dobre, korektne odnose in se zavedajo, da le skupaj lahko dosegajo maksimalne rezultate« (Pomurske mlekarne d.d., 2012, str. 2).

Poslanstvo temelji na »spreminjanju mleka v Bele zaklade neokrnjene narave iz Pomurskih mlekarj«. Njihova osnovna naloga je omogočiti ljudem zdravo in kakovostno hrano na osnovi mleka. Uresničujejo jo z bogato paleto svojih izdelkov, izdelanih izključno iz svežega mleka, brez dodanih konzervansov. Varna, zdrava, raznovrstna in uravnotežena prehrana je eden izmed pomembnih pogojev za dolgo in zdravo življenje« (Pomurske mlekarne d.d., 2012, str. 2).

Temeljni cilji Pomurskih mlekarj so (Mlekarne danes, 2014):

- da potrošnikom zagotavljajo zdravju prijazne, naravne in najkakovostnejše mlečne in druge živilske izdelke v skladu z evropskimi standardi in razpoložljivo tehnologijo,
- da ohranjajo in razvijajo ekološko neoporečno naravno okolje za zagotavljanje pridelave kmetijskih izdelkov za nadaljnjo predelavo, ki bodo vrhunske kakovosti,
- zavzemanje za rast in razvoj lokalnega gospodarstva,
- skrb za zaposlene idr.

2.2 Priprava in načrtovanje

Predmet primerjave in analize sta managerski in potrošniški vidik podjetja, zato sem se odločila, da analiziram stanje Pomurskih mlekarj, s ciljem ugotoviti razloge, zakaj niso vodilni v panogi ter kaj bi lahko na posameznih področjih izboljšali. Hkrati se bom usmerjala na tržne podatke in primerjavo z vodilnimi podjetji v panogi na Slovenskem trgu.

Benchmarking partnerji bodo podjetja iz panoge mleka in mlečnih izdelkov oziroma predvsem vodilno podjetje v panogi. Na kratko se bo primerjava nanašala tudi na skladnost s teoretičnimi osnovami. V panogi mleka in mlečnih izdelkov je prisotnih približno petinpetdeset podjetij. Pomurske mlekarne na podlagi tega identificirajo dva ključna konkurenta, in sicer Ljubljanske mlekarne in mlekarne Celeia, vendar je prav tako vdor tuje konkurence, ki ponujajo občutno cenejše izdelke, pripomogel k večjemu prilagajanju in iskanju poslovnih priložnosti slovenskih ponudnikov.

2.3 Zbiranje in analiza informacij

Na začetku priprave zaključne strokovne naloge sem začela z zbiranjem sekundarnih informacij in podatkov, ki sem jih pridobila preko različnih spletnih strani in publikacij. Te informacije obsegajo predvsem osnovne podatke o podjetju, organiziranost, delovanje ipd. Nadalje sem prešla na zbiranje primarnih podatkov in informacij znotraj podjetja Pomurske mlekarne. Tako sem spoznala delovanje izbranega podjetja ter pridobila kvalitetne in zanesljive podatke za nadaljnjo analizo. Le-ti podatki se nanašajo na potrošniški vidik ter procese znotraj podjetja.

S pomočjo analize informacij se bom usmerjala na celovito razumevanje delovanja izbranega podjetja ter poskušala iz teoretičnega vidika in praktičnih osnov podati predloge o tem, kaj bi se v podjetju dalo izboljšati ter katere pomanjkljivosti oziroma nepravilnosti bi bilo potrebno odpraviti. Pomurske mlekarne vidijo panogo mleka in mlečnih izdelkov kot donosno in privlačno za vstop novih konkurentov, predvsem pa dajejo poudarek samooskrbi.

2.4 Izvedba

Osnovni namen tega koraka je temeljita analiza izbranih aktivnosti v podjetju z uporabo že v naprej pridobljenih primarnih in sekundarnih virov. Poskušala bom prikazati uspešnost izbranega podjetja ter v primerjavi s teoretičnimi osnovami in praktičnimi ugotovitvami podati priporočila za izboljšanje

2.4.1 Struktura zaposlenih

Tabela 2: Struktura zaposlenih Pomurskih mlekar

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih	
	2013	2012
VII	17	13
VI	12	14
V	49	48
IV	43	43
III	19	19
II	29	32
Skupaj	169	169

Vir: Pomurske mlekarne d.d., Letno poročilo podjetja Pomurske mlekarne d.d, 2012, str. 25.

V družbi Pomurske mlekarne je bilo konec leta 2012 zaposlenih 169 delavcev. Povprečna starost zaposlenih se je v letu 2012 zvišala iz 43,36 na 44,31 let. V izobrazbeni strukturi glede na predhodno leto ni prišlo do bistvenih sprememb (povečalo se je število zaposlenih z II., IV., V. stopnjo izobrazbe ter zmanjšalo s VI. stopnjo izobrazbe), vendar če primerjamo le-te podatke z internimi podatki podjetja za leto 2013, vidimo, da se je povprečna izobrazba na zaposlenega povečala. Pri dodatnem izobraževanju zaposlenih podjetje sledi potrebam poslovno strateških usmeritev in razvoju dejavnosti družbe. Podjetje je začelo s spodbujanjem inovativnosti zaposlenih nekje pred dvema oziroma tremi leti, takrat pa so tudi uvedli letne razgovore z zaposlenimi ter programe izobraževanja in motiviranja zaposlenih (Pomurske mlekarne d.d., 2012, str. 25). Problematika, ki se pojavlja v podjetju Pomurske mlekarne je pomanjkanje zaposlenih, predvsem na področju proizvodnje in skladiščenja, zato se podjetje ob raznih sezonskih nihanjih poslužuje najemanja delovne sile preko študentskih servisov

Primerjava z družbo Ljubljanske mlekarne pokaže, da so imele Ljubljanske mlekarne, konec leta 2012 zaposlenih 543 delavcev, kar je za 221,32 odstotkov več kot v Pomurskih mlekarneh. Podjetje Ljubljanske mlekarne izobrazbeno strukturo zaposlenih izboljšuje z odhodom starejših delavcev, ki imajo praviloma nižjo izobrazbo in zaposlovanjem novih sodelavcev na zahtevnejša delovna mesta tudi v proizvodnji ter ljudi, ki končujejo študij ob delu. (Ljubljanske mlekarne d.d., 2013, str. 20). Z zaposlovanjem mlajšega in bolj izobraženega kadra, pride v podjetje veliko novih ter svežih idej, ki lahko podjetju koristijo na področju inovacij in izboljšanja procesov v podjetju. Prav tako pripomorejo k večji fleksibilnosti in prilagodljivosti na delovnem mestu, kar pomeni, da so bolj pripravljeni slediti novim trendom poslovanja ter s tem aktivno sodelovati pri pridobivanju informacij o poslovanju drugih podjetij, izkoriščati dobre poslovne prakse, učenje od drugih, in podobno. V Pomurskih mlekarneh je izobrazbena struktura v povprečju pod peto stopnjo izobrazbe, kar se kaže predvsem v nepoznavanju sodobnih trendov poslovanja ter zmožnosti timskega dela.

Iz tega lahko strnem, da Ljubljanske mlekarne, kljub večjemu številu zaposlenih bolj učinkovito motivirajo zaposlene in usklajujejo njihove delovne naloge, da se trudijo na vseh področjih poslovanja, za ohranitev vodilnega tržnega položaja.

2.4.2 Poslovne enote

Pomurske mlekarne imajo naslednje poslovne enote (Poslovne enote (b.l.), Bizi):

- Pomurske mlekarne, d.d., obrat Ljutomer
- Pomurske mlekarne d.d., Prodajno distribucijski center Ljubljana

Pomurske mlekarne imajo proizvodnjo organizirano v dveh obratih, ki sta na različnih lokacijah, in sicer v Murski Soboti in v Ljutomeru. V obeh obratih izvajajo prav tako storitveno proizvodnjo (Pomurske mlekarne d.d., 2012, str. 15). Ob tem bi navedla še podatek, da imajo Ljubljanske mlekarne svoje poslovne enote v Sloveniji in v tujini, kar jim omogoča izkoriščanje večje fleksibilnosti, dolgoročnosti poslovanja, prilagodljivosti, izkoriščanja prednosti v tujini (cenejša delovna sila, cenejši odkup mleka, večjo pogajalsko moč) ipd.

V Gospodarskem interesnem združenju mlekarstva (v nadaljevanju GIZ mlekarstva) so mnjenja, da sta okrepljena tržna konkurenca ter zniževanje čezmejnih ovir koristni za potrošnike, saj znižujeta ceno in povečujeta izbiro izdelkov. Za podjetje pomenita večjo učinkovitost in dinamiko ter večjo sposobnost odzivanja na gospodarske šoke kot tudi izzive in priložnosti, ki jih prinaša globalizacija. Iz tega sklepam, da bi Pomurske mlekarne lahko širile svojo proizvodnjo izven evro območja ter s tem povečale svojo prisotnost na novih (razvijajočih se) trgih, izrabljale sinergije vstopa na trg in izboljšale pogajalsko pozicijo proti dobaviteljem in distribuciji (GIZ mlekarstva, 2014). Kot primer lahko izpostavim podjetje Ljubljanske mlekarne, ki imajo tri odvisne družbe v tujini. Pri tem na tujih trgih dosegajo ugodno rast prodaje, kajti na podlagi proizvodnje v tujini imajo sposobnost prilagajanja prodajnih kanalov in cen izdelkov.

2.4.3 Nabava

Pri nabavi surovin in repromateriala v večji meri sledijo trendom osredotočanja na slovenske dobavitelje. Za podjetje Pomurske mlekarne je primarni nabavni vir mleka Slovenija, kajti domači odkup mleka je v prvi polovici leta 2014 predstavljal nekje med 90 in 100 odstotkov. Razmere na slovenskem nabavnem trgu mleka so bile v zadnjih letih izredno težke, kajti cena mleka kot surovine je bila dokaj visoka, zato je podjetje težje dosegalo konkurenčno prednost pri ponudbi končnih proizvodov v primerjavi s tujo konkurenco, kjer je odkupna cena mleka nižja. Dodatno težavo pa je v letu 2013 predstavljalo pomanjkanje surovin, kar je zelo zaviralo izkoriščanje poslovnih priložnosti. Pri izbiri dobaviteljev so Pomurske mlekarne osredotočene na:

- visoko kvaliteto proizvodov,
- skrb za okolje,
- poslovanje v smislu dobrega gospodarja,
- strateško povezovanje ter dobri partnerski odnosi (kvaliteta, cena, plačilni roki, transport).

Pogajalska moč dobaviteljev mleka je dokaj visoka, kajti cena mleka se določi na trgu in v povezavi s koordinacijo cen kmetov. Na podlagi tega Pomurske mlekarne ne morejo kaj dosti vplivati na spremembo cene. Na tem področju pa ima močan vpliv tudi tuja konkurenca, kajti zaradi nižjih odkupnih cen mleka na slovenski trg vstopa z občutno nižjimi cenami končnih izdelkov (le-ti pa so večkrat zaradi raznih dodatkov nižje kakovosti).

Nabava je osnova za vse procese, ki v nadaljevanju sledijo znotraj podjetja. Če ni zadostnih količin osnovne surovine ali pa določenega repromateriala, proizvodnja ne more potekati po načrtanih smernicah. Pri tem pa ne mislim samo na količinski vidik, ampak ciljам predvsem na nove trende, ki se pojavljajo iz naslova preferenc porabnikov. V ospredje vedno bolj prihaja zdrav način življenja, poudarek na ekološki pridelavi in nakupu izdelkov, pridelanih v domači državi. Zato bi Pomurske mlekarne morale slediti trendom, slovenskih in tujih proizvajalcev, ki že ponujajo ekološke izdelke in s tem zapolnijo novo tržno nišo. Kot primer bi izpostavila Mlekarno Celeia, ki pod sloganom »Naprej k naravi« sledi nabavi ekološkega mleka (Mlekarna Celeia d.o.o., 2013, str. 35).

2.4.4 Proizvodnja

Pomurske mlekarne so eno izmed glavnih podjetij živilsko predelovalne industrije v severovzhodni Sloveniji. Proizvodnja Pomurskih mlekarn poteka na dveh lokacijah, in sicer v Murški Soboti in Ljutomeru. Veliko pozornosti namenjajo tudi predelavi mleka, z namenom ustvariti kakovost končnih proizvodov. Rezultati prizadevanj za kakovost proizvodov so najrazličnejši pridobljeni certifikati (Mlekarne danes, 2014). V letu 2012 so se ukvarjali tudi s storitveno proizvodnjo za mlekarno Celeia in Vindijo iz Varaždina ter za italijanski trg (Pomurske mlekarne d.d., 2012, str. 16).

Proizvodni asortiman podjetja je zelo raznolik. Na podlagi proizvodnje imajo izjemno kvaliteto svojih proizvodov, ki so plod dolge tradicije, kvalitetne surovine ter znanja in izkušenj zaposlenih. Sicer Pomurske mlekarne niso vodilni proizvajalec mlečni izdelkov in prav iz tega razloga se trudijo z nadaljevanjem projekta optimizacije poslovanja in posledično povečanja učinkovitosti. Podjetje je zavezano h kakovosti poslovanja ter visoki varnosti in kakovosti proizvodov. Proizvajajo izdelke, ki so namenjeni končnim potrošnikom ter izdelke, ki so namenjeni nadaljnji predelavi.

Na področju proizvodnje je zelo pomembno obvladovanje stroškov. To lahko podjetja dosegajo z inovativnimi predlogi zaposlenih, ali pa se poslužujejo konkretnega zniževanja porabe energije, materiala, odpravo napak v proizvodnji in podobno. Pomurske mlekarne so

sicer komaj začele z zbiranjem inovativnih predlogov zaposlenih, vendar so pri konkretnih aktivnosti za zniževanje stroškov dokaj neuspešni. Veliko težav jim povzročajo napake v proizvodnji in po sami proizvodnji, zaradi slabe komunikacije med zaposlenimi (izdelek predolgo časa stoji izven hladilnice in postane neuporaben). Kot lep primer bi izpostavila Ljubljanske mlekarne, ki uspešno obvladujejo in znižujejo stroške porabe energentov, izboljšujejo produktivnost proizvodnje ter posodablajo zastarelo opremo.

2.4.5 Prodaja

Pomurske mlekarne svoje izdelke prodajajo na trge Evropske Unije, evropska tržišča izven Evropske Unije in severnoameriški trg (Mlekarne danes, 2014). Poleg Slovenije so strateško pomembni izvozni trgi še Bosna in Hercegovina, Italija, Makedonija, perspektiven pa je še preostali Balkan.

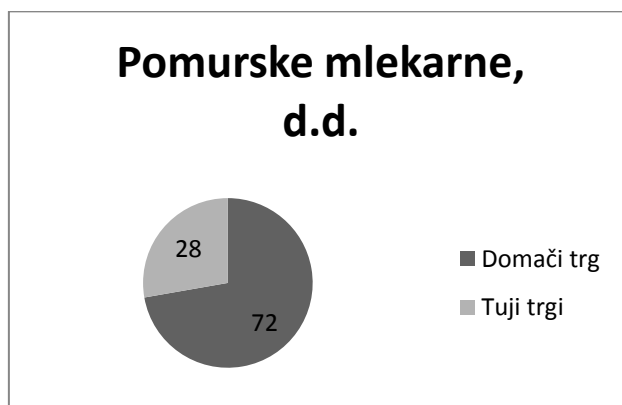
Trg končnih porabnikov je turbulenten, saj npr. slaščičarji, gostinci in proizvodni obrati iščejo najcenejšega dobavitelja. Prodajna strategija je usmerjena v pospeševanje lastnih blagovnih znamk in zmanjševanje trgovskih blagovnih znamk. Podjetje želi graditi na večji prepoznavnosti izdelkov. Zaradi čim boljših poslovnih rezultatov, stremijo k ukinjanju nedonosnih izdelkov ter spreminjanju strukture prodajnega programa.

Ciljni kupci podjetja so predvsem velike trgovske mreže (Pomurske mlekarne d.d., 2012, str. 14):

- Mercator,
- Tuš,
- Spar,
- E. Leclerc,
- Hofer,
- Eurospin idr.

Večji kupci kot so trgovske mreže, imajo zelo veliko pogajalsko moč predvsem zaradi vdora cenejših artiklov iz tujine. Zaradi trenutnih slabih razmer in nižje kupne moči prebivalstva so kupci začeli dajati prednost cenejšim izdelkom, čeprav so nižje kakovosti.

Slika 3: Prodaja po vrednosti za podjetje Pomurske mlekarne (v %)



Vir: Pomurske mlekarne d.d., Letno poročilo podjetja Pomurske mlekarne d.d, 2012, str. 16.

Podjetje je identificiralo kar nekaj dejavnikov, ki so vplivali na nedoseganje planov (Pomurske mlekarne d.d., 2012, str. 19):

- težave v proizvodnji,
- nekonkurenčnost cen na tujih trgih,
- močni pritiski konkurence,
- pomanjkanje osnovnih surovin,
- naraščanje cene surovin.

Pomemben vidik pri prodaji izdelka je blagovna znamka. Gradnjo blagovne znamke je potrebno skrbno načrtovati in tudi na primeren način oglaševati, da si jo potencialni kupci zapomnijo in ustvarijo zaupanje. Kot primer bi izpostavila Mlekarne Celeia z blagovno znamko Zelene doline, ki predstavlja celoten asortiment izdelkov. Podjetje uspešno trži blagovno znamko in dosega odlično prepoznavnost na slovenskem trgu. Pomurske mlekarne bi mogoče morale razmišljati o gradnji krovne blagovne znamke, ki bi bila med slovenskimi porabniki bolj prepoznavna in prodajana.

2.4.6 Internacionalizacija

Podjetje vstopa na tuje trge predvsem preko posrednikov in direktnih dogovorov z ciljnim kupci. Pri tem ima veliko vlogo sodelovanje na različnih sejmi doma in v tujini, kjer se velikokrat spletejo poslovna sodelovanja. Podjetje nima predstavništva v tujini.

Cena se oblikuje glede na gibanje cen na določenem trgu ob upoštevanju smernic ter pogajanja s samimi kupci. Pomurske mlekarne so v letu 2014 zaznale ugodnejše razmere na domačem trgu kot pri prodaji na tuje trge. Vendar se zaradi presežkov proizvodnje podjetje še vedno odloča za izvoz svojih izdelkov.

V podjetju so mnenja, da je prednost izvoza predvsem avansno plačilo ter denarni tok (kar jim omogoča likvidnost, kajti večji kupci na domačem trgu imajo zelo dolge plačilne roke), kot slabost pa navajajo prepočasno izvajanje strategij ter prilagajanje trgu. Strategija izvoza pomurskih mlekarne temelji predvsem na denarnem toku, dobri prodajni ceni, prodaji presežkov ter »damping cenami« (s katerimi podjetje skuša izriniti konkurenco, da si pridobi določeno število kupcev).

Konkurenca na tujem trgu je zelo močna, kajti kupci preferirajo predvsem prepoznavne blagovne znamke, na katere so navajeni in jim lahko zaupajo. Iz tega razloga si lahko ta podjetja privoščijo dvigovanje cen.

V letu 2012 je podjetje poleg Slovenije identificiralo strateško najpomembnejše izvozne trge, kot so Bosna in Hercegovina, Mavretanija, Makedonija in Vietnam. (Pomurske mlekarne d.d., 2012, str. 21):

V letih 2013 in 2014 podjetje izvažata predvsem v države kot so Italija, Hong Kong, Singapur, Libija in ostale, izvoz v Mavretanijo pa se je zaustavil zaradi pomanjkanja mleka. Pomurske mlekarne vedno iščejo perspektivne trge v tujini. Trenutno najpomembnejša trga sta Bosna in Hercegovina ter Italija, strateško pomembne pa so še preostale balkanske države. Ciljni trg za podjetje je še vedno Slovenija, vendar nameravajo prodajo še naprej širiti v afriške države in preostale države Evropske Unije.

Kot potencialni trg je podjetje identificiralo tudi Rusijo in azijske države, vendar zaradi prevelike pokritosti trga prihaja do pomanjkanja surovin. Problem, ki se ob tem pojavlja, je visoka odkupna cena mleka, kar pomeni, da je podjetje pri prodaji končnih proizvodov cenovno »nekonkurenčno«.

Ker podjetje proizvaja viške, katere ne more prodati na slovenskem trgu in jih prodaja na določene trge po zelo nizkih cenah, se mi zdi, da bi morali prodajo preusmeriti predvsem na bolj donosne tuje trge, kjer se povpraševanje povečuje in bi mogoče lahko dosegali višje cene. Po podatkih GIZ mlekarstva naj bi se na podlagi sprememb v mlekarški industriji močno povečevalo povpraševanje po mleku na azijskih trgih, kar bi po mojem mnenju moralo podjetje glede na prehodna prizadevanja tudi izkoristiti.

2.4.7 Izdelki

Kot sem že predhodno omenila, ima podjetje zelo raznoliko ponudbo lastnih in trgovskih blagovnih znamk. Ob tem proizvaja približno 100 do 105 lastnih ter 40 trgovskih blagovnih znamk (za Spar, Tuš, Mercator, Hofer idr.). Asortiment izdelkov podjetja je prilagojen posameznemu trgu in potrebam kupcev. Pri tem se osredotočajo predvsem na kvaliteto proizvodov in surovin, izkušnje in znanje zaposlenih ter dolgoletno tradicijo. Podjetje se trudi na slovenskem trgu kljub močni konkurenci prodreti s svojimi blagovnimi znamkami v

ospredje in zavzeti čim večji tržni delež, vendar jim je zaradi določenih slabih procesov v podjetju ter likvidnostnih težav v zadnjih časih le-to omejeno. Prav tako se s podobnim problemom srečujejo tudi na tujih trgih, kjer jim zaradi majhnega obsega poslovanja, močne konkurence ter svetovno priznanih izdelkov velikih podjetij preboj izdelkov v ospredje težko uspeva.

Proizvodni program podjetja se deli na (Dejavnost in program, 2014):

- mleko (Pomursko mlejko, Lejko mlejko, mleko v prahu idr.),
- sire (Ementalec, topljeni sir za rezanje, sirni namaz idr.),
- smetano (rastlinska smetana, smetana za stepanje, smetana za kavo, idr.),
- maslo (Slovensko čajno maslo, surovo maslo, krem maslo idr.),
- fermentirane izdelke (kislo mleko, navadi jogurt, tekoči jogurt, idr.)
- otroške izdelke (Milki čokoladno mleko, Milki mleko idr.),
- skuto (Domača skuta).

Pomurske mlekarne pozicionirajo svoje izdelke predvsem na podlagi kakovosti, ob uporabi domačega mleka, pridelave na tradicionalen način in brez dodajanja raznoraznih dodatkov. Prav tako dajejo veliko pozornost proizvodnji in razvijanju zdravju prijaznih izdelkov. Velik poudarek namenjajo blagovni znamki in nacionalni kampanji »Kupujem slovensko«, ki opominja slovenske potrošnike na pomembnost potrošnje domačih izdelkov za rast in stabilnost slovenskega gospodarstva (Kupujem slovensko, 2014). Cenovna pozicija izdelkov dosega srednji do višji cenovni rang, to pa podjetje utemeljuje z dodano vrednostjo na podlagi tradicionalne in ročne pridelave izdelkov.

Vlaganja v raziskave in razvoj se v Pomurskih mlekarnah izvajajo na osnovi prilagajanja in zahtev trga, ki so merilo za uspešnost določenega izdelka in prav tako usmerjevalec oziroma regulator investicijskih odločitev. Razvoj izdelkov poskušajo čim bolj usmerjati v kakovost izdelkov, ki imajo določene pozitivne učinke pri potrošnikih. Na podlagi tega se prilagajajo tako domačim kot tujim kupcem preko raznoraznih dogovorov s spreminjanjem receptur izdelkov, količin polnjenja, embalaže ipd. Obvladovanje razvoja poteka skozi različne aktivnosti kot so (Pomurske mlekarne d.d., 2012, str. 27):

- sprememba dizajna embalaže,
- predprodajne aktivnosti,
- razvoj novih proizvodov,
- testiranje izdelavnega materiala,
- izboljševanje obstoječih proizvodov ipd.

Pomurske mlekarne se pri kreiranju blagovne znamke osredotočajo predvsem na individualne izdelke in ne na skupino izdelkov. Menim, da bi morali razmišljati v smeri ustvarjanja

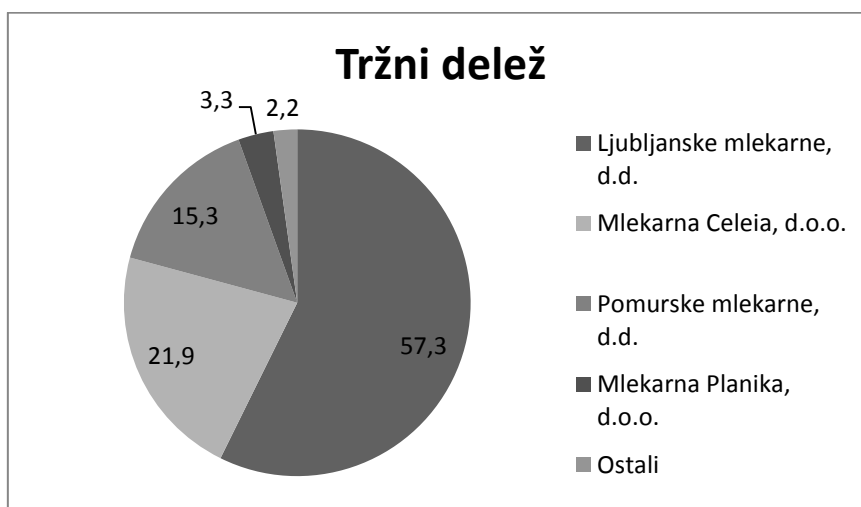
blagovne znamke za večjo skupino izdelkov (kot so to že poskušali z otroško blagovno znamko Milki), kar bi omogočilo večjo prepoznavnost izdelkov na prodajnih policah. Če bi opazovali slovenska in tuja podjetja, bi videli, da je blagovna znamka zelo pomembna in osnova za uspešnost in donosnost izdelkov. Kot slovensko podjetje lahko izpostavimo Ljubljanske mlekarne, ki z blagovnimi znamkami Mu, Ego, Alpsko mleko, Maxim ohranjajo dobro pozicijo in prepoznavnost izdelkov (Ljubljanske mlekarne, 2014). Hrvaško podjetje Dukat ponuja svoje izdelke pod štirimi osnovnimi blagovnimi znamkami, in sicer Dukat, Sirela, President in Galbani, ki so prepoznavni kot kakovostni, inovativni in zdravju prijazni (Svjezi sirevi, 2014).

2.4.8 Trženje in tržni delež

Podjetje gradi svoj konkurenčni položaj na kakovosti svojih proizvodov, ki so prejeli že veliko priznanj v slovenskem prostoru. S sodelovanjem na različnih sejnih, so bili prav tako prisotni na ocenjevanju izdelkov v okviru sejma AGRA. Na ocenjevanju je sodelovalo devetindvajset podjetij iz štirih držav. Poleg ostalih priznanj s področja kakovosti so Pomurske mlekarne pridobile še posebno priznanje za doseženo izjemno kakovost za celotni program ocenjenih pinjencev. Na ocenjevanju mleka in mlečnih izdelkov so sicer sodelovala še ostala slovenska podjetja in nekatera (Ljubljanske mlekarne in mlekarne Celeia) so dosegla boljše rezultate, kajti že v osnovi ponujajo širšo paleto izdelkov (Rezultati mleko, 2014).

Po podatkih Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD) je bilo v letu 2012 v panogi mlekarstva in sirarstva prisotnih 197 podjetij (Mlekarstvo in sirarstvo, 2014). Kot prikazuje Slika 4 so med njimi še vedno v osredju štiri večje mlekarne.

Slika 4: Tržni deleži panoge mlekarstva in sirarstva v letu 2012 (v %)



Vir: Tržni delež (b.l.), Bizi.

Pomurske mlekarne uporabljajo za komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi kupci različne tržne kanale. Zaradi likvidnostnih težav, imajo zelo omejena sredstva za trženjsko komuniciranje. Pri tem se poslužujejo predvsem:

- oglaševanja (promocija blagovne znamke),
- različnih sejmov,
- promocijskih daril,
- promoviranja preko katalogov trgovskih hiš,
- in drugo.

Svoje lastne proizvode tržijo predvsem preko sponzorstev ter degustacij v trgovskih centrih in na različnih dogodkih. V preteklosti se je izkazalo, da je najučinkovitejša kombinacija za trženje njihovih proizvodov med hkratnim oglaševanjem na televiziji, radiu ter v tiskanih medijih.

2.5 Izboljšave

Pomurske mlekarne imajo glede na obseg poslovanja dokaj dobro pozicijo na domačem trgu, kjer pa konkurenca ni tako huda kot na tujih trgih, ki so veliko večji in z bolj zahtevnimi ter raznolikimi željami potrošnikov. V nasprotni smeri pa imajo veliko pomanjkljivosti na področju notranjih procesov, kar jim ne nazadnje zavira uspešnost dela in samega poslovanja. V podjetju se svojih slabosti zavedajo, vendar je implementacija tega zelo težka, predvsem zaradi nasprotujočih si mnenj med samimi sektorji v podjetju.

V podjetju so mnenja, da bi se za izboljšanje učinkovitosti morali posluževati naslednjih aktivnosti:

- razgovori in dogovori z dobavitelji svežega mleka (z namenom znižanja nabavne cene mleka),
- čiščenje asortimenta izdelkov za povečanje profitabilnosti,
- zaradi nezadostne prodaje bi morali opozarjati na nedoseganje realizacije,
- opozarjanje in odprava pomanjkljivosti,
- večja komunikacija,
- zastavljanje prioritet in pristojnosti ter odgovornosti vseh zaposlenih,
- izboljšanje pogojev za doseganje realizacije,
- problematika vdora tujih proizvodov z nizko ceno in kakovostjo ipd.

Dodatno pomanjkljivost, ki sem jo zaznala, pa po mojem mnenju predstavlja tudi nezainteresiranost povezovanja podjetij znotraj panoge, o čemer se je v preteklosti že govorilo, vendar do implementacije ni prišlo. Pomurske mlekarne izvajajo primerjalne analize s konkurenco zgolj na podlagi cene, kajti bolj konkretnih podatkov ne morejo pridobiti.

SKLEP

Iskanje poslovnih priložnosti, sledenje trendom, spodbujanje zaupanja potrošnikov, grajenje prepoznavnosti in dobrih partnerskih odnosov, delovanje v skladu z etičnimi pravili in vrednotami, skrb za zaposlene, skrb za zunanje okolje podjetja prispevajo k uspešnosti določenega podjetja. Da pa lahko podjetju vse to uspeva usklajevati, pa mora na nek način spremljati druga podjetja, ki to že počnejo in ki so na tem področju že uspešna. Pri tem je pomembno slediti najboljšim praksam na ključnih poslovnih področjih, kajti samo tako lahko vidimo, kaj dela konkurenca in kaj bi se na podlagi tega dalo še izboljšati.

Benchmarking kot managersko orodje daje določene smernice na področju izboljševanja učinkovitosti poslovanja, izdelkov, procesov, storitev in podobno. Prav tako lahko podjetja ugotovijo dejansko stanje ter razlike med svojo uspešnostjo ter uspešnostjo na lokalni in tudi svetovni ravni.

Po predhodni analizi poslovanja Pomurskih mlekarov bi lahko strnila, da podjetje nekako ne sledi trendom v sodobnem poslovnem okolju oziroma vsaj ne v zadostni meri. Izvedba benchmarkinga je v podjetju neko prazno področje, ki se ne izvaja oziroma se izvaja samo v nekem delu primerjave na podlagi cen, kar pa je, po mojem mnenju in po mnenju mnogih avtorjev in nosilcev teorije benchmarkinga, definitivno premalo. Na podlagi tega podjetje zelo težko najde izhod iz določenih težkih situacij v okviru svojega poslovanja ali pa sploh ne prepoznajo pomanjkljivosti in nepravilnosti, ki se v podjetju dogajajo. Prav tako je samo komuniciranje med posameznimi sektorji v podjetju slabo, pristojnosti posameznih področij so premalo opredeljene, med sektorji se ne zavedajo nalog nekoga drugega, zato vedno prihaja do trenj in deljenih mnenj. Iz tega lahko sklepam, da bi bila implementacija celotnega postopka benchmarkinga otežena, kajti zelo težko bi dosegli sodelovanje virov. Verjetno bi prihajalo tudi do notranjega tekmovanja med samimi sektorji, večkrat pa tudi prihaja do napetih osebnih razmerij in podobno. Za takšno stanje bi lahko rekla, da je deloma kriva menjava vodstva in spreminjanje delovnih nalog in mest posameznih zaposlenih, kajti vse zahteva svoj čas in voljo. Pri tem pa prihaja do samega nezadovoljstva med zaposlenimi.

Poslovno okolje Pomurskih mlekarov je zahtevno predvsem zaradi močne konkurence v sektorju, nenehnega nihanja nabavnih cen mleka in premajhnega domačega trga. Zato se pojavljajo viški, ki jih mora podjetje prodati v tujino, kjer cena verjetno včasih ne pokriva vseh stroškov. Nevarnost v tem sektorju je tudi stopnjevanje konkurence na lokalnem trgu. Potrebe po sledenju najboljšim domačim podjetjem in tudi tujim dobrim praksam je danes neizogibno, vendar pa je zelo težko zaradi svoje majhnosti konkurirati velikim multinacionalkam. Vedno pogostejše se spreminjajo trendi na področju prehrane (želje po izdelkih z visoko dodano vrednostjo), vedno pomembnejša so tudi strateška povezovanja in zaščita domačega gospodarstva.

Na področju primerjave s konkurenco oziroma najuspešnejšimi v panogi so podjetja zaenkrat nezainteresirana za kakršno koli povezovanje. Za Pomurske mlekarne je trenutno najbolj aktualno iskanje strateškega partnerja. Problem, ki se še pojavlja je, da določeni izdelki ne uspejo na prodajnih policah in jih je potrebno umakniti iz ponudbe, ker ne prinašajo dovolj profita. Sicer se strinjam z umikanjem neprofitabilnih izdelkov iz ponudbe, vendar bi v nasprotni smeri morali delati na razvoju novih, inovativnih in kupcem zanimivih izdelkov, ki bi bili lahko uspešni na domačem in tujem trgu. Velik dejavnik za upiranje novim načinom dela, drugačnim izvajanjem procesov, najemanjem svežega kadra je strah pred spremembami.

Na podlagi učenja iz najboljših praks morajo podjetja izvajati ukrepe za izboljšanje, ki bi bili dolgoročno naravnani. Iz tega bi izhajalo organizacijsko učenje, ki bi se dotaknilo vsakega zaposlenega posebej.

Čeprav ima podjetje dobre in kakovostne proizvode, je to običajno plod dolge tradicije, ki ne pripomore k prilagajanju spremembam v sodobnem poslovnem okolju. Zaradi vseh dejavnikov in trendov, ki so danes prisotni na trgu ter neusmiljene konkurence, ki se trudi ponujati izdelke po vedno nižjih cenah, da bi izrinili konkurenco, je sledenje spremembam neizogibno.

LITERATURA IN VIRI

1. *Benchmarking overview*. Najdeno 6. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.usbr.gov/power/data/overview.pdf>
2. Dragolea, L., & Cotîrlea, D. (2009). Benchmarking – a valid strategy for the long term? *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 11(2), 813-826. Najdeno 23. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/763421669/abstract?accountid=16468>
3. *Svjezi sirevi*. Najdeno 4. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.dukat.hr/hr/proizvodi/dukat/svjezi-sirevi>
4. *GIZ mlekarstva*. Najdeno 15. julija 2014 na spletnem naslovu http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:diVqUUQOuGAJ:www.arhiv.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/Aktualno/Mlekarski_forum/Predstavitve/GIZ.ppt+&cd=2&hl=sl&ct=clnk&gl=si
5. Hong, P., Hong, S. W., James, J. R., & Park, K. (2012). Evolving benchmarking practices: A review for research perspectives. *Benchmarking*, 19(4), 444-462. Najdeno 23. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1179156461/abstract?accountid=16468>
6. *Kupujem slovensko*. Najdeno 18. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.kupujemslovensko.si/informacije>
7. Kyrö, P., & Kulmala, J. (2004). The Roots and the Content of Benchmarking. Najdeno 25. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/kyro_roots_content_benchmarking/kooste
8. Lankford, W. (2002). Benchmarking: Understanding the basics. State University of West Georgia: *The Coastal Business Journal*, 1(1), 57. Najdeno 5. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.coastal.edu/business/cbj/pdfs/benchmark.pdf>
9. Ljubljanske mlekarne d.d. (2012). Letno poročilo podjetja Ljubljanske mlekarne d.d. Ljubljana: Ljubljanske mlekarne d.d.
10. *Ljubljanske mlekarne*. Najdeno 4. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.l-m.si/>
11. Mlekarna Celeia d.o.o. (2013). Letno poročilo podjetja Mlekarna Celeia d.o.o. Arja vas: Mlekarna Celeia d.o.o.
12. *Mlekarstvo in sirarstvo*. (b.l.) V *Bizi*. Najdeno 16. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/SKD/M/mlekarstvo-in-sirarstvo-C10.510/>
13. Pomurske mlekarne d.d. (2012). Letno poročilo podjetja Pomurske mlekarne d.d. Murska Sobota: Pomurske mlekarne d.d.
14. Pomurske mlekarne d.d. (2013). Letno poročilo podjetja Pomurske mlekarne d.d. Murska Sobota: Pomurske mlekarne d.d.
15. Poslovne enote. (b.l.) V *Bizi*. Najdeno 15. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/POMURSKE-MLEKARNE-D-D/poslovne-enote/>
16. *Dejavnost in program*. Najdeno 20. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.pomurske-mlekarne.si/sl/o-podjetju/dejavnost-in-program/13/>

17. *Mlekarne danes*. Najdeno 20. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.pomurske-mlekarne.si/sl/o-podjetju/mlekarne-danes/14/>
18. *Rezultati mleko*. Najdeno 18. julija 2014 na spletnem naslovu <http://pomurski-sejem.si/images/Ocenjevanja/2014/mleko/Rezultatimleko2014slo.pdf>
19. *Compare business model competitive strategy*. Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/compare-business-model-competitive-strategy-76349.html>
20. Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2011). Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process? *The Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 888-899. Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/business/docview/859324602/AA983231F58F4163PQ/1?accountid=16468>
21. Wood, B. (2009). 7 steps to better benchmarking. *Business Performance Management Magazine*, 8. Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/business/docview/218343452/EAF8092E11244D7PQ/18?accountid=16468>
22. Tržni delež. (b.l.) V *Bizi*. Najdeno 15. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/POMURSKE-MLEKARNE-D-D/trzni-delez/>