

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PEKARNA BLATNIK IN HAPPY PEK - ALI GRE
ZA STRATEGIJO MODREGA OCEANA?**

Ljubljana, oktober 2010

JAN KOKALJ

IZJAVA

Študent Jan Kokalj izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Adriane Rejc Buhovac, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne . 10. 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORIJA STRATEGIJE MODREGA OCEANA IN NJENA ORODJA	2
1.1 Nastanek in osnovne značilnosti strategije modrega oceana	2
1.2 Analitična orodja strategije modrega oceana	4
1.2.1 Strateški grafikon	4
1.2.2 Okvir štirih ukrepov	6
1.2.3 Mreža odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe	7
1.3 Poti do ustvarjanja modrega oceana	8
1.3.1 Prva pot: Oziranje po alternativnih panogah	9
1.3.2 Druga pot: Oziranje po strateških skupinah znotraj panoge	9
1.3.3 Tretja pot: Oziranje po verigi kupcev	10
1.3.4 Četrta pot: Oziranje po dopolnilnih izdelkih in storitvah	10
1.3.5 Peta pot: Oziranje po funkcionalni/čustveni privlačnosti, ki jo ima izdelek za kupca ..	10
1.3.6 Šesta pot: Oziranje po časovni razsežnosti	10
1.4 Trije segmenti neuporabnikov	12
2 PREDSTAVITEV PEKARNE BLATNIK, BLAGOVNE ZNAMKE HAPPYPEK IN ANALIZA PANOGE PEKARSTVA V SLOVENIJI	12
2.1 Predstavitev pekarnice Blatnik	12
2.2 Predstavitev blagovne znamke HappyPek	13
2.3 Znamka HappyPek v prihodnosti	15
2.4 Predstavitev in analiza panoge pekarstva	16
2.4.1 Analiza panoge pekarstva s Porterjevim modelom petih silnic	16
2.4.1.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	17
2.4.1.2 Nevarnost novih vstopov	17
2.4.1.3 Nevarnost nastopa substitutov	18
2.4.1.4 Pogajalska moč kupcev	18
2.4.1.5 Pogajalska moč dobaviteljev	18
2.4.2 Strateški grafikon panoge pekarstva	19
3 UGOTAVLJANJE ALI BLAGOVNA ZNAMKA HAPPYPEK SLEDI NAČELOM STRATEGIJE MODREGA OCEANA	20
3.1 Krivulja vrednosti blagovne znamke HappyPek	20
3.2 Sledenje potem doseganja modrega oceana	21
3.3 Novi kupci	22
3.4 Ocena	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz vrednostne inovacije	3
Slika 2: Strateški grafikon vina [yellow tail]	5
Slika 3: Okvir štirih ukrepov za ustvarjanje nove krivulje vrednosti.....	7
Slika 4: Mreža odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe za primer [yellow tail]	8
Slika 5: Primer fotografije blagovne znamke HappyPek	13
Slika 6: Strateški grafikon panoge pekarstva v Sloveniji.....	19
Slika 7: Strateški grafikon panoge pekarstva v Sloveniji s krivuljo vrednosti HappyPek	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Strategija rdečega oceana proti strategiji modrega oceana	4
Tabela 2: Zbirna ocena privlačnosti panoge pekarstva v Sloveniji.....	19

UVOD

Pekarstvo je v Sloveniji v preteklosti dolgo časa predstavljalo panogo, ki so jo povezovali z domačnostjo in ljubeznijo. Kruh je bil pomemben del vsakdana ljudi in pripisovali so mu visoko vrednost. Skozi čas se je kruh iz cenjenega izdelka spremenil v potrošno dobrino, ki je lahko dosegljiva in ne preveč spoštovana. Ljudem je za tako poceni in vsakdanjo stvar praktično vseeno, velikokrat najdemo pekarske izdelke v smeteh, kar je včasih bilo nemogoče. Na prvi pogled bi težko ocenili, da je iskanje novih tržnih niš v takšni panogi lahko uspešno, kaj šele dobičkonosno. Kljub temu pa so se tudi v tej panogi našli posamezniki, ki na situacijo gledajo malo drugače.

V diplomskem delu bom obravnaval blagovno znamko HappyPek, katere lastnik je pekarna Blatnik. Namen diplomskega dela je ugotoviti ali HappyPek s svojo strategijo zasleduje strategijo modrega oceana. Hipoteza diplomskega dela je: z blagovno znamko HappyPek pekarna Blatnik zasleduje strategijo modrega oceana.

Cilji diplomskega dela so tako pregled in predstavitev strokovne in znanstvene literature s področja strateškega managementa (izvirajoče tako iz tradicionalne kot tudi iz moderne teorije), strateška analiza poslovanja in usmeritve izbranega podjetja, analiza panoge, v kateri podjetje posluje in na koncu primerjanje strategije HappyPeka s teoretičnimi značilnostmi strategije modrega oceana in predstavitev predlogov za izboljšanje strategije.

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabil več različnih virov podatkov. Na področju teorije bom uporabil predvsem tujo literaturo s področja strateškega managementa. Le-ta bo tako znanstvena kot tudi strokovna. Poleg tega bom uporabil tudi različne interne vire pekarnice Blatnik in HappyPek-a ter njenih konkurentov. Primarni vir podatkov je intervju, ki sem ga izvedel s članom uprave, g. Arikom Gilboo, v katerem je pojasnjenih kar nekaj pomembnih strateških vprašanj. Vse izvedene analize kot tudi zaključki bodo povsem individualni in subjektivni.

Diplomsko delo ima štiri poglavja.

V prvem poglavju bom predstavil teorijo strategije modrega oceana, njene izvire ter njene glavne značilnosti ter orodja. V drugem poglavju bom predstavil podjetje Blatnik in njegovo blagovno znamko HappyPek, ki je osrednji predmet tega dela. Poleg tega bom analiziral panogo pekarstva, v kateri se HappyPek nahaja, in opredelil položaj podjetja Blatnik v njej. V tretjem poglavju bom primerjal značilnosti znamke HappyPek s teoretičnimi značilnostmi modrega oceana. Predstavil bom vse podobnosti in neskladja s teorijo ter podal svoje mnenje ter potencialne predloge. V sklepu bom povzel rezultate in strnil svoje misli o obravnavani tematiki.

1 TEORIJA STRATEGIJE MODREGA OCEANA IN NJENA ORODJA

1.1 Nastanek in osnovne značilnosti strategije modrega oceana

Strategija modrega oceana je poslovna strategija, ki sta jo leta 2005 teoretično utemeljila in na številnih primerih predstavila W. Chan Kim in Renée Mauborgne v istoimenski knjigi *Blue Ocean Strategy*. Bistvo nove poslovne strategije je ustvarjanje konkurenčne prednosti na drugačen način od do tedaj poznanih strategij. Avtorja sta obstoječe tržno vesolje razdelila na rdeče in modre oceane.

Rdeči oceani so vsem poznani trgi, zasičeni s konkurenco, se pravi ves znani tržni prostor. V takšnem okolju je prisotnih veliko družb, ki se borijo za del obstoječega povpraševanja. Ker je v takšnem prostoru vedno več konkurentov in posledično večja gneča ter boj za povpraševanje, se ocean rdeče obarva od "krvi" (Pitta, 2009, str. 292).

Modri oceani pa predstavljajo še nedotaknjen in neizkoriščen tržni prostor, ki leži izven meja, ki so zastavljene pri rdečih oceanih. V takšnem okolju je možnost za rast in posledično višje dobičke zelo visoka, saj so podjetja v takšnih okoljih pionirji, ki sami postavljajo pravila igre. Prav tako ni konkurentov, ki bi se borili za svoj delež in oteževali delo ostalim (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 25-26.).

Avtorja priznavata, da so rdeči oceani pomembni in da nikoli ne bodo izginili, a hkrati ugotavljata, da bodo v prihodnosti zaradi povečanega števila novih konkurentov postali še bolj rdeči. Tako bodo podjetja z željo po višji dobičkonosnosti morala širiti meje tradicionalnih tržnih prostorov in iskati nove modre oceane.

Pri iskanju oziroma ustvarjanju modrih oceanov je zelo pomemben pristop k strategiji. Kim in Mauborgne (1997, str. 105-107.) sta definirala dva specifična pristopa.

Podjetja, ki poslujejo v rdečih oceanih, sledijo konvencionalnemu pristopu in se osredotočajo samo na konkurenco. Kot posledica branijo svoj položaj v tržnem prostoru svojega delovanja in se omejujejo s tradicionalnimi omejitvami v panogi.

Podjetja, ki so ustvarila modre oceane, pa so sledila drugačnemu strateškemu pristopu. Ta pristop je eden izmed temeljev strategije modrega oceana; imenujemo jo vrednostna inovacija (ang. *value innovation*).

Vrednostna inovacija izpodbija eno izmed najbolj zakoreninjenih poslovnih pravil in sicer da se morajo podjetja odločati med diferenciacijo in nizkimi stroški (Porter, 1996, str. 61-62). Ena izmed najstarejših poslovnih dogem pravi, da lahko podjetje strankam ponudi višjo vrednost samo v primeru, da poveča stroške produkta.

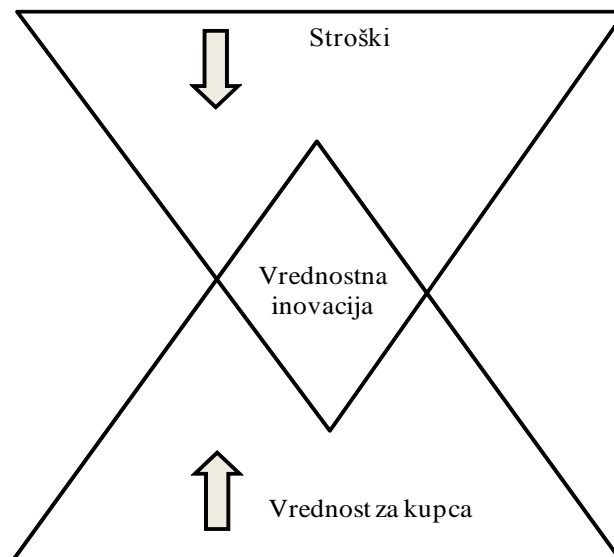
Vrednostna inovacija pa govori o tem, da za podjetja, ki ustvarijo modre oceane, ta kompromis ni pomemben, saj si lahko za svoj cilj zadajo oba elementa hkrati, se pravi višjo vrednost ob nižjih stroških. To naj bi podjetja storila tako, da bi se ozrla čez meje tržnega prostora in strankam skušala ponuditi nekaj novega, še nepoznanega (Leavy, 2005, str. 14). S tem, ko bi zmanjševala obseg dejavnikov, ki so glavni predmet konkurenčnega boja v določeni panogi, bi zniževala svoje stroške. S ponudbo novih dejavnikov, ki jih panoga do sedaj še ni poznala, pa bi se diferencirali (kot bi rekel Porter) in zvišali vrednost za kupca.

Modri ocean lahko podjetje ustvari v območju, kjer dejanja podjetja pozitivno vplivajo tako na njegovo strukturo stroškov kot tudi na raven ponudbe kupcem. Podjetja prihranijo z odstranjevanjem dejavnikov, ki jih kupci ne cenijo. Vrednost za kupce povišajo z novimi dejavniki ponudbe, ki so še neznani kupcem v panogi. Kasneje se stroški še bolj znižajo zaradi ekonomij obsega, ki jih podjetje dosega zaradi povišanega povpraševanja po njihovih produktih z dodanimi dejavniki (Kim & Mauborgne, 2004, str. 83).

Obstajajo tudi avtorji, ki menijo, da je najbolj optimalna kombinacija strategij rdečega in modrega oceana (Burke, van Stel & Thurik, 2010, str. 28). Ti so mnenja da lahko z dobro konkurenčno strategijo ohranimo primat na primarnem trgu, obenem pa na ta način zagotavljamo sredstva za iskanje novih priložnosti v sklopu strategije modrega oceana.

Vrednostna inovacija je grafično prikazana na Sliki 1, osnovne razlike med obema strategijama pa so prikazane v Tabeli 1.

Slika 1: Grafični prikaz vrednostne inovacije



Vir: W. Chan Kim & Renee Mauborgne, Strategija sinjega oceana, 2005a, str. 26.

Tabela 1: Strategija rdečega oceana proti strategiji modrega oceana

STRATEGIJA RDEČEGA OCEANA	STRATEGIJA MODREGA OCEANA
Boj v obstoječem tržnem prostoru	Ustvarjanje novega tržnega prostora
Premagovanje konkurence	Konkurenca ni pomembna
Zadovoljevanje obstoječega povpraševanja	Spodbujanje in zadovoljevanje svežega povpraševanja
Kompromis med vrednostjo in stroški	Odpravljanje kompromisa med vrednostjo in stroški
Celoten sistem dejavnosti družbe je usklajen z njeno strateško odločitvijo za diferenciacijo oziroma nizke stroške	Celoten sistem dejavnosti družbe je usklajen s prizadevanji za hkratno diferenciacijo in nizke stroške.

Vir: W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005a, str. 28.

1.2 Analitična orodja strategije modrega oceana

Kim in Mauborgne sta poleg strategije modrega oceana razvila tudi analitična orodja, s katerimi si podjetja lahko pomagajo pri ustvarjanju modrih oceanov. Med ta orodja spadajo; strateški grafikon (ang. *strategy canvas*), okvir štirih ukrepov (ang. *four actions framework*) ter mreža odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe (ang. *The Eliminate-Reduce-Raise-Create grid*) (Kim & Mauborgne, 2005a).

1.2.1 Strateški grafikon

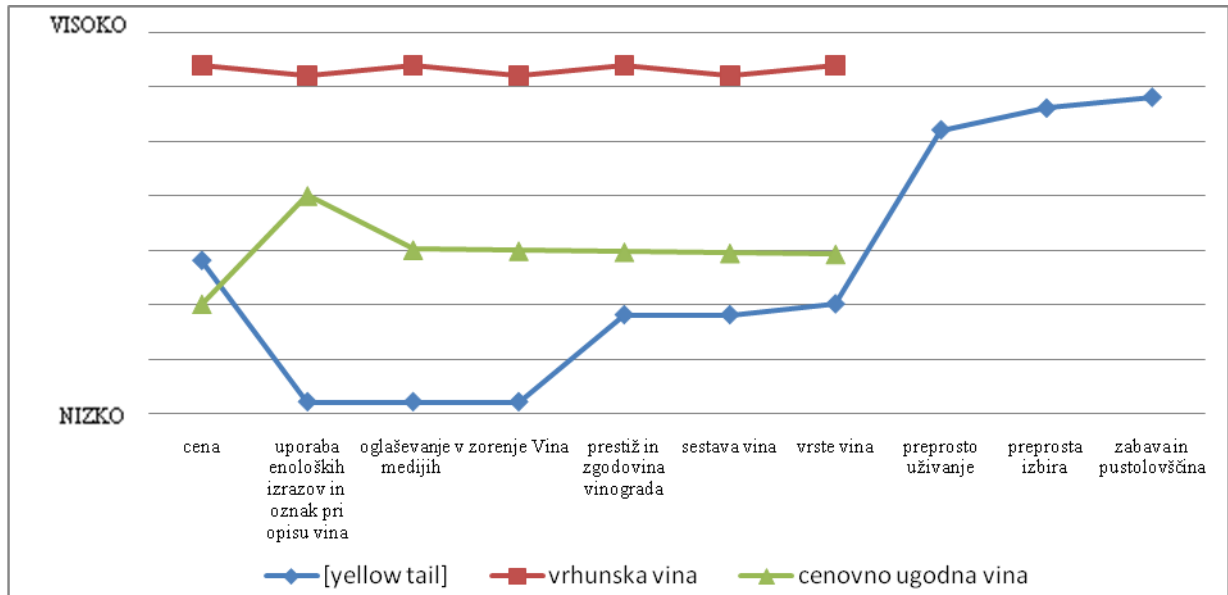
Strateški grafikon (ang. *strategy canvas*) je grafična predstavitev dejavnikov ponudbe na določenem trgu in ravni ponudbe teh dejavnikov s strani različnih konkurentov. Narišemo jo kot graf, kjer na absciso naneseemo dejavnike ponudbe, ki vplivajo na konkurenčnost panoge, na ordinato pa naneseemo različne stopnje ravni teh dejavnikov.

Za vsako podjetje posebej označimo ravni relevantnih dejavnikov ponudbe in točke povežemo. Tako povezana linija se imenuje krivulja vrednosti (ang. *value curve*). V isti sliki jih lahko narišemo za več različnih podjetij in tako dobimo pregled panoge kot celote. Krivulje vrednosti nam omogočajo pregled izdelkov in storitev na trgu, njihovih lastnosti in pokažejo, v katerih dejavnikih so si izdelki zelo podobni oziroma konkurenčni.

Pri strategiji modrega oceana je strateški grafikon zelo pomembno orodje, saj nam ob pravilnem izrisu omogoči razumeti, kje je prostor za novo strategijo ter kako moramo oblikovati produkt (izdelek ali storitev), ki naj bi dosegal hkrati visoko vrednost za kupce kot

tudi nizke stroške. Primer strateškega grafikona za podjetje [yellow tail], ki je eno izmed izbranih primerov za prikazovanje strategije modrega oceana, je prikazan v Sliki 2.

Slika 2: Strateški grafikon vina [yellow tail]



Vir: W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005a, str. 41.

Glede na značilnost posameznih krivulj lahko ocenimo, kakšni strategiji sledi določeno podjetje.

Krivulje vrednosti podjetij s strategijo rdečega oceana so si ponavadi zelo podobne med seboj. Bodisi se osredotočajo na nižje stroške bodisi na višjo kakovost, da bi pridobili konkurenčno prednost. To pa pomeni, da bo rast v večini panog počasna in ne tako profitabilna, kot bi lahko bila, saj takšna podjetja tekmujejo v zasičenem prostoru, kjer je veliko konkurentov.

Če podjetje sledi strategiji modrega oceana, njegova krivulja vrednosti izpolnjuje tri kriterije, in sicer usmerjenost, drugačnost in udarno geslo. Ti elementi so namreč značilni za strategijo modrega oceana. Usmerjenost nam pove, da se je podjetje usmerilo samo v določene dejavnike ponudbe in ne dovoljuje konkurenci, da bi narekovala smernice razvoja. Z drugačnostjo podjetje odstopa od vseh dejavnikov, ki so isti za vse konkurente v panogi. Tako pokaže, da dejansko zasleduje neko novo, svežo idejo, ki bo drugačna od tega, kar so bili kupci vajeni do tistega trenutka. Tretja značilnost je udarno geslo, ki strankam pošlje jasno sporočilo in obenem oglašuje tudi dejansko ponudbo podjetja. To so trije osnovni elementi podjetij, ki sledijo strategiji modrega oceana (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 45-48.).

Seveda pa lahko podjetja tudi neuspešno uresničujejo svoje strategije. Če nam krivulja vrednosti pokaže, da ima podjetje vse dejavnike na zelo visoki ravni, toda nedobičkonosno poslovanje, ima najverjetneje preveliko ponudbo brez učinka. Visoka raven vseh dejavnikov pomeni visoke stroške za podjetje, kupcem pa vsi dejavniki običajno ne pomenijo velikega povečanja vrednosti. V takšnem primeru mora podjetje ugotoviti, kateri dejavniki resnično

predstavljajo vrednost za stranke, in se osredotočiti na njih, ostale pa zmanjšati ali pa odpraviti.

Drug primer so podjetja z več podružnicami, ki imajo krivuljo vrednosti z dejavniki, katerih vrednosti ne ustrezajo nekemu redu, ne sledijo določeni strategiji. Razlog za takšna odstopanja so ponavadi neodvisne podstrategije, ki podjetju kot celoti sicer prinašajo določene ugodnosti, a onemogočajo osredotočanje na skupno strategijo.

V primeru, ko ima podjetje določen dejavnik na visoki ravni, druge, ki bi ga podkrepili, pa na nizki, govorimo o strateških protislovjih (ang. *strategic contradictions*). Zato je za podjetje zelo pomembno ugotovljati, kateri dejavniki so odvisni drug od drugega, in skladno z ugotovitvami višati nivo določenega dejavnika, kot tudi tistih, ki nanj vplivajo. Primer za strateško protislovje je urejanje spletne strani podjetja, da bi bila le-ta čimbolj prijazna uporabnikom, obenem pa ignoriranje hitrosti nalaganja le-te (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 49-51.).

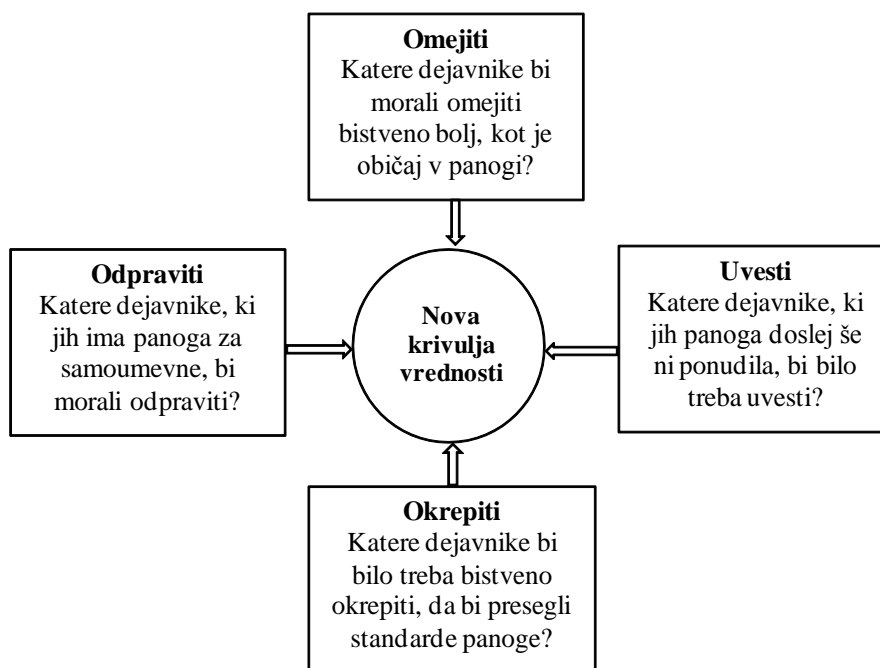
1.2.2 Okvir štirih ukrepov

Okvir štirih ukrepov je orodje, ki ga lahko uporabimo pri oblikovanju nove krivulje vrednosti. Pri tem se moramo vprašati, katere dejavnike, ki so za panogo samoumevni, bomo odstranili, katere nove dejavnike bi morali uvesti, katere dejavnike moramo znižati pod raven panoge in katere dejavnike moramo zvišati nad raven panoge (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 38-43).

Velikokrat se namreč za določene dejavnike ponudbe izkaže, da veljajo za povsem samoumevne, kljub temu da nimajo več enake vloge kot včasih in lahko zato tudi zmanjšujejo vrednost. Ti dejavniki so za kupce pogrešljivi in jim ne prinašajo veliko dodatne vrednosti. Podjetja na takšne dejavnike zaradi prezaposlenosti velikokrat pozabijo, čeprav se jih splača čimprej odstraniti. Ob tem je vredno iskati nove vire vrednosti za kupce in vpeljevati nove dejavnike, da ustvarimo edinstveno krivuljo vrednosti in dodatno povpraševanje.

Poleg tega se je treba odločiti, katere dejavnike bomo na krivulji vrednosti povišali oziroma znižali. Določeni izdelki lahko zaradi konkurenčne tekme postanejo prezapleteni za uporabnike, tako da je te dejavnike potrebno primerno znižati, morda celo odstraniti. Po drugi strani so lahko določeni dejavniki preveč omejeni in silijo kupce v kompromise. Takšne dejavnike pa je potrebno primerno povišati.

Slika 3: Okvir štirih ukrepov za ustvarjanje nove krivulje vrednosti



Vir: W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005a, str. 39.

1.2.3 Mreža odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe

Tretje orodje, ki se uporablja za ustvarjanje modrih oceanov, in dopolnjuje okvir štirih ukrepov, je mreža odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe. To orodje pomaga podjetjem, da se po pozicioniranju z okvirom štirih ukrepov tudi dejansko odzovejo, torej na podlagi mreže dejansko ustvarijo novo krivuljo vrednosti.

Mreža tako spodbudi podjetja, da ciljajo tako na diferenciacijo kot na nizke stroške in se tako umaknejo od klasične teorije, ki zagovarja le odločitev za eno izmed obeh možnosti. Pri klasični teoriji je omenjen "ujet v sredini" (ang. *stuck in the middle*) problem, zaradi katerega naj bi bila podjetja, ki se ne odločijo za eno izmed klasičnih strategij, v nezavidljivem položaju. Razlog za to je izgubljanje tako mase strank, ki zahtevajo nizko ceno, kot tudi "smetano" strank, ki ceni diferenciacijo (Porter, 1980, str. 41-44).

Poleg naštetih dejstev je mreža tudi jasna in razumljiva za vse zaposlene, kar pomeni visoko zavzetost vseh zaposlenih pri realizaciji ugotovitev v mreži (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 43-45).

Slika 4: Mreža odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe za primer [yellow tail]

Odprava	Okrepitev
<ul style="list-style-type: none"> • enoloških izrazov in razlikovanja • običajnega trženja • poudarka na zorenju 	<ul style="list-style-type: none"> • cene v primerjavi s poceni ponudbo • sodelovanja s prodajalnami na drobno
Omejitev	Uvedba
<ul style="list-style-type: none"> • zapletenosti vina • ponudbe različnih vrst • prestiža vinograda 	<ul style="list-style-type: none"> • enostavnega uživanja • preproste izbire • zabave in pustolovščine

Vir: W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005a, str. 44.

1.3 Poti do ustvarjanja modrega oceana

Osnovno pravilo strategije modrega oceana pravi, da morajo podjetja, ki želijo tej strategiji slediti, premakniti meje trga in se tako oddaljiti od ostalih podjetij, ki konkurirajo neposredno med sabo. Seveda pa mora biti ta širitev meja tudi poslovno privlačna, saj bi bilo drugače vse zaman.

Levitt (2004, str. 138-139) ugotavlja, da se je v preteklosti preveč podjetij osredotočalo na izdelke namesto na potrebe strank. Na svojo dejavnost podjetja niso gledala iz širše perspektive, temveč so jo videli kot zelo ozko, jasno definirano dejavnost. S takim razmišljanjem niso opazila novih poslovnih priložnosti in trendov ter tako ostala na mestu, medtem ko so jih drugi konkurenti z lahkoto prehitevali.

Hamel (1996, str. 69-70) je podjetja razdelil v tri osnovne skupine. Prva skupina so postavljalci pravil (ang. *rule makers*). To so podjetja, ki so ustvarila določeno panogo (Coca-Cola, IBM, CBS). Druga skupina so sprejemniki pravil (ang. *rule takers*). To so podjetja, ki sledijo pravilom postavljalcev pravil in jim hkrati hočejo biti čimbolj podobni (Fujitsu, ABC, J.C. Penney). Tretja skupina so revolucionarji (ang. *the industry revolutionaries*), ki zavračajo sprejeta pravila panoge in jih pišejo na novo (Ikea, Dell, Swatch). V tretjo skupino lahko uvrstimo podjetja, ki uspešno sledijo strategiji modrega oceana.

Pri raziskavah pri podjetjih, ki so uspešno vpeljala strategijo modrega oceana, sta avtorja prej omenjene strategije odkrila določene vzorce za ustvarjanje modrih oceanov. Na podlagi teh vzorcev sta razvila šest temeljnih pristopov k premikanju meja trga, ki sta jih poimenovala okvir šestih poti (ang. *six paths framework*) (Kim & Mauborgne, 2005a, str.56-84). Vsako izmed šestih poti je možno uporabiti v različnih poslovnih panogah, vse pa podjetju potencialno omogočijo oblikovanje lastnega modrega oceana. Podjetjem pomagajo pri

oziranju čez tradicionalne meje panoge, poleg tega pa so uporabne v danem trenutku, saj zahtevajo le drugačen pogled na trenutno stanje trga.

1.3.1 Prva pot: Oziranje po alternativnih panogah

Prva pot podjetjem svetuje, naj se ne osredotočajo samo na konkurente v svoji panogi, ampak naj upoštevajo tudi dejavnosti (izdelke, storitve) iz drugih panog. Primer so kinematografi in restavracije, ki se nahajajo v povsem drugačnih panogah, kljub temu pa ljudem služijo za isti namen, in sicer za preživljanje prostega časa. Tako se ljudje odločajo med izdelki in storitvami, ki so po prvi oceni povsem drugačni, a v resnici služijo istemu namenu. Podjetja bi se morala postaviti v vlogo kupcev, si predstavljati, kaj jim pri različnih alternativah ugaja, in to poskušati čim bolj uspešno združiti (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 57-63).

1.3.2 Druga pot: Oziranje po strateških skupinah znotraj panoge

Druga pot podjetjem svetuje, naj se pri snovanju strategije ozrejo tudi v druge strateške skupine, ki so prisotne v panogi. Primer je avtomobilska industrija. Proizvajalci luksuznih avtomobilov pozornost namenjajo samo neposrednim konkurentom. V segmentu cenejših avtomobilov je situacija enaka. Nihče iz posamezne skupine se ne ozira na podjetja v drugi strateški skupini in načrtuje, kako bi jim lahko prevzel del strank. Podjetja bi morala razširiti perspektivo in ugotoviti, kateri dejavniki so ključni pri odločitvi strank za nakup, ter glede na izsledke skušati ponuditi nekaj novega, kar bi pritegnilo tudi stranke, ki so se pred tem odločale za alternativno strateško skupino. Primer je družba Curves, ki je ustvarila modri ocean s tem, ko je v svojih telovadnicah uspešno združila prednosti tako običajnih klubov za fitnes kot tudi programov za vadbo doma. Izkazalo se je, da ženske nerade hodijo v tradicionalne fitnes klube zaradi zapletenosti vadbenih naprav, slačilnic s savno, prisotnosti moških, porabljenega časa in lokacij klubov, ki se ponavadi nahajajo v centrih mest. Za fitnes klube so se večinoma odločale iz enega razloga, in sicer discipline, katero so doma težko vzdrževale. Podjetje Curves je opazilo probleme, s katerimi se ženske soočajo pri iskanju ustrezne vadbe, in zasnovalo posebne telovadnice, namenjene ekskluzivno ženskam. V njihovih poslovalnicah ni veliko naprav, vse so preproste za uporabo, postavljene so v krogu, tako da lahko članice med vadbo klepetajo in vzpodbujajo druga drugo. Nižja je tudi članarina, kar je povečalo dostopnost kluba večjemu številu žensk. Tudi začetni vložki so zaradi manjšega števila preprostejših naprav in nižje najemnine zaradi manjše površine telovadnice mnogo nižji od tradicionalnih fitnes klubov. Na tak način je družba Curves uspešno združila dejavnike obeh strateških skupin in tako podjetjem iz obeh prevzela veliko strank (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 63-67).

1.3.3 Tretja pot: Oziranje po verigi kupcev

Tretja pot podjetjem svetuje, naj se ne osredotočajo ekskluzivno na stranke, ki dejansko kupijo izdelek, ampak ugotovijo, če za njimi ne stoji oseba ("vplivnež"), ki vpliva na njihovo izbiro. Primer je farmacevtsko podjetje Novo Nordisk, ki je eden izmed večjih proizvajalcev inzulina. Za razliko od ostalih farmacevtskih podjetij se v podjetju niso osredotočili na vplivneže - zdravnike - ampak so pozornost namenili željam dejanskih uporabnikov. Tako so leta 1985 predstavili NovoPen, diskretno napravo za vbrizgavanje inzulina v obliki nalivnika, ki je postala prodajni hit, saj je bila veliko bolj priročna kot običajni načini vbrizgavanja z iglo. Podjetja naj torej analizirajo verigo kupcev v panogi, ugotovijo, na katero skupino so konkurenti največkrat osredotočeni, in kako bi lahko pridobili prednost, če bi se sami osredotočili na drugo skupino (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 67-71).

1.3.4 Četrta pot: Oziranje po dopolnilnih izdelkih in storitvah

Četrta pot podjetjem svetuje, naj se poleg svoje primarne dejavnosti osredotoča tudi na izdelke in storitve, ki posredno vplivajo na njihovo osnovno dejavnost. Kot primer so podani kinematografi, ki se osredotočajo samo na prikazovanje filmov in se ne zmenijo za, na primer, čuvanje otrok, ki je povsem druga dejavnost. Kljub temu le-ta močno vpliva na odločitev ljudi z otroci, če si bodo vzeli čas za ogled filma. Varstvo v kinu bi bil rešitev takšnih problemov in kot tak popolna dopolnilna storitev. Podjetja bi morala razširiti svoja gledanja na izdelke in storitve in ugotoviti, na kakšen način se ti uporabljajo, oziroma če je pred, med in po uporabi za kupce pomembno še kaj drugega (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 71-75).

1.3.5 Peta pot: Oziranje po funkcionalni/čustveni privlačnosti, ki jo ima izdelek za kupca

Peta pot podjetjem svetuje, naj na povpraševanje v panogi ne gledajo strogo kot le na izbiro izdelkov in storitev v njej, temveč se osredotočijo tudi na temeljna razloga, zaradi katerih se kupci odločajo - razumnost in čustvenost. Določeni izdelki s ceno in kakovostjo ciljajo na racionalnost kupcev, drugi pa stavijo predvsem na čustva in tako ciljajo na subjektivne preference kupcev. Primer je podjetje Swatch, ki je svojim poceni ročnim uram s stilskim oblikovanjem dodala čustveni naboj in tako združila najboljše obeh svetov. Podjetja se lahko odločijo za podoben pristop kot Swatch in skušajo združiti funkcionalnost in čustvenost v enem izdelku (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 75-79).

1.3.6 Šesta pot: Oziranje po časovni razsežnosti

Šesta pot podjetjem svetuje, naj bodo pozorna na trende v okolju. Pri tem ne gre za napovedovanje prihodnosti, temveč za dejanske razvoje v svetu, bodisi tehnološke, vrednostne bodisi drugačne. Podjetja zavzamejo aktivno vlogo pri oblikovanju prihodnosti s tem, da trende upoštevajo pri razvijanju novih izdelkov in storitev in tako ustvarijo svoj modri

ocean. Pri ocenjevanju trendov morajo podjetja upoštevati tri osnovna pravila, in sicer da morajo biti trendi ključni za njihovo panogo, da se trendov ne da več ustaviti ter da morajo imeti jasno smer. Beinhocker, Davis in Mendonca (2009) so, denimo, po obdobju krize sestavili seznam desetih trendov, katere bi morala podjetja spremljati. Med njih so uvrstili trende kot so padanje popularnosti globalizacije, spreminjanje potrošniških vzorcev in ekonomsko rast Azije.

Ofek in Wathieu (2010, str. 126-129) ugotavljata, da lahko podjetja trende uporabijo na tri načine.

V svoje izdelke lahko vpeljejo značilnosti trenda in na ta način ojačajo izdelek. Primer je serija torbic podjetja Coach, imenovana Poppy. Podjetje Coach je v obdobju svetovne krize izvedlo raziskavo o nakupovalnih navadah kupcev in ugotovilo, da ljudje še vedno radi zapravljajo, saj imajo optimističen pogled na krizo. Na podlagi teh ugotovitev so ustvarili linijo (malo) cenejših torbic, ki so bile barvite in pozitivne. Prodaja teh torbic je bila zelo uspešna, podjetju pa ni bilo potrebno nižati imidža z močnim nižanjem cen vseh izdelkov.

Aspekte svojega izdelka lahko podjetja združijo z aspekti trenda in tako prestopijo načrtane meje. Primer je komplet Nike+, ki združuje par tekaških čevljev in digitalni senzor, katerega lahko vstavimo v čevlje. Senzor meri in beleži razdaljo, ki jo tekač preteče. Izmerjene podatke lahko stranka naloži na posebno spletno stran Nike+, in jih primerja z ostalimi tekači na spletni strani.

Tretji način je delovanje proti negativnim vplivom trenda in ojačanje položaja svojega izdelka. Danes so igralne konzole zelo razširjene med mladostniki, kar vpliva na slabo kondicijo in zdravstvene probleme otrok, ki preveč časa preživijo na kavču doma. Temu trendu se je uprlo podjetje Itoys, ki je v svojo konzolo ME2 vgradilo pedometer, ki zaznava gibanje otroka in ga nagradi v video igri, na podlagi prehojene razdalje.

Primer oziranja po časovni razsežnosti je podjetje Apple, ki je opazilo, da se je proti koncu 90. let močno povečalo nezakonito izmenjavanje glasbenih datotek preko spleta. Ker so uporabniki do njih zlahka prišli zastonj, je to pomenilo velik udarec za glasbeno industrijo. Nihče ni več kupoval fizičnih izdelkov - zgoščenk in vinilnih plošč. Ker se je poleg tega povečalo tudi povpraševanje po predvajalnikih digitalnih oblik glasbe (mp3), so leta 2003 vzpostavili svojo internetno trgovino glasbe, ki se je imenovala iTunes. Tu so kupci lahko kupovali posamezne pesmi ali celotne albume za nizko ceno, program je bil pregleden in lahek za uporabo, pesmi pa so bile na voljo v visoki kakovosti. iTunes je bil velik uspeh, Apple pa je uspel ravno zato, ker so zmogli uspešno razbrati trende prihodnosti ter se na njih pravočasno odzvati. Podjetja bi se morala vprašati, kateri trendi bodo vplivali na njihovo panogo, kakšne posledice bodo imeli in kako bi se lahko odzvala nanje, da bi ponudila nekaj, kar do sedaj še ni bilo na voljo (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 79-83).

1.4 Trije segmenti neuporabnikov

Kim in Mauborgne sta v svojem delu (2005a) neuporabnike produktov (izdelkov ali storitev) podjetja razdelila v tri segmente: nezadovoljne, odklonilne in nepoznane. Prvi segment so nezadovoljni uporabniki, ki ponudbo na trgu koristijo le občasno, ponavadi iz nujnosti. Če najdejo boljšo alternativo, trg brez pomisleka zapustijo. Kljub temu se v njih skriva ogromen potencial, saj lahko podjetja z dviganjem vrednosti takšne kupce privabijo na svojo stran in tako pridobijo ogromno neizkoriščenega povpraševanja.

V drugem segmentu neuporabnikov se nahajajo odklonilni neuporabniki. Ti neuporabniki po ponudbi nočejo poseči, je ne uporabljajo ali pa si je ne morejo privoščiti. Svoje potrebe izpolnjujejo na drugačen način ali pa jih prezrejo. Tudi v tem segmentu se skriva veliko tržnega potenciala, ki ga lahko podjetja z višanjem vrednosti za kupce izkoristijo.

Tretji segment vsebuje nepoznane neuporabnike. Največkrat podjetja v panogi na ta segment neuporabnikov sploh ne ciljajo, saj menijo, da potrebe teh neuporabnikov zadovoljujejo drugi trgi. Kljub temu pa se v takšnih uporabnikih skriva največji tržni potencial, saj lahko z zadovoljevanjem njihovih potreb podjetja privabijo ogromno število kupcev, na katere pred tem nihče v panogi sploh ni bil pozoren.

2 PREDSTAVITEV PEKARNE BLATNIK, BLAGOVNE ZNAMKE HAPPYPEK IN ANALIZA PANOGE PEKARSTVA V SLOVENIJI

2.1 Predstavitev pekarnice Blatnik

Pekarna Blatnik, katere blagovna znamka je HappyPek, je bila ustanovljena leta 1990, ko sta Tomaž in Anica Blatnik ustanovila družinsko podjetje. Sicer ima družina Blatnik že dolgo tradicijo ukvarjanja s pekarstvom. Njeni člani se že od leta 1890 ukvarjajo s pekarstvom kot tržno dejavnostjo. V devetih letih od ustanovitve se je pekarna Blatnik spremenila iz obrtne delavnice v sodobno pekarno. Leta 1999 so se preselili v nov, večji proizvodni obrat v Vidmu, Dobropolje (www.pekarna-blatnik.si). Leta 2008 je imela pekarna Blatnik 20.800.000 € prihodkov, 4 prodajalne Blatnik, 6 franšiznih Tuš poslovalnic ter 23 mobilnih prodajalnih Mobipek (Blatnik & Gilboa, 2010). Danes imajo še 4 poslovalnice HappyPek, prihodki od prodaje v letu 2009 pa so znašali 19.700.000 € (Petrov, Finance, 2010).

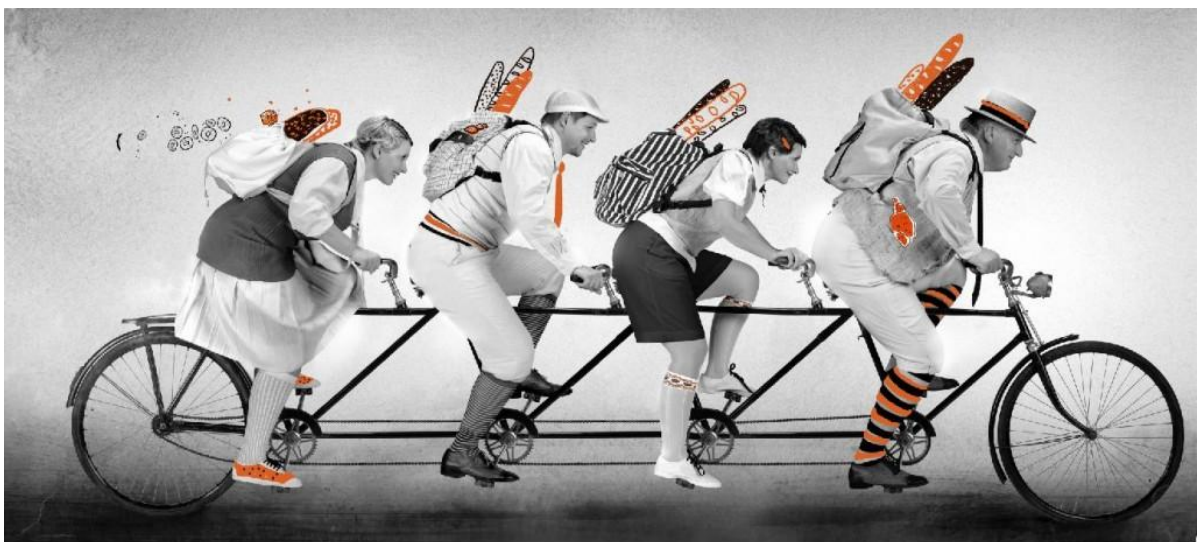
Prodajni asortiman pekarnice Blatnik obsega kruh (bele, polbele ter ržene štruce in hlebce), pekovsko pecivo (žemlje, kajzerice, lepinje), raznovrstne sendviče, sladice (krofi, potice, rolade) ter torte (<http://www.pekarna-blatnik.si/izdelki.html>).

2.2 Predstavitev blagovne znamke HappyPek

Znamko HappyPek je pekarna Blatnik predstavila decembra 2009 na gradu Turjaku. Nastala je zaradi potrebe po jasnem pozicioniranju podjetja Blatnik. Po ugotovitvah raziskave o prepoznavnosti podjetja je bila le-ta na relativno nizki ravni (Intervju s članom uprave pekarnice Blatnik, 2010). Ljudje so jih poznali predvsem po neuspelem poskusu prevzema Mlinotesta. Ugotovili so, da morajo zaradi tega, ker niso ne velik ne majhen igralec na trgu pekarstva, najti neko določeno identiteto na podlagi vrednot in to sporočiti preko vizije in poslanstva. Ideja je nastala v glavi Tomaža Blatnika, a še preden so jo lahko uporabili, so morali ugotoviti, kakšne želje in potrebe imamo Slovenci glede nakupovanja kruha in pekarskih izdelkov. Tako so izvedli raziskave v Ljubljani, Mariboru in Kopru, in sicer preko podjetja Leo-Barnett.

Testne subjekte so temeljito izprašali glede njihovih preferenc in na podlagi rezultatov ustvarili koncept, ki je baziral na zgodbi o srečnem peku, ki je s svojimi izdelki ljudem prinesel srečo. Ta zgodba je bila osnovana na osebnosti Tomaža Blatnika, a je ohranila fleksibilnost, da so jo lahko priredili svojim potrebam. Zgodbo so postavili na ogled tudi na spletnem portalu YouTube, prisotna pa je tudi v vseh poslovalnicah HappyPek v obliki fotografij na steni. Fotografije vzbujajo občutek domačnosti, saj so posnete v črno-beli tehniki. Osebe na njih so člani današnje družine Blatnik, a so oblečeni v starinska oblačila in prikazani na starinskem ozadju. Ker si pekarna Blatnik želi, da bi se tudi mlajši obiskovalci počutili prijetno, so na teh slikah prisotne tudi različne barvne risbe, ki temeljijo na pekarskih izdelkih. Tako lahko na primer vidimo črno-belo fotografijo vnuka Tomaža Blatnika, ki je oblečen v staromodna oblačila, v roke pa so mu naknadno narisali svetlo rumeno štruco kruha.

Slika 5: Primer fotografije blagovne znamke HappyPek



Vir: <http://happypek.com/blog/wp-content/uploads/2009/12/blatnik-02-1024x462.jpg>, 2009

Na tak način naj bi ugajali tako strankam starejših kot tudi mlajših generacij. Starejše generacije cenijo klasične vrednote in ob takšni ureditvi poslovalnic občutijo določeno nostalgijo. Kruh je včasih ljudem pomenil veliko več kot danes. Mlajšim generacijam pa so namenjene žive barve, ki so značilne za znamko HappyPek, in vnašanje prej omenjenih lahkotnih ter modernih elementov v tradicionalne zamisli in ideje.

Pod znamko HappyPek spada več različnih elementov. Osnovna beseda pri vsakemu izdelku je beseda "happy". Zraven lahko poljubno dodajajo različne pripone in tako ime prilagodijo posameznemu izdelku. Tako prodajajo HappyPiškote, linijo pakiranih sendvičev, ki so jo poimenovali HappyMalaMalca, v poslovalnicah pa ponujajo HappyRole in HappyKiše. Beseda "happy" naj bi povzemala poslanstvo znamke, saj naj bi v kupcih vzbujala lepe, pozitivne občutke in ravno to naj bi bil eden izmed osnovnih ciljev HappyPeka. V trgovskih centrih pod znamko HappyPek ponujajo tudi sveže pečen kruh in zamrznjene pekarske izdelke. Ravno za prisotnost svežega kruha v večjih trgovskih centrih so se morali pošteno potruditi, saj trgovci niso hoteli ponuditi posebnega prostora za kruh relativno neznanе znamke. Ker se je v tem času prepoznavnost znamke povečala, so danes HappyPek izdelki na voljo v vseh večjih trgovskih centrih v Sloveniji.

Kljub naštetim izdelkom so glavni adut HappyPeka ravno izvirne poslovalnice, ki so pravzaprav pekarnе z značilnostmi kavarne. Poleg pekarnе je strankam na voljo tudi kakovostna kava in pijače, prav tako tudi dodaten prostor, kamor se lahko usedejo in v miru počnejo, kar želijo. Na tak način so razširili klasično pojmovanje pekarnе, prestopili konvencionalne meje in ustvarili nov koncept, kakršnega poznamo iz nekaterih drugih panog (npr. podjetje Starbucks, ki je v panogi kavarn dodalo tudi dejavnik prostora za uživanje ter tako razširilo klasično pojmovanje kavarn).

Vse poslovalnice HappyPeka so urejene v klasičnem, staromodnem slogu, saj se pri pekarni Blatnik trudijo zgraditi znamko, ki bo vzbujala posebne, lepe občutke. Cilj takšne urejenosti je to, da se stranka počuti kot doma in da se želi vrniti. K temu pripomore tudi dejstvo, da je večina izdelkov, ki so naprodaj v HappyPek poslovalnicah, narejena tik pred očmi strank, saj sta pult za izdelavo in pečica vidna vsakomur v prostoru. Iz pečice se ob peki vali prijeten vonj po svežem pecivu, ki prav tako vpliva na domačnost. V pekarni Blatnik verjamejo, da to strankam ugaja. To sporočilo strankam predstavljajo preko vseh dodatkov, ki so na voljo v poslovalnicah HappyPek. Na popolnoma vsem, kar lahko kupec dobi, od vrečk sladkorja, skodelic za kavo pa do embalaž za razna peciva, se skriva Happy logotip v značilni oranžni barvi. Na tak način želijo razširiti poznavanje znamke in jo vnesti v vsakdan ljudi (Intervju s članom uprave pekarnе Blatnik, 2010).

Asortiman izdelkov, ki je na voljo strankam, sestavljajo klasični in posebni pekarski izdelki. Strankam so na voljo tako sendviči, peciva in torte kot tudi unikatni izdelki, ki so posebnost znamke HappyPek. Med slednje spada kruh v obliki mlinskega kamna ter HappyRola, specifično pecivo v obliki valja. Skupna značilnost vseh izdelkov je višja kakovost, kar

posledično pomeni tudi višjo ceno. Znamko želijo pozicionirati tako, da je dostopna vsem, kljub temu pa bi obdržala določeno ekskluzivnost. V podjetju so mnenja, da bodo kupci takšno odločitev znali ceniti in se odločali za nakup.

V Ljubljani so trenutno tri poslovalnice HappyPek. Lokacije za vse tri so izbrali glede na obljudenost. Zelo je namreč pomembno, da se mimo poslovalnic vsak dan premika veliko ljudi. Na tak način lahko dosegajo najboljše rezultate, prav tako pa tudi širijo prepoznavnost znamke.

Prva HappyPek poslovalnica se nahaja na Čopovi ulici in ima tri nadstropja. V pritličju se nahaja prodajalni pult, steklena vitrina z izdelki, peč in aparat za kavo. Tu stranke lahko vidijo asortiman izdelkov ter naročijo, kar nameravajo kupiti. V prvem nadstropju se nahaja prostor z mizami in stoli, kjer lahko stranke v miru zaužijejo izdelke, ki so jih kupile. V kleti se nahajajo toaletni prostori. Druga poslovalnica se nahaja na Njegoševi ulici in je zasnovana malo drugače od prve. Imenuje se HappyPek Ekspres. V njej so na voljo vsi izdelki iz asortimana, a v njej si kupci lahko sami pogrejejo sendviče in postrežejo s kavo. Ta poslovalnica je namenjena ljudem, ki želijo svoj obrok vzeti s sabo (<http://www.arhivo.com>). Tretja poslovalnica se nahaja v trgovskem centru BTC. Tu so ubrali izviren pristop. Iz Londona so pripeljali značilni dvonadstropni avtobus in ga preuredili, tako da se v spodnjem nadstropju nahaja prodajalna, zgoraj pa so postavili mizice in stole (<http://happypek.com/blog/>). Vse poslovalnice so zasnovane v istem slogu, v vseh pa seveda prevladuje za HappyPek značilna oranžna barva, po čemer lahko ljudje prepoznajo znamko.

Ravno izvirnost na področju pekarstva si štejejo kot svojo največjo konkurenčno prednost. Ponujajo tip prodajaln, kakršnega ne ponuja noben konkurent. Še najbližje je pekarna Pečjak, ki v svojih prodajalnah ponuja peko odmrznjenih izdelkov, a to je zgolj druga vrsta prodajalne (Intervju s članom uprave pekarnice Blatnik, 2010).

2.3 Znamka HappyPek v prihodnosti

Znamka HappyPek se v prihodnosti ne bo nanašala samo na pekarnice, saj nameravajo jeseni v Kranju odpreti tudi prvo konceptno restavracijo, ki se bo imenovala HappyHiša. Unikaten bo tako koncept restavracij, kot tudi pribor, pripomočki in jedi. S tem namenom so pripeljali tudi posebnega kuharja, ki bo razvil namenske jedi samo za to restavracijo (Intervju s članom uprave pekarnice Blatnik, 2010).

Koncept restavracije bo vključeval tudi pekarske korenine podjetja Blatnik, saj bo v njej vključena tudi pekarna in trgovina. Poleg tega bo na unikaten način poskrbljeno tudi za otroke, ki bodo na mizo lahko dobili testo, ki ga bodo sami oblikovali, nato pa jim ga bodo spekli v pekarni (Intervju s članom uprave pekarnice Blatnik, 2010).

V prihodnosti nameravajo odpreti verigo takšnih restavracij, da bi blagovno znamko razširili še na druga področja. Seveda bi pri vsem tem ohranjali osnovne vrednote in cilje, ki veljajo za HappyPek. Poleg tega imajo načrte za širitev v tujino, najprej predvsem na področje bivše Jugoslavije, natančneje v Beograd. Za to so se odločili, ker je član uprave g. Gilboa v preteklosti že delal v Beogradu (Intervju s članom uprave pekarnice Blatnik, 2010).

V tujini bi zgodbo in naziv poslovalnic priredili lokalnim potrebam in značilnostim. Važno je, da v imenu ostane izraz "happy" in da se povsod držijo osnovnih vrednot nove blagovne znamke (Intervju s članom uprave pekarnice Blatnik, 2010).

2.4 Predstavitev in analiza panoge pekarstva

Absolutni vodja na slovenskem trgu pekarstva je podjetje Žito d.d., ki je leta 2009 imelo 116.098.170 € čistih prihodkov (Letno poročilo Žita, 2009). Sledi mu podjetje Mlinotest, ki je leta 2009 ustvarilo 42.523.432 € čistih prihodkov (Letno poročilo Mlinotesta, 2009). Pekarna Blatnik je leta 2009 imelo približno 19.700.000 € čistih prihodkov (Petrov, Finance, 2010).

Povprečna letna količina nabavljenega kruha in peciva na člana gospodinjstva se iz leta v leto manjša, kljub temu pa se proizvodnja povečuje. V dejavnosti proizvodnje kruha, svežega peciva ter slaščic je trenutno 193 družb, te pa zaposlujejo 4.254 ljudi. Cena skoraj vseh pekarskih izdelkov se je od leta 2006 pa do leta 2009 podražila (Ocena stanja na področju pekarstva, 2010).

Panogo pekarstva v Sloveniji bom analiziral z dvema orodjema: s Porterjevim modelom petih silnic in s strateškim grafikonom.

2.4.1 Analiza panoge pekarstva s Porterjevim modelom petih silnic

Porterjev model petih silnic analizira pet skupin določljivk panoge, in sicer rivalstvo med obstoječimi konkurenti, nevarnost novih vstopov, nevarnost nastopa substitutov, pogajalsko moč kupcev in pogajalsko moč dobaviteljev (Porter, 1985, str. 4-5). Pri vsakemu od teh petih skupin moramo biti pozorni na več različnih dejavnikov, ki obstajajo v panogi.

Mintzberg, Ahlstrand in Lampel so v svojem delu (1998) ugotavljali, da nam lastnosti vsake skupine določljivk panoge lahko povedo, zakaj se je določeno podjetje odločilo za strategijo, ki jo zasleduje. Kot primer je podana vzvratna vertikalna integracija podjetja (za samozadostnost) v primeru visoke pogajalske moči dobaviteljev.

Pri *rivalstvu med obstoječimi konkurenti* moramo upoštevati stopnjo rasti panoge, število podjetij v panogi, fiksne stroške podjetij, diferenciacijo proizvodov, nasičenost ponudnikov, ovire za izstop iz panoge itd.

Pri *nevarnosti novih vstopov* mora podjetje upoštevati ekonomije obsega, zakonodajne ovire, uveljavljene blagovne znamke, diferenciacijo proizvoda, krivulje učenja itd.

Pri *nevarnosti nastopa substitutov* mora podjetje upoštevati cene in kakovost substitutov, stroške spremembe proizvoda ter nagnjenost kupcev k substituciji.

Pri *pogajalski moči kupcev* mora podjetje upoštevati koncentracijo kupcev, informiranost kupcev, kupčeve stroške menjave dobavitelja, obstoj substitutov, blagovne znamke itd.

Pri *pogajalski moči dobaviteljev* mora podjetje upoštevati stroške spreminjanja dobaviteljev, koncentracijo dobaviteljev, prisotnost nadomestnih inputov, pomen obsega dobav za dobavitelja itd.

Na podlagi ugotovitev analize vsake skupine določljivk lahko na koncu podamo skupno oceno privlačnosti panoge in poskušamo napovedati, kakšna bo ta v prihodnosti (Pučko, 2008, str. 25-26).

2.4.1.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi pekarstva v Sloveniji ocenjujem kot visoko. Na trgu je veliko različnih ponudnikov (nasičenost ponudnikov je visoka), ki ponujajo produkte z nizko stopnjo diferenciacije. Poleg tega je stopnja rasti panoge nizka, fiksni stroški podjetij pa visoki, saj so potrebne visoke investicije v primerne stroje in zaposlene.

Delež stroškov dela v prihodkih je za 38 % višji od povprečja EU27, kar lahko pripišemo višjim davkom in prispevkom (Ocena stanja v slovenski živilskopredelovalni industriji, 2009). S tega stališča je panoga nizko privlačna.

2.4.1.2 Nevarnost novih vstopov

Nevarnost novih vstopov v panogo pekarstva v Sloveniji ocenjujem kot nizko. Ekonomije obsega so večjim ponudnikom na trgu omogočile velik obseg proizvodnje po nizkih cenah, zato bi nova podjetja težko konkurirala cenam, ki jih ponujajo že ustaljena podjetja. V Sloveniji je prav tako veliko že uveljavljenih blagovnih znamk na katere so kupci navajeni, kar bi predstavljalo še dodatno oviro pri vstopu.

Poleg omenjenih dejstev je za vstop potreben tudi visok kapitalni vložek za nakup strojev, prostora in delavcev, oviro pa predstavlja tudi zakonodaja na področju zdravstva, še posebej vpeljava standarda HACCP. (www.spica.si) S tega stališča je panoga visoko privlačna.

2.4.1.3 Nevarnost nastopa substitutov

Nevarnost nastopa substitutov v panogi pekarstva v Sloveniji ocenjujem kot nizko. Določeni pekarski izdelki danes sicer veljajo za relativno nezdrava živila (bel kruh, slaščice), a sta njihovi razširjenost in predvsem tradicija tako močna, da je nagnjenost kupcev k substituciji kljub temu nizka. Poleg tega veljajo določeni izdelki (črn ter polnozrnat kruh) za izredno zdrave in človeku potrebne. Uvažanje iz tujih držav ne pride v poštev zaradi kratkega roka trajanja pekarskih izdelkov.

Poleg tega so pekarski izdelki kljub podražitvam v zadnjem času še zmeraj povsem dosegljivi za veliko večino ljudi, kar bi bila za substitute še dodatna ovira. S tega stališča je panoga visoko privlačna.

2.4.1.4 Pogajalska moč kupcev

Pogajalsko moč kupcev v panogi pekarstva v Sloveniji ocenjujem kot visoko. Na slovenskem trgu pekarstva je prisotnih veliko različnih ponudnikov izdelkov, poleg tega pa so kupci tudi zelo dobro informirani glede stanja na trgu.

Blagovne znamke so sicer prisotne, a niso tako močne, da bi kupci slepo prisegali na posebej določeno, na primer v primeru podražitve. Kupci imajo tudi praktično nične relativne stroške menjave dobavitelja, kar jim daje še dodatno pogajalsko moč. S tega vidika je panoga nizko privlačna.

2.4.1.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalsko moč v panogi pekarstva v Sloveniji ocenjujem kot nizko. Slovenske pekarnice so žito uvažale že pred vstopom v Evropsko Unijo, saj količina žit, ki jo pridelamo v Sloveniji, ne more pokriti celotnega povpraševanja pekarn. Ob vstopu Slovenije v Evropsko Unijo pa so se odpravile tudi omejitve pri poslovanju z njenimi članicami tako da je bilo žito še lažje uvažati iz tujih držav.

Pekarnice imajo tako na tem področju veliko prednost in moč nad dobavitelji žita, saj lahko izbirajo med res velikim številom ponudnikov in se lahko izpogajajo za ponudbe, ki jim ustrezajo. S tega vidika je panoga visoko privlačna.

Na podlagi analize določljivk panoge sem izdelal tudi zbirno tabelo privlačnosti panoge.

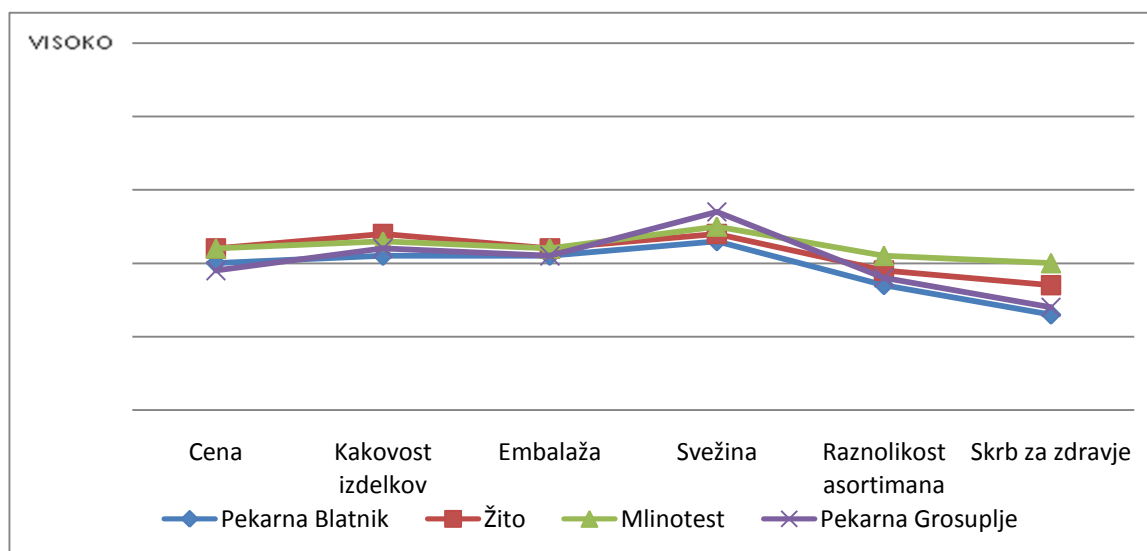
Tabela 2: Zbirna ocena privlačnosti panoge pekarstva v Sloveniji

Določljivka	PRIVLAČNOST PANOGA					
	Tekoče leto			Prihodnja leta		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	x			x		
Nevarnost novih vstopov			x			x
Nevarnost nastopa substitutov			x			x
Pogajalska moč kupcev	x			x		
Pogajalska moč dobaviteljev			x			x
Skupna ocena	srednja			srednja		

2.4.2 Strateški grafikon panoge pekarstva

Za panogo pekarstva v Sloveniji sem izdelal tudi strateški grafikon. Vanjo sem vnesel dejavnike ponudbe, za katere menim, da jih stranke najbolj opazijo in imajo zato tudi največji vpliv na konkurenčnost v panogi. Izdelal sem krivulje vrednosti za pekarno Blatnik in ostale tri največje pekarnice v Sloveniji (Žito, Mlinotest ter Grosuplje). Ostalih nisem vnašal, saj bi tako strateški grafikon po mojem mnenju deloval preveč nepregledno.

Slika 6: Strateški grafikon panoge pekarstva v Sloveniji



Iz zgornjega grafikona je razvidno, da so razlike med ponudniki minimalne pri skoraj vseh dejavnikih. Cena in kakovost sta v tem segmentu še posebej pomembni, saj je povpraševanje v panogi zelo elastično, kar je posledica velikega števila konkurentov, ki ponujajo enakovredne izdelke. Pri svežini malo prednjači pekarna Grosuplje, saj so v lasti Mercator d.d., kar pomeni, da se njihovi izdelki pečejo kar v poslovnih enotah družbe. To seveda pomeni prednost pred konkurenco, ki mora izdelke vsak dan prepeljati od pekarnice do trgovskih centrov. Pri skrbi za zdravje je v prednosti Mlinotest, ki s svojo linijo izdelkov Svit

strankam ponuja izdelke, ki ciljajo na varovanje zdravja, kar je v današnjih časih zelo priljubljeno.

Posebno omembo si zasluži še pekarna Pečjak, ki se je specializirala na proizvodnjo zamrznjenih pekarskih izdelkov in na ta način zelo uspešno izkoristila tržno nišo (morda celo ustvarila svoj modri ocean). Pekarne Pečjak nisem vključil v strateški grafikon, ker pri navedenih dejavnikih ponudbe močno odstopa od vključenih konkurentov. Glede na podobnost vseh krivulj vrednosti lahko sklepamo, da gre za strateško skupino relativno podobnih konkurentov in da je v panogi prostor za ustvarjanje modrih oceanov.

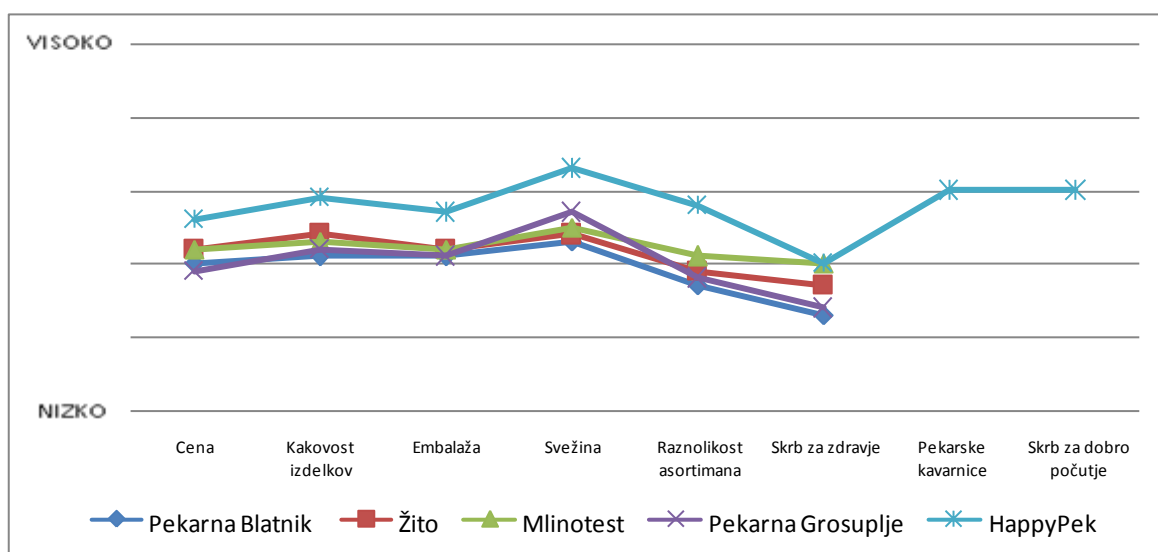
3 UGOTAVLJANJE, ALI BLAGOVNA ZNAMKA HAPPYPEK SLEDI NAČELOM STRATEGIJE MODREGA OCEANA

Pri ugotavljanju, ali blagovna znamka HappyPek sledi načelom modrega oceana, bom najprej vrisal krivuljo vrednosti HappyPeka v obstoječi grafikon panoge. Krivuljo bom ocenil z vidika okvirja štirih ukrepov in skušal ugotoviti, če podjetje sledi kateri izmed poti za doseganje modrega oceana. Analizo bom dopolnil še z identifikacijo potencialno neznanih kupcev ter na koncu podal svoje mnenje in morebitne predloge.

3.1 Krivulja vrednosti blagovne znamke HappyPek

Novi strateški grafikon (glej sliko 7) nam pokaže, kakšno raven dejavnikov ponudbe ima HappyPek v primerjavi s konkurenti in katere nove dejavnike so vnesli v panogo.

Slika 7: Strateški grafikon panoge pekarstva v Sloveniji s krivuljo vrednosti HappyPek



Ob pogledu na strateški grafikon lahko vidimo, da je podjetje HappyPek kakovost in embalažo dvignilo na višjo raven od konkurence, zato je tudi cena višja. To jih uvršča v višji segment ponudnikov, saj so vsi ostali konkurenti pri teh dejavnikih na nižji ravni. Svežina je od konkurence višja na račun dejstva, da se izdelki v poslovalnicah HappyPek pripravljajo pred očmi strank in da so se z večjimi trgovskimi podjetji že domenili, da se bo njihov kruh pripravljala kar v poslovnih enotah na način, ki ga bodo zaposlenim predstavili predstavniki HappyPeka (Intervju s članom uprave pekarnice Blatnik, 2010). Pri raznolikosti asortimana je HappyPek prav tako nad konkurenco, saj poleg klasičnih produktov, kot so kruh, pecivo in torte, strankam ponuja tudi nove izdelke, kot so HappyRole in HappyKiši. Pri skrbi za zdravje so na ravni konkurence, saj glede tega nimajo večjih poudarkov, razen da uporabljajo kakovostnejše materiale, ki so zato tudi bolj zdravi.

Največje spremembe pri krivulji vrednosti HappyPeka so vidne pri dveh dodanih dejavnikih. Prvi dodani dejavnik so razširjene poslovalnice. Podjetje je svoje poslovalnice razširilo iz klasične pekarnice v kombinacijo pekarnice in kavarne. Takšne ponudbe na slovenskem trgu še ni, tako da so poslovalnice HappyPeka dejansko nekaj povsem novega.

Drugi dodani dejavnik je skrb za dobro počutje strank. Tudi to je nekaj izvirnega v tej panogi, kjer so pekarski izdelki pravzaprav potrošni material, ki ga kupujemo v trgovskih centrih. Za dobro počutje skrbijo tako izdelki, ki so izdelani na klasičen način, kot tudi poslovalnice, ki dajejo prijeten, domač občutek. Poleg tega je zaposlenim naročeno, naj ljudem vzbujajo lepe občutke.

3.2 Sledenje potem doseganja modrega oceana

Ocenjujem, da HappyPek sledi prvi poti doseganja modrega oceana in sicer z oziranjem po alternativnih panogah, v njihovem primeru po panogi gostinstva. Njihove poslovalnice imajo poleg pekarnice tudi značilnosti kavarn, kar privablja stranke iz gostinskih lokalov. Sem mnenja, da lahko taiste stranke v HappyPeku najdejo večjo ponudbo prigrizkov, poleg tega pa so veliko pozornosti namenili tudi kavi, ki je zelo kakovostna. Zraven ponujajo tudi različne pijače in piva ter prostor, kjer se stranke lahko v miru usedejo.

HappyPek sledi tudi drugi poti doseganja modrih oceanov, in sicer z oziranjem po strateških skupinah znotraj panoge. V pekarni Blatnik so se odločili, da bodo izdelke Blatnik proizvajali še naprej in tako ostali v ekonomičnem segmentu pekarstva. Hkrati pa bodo z znamko HappyPek ponudili izdelke višje kakovosti strankam, ki bodo to želele. Tako imajo pokrita kar dva segmenta panoge pekarstva.

Ocenjujem tudi, da HappyPek sledi tudi peti poti doseganja modrega oceana in sicer z oziranjem po čustveni privlačnosti, ki jo ima izdelek za kupca. Znamka stremi k vzbujanju dobrih občutkov, tako z ustvarjanjem nostalgičnih občutkov kot tudi z domačnostjo in prijaznostjo. Sem mnenja, da njihova skrb za čim boljše počutje strank ne bo pustila

ravnodušnih, tako da si bodo znamko HappyPek zapomnili in se zaradi dobrih asociacij želeli vrniti.

3.3 Novi kupci

Pekarna Blatnik je z novo blagovno znamko HappyPek pridobila nove kupce.

S tem, ko je v sklopu svoje blagovne znamke HappyPek ponudila izdelke višje kakovosti in dvignila vrednost za kupce, je pridobila stranke iz prve kategorije neuporabnikov. To so tisti uporabniki, ki so mnenja, da postajajo pekarski izdelki vse bolj industrijski in umetni, ter jih kupujejo le zaradi nujnosti. Poleg višje kakovosti pri znamki HappyPek poudarjajo tudi "ljubezen", s katero so izdelki narejeni, kar ugaja starejšim generacijam, ki imajo na pekarstvo lepe spomine.

Z znamko HappyPek je pekarna Blatnik pridobila tudi kupce iz tretje kategorije neuporabnikov. Panogi pekarstva in kavarn nista blizu druga drugi. Za njiju vlada splošno prepričanje, da ne konkurirata druga drugi in da se kupci ne odločajo med podjetji iz obeh. Z vpeljavo kavarne v tradicionalno pekarno je pekarna Blatnik ustvarila uspešen hibrid poslovalnic, ki privablja tudi nepoznane neuporabnike in tako uspešno konkurirajo podjetjem iz povsem druge dejavnosti.

3.4 Ocena

Sodeč po analizi, ki sem jo izvedel v prejšnjih točkah, ocenjujem, da blagovna znamka HappyPek uspešno sledi strategiji modrega oceana. Raven večine dejavnikov na krivulji vrednosti so dvignili nad raven panoge. Kot dodatna dejavnika so na svojo krivuljo vrednosti dodali pekarske kavarnice in skrb za počutje strank.

Ocenjujem, da so s pekarskimi kavarnicami "zadeli v polno", saj so na tak način postali edini ponudnik takšne storitve v Sloveniji. Poleg tega je uspešen tudi dejavnik skrb za počutje strank, saj ima ogromno ljudi lepe spomine na pekarstvo, kar je čustvena nota, ki jo podjetje izkoristi v kombinaciji z domačim videzom poslovalnic.

Kljub moji oceni, da pekarna Blatnik z blagovno znamko HappyPek uspešno sledi strategiji modrega oceana, imam tudi nekaj predlogov.

Mnenja sem, da bi na krivulji vrednosti HappyPek lahko znižali dejavnik embalaže, saj ta vpliva na višje stroške proizvodov. Po moji oceni embalaža, glede na stroške, kupcem ne doprinese dovolj visoke vrednosti. V ta namen bi podjetje lahko izvedlo trženjsko raziskavo, glede pomembnosti embalaže.

Dvignili bi lahko dejavnik skrb za zdravje. Glede na to, da HappyPek ponuja izdelke višje kakovosti, bi lahko začeli s trženjem tudi v to smer, še posebej glede na to, da ljudje v današnjem svetu vedno bolj cenijo biološke, zdrave izdelke. Pri tem dejavniku sem mnenja, da bi ga morali dvigniti precej nad raven panoge, saj v sebi skriva veliko potenciala in bo najverjetneje ostal trend tudi v prihodnosti. Tako bi lahko sledili tudi šesti poti doseganja modrega oceana.

Dejavnik, ki bi ga po mojem mnenju lahko dodali, je izvirno oglaševanje. Glede na to, da je višja prepoznavnost znamke venomer dobrodošla, ocenjujem, da bi lahko v podjetju Blatnik več vlagali v izvirno oglaševanje HappyPeka in na takšen način pritegnili pozornost javnosti. Oglaševanje bi moralo biti izvirno zato, da bi stranke opazile te specifične reklame med morjem ostalih podobnih oglasov.

Menim, da sem svojo oceno uspešnega sledenja strategiji modrega oceana z analizo teorije in praktično aplikacijo analitičnih orodij v diplomskem delu tudi dokazal.

SKLEP

Danes je na svetu polno raznolikih podjetij, ki ponujajo zelo raznolike izdelke in storitve. Zaradi tega se zdi, kot da so vse tržne niše že maksimalno izkoriščene. A če pogledamo bolj natančno, lahko vidimo, da to še zdaleč ni tako. Tudi na tako majhnem trgu, kot je slovenski, lahko najdemo priložnosti za ustvarjanje nečesa drugačnega. Neizkoriščene tržne možnosti se skrivajo povsod, samo poiskati jih je treba.

Blagovna znamka HappyPek je izvrsten primer tega. Pekarna Blatnik je s HappyPekom vnesla svežino in drugačnost v panogo pekarstva, za katero si verjetno nihče ni predstavljal, da bo doživela takšno spremembo. Še posebej ne v tako majhni državi, kot je Slovenija. Navkljub majhnosti trga in zasičenosti panoge so se pogumno ozrli preko tradicionalnih meja in odstranili tradicionalne omejitve panoge.

Z analizo panoge slovenskega pekarstva sem prikazal trenutno stanje na trgu, prikazal stanje relevantnih konkurentov, nato pa sem z vrisom krivulje vrednosti blagovne znamke HappyPek dokazal, da so se pri pekarni Blatnik s to blagovno znamko resnično oddaljili od tradicionalnih poti konkurentov. Z dodajanjem različnih dejavnikov vrednosti so ustvarili nekaj povsem samosvojega in strankam ponudili izdelke, kakršne pred tem ni bilo možno kupiti na slovenskem trgu.

Glede na analize in rezultate, ki sem jih dobil, lahko potrdim osnovno hipotezo diplomskega dela, in sicer, da pekarna Blatnik z blagovno znamko HappyPek zasleduje strategijo modrega oceana.

Ker je znamka stara šele eno leto, je trenutno še težko oceniti, kakšen uspeh bo prinesla pekarni Blatnik. Kljub temu lahko vidimo, da se znamka razvija v pravi smeri in zanimivo jo bo spremljati tudi v prihodnosti, saj imajo lastniki velike ambicije, znamka pa veliko potenciala.

LITERATURA IN VIRI

1. Beinhocker, E., Davis, I. & Mendonca, L. (2009) The 10 trends you have to watch. *Harvard Business Review*, (julij-avgust), 55-60.
2. Blatnik, T. & Gilboa, A. (2010, 21. september). *How investors see and evaluate brands: HappyPek case study*. Najdeno 24. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/aktualno/dogodki-dms/44-marketinski-fokus-upravljanje-blagovnih-znamk-je-vec-kot-samo-branding/>
3. Burke, A., van Stel, A. & Thurik, R. (2009). Blue ocean vs. five forces. *Harvard Business Review*, (maj), 28.
4. Češnovar, T. (2010). *Ocena stanja na področju pekarstva*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
5. Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, julij-avgust, 69-82.
6. *Happy Ekspres konceptna trgovina*. Najdeno 17. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.arhivo.com/happypek-konceptna-trgovina&GID=35>
7. *HappyPek Double Decker*. Najdeno 7. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://happypek.com/blog/2010/09/06/happypek-double-decker/>
8. Intervju z Arikom Gilboo, članom uprave pekarnice Blatnik. 2. avgust 2010.
9. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, (januar-februar), 103-112.
10. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82 (10), 76-84.
11. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005a). *Strategija sinjega oceana*. Ljubljana: GV Založba.
12. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005b). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Jurnal of Business Strategy*, 26 (4), 22-28.
13. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, 73-80.
14. Kuhar, A. (2009). *Ocena stanja v slovenski živilsko predelovalni industriji v letu 2008*. Ptuj: Gospodarska zbornica Slovenije.
15. Leavy, B. (2005). Value pioneering – how to discover your own »blue ocean«: interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne. *Strategy & Leadership*, 33 (6), 13-20.
16. Žito d.d. (2010). *Letno poročilo skupine Žito in družbe Žito d.d. za leto 2009*. Ljubljana: Žito Prehrambena industrija.
17. Mlinotest d.d. (2010). *Letno poročilo za leto 2009*. Ajdovščina: Mlinotest Živilska industrija.
18. Levitt, T. (2004). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, julij-avgust, 138-149.
19. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
20. Ofek, E. & Wathieu, L. (2010). Trends that could shake up your business? *Harvard Business Review*, (julij-avgust), 125-131.

21. Petrov, S. (2010, 29. september). Z znamko Happypek Pekarna Blatnik uspešno odpira vrata trgovcev. *Finance*, str. 16.
22. Pitta, D. (2009). Issues in a down economy: blue oceans and new product development. *Journal of Product & Brand Management*, 18 (4), 292-296.
23. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nex York: The Free Press.
24. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
25. Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, (november-december), 61-78.
26. *Predstavitev pekarnice Blatnik*. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu www.pekarna-blatnik.si/predstavitev.html
27. *Predstavitev prodajnega asortimana pekarnice Blatnik*. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.pekarna-blatnik.si/izdelki.html>
28. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Sheehan, N. T. & Vaidyanathan, G. (2009): Using a value creation compass to discover »Blue Oceans«. *Strategy & Leadership*, 37 (2), 13-20.
30. *Standard HACCP zahteva označevanje in spremljanje izdelkov*. Najdeno 17. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.spica.si/caseStudies/learn_haccp.aspx