

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**MLEKARNA MIS - ALI GRE ZA STRATEGIJO
MODREGA OCEANA?**

Ljubljana, oktober 2010

ROK VUJADINOVIČ

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 5.10. 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEGIJA MODREGA OCEANA	2
1.1 Opredelitev strategije	2
1.2 Analitična orodja in okviri strategije modrega oceana	4
1.3 Skupine potencialnih kupcev	6
2 PREDSTAVITEV MLEKOMATOV IN KMETIJE MIS	8
2.1 Mlekomi	8
2.2 Kmetija Mis	9
3 ANALIZA PANOGE	10
3.1 Analiza panoge s Porterjevim modelom petih silnic	10
3.1.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	12
3.1.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov	13
3.1.3 Pogajalska moč kupcev	13
3.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev	14
3.1.5 Nevarnost nastopa substitutov	14
3.1.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge	15
3.2 Analiza z uporabo strateškega grafikona	16
4 MLEKOMATI: STRATEGIJA MODREGA OCEANA	18
4.1 Strateški grafikon in okvir štirih ukrepov	18
4.2 Okvir šestih poti	19
4.3 Skupine novih kupcev	20
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med strategijo rdečega oceana in strategijo modrega oceana	3
Tabela 2: Iskanje idej za modri ocean po okviru šestih poti in tradicionalni pristop.....	6
Tabela 3: Zbirna ocena privlačnosti panoge mlekarstva oziroma prodaje mleka	16
Tabela 4: Mreža štirih ukrepov kmetije Mis	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrednostna inovacija	4
Slika 2: Primer strateškega grafikona.....	4
Slika 3: Trije segmenti neuporabnikov	7
Slika 4: Porterjev model petih silnic	11
Slika 5: Strateški grafikon za panogo prodaje mleka.....	17
Slika 6: Strateški grafikon s krivuljo vrednosti mlekomatov za panogo prodaje mleka.....	18

UVOD

Podjetja danes delujejo v hitro spreminjajočem se okolju. Globalizacija ter vse hitrejši tehnološki napredek je povečal produktivnost v večini panog, kjer nastaja neizprosna konkurenca med podjetji. Na vse več trgih ponudba presega povpraševanje, kar pomeni, da morajo podjetja neprestano tekmovati s številnimi konkurenti. Porter (1980) utemeljuje konkurenčni boj kot jedro poslovnih strategij, kjer se podjetja odločajo o poti do doseganja konkurenčne prednosti. Večina podjetji skuša tako svoje konkurente premagati bodisi z ustvarjanjem večje vrednosti za stranke bodisi z nižjimi stroški.

Vendar pa danes v panogah, nasičenih s konkurenco, tradicionalne strateške metode za podjetja, ki si resnično želijo uspeli in izstopati, niso primerne. Kim in Mauborgne (2005a, str. 7) podjetjem svetujeta, da se iz trga, nasičenega s konkurenco, iztrgajo tako, da ustvarijo lasten tržni prostor, v katerem konkurenca ne bo več pomembna. Namesto da bi si podjetja skušala pridobiti del trenutnega – in pogosto upadajočega – povpraševanja, naj s **strategijo modrega oceana** (angl. *blue ocean strategy*) povpraševanje povečajo in tako uidejo konkurenci.

Temelj te strategije je t.i. vrednostna inovacija (angl. *value innovation*), ki določa, naj se podjetje ne osredotoča na boj s konkurenco, ampak na odpiranje novega, nezasedenega tržnega prostora. Podjetje naj z odkritjem povsem nove panoge ali pa s premikanjem meja obstoječih panog ustvari povsem novo povpraševanje in s tem poveča vrednost tako za kupca kot tudi zase (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 22).

V tujini je veliko primerov uspešnih podjetij, ki so uspela na takšen način. V Sloveniji takšnih primerov uradno še nihče ni predstavljal, je pa verjetno prisotnih kar nekaj podjetij, ki ustrezajo značilnostim strategije modri ocean. Po moji oceni bi tem značilnostim znali ustrezati tudi mlekomati, ki so se v zadnjih letih pojavili v Sloveniji kot oblika neposredne prodaje mleka potrošnikom. Tako je raziskovalna hipoteza diplomskega dela: Kmetija Mis zasleduje strategijo modrega oceana.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, ali mlekomati – obravnaval bom mlekomate kmetije Mis – predstavljajo strategijo modrega oceana.

Cilj diplomskega dela je preučiti panogo mlekarstva, konkurente v njej ter značilnosti, s katerimi konkurirajo podjetja v panogi. S pomočjo strateškega grafikona bom analiziral ter predstavil, kje je nastala vrzel za ustvarjanje novega tržnega prostora ter novo strategijo, ki jo mlekomati predstavljajo. Na koncu bom podal oceno, ali je strategija mlekomatov kmetije Mis dejansko strategija modrega oceana.

Znanje in teoretične koncepte s področja razvijanja poslovnih strategij sem pridobil z znanstveno in strokovno literaturo. Panogo bom analiziral s tradicionalnimi (Porter) in orodji za analizo modrega oceana (strateški grafikoni). Konkurente v panogi bom analiziral s

pomočjo javno dostopnih podatkov na internetu. Podrobneje bom analiziral kmetijo Mis, pri tem pa bom uporabil intervju, ki sem ga opravil z lastnikom kmetije Mis, gospodom Tomažem Misom. Vsa analitična orodja za oceno, ali gre tu za strategijo modrega oceana, bom izrisal subjektivno kot tudi podal zaključno oceno.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju predstavim strategijo modrega oceana kot sodoben koncept za razvijanje in uresničevanje poslovne strategije ter predstavim analitična orodja in okvire te strategije. V naslednjem poglavju predstavim mlekomate in kmetijo Mis. Sledi analiza panoge, ki jo analiziram s tradicionalnimi in z orodji za analizo modrega oceana. V četrtem poglavju ugotavljam, ali so mlekomati poslovna odločitev kmetije Mis, ki ustreza kriterijem strategije modrega oceana. Sledi zaključek, kjer povzamem ključne ugotovitve.

1 STRATEGIJA MODREGA OCEANA

1.1 Opredelitev strategije

Mnogo panog je danes prenasičenih s konkurenti. Število konkurentov in zaostrovanje konkurence povzroča hud boj, posledica česar je padanje cen in inkrementalne diferenciacije produktov. Dobički se zmanjšujejo, podjetje pa je lahko celo prisiljeno, da izstopi iz panoge. Kot odgovor na tako situacijo Kim in Mauborgne ponujata t.i. strategijo modrega oceana (Pitta, 2009, str. 292).

Kim in Mauborgne (2005b, str. 25) predpostavljata, da je tržni prostor sestavljen iz dveh oceanov: rdečega in modrega. Rdeči ocean predstavlja znani tržni prostor, torej vse panoge, ki jih poznamo. Tu so meje med panogami definirane in sprejete, prav tako so znana konkurenčna pravila igre. Podjetja tekmujejo med seboj in se borijo za čim večji delež obstoječega povpraševanja. Ker je tržni prostor vedno bolj nasičen, so možnosti za dobiček in rast majhne, in ker je konkurenca vedno bolj neusmiljena, rdeči oceani postanejo krvavi.

Hamel (1996, str. 70) pravi, da večina podjetij panogo jemlje kot samoumevno. Njihova glavna skrb je, kako s svojimi produkti in storitvami zavzeti položaj znotraj obstoječih panožnih meja, namesto da bi ustvarili nov nezaseden tržni prostor.

Modri oceani pa predstavljajo panoge, kjer ni konkurence. Predstavljajo torej konkurentom neznani tržni prostor. Gre za inovativno ustvarjanje novih potreb in povpraševanja, s tem pa tudi možnost za zelo dobičkonosno rast. Modri oceani lahko nastanejo bodisi zunaj obstoječih panožnih meja, večina pa jih zraste iz rdečih oceanov, in sicer s premikanjem meja obstoječih panog (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 25-26). Razlike med obema oceanoma so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: Razlike med strategijo rdečega oceana in strategijo 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 novega povpraševanja
Kompromis med vrednostjo in stroški	Odpravljanje kompromisa med vrednostjo in stroški
Celoten sistem dejavnosti podjetja je usklajen s strateško odločitvijo za diferenciacijo oziroma vodenje v stroškovni učinkovitosti	Celoten sistem dejavnosti podjetja je usklajen s prizadevanji za hkratno diferenciacijo in vodenje v stroškovni učinkovitosti

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, Strategija sinjega oceana, 2005a, str. 28.

Za razliko od družb v rdečem oceanu si tiste, ki želijo ustvariti modri ocean, za izhodišče ne izbirajo tekmecev, temveč sledijo strategiji vrednostne inovacije. Kim in Mauborgne (1997, str. 103) sta v svoji pet letni raziskavi podjetij z visoko rastjo in njihovih manj uspešnih tekmecev ugotovila, da je uspeh podjetij povezan prav z izbiro strategije. Manj uspešna podjetja večinoma posegajo po strategijah, katerih bistvo je osredotočanje na tekmece. V nasprotju z njimi, visoko rastoča podjetja konkurenco povsem zanemarijo in se raje osredotočijo na ustvarjanje vrednostne inovacije.

Vrednostna inovacija je temelj modrega oceana in se osredotoča na skok vrednosti tako za kupce kot tudi za podjetje, s čimer ustvarja nov tržni prostor, kjer konkurence še ni. Obe komponenti sta enako pomembni in sta nerazdružljivi. Vrednostna inovacija je nov način strateškega razmišljanja, ki nasprotuje eni najširše sprejetih pravil v strategiji konkurenčnosti, kompromisu med diferenciacijo in vodenjem v stroškovni učinkovitosti. V splošnem naj bi veljalo prepričanje, da je večja vrednost za stranke mogoča le z višjimi stroški, medtem ko z nižjimi stroški lahko dosežemo le sprejemljivo vrednost. Gre predvsem za tako imenovani »trade-off« med diferenciacijo in nizkimi stroški. V nasprotju s to strategijo pa strategija modrega oceana predpostavlja, da lahko podjetje sledi tako diferenciaciji kot tudi nizkim stroškom (Leavy, 2005, str. 14). V sliki 1 prikazujem koncept vrednostne inovacije.

Prihranki pri stroških nastanejo z odpravljanjem in zmanjševanjem dejavnikov, s katerimi konkurenti v panogi tekmujejo. Vrednost za kupca podjetje poveča tako, da ustvari dejavnike ponudbe, ki jih v panogi še ni. Sčasoma se stroški še zmanjšajo, saj pride do ekonomije obsega, ki nastane zaradi velikega obsega prodaje, ki jo ustvari visoka vrednost ponudbe (Kim & Mauborgne, 2004, str. 83).

Slika 1: Vrednostna inovacija

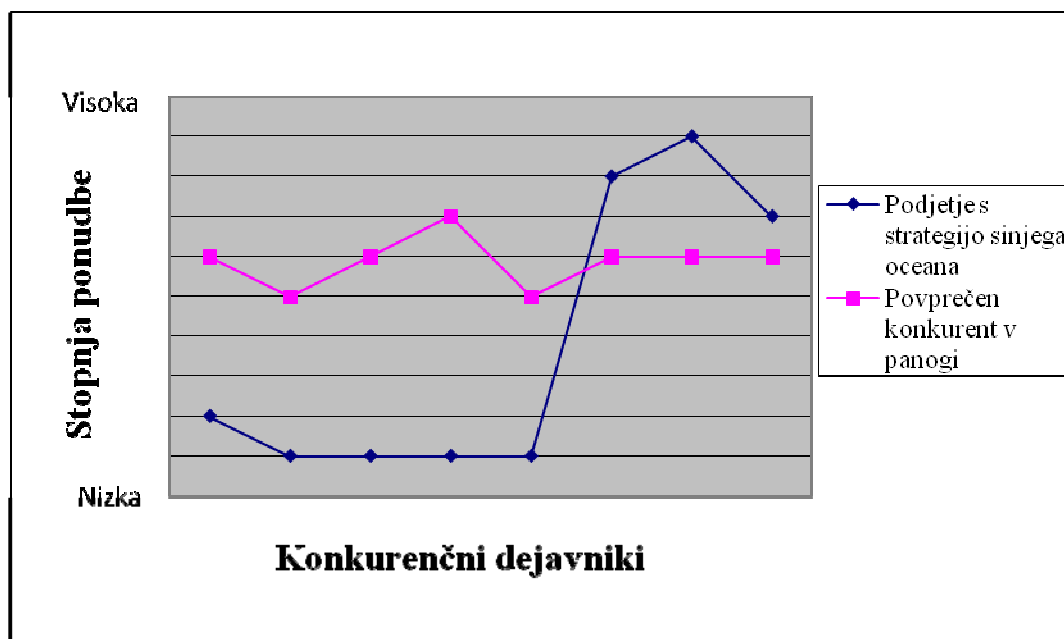


Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 26.

1.2 Analitična orodja in okviri strategije modrega oceana

Strateški grafik (ang. *strategy canvas*) je diagnostični in akcijski okvir, ki se uporablja pri oblikovanju strategije modrega oceana. Z njim ugotavljamo trenutne razmere v znanem tržnem prostoru, s čimer lažje razumemo, kam konkurenca trenutno vlaga ter kateri so elementi konkuriranja v panogi. Slika 2 prikazuje primer strateškega grafikona. Na horizontalni osi so prikazani konkurenčni dejavniki v panogi, vertikalna os pa predstavlja stopnjo ponudbe, ki so jo kupci deležni za vsak dejavnik konkuriranja. Krivulja vrednosti je temeljni del strateškega grafikona in predstavlja grafični prikaz relativne uspešnosti podjetja glede na konkurenčne dejavnike v panogi (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 35-36).

Slika 2: Primer strateškega grafikona



Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005a, str. 46.

Vse preveč podjetij se danes osredotoča le na svojo panogo in s tem izgublja svoje kupce. Namesto, da bi podjetja priložnosti iskala zunaj svojih panožnih meja in se osredotočila na želje in potrebe kupcev, se osredotočajo na že obstoječe produkte znotraj panoge. Takšna orientiranost je nevarna, saj se panoge vseskozi spreminjajo, njihove meje pa se rišejo na novo (Levitt, 2004, str. 138-139). Tista podjetja, ki bodo presegla takšno miselnost bodo na dobri poti k odkritju modrega oceana.

Če podjetje želi ustvariti krivuljo vrednosti, ki temelji na modrem oceanu, Kim in Mauborgne (2005a, str. 37) pravita, da je potrebno: » [...] strateško pozornost preusmeriti od *tekmovalcev k alternativnim možnostim* in od *uporabnikov k neuporabnikom*.« Podjetje lahko šele nato na novo identificira dejavnike vrednosti za kupca in pri tem upošteva tudi tiste, ki so zunaj meja panoge.

Okvir štirih ukrepov (angl. *four actions framework*) je orodje, s pomočjo katerega je moč na novo postaviti elemente vrednosti. Kim in Mauborgne (2005a, str. 38) tako pravita, da si morajo podjetja, ki želijo ustvarjajo novo krivuljo vrednosti, postaviti štiri ključna vprašanja:

- Katere dejavnike, ki jih ima panoga za samoumevne, bi morali odpraviti?
- Katere dejavnike bi morali omejiti bistveno bolj, kot je običaj v panogi?
- Katere dejavnike bi bilo treba bistveno okrepiti, da bi presegli standarde panoge?
- Katere dejavnike, ki jih panoga doslej še ni ponudila, bi bilo treba uvesti?

Prvi dve vprašanji se nanašata na zmanjšanje oziroma odpravo stroškov v primerjavi s konkurenco. Podjetje naj bi stroške zmanjšalo ali povsem odpravilo v tistih dejavnikih, kjer je konkurenca največja. Drugi dve vprašanji pa se nanašata na to, kako dvigniti vrednost za kupce ter ustvariti novo povpraševanje. Ko podjetje uspešno izvede vse štiri ukrepe, podjetje lahko ustvari novo krivuljo vrednosti, ki predstavlja večjo vrednost za kupce, obenem pa podjetje ohrani nizke stroške.

Avtorja navajata, da so za dobro strategijo pomembne tri značilnosti. Strategija mora biti natančno **usmerjena**, kar mora pokazati tudi krivulja vrednosti. Oblika krivulje mora biti tudi **drugačna** kot pri drugih podjetjih v panogi, saj mora podjetje ustvariti svoj profil, ki se razlikuje od povprečja v panogi. Dobra strategija ima tudi jasno in **udarno geslo**, ki mora oglaševati dejansko ponudbo podjetja (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 45-48).

Eno temeljnih načel strategije modrega oceana je premikanje panožnih meja, saj se tako izognemo konkurenci in ustvarimo nov tržni prostor. V množici potencialnih priložnosti je potrebno poiskati tiste, ki ustrezajo modremu oceanu, hkrati pa so tudi poslovno privlačne. **Okvir šestih poti** (angl. *six paths framework*) predstavlja šest temeljnih pristopov za premikanje meja trga, ki spodbijajo temeljne predpostavke, na katerih strategijo gradi večina podjetij (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 56). Razlike med obema pristopoma so prikazane v tabeli 2.

Tabela 2: Iskanje idej za modri ocean po okviru šestih poti in tradicionalni pristop

	Neposredna konkurenca	Ustvarjanje modrih oceanov
Panoga	Osredotočenost na obstoječe konkurente znotraj panoge	Pregled alternativnih panog, ki ponujajo substitute v širšem smislu
Strateška skupina	Osredotočenost na konkurenčni položaj znotraj obstoječe strateške skupine	Pregled različnih strateških skupin znotraj panoge
Skupina kupcev	Osredotočenost na ponudbo za obstoječo skupino kupcev	Nova definicija skupine kupcev v panogi
Obseg ponudbe izdelkov oz. storitev	Osredotočenost na čim večjo vrednost izdelkov oz. storitev znotraj panoge	Pregled ponudbe dopolnilnih izdelkov in storitev
Funkcijsko-čustvena usmeritev	Osredotočenost bodisi na funkcionalno usmeritev ali pa na čustveno	Ponoven razmislek o funkcionalni oziroma čustveni usmeritvi panoge
Čas	Osredotočenost na prilagajanje obstoječim zunanjim trendom	Sodelovanje pri dolgoročnem oblikovanju trendov

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005a, str. 84.

Prva pot narekuje, da se podjetje namesto osredotočanja na obstoječo panogo, kjer vlada hud konkurenčni boj, raje osredotoči na alternativne panoge. Prostor med različnimi panogami ponuja priložnost za vrednostne inovacije. Druga pot govori o osredotočenju na strateške skupine znotraj panoge. Podjetje lahko modri ocean ustvari z zgledovanjem po različnih strateških skupinah. Tretja pot se osredotoča na verigo »kupcev«, ki posredno ali neposredno vplivajo na odločitev o nakupu. Kupci, ki plačajo izdelek, niso vedno dejanski uporabniki, prav tako pa so v tej verigi lahko prisotni še drugi vplivneži. Podjetje lahko ustvari svoj modri ocean tako, da se poglobi v skupine kupcev in svojo krivuljo vrednosti prilagodi nekoč zanemarjenim skupinam kupcev. Četrta pot opozarja na pomembnost dopolnilnih izdelkov in storitev. Kupci si želijo celovitih rešitev in ker na mnogo vrednosti izdelkov in storitev vplivajo drugi izdelki in storitve, pregled le-teh lahko vodi v odprtje novih tržnih prostorov. Peta pot govori o tem, da podjetja, ki so pripravljena preseči funkcionalno oziroma čustveno usmeritev panoge, pogosto odkrijejo nov tržni prostor. Zadnja pot išče priložnost v sodelovanju pri dolgoročnem oblikovanju trendov, ki pa morajo biti ključni za panogo, biti takšni, da se jih ne da več ustaviti, in imeti jasno smer (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 57-80).

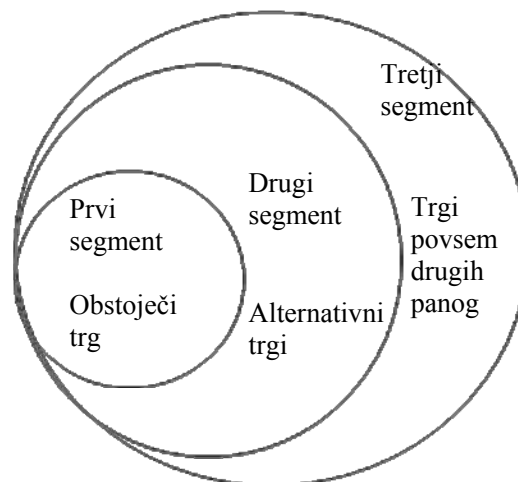
1.3 Skupine potencialnih kupcev

Strateška usmerjenost večine podjetji je usmerjena v obstoječe kupce. Podjetja se trudijo, da bi njihovim potrebam in željam kar se da dobro ugodile in bila pri tem boljša kot konkurenca. Pri strategiji modrega oceana pa mora biti usmeritev podjetja drugačna. Podjetje, ki ustvarja

modri ocean, išče nove tržne prostore, s tem pa ustvarja novo povpraševanje, ki temelji na novih kupcih (Leavy, 2005, str. 19).

Kim in Mauborgne (2005a, str. 105-111) potencialne nove stranke razdelita v tri segmente neuporabnikov, ki so prikazani na sliki 3. V prvem segmentu so kupci, ki sicer posegajo pa delu ponudbe, a to počnejo le zato, ker so v to prisiljeni. Glede na razmišljanje so ti kupci neuporabniki in bodo takoj, ko bodo imeli boljšo rešitev, zapustili panogo. Podjetje, ki poišče novo, boljšo rešitev za te uporabnike, bo ustvarilo novo povpraševanje in s tem nov tržni prostor. Drugi segment neuporabnikov so ljudje, ki trg zavestno zavračajo. Na ponudbo gledajo kot na eno izmed substitutov za zadovoljevanje njihovih potreb, vendar se zanjo iz različnih razlogov niso odločili. Svoje potrebe zadovoljijo drugače ali pa jih prezrejo. Ta segment neuporabnikov predstavlja priložnost za podjetje, ki lahko s prilagoditvijo svoje krivulje vrednosti odkrije povsem nov, nedotaknjen ocean. Tretji segment so neuporabniki, ki ponudbe sploh ne vidijo kot eno izmed možnosti. Ta segment je najdlje od obstoječih kupcev neke panoge. Večina podjetji v panogi predvideva, da njihove potrebe zadovoljujejo povsem drugi trgi, zato se z njimi ne ukvarjajo. Vendar pa prav ta segment lahko predstavlja veliko priložnost za novo povpraševanje, če podjetje poišče skupne značilnosti med njimi in obstoječimi strankami ter ugotovi, kako jih pritegniti na trg.

Slika 3: Trije segmenti neuporabnikov



Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, Strategija sinjega oceana, 2005a, str. 106.

Izbira segmenta neuporabnikov za podjetje, ki sledi strategiji modrega oceana je odvisna tako od časa kot tudi od panoge. Podjetje se mora odločiti za segment, ki v danem trenutku predstavlja največjo priložnost. Če so med tremi segmenti neuporabnikov skupne značilnosti, se podjetje lahko ozre po vseh treh in s tem še poveča novo povpraševanje (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 115).

2 PREDSTAVITEV MLEKOMATOV IN KMETIJE MIS

2.1 Mlekوماتi

Mlekomat je sodoben avtomat za prodajo svežega surovega mleka, ki ga ustekleniči ob nakupu. Na spletni strani Vsak dan sveže mleko (<http://www.mlekوماتi.com/>) je zapisano, da so mlekوماتe razvili v Švici, izpopolnili pa v Italiji. Danes so prisotni v večini evropskih držav, največ, več kot 1500, jih je v Italiji, v Sloveniji pa jih je že preko 50 (Intervju s Tomažem Misom, 2010).

Mlekوماتe je v Slovenijo pripeljalo podjetje Kamit. Podjetje je iz Italije in se ukvarja s prodajo kave in kavnih aparatov, zadnjih nekaj let pa tudi s prodajo mlekوماتov. Mitja Kavčič, ki je v Kamitu zaposlen, je v tem videl poslovno priložnost in mlekوماتe leta 2008 predstavil Tomažu Misu. Kmetija Mis je tako prva kmetija v Sloveniji, ki je začela s prodajo mleka preko mlekوماتov. V 13 mesecih je Kavčič prodal 40 mlekوماتov, pri tem pa vztraja, da vsak kmet zgradi svojo zgodbo in hkrati blagovno znamko o svojem mleku. Vsak mlekomat ima tako drugačno podobo ter napis čigavo mleko se prodaja, kar kupcem omogoča, seznanjenje s poreklom mleka (Šubic, 2010).

Mlekوماتi, ki jih ponuja podjetje Kamit d.o.o., so tipa CONDOR-DALTIO. Z vidika kakovosti in higiene ti mlekوماتi zagotavlja absolutno varnost za potrošnika. Programska oprema in nadzorni sistem ne dovoljujeta izdaje mleka, ki je starejše od 24-ih ur. Če v tem času ne pride do zamenjave mleka ali pa se temperatura mleka nenadzorovano dvigne nad 6°C, mlekomat preneha delovati. Na ta način se zagotovi prodaja izključno dnevno svežega mleka. Kmetje, ki skrbijo za svoje mlekوماتe, so o stanju mleka in mlekوماتov sproti obveščeni preko modula GSM (Interno gradivo Kamit d.o.o., 2009).

Prednost mlekوماتov je predvsem v tem, da kupcem ponujajo sveže mleko, ki je veliko bolj zdravo od homogeniziranega. V slovenskih mlekوماتih je izključno mleko slovenskega porekla, ki je po pridelavi zelo blizu ekološkemu mleku. Prav tako je prednost mlekوماتov 24 urno delovanje, ki kupcem omogoča časovno neomejen dostop do mleka.

Tomkiewicz-Vouk (2002), dipl. ing. kem. teh., pravi, da je naravno sveže mleko lahko prebavljivo in organizem oskrbi z večino potrebnih vitaminov, mineralov, maščob, beljakovin, ogljikovih hidratov in mikroorganizmi mlečne mikroflore, katerih prisotnost v našem telesu je nujna za zdravje in odpornost proti okužbam. Homogenizacija mleka preprečuje ločevanje maščob, kar omogoča daljši rok trajanja mleka. Vendar pa avtorica opozarja, da se z homogenizacijo spremenijo lastnosti maščob. Človeški organizem novo nastale maščobe, težje prebavlja, posledica česar je, da se maščoba nabira na stenah žil in da iz homogeniziranega mleka organizem ne more izkoristiti kalcija.

Pasterizacija mleka ni tako škodljiva kot homogenizacija, njen namen pa je uničenje nevarnih bakterij ter preprečitev kisanja mleka. Vendar pa pasterizacija uniči tudi neškodljive in koristne bakterije ter encime, spreminja občutljive mlečne beljakovine, zmanjšuje vsebnost vitaminov ter uničuje vitamine C, B12, B6. Povezujejo pa jo tudi z alergijami, osteoporozo ter drugimi boleznimi (Interno gradivo Kamit d.o.o., 2009).

2.2 Kmetija Mis

Kmetija Mis se nahaja v vasi Zavrh pod Šmarno goro. Kmetija ima bogato 300-letno tradicijo. Danes je glavna dejavnost kmetije prireja mleka, ki temelji na znanju in predanem odnosu do vzreje krav molznic. Kmetija se je skozi svojo zgodovino vseskozi razvijala. Starša Tomaža Misa, zdajšnjega lastnika kmetije, sta dolga leta razvijala kmetijo, ki se je poleg prireje mleka takrat ukvarjala tudi z njegovo predelavo. Dobra lokacija kmetije, ki je blizu Ljubljane, jim je omogočala dobre možnosti za prodajo domače skute, smetane in drugih mlečnih izdelkov. Z razcvetom trgovcev pa se je vse to končalo, saj so le-ti začeli koncentrirati ponudbo ter zniževati cene. Na kmetiji so ugotovili, da prihodki niso dovolj visoki, zato so predelavo mleka opustili. Namesto tega so zgradili nov sodoben hlev za prosto rejo krav molznic. Slednji je bil do danes prenovljen že trikrat, prenove pa niso bile usmerjene le v povečanje obsega, ampak tudi v boljše počutje živali. Pred kratkim so končali še zadnjo obnovo hleva, ko so zgradili namenski hlev za vzrejo plemenskih telic. V njem so uredili poseben prostor za t.i. presušene krave (2 meseca ali manj pred porodom), ki jim pri prehrani posvečajo največjo pozornost. Tomaž Mis danes spada med vrhunske rejce, tako po znanju kot tudi po mlečnosti krav. Na kmetiji je danes 140 glav goveda črno-bele pasme, od tega je 80 krav molznic. Povprečna mlečnost krav je prek 11.000 kilogramov mleka v laktaciji, z visoko vsebnostjo beljakovin in maščob (<http://www.kmetija-mis.si/>).

Kmetija dosega takšne rezultate predvsem zaradi truda in znanja, ki ga na kmetiji vlagajo v svojo živino. Krmo na kmetiji pripravljajo sami, saj je primernost le-te ključnega pomena pri kakovosti mleka. Krma je sestavljena na principu enolončnice, iz pravilnega razmerja 20 različnih sestavin. Prav tako na kmetiji pazijo, da živina tekom dneva ni izpostavljena prevelikemu stresu, saj ta zmanjšuje kakovost mleka. V ta namen imajo v hlevih sodobno ventilacijsko opremo, ki z zračnimi tokovi odvaja vlažen, predihan zrak ven iz hleva in kravam omogoča kar se da prijetno bivanje. Prav tako se, ko letni čas to dovoljuje, krave pasejo na pašniku (Intervju s Tomažem Misom, 2010).

Na kmetiji vseskozi skrbijo tudi za izpopolnjevanje znanja in usposabljanje. Tomaž Mis je med delom na kmetiji svoje znanje okrepil z obiski strokovnih predavanj in kmetij po Sloveniji ter Evropi in Ameriki, kjer je pridobival strokovna znanja s področja poljedelstva, živinoreje, trženja in managementa. Redno sodelujejo tudi z Veterinarsko fakulteto na področju izobraževanja študentov (<http://www.finance-akademija.si/>).

Po vstopu v Evropsko unijo se je za kmetijo odprl velik evropski trg. Kljub temu, da je kmetija še bolj napredovala, v Sloveniji organizacije, ki skrbijo za odkup kmetijskih pridelkov, niso zagotovile evropskih cen. Odkupna cena mleka je bila pri nas za 20-25 % nižja kot v EU, zato je začela kmetija mleko prodajati v Italijo. Tam se je Tomaž Mis tudi prvič srečal z mlekomati. Leta 2008 je prišel v stik z Mitjem Kavčičem iz podjetja Kamit, ki mu je mlekomate podrobneje predstavil. Pol leta kasneje je kmetija Mis postavila prvi mlekomat v Sloveniji. Danes jih imajo šest, v kratkem pa bo postavljen še zadnji, sedmi mlekomat. Stroški, povezani z mlekomati, so bili sledeči: posamezen mlekomat stane med 20.000 in 30.000 evri, pralni sistem 50.000 evrov, za logistične potrebe so kupili dva kombija v skupni vrednosti 30.000 evrov, redno pa so zaposlili tudi enega delavca. Kmetija na dan pridelala približno 2500 litrov mleka, od tega gre v mlekomate približno 800 litrov, ostalo pa prodajo v Italijo, kjer gre v nadaljnjo predelavo. Prodajna cena za liter mleka iz mlekomata je en evro. Celotno gledano so mlekomati za kmetijo največja investicija do sedaj, ki pa se je že po enem letu izkazala za uspešno. Lastnik kmetije tako pravi: »To je prav gotovo najhitreje povrnjena investicija v zgodovini naše kmetije. V enem letu so se nam povrnilo vse investicije« (Intervju s Tomažem Misom, 2010).

3 ANALIZA PANOGE

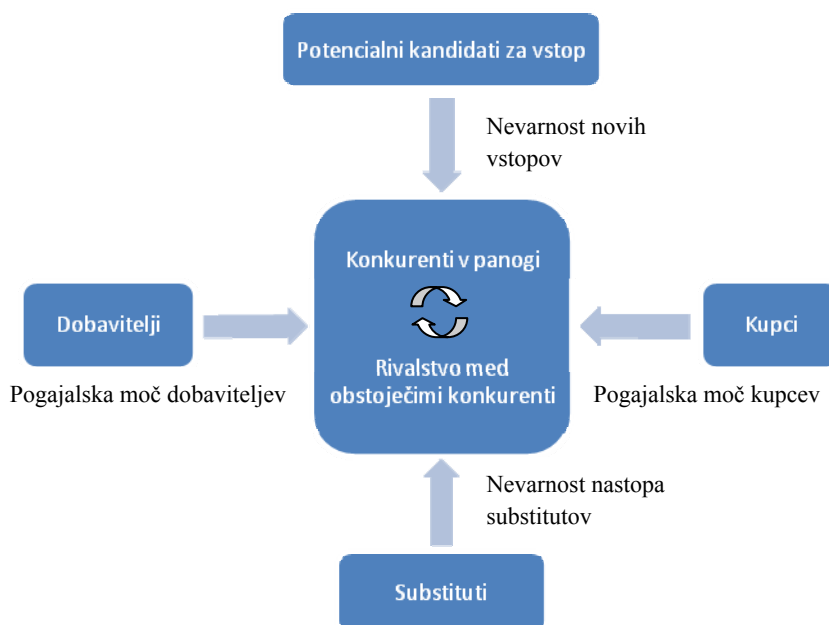
Pri analiziranju ožjega okolja podjetja oziroma panoge, v kateri je podjetje, se uporabljajo različna orodja in metode. Sam bom panogo analiziral s pomočjo Porterjevega modela petih silnic ter s strateškim grafikonom. Konkurente v panogi sem opredelil z vidika kupcev. Konkurenti so torej vsi tisti, ki potrošnikom omogočajo nakup mleka.

3.1 Analiza panoge s Porterjevim modelom petih silnic

Porterjev model za analizo konkurenčnosti je eden najbolj razširjenih orodij za analizo panoge. Z njim identificiramo pet sil, ki vplivajo na konkurenco: nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalsko moč kupcev, pogajalsko moč dobaviteljev in nevarnost nastopa substitutov (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998, str. 100). Konkurenčne sile, ki določajo panogo ter vplivajo na njeno privlačnost, so prikazane na sliki 4.

Bistvo analize je identificiranje ključnih strukturnih značilnosti panoge, ki določajo moč konkurenčnih sil ter s tem tudi dobičkonosnost panoge. Cilj za podjetje je poiskati položaj v panogi, s katerega se lahko podjetje najbolje brani pred konkurenčnimi silami ali na njih vpliva tako, da delujejo v njegovo prid (Porter, 1980, str. 4).

Slika 4: Porterjev model petih silnic



Vir: M. E. Porter, *Competitive strategy*, 1980, str. 4.

Vstop novih konkurentov v panogo prinese povečanje skupnih zmogljivosti in virov ter višjo konkurenco pri boju za tržni delež. Posledica tega je lahko padec prodajnih cen, kar povzroči nižjo dobičkonosnost. Nevarnost vstopa novih konkurentov je odvisna od vstopnih ovir ter pričakovanj glede odzivov konkurentov, ki so že v panogi. Najpogostejše ovire za vstop so: ekonomije obsega, diferenciacija proizvoda, zahtevan velik obseg naložb, stroški zamenjave, dostop do prodajnih kanalov, stroškovne slabosti, neodvisne od ekonomije obsega, in zakonodajne ovire. Substituti se nanašajo na proizvode ali storitve, ki so drugačni od tistih v panogi, vendar pa imajo podobno funkcijo in zadovoljujejo enake potrebe. Višja kot je kakovost in nižja kot je cena substitutov, večja je njihova nevarnost. Na nevarnost substitucije vplivajo tudi stroški zamenjave proizvoda ter nagnjenost kupcev k substituciji. Kupci s panogo tekmujejo s pritiski po nižjih cenah, višji kakovosti in večjem številu storitev, vse to pa znižuje donosnost panoge. Pogajalska moč kupcev je odvisna od: koncentracije kupcev, obsega nakupa ter relativnih stroškov kupca, diferenciacije proizvodov, stroškov zamenjave, kupčevih prihodkov, možnosti integracije nazaj (angl. *backward integration*) in informiranosti kupcev. Dobavitelji z visoko pogajalsko močjo lahko na podjetja pritiskajo in vplivajo z grožnjami po višanju dobavnih cen ali znižanju kakovosti dobavljenih proizvodov ali storitev. Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od: koncentracije dobaviteljev, prisotnosti substitutov, pomembnosti panoge za dobavitelja, pomembnosti dobavljenega inputa za proizvodnjo, diferenciacije inputov, nevarnosti integracije naprej (angl. *forward integration*). Do rivalstva med konkurenti pride, ko eno ali več podjetij bodisi čuti pritisk ali pa vidi priložnost za izboljšanje svojega položaja. V boju za boljši položaj na trgu podjetja uporabljajo različne načine, kot so cenovna konkurenca, oglaševalske bitke, uvajanje novih proizvodov in povečanje poprodajnih storitev. V večini panog obstaja medsebojna povezanost med

konkurenti, kjer konkurenčni premik enega konkurenta vpliva na druge, ki se na premik odzovejo. Rivalstvo med konkurenti se ocenjuje na podlagi: konkurentov v panogi, stopnje rasti panoge, fiksnih stroškov, stroškov zaloga, diferenciacije, stroškov zamenjave, raznolikosti konkurentov in izstopnih ovir (Porter, 1980, str. 7-28).

Skupni učinek teh petih sil določa, kakšna je zmožnost podjetij v panogi, da je donosnost investicij višja od stroškov kapitala. Moč posameznih sil se razlikuje od panoge do panoge in se spreminja z razvojem panoge (Porter, 1985, str. 4).

3.1.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Na trgu obstaja več različnih načinov prodaje mleka potrošnikom. Prvi način je prodaja na kmetijah, kjer proizvajalci, torej kmetje, svoj izdelek prodajajo neposredno končnim kupcem. Tržni delež neposredne prodaje je v primerjavi s prodajo v trgovinah in trgovskih centrih zelo majhen. Večina pridelanega mleka na kmetijah gre tako v mlekarne, kjer ga predelajo in prodajo naprej do trgovcev. Po podatkih Statističnega urada RS je bila tako v Sloveniji leta 2008 pridelanega skoraj 654.000 ton kravjega mleka, ki je bilo pridobljeno na več kot 25.000 kmetijskih gospodarstvih. Več kot 80 % tega mleka so odkupile mlekarne, v neposredno prodajo pa je šlo le dobrih 13.000 ton mleka (Statistični urad Republike Slovenije, 2009).

Drugi način prodaje predstavljajo trgovci, ki mleko odkupijo od mlekarn ter ga nato prodajo končnim kupcem. Panoga trgovin na drobno je seveda precej nasičena. Po podatkih statističnega urada RS (2006) je bilo leta 2005 v Sloveniji 3.097 trgovin na drobno z živili. Največji delež imajo velike trgovske družbe in verige. Največji trije trgovci na maloprodajnem trgu izdelkov za vsakdanjo rabo so Mercator, Spar in Tuš. Po različnih raziskavah so v letu 2007 obvladovali med 63 in 71 odstotkov trga, od tega Mercator med 34 in 37 odstotkov, Spar med 15 in 19 odstotkov in Tuš med 12 in 16 odstotkov (<http://www.dnevnik.si/>). Največ prodajnih enot za prodajo na drobno z živili ima Mercator s 524 enotami, Spar jih ima 81, Tuš pa 183. Ponudba mleka je v trgovinah velika in raznolika. Trgovci med seboj tekmujejo predvsem z agresivnim tržnim komuniciranjem, cenovnim konkuriranjem in uvajanjem akcijskih ponudb ter različnih storitev. Rivalstvo med konkurenti je tu visoko.

Prodaja preko mlekomatov kmetom omogoča avtomatizirano neposredno prodajo mleka končnim potrošnikom, kar kmetom prinaša večji dobiček od prodaje litra mleka, kot če bi ga prodajali mlekarnam oziroma zadrugam. Od postavitve prvega mlekomata kmetije Mis leta 2009 je v Sloveniji danes že preko 50 mlekomatov. Lastniki mlekomatov med seboj konkurirajo predvsem v lokaciji mlekomatov ter kakovosti mleka. Mlekomati se glede na model in proizvajalca med seboj tudi razlikujejo. Razlike so predvsem v tehničnih specifikacijah in podpornih aplikacijah. Določeni mlekomati tako na primer nimajo vgrajenega varnostnega sistema, ki ob povišanju temperature ali pretečenih 24-ih urah

prenehajo z delovanjem in preko GSM sistema obvestijo lastnika. Prodaja preko mlekomatov in neposredno na kmetijah trgovcem in mlekarnam ne predstavlja pretirane konkurence, saj je količinska prodaja v primerjavi s prodajo trgovcev zanemarljiva.

Prednost trgovin ter trgovskih središč v primerjavi s prodajo na kmetijah ter mlekomatih je predvsem večja izbira blagovnih znamk in vrst mleka, večja izbira drugih proizvodov in storitev, cene izdelkov ter dostopnost prodajaln. Večje trgovske verige imajo tudi prednost pri trženjskem komuniciranju. Največja konkurenčna prednost neposredne prodaje mleka je ponudba svežega naravnega mleka, ki ni pasteriziran ali homogeniziran, česar v trgovinah na drobno ni mogoče dobiti. Prednost mlekomatov v primerjavi s prodajo na kmetijah je lokacija in dostopnost za kupce ter avtomatizirana 24 urna prodaja.

Rivalstvo med konkurenti je visoko predvsem med trgovci na drobno, medtem ko rivalstvo med trgovci in neposredno prodajo bodisi na kmetijah ali preko mlekomatov ni tako visoko.

3.1.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Z vstopom v Evropsko unijo se je slovenski trg odprl. Kljub povečanju uvoza mleka pa nevarnost vstopa tujih pridelovalcev mleka ni visoka, saj proizvodnja mleka v Sloveniji vseskozi presega domačo porabo (Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva, 2008).

Nevarnost vstopa novih trgovcev na drobno je prav tako nizka. Trg je nasičen, konkurenca trgovcev pa velika. Največja ovira so največje trgovske verige, ki imajo uveljavljene blagovne znamke ter velik tržni delež.

Z vidika neposredne prodaje mleka je nevarnost vstopa novih konkurentov srednje velika. Mlekomati so danes v Sloveniji že dokaj razširjeni, prav tako je prisotnih kar nekaj različnih proizvajalcev mlekomatov. Kmetije lahko s prodajo preko mlekomatov povišajo svoj dobiček, saj lahko na mlekomatih postavijo prodajno ceno za liter mleka, ki je občutno višja od odkupne cene mlekarn. Vendar pa pomeni nov način poslovanja tudi nove investicije. Mlekomati zahtevajo relativno visoko naložbo, saj je potrebno investirati v njihovo nabavo, poleg tega je potrebno pokriti tudi stroške, ki spremljajo oskrbovanje mlekomatov, ter logistiko pri takšnem načinu poslovanja. Da se kmetijam to splača, mora biti njihov obseg proizvodnje dovolj velik.

3.1.3 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev v panogi prodaje mleka je srednje visoka. Trgovci v svojih prodajalnah ponujajo številne različne oblike mleka. Različnih blagovnih znamk je veliko, tako da imajo kupci širok spekter izbire, kar pomeni, da je njihova pogajalska moč s trgovci velika. Vendar pa kupci v trgovskih prodajalnah ne morejo kupiti svežega naravnega mleka. Veliko kupcev bi si takšno mleko želelo, pa jim ni dosegljivo. Današnji trend življenja je izredno hiter, ljudje pa imajo vedno manj časa. Tako na primer kupec, ki živi v mestu, nima

časa ali priložnosti, da bi kupil sveže surovo mleko s kmetije. Tako je prisiljen, da mleko kupi v trgovini, kjer kupuje tudi druge izdelke. Čeprav bi si kupec želel svežega mleka, se mora zadovoljiti s tistim, ki je v trgovini, in je le substitut pravega svežega mleka. V tem pogledu imajo kupci nizko pogajalsko moč, saj so pogosto primorani kupiti tisti izdelek, ki jim ga trgovec, ki jim je najbolj dostopen ponuja.

Rešitev za ta segment kupcev so lahko prav mlekomati, ki kupcem omogočajo nakup svežega mleka. Lokacije mlekomatov so kupcem bolj dostopne kot kmetije, saj so le ti locirani blizu spalnih naselij, trgovskih središč ter drugih množicam dostopnih lokacij.

3.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji pri prodaji mleka so v osnovi kmetije, ki mleko pridelajo, proizvodnja tega pa v Sloveniji vseskozi presega domačo porabo. Pri prodaji preko trgovskih mrež mleko najprej odkupijo mlekarne, ki so potem neposredni dobavitelj za trgovce. V Sloveniji trenutno deluje 15 mlekarn, največji tržni delež pa imajo Ljubljanske mlekarne (Mlekarne v Republiki Sloveniji, 2010).

Prodaja preko mlekomatov predstavlja integracijo naprej, kjer se proizvajalci mleka, ki so dobavitelji mlekarnam, odločijo, da bodo svoj izdelek prodajali neposredno končnim kupcem ter se tako premaknili po verigi vrednosti naprej. Prav tako imajo kmetije od vstopa Slovenije v EU naprej možnost, da mleko prodajajo mlekarnam drugih evropskih držav, kjer je odkupna cena mleka višja. V letu 2008 je bilo tujim mlekarnam prodano nekaj več kot 163 tisoč ton surovega mleka (Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva, 2008). Slovenija je z vstopom v EU morala uvesti sistem mlečnih kvot, ki omejujejo prirejo mleka ter s tem zaščitijo cenovna nihanja cen mleka (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja).

Dobavitelj tehnologije za Kmetijo Mis je Kamit d.o.o.. Podjetje je v Sloveniji prodalo že več kot štirideset mlekomatov. Njihova prednost je, da so bili v Sloveniji prvi, ki so omogočili nakup mlekomata in da ponujajo avtomatiziran varnostni sistem ter sistem obveščanja. Na slovenski trg so vstopili v sodelovanju s kmetijo Mis, ki ima tako pri nakupu mlekomatov določene ugodnosti. Danes se število ponudnikov mlekomatov povečuje, med seboj pa konkurirajo predvsem s ceno, funkcijami in stroški vzdrževanja mlekomata. Pogajalsko moč dobaviteljev tako ocenjujem kot srednje veliko.

3.1.5 Nevarnost nastopa substitutov

Kmetija Mis na svojih mlekomatih prodaja sveže surovo kravje mleko. Takšno mleko je najbolj pristna oblika mleka in brez kakršnih koli toplotnih obdelav. V najožjem smislu substituta je to kravje mleko, ki ga mlekarne obdelajo in s tem spremenijo določene lastnosti. Trgovci tako kupcem nudijo tri različne vrste mleka. Trajno mleko je mleko s 120-dnevno obstojnostjo, obdelano z visokim segrevanjem in postopkom homogenizacije. Takšno mleko potrošniki do odprtja lahko hranijo na sobni temperaturi. Pasterizirano mleko je mleko, ki je

samo pasteurizirano, ne pa tudi homogenizirano. Na trgu se je pojavilo v zadnjem času, ko narašča trend ozaveščenosti o škodljivosti homogenizacije mleka. »Sveže mleko«, ki ga prodajajo trgovci, je mleko, ki po pasteurizaciji in homogenizaciji ohrani kar največ hranilnih snovi in je na primerni temperaturi obstojno več dni (<http://www.sveze.si/>). S pasteurizacijo ali homogenizacijo mlekarne mleku podaljšajo rok trajanja ter spremenijo maščobnost. Takšna oblika mleka se prodaja v trgovinah in je seveda zelo uspešna. Mleko lahko nastopi tudi v različnih oblikah, kot je na primer mleko v prahu ali pa mleko z dodanimi sestavinami, kot je na primer čokoladno mleko.

Če produkt opredelim kot kravje mleko, potem so substituti tudi mleka drugih živalskih vrst, kot je na primer kozje ali ovčje mleko. Takšni substituti ne predstavljajo velike nevarnosti, saj je njihov tržni delež v primerjavi s kravjim mlekom zanemarljiv. V letu 2008 je bilo tako pridelanega 1.539 litrov kozjega in 470 litrov ovčjega mleka, kar predstavlja le 0,3 % celotne pridelave mleka (Statistični urad Republike Slovenije, 2009).

Substitut za živalsko mleko predstavlja mleko rastlinskega izvora. Takšni izdelki predstavljajo nadomestek mleka za ljudi, ki navadnega mleka ne morejo ali ne želijo piti. Najpogostejša sta sojino mleko in riževo mleko. Sojino mleko vsebuje podoben odstotek beljakovin in maščob kot kravje, ne vsebuje pa kalcija, ki mu ga pogosto dodajo. Riževo mleko v primerjavi s kravjim vsebuje več ogljikovih hidratov, ne vsebuje pa kalcija, beljakovin in nasičenih maščob. Pogosto mu dodajajo kalcij, vitamine in železo. Obe vrsti mleka ne vsebujeta laktoze, zato sta dobri alternativni za vse, ki so alergični na mleko živalskega izvora (Viva, 2010).

V širšem smislu substitutov pa so to lahko različne oblike pijač in živil. Jogurt s kosmiči je tako alternativa mleku s kosmiči, v kavo pa lahko namesto mleka dodamo smetano. Mleko tako seveda ima določene substitute, vendar pa je kljub vsemu eno izmed osnovnih živil za človeka, zato ocenjujem, da je nevarnost nastopa substitutov nizka.

3.1.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge

Skupna privlačnost panoge je odvisna od vseh petih konkurenčnih sil. Višja kot je konkurenčna moč sil, manj privlačna je panoga, saj na dolgi rok ne omogoča večjega dobička. Obratno, nizka moč sil pomeni večjo možnost za uspeh podjetja (Porter, 1979, str. 103).

Privlačnost panoge sem ocenil za tako tekoče leto kot tudi za prihodnja leta. Zbirna ocena za vseh petih konkurenčnih sil je prikazana v tabeli 3. Nizka nevarnost substitutov daje panogi visoko privlačnost, medtem ko visoko rivalstvo med konkurenti pomeni nizko privlačnost panoge. Privlačnost panoge za ostale kategorije je srednje visoka. V prihodnje menim, da se po povečala pogajalska moč kupcev, saj se z mlekomi povečuje ponudba, ki jim je na voljo in jim omogoča večjo izbiro mleka. Skupno privlačnost panoge sem tako ocenil kot srednje visoko, tako za tekoče leto kot tudi za prihodnja leta.

Tabela 3: Zbirna ocena privlačnosti panoge mlekarstva oziroma prodaje mleka

Določljivka	PRIVLAČNOST PANOGE					
	Tekoče leto			Prihodnja leta		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Kandidati za vstop		x			x	
Pogajalska moč kupcev		x		x		
Pogajalska moč dobaviteljev		x			x	
Nevarnost substitutov			x			x
Rivalstvo med konkurenti	x			x		
Skupna ocena	srednja			srednja		

3.2 Analiza z uporabo strateškega grafikona

Na podlagi ugotovitev, do katerih sem prišel s pomočjo Poreterjeve analize, bom panogo analiziral tudi s strateškim grafikonom. Strateški grafikon panoge prodaje mleka bom izdelal za stanje pred vstopom mlekomatov ter tako omogočil identificiranje novih tržnih prostorov, ki jih prodaja preko trgovcev in na kmetijah ne pokrivata. Vodoravna os grafikona prikazuje elemente konkuriranja, s katerimi trgovci in kmetje tekmujejo pri prodaji mleka. Ponudbo panoge sem razdelil na dva dela ter tako ustvaril dve krivulji vrednosti. Prva krivulja predstavlja trgovce na drobno, ki mleko prodajajo v svojih prodajalnah, druga krivulja pa predstavlja kmetije, ki prodajajo surovo mleko. V grafikon sem vključil sedem konkurenčnih dejavnikov, ki so značilni za panogo prodaje mleka:

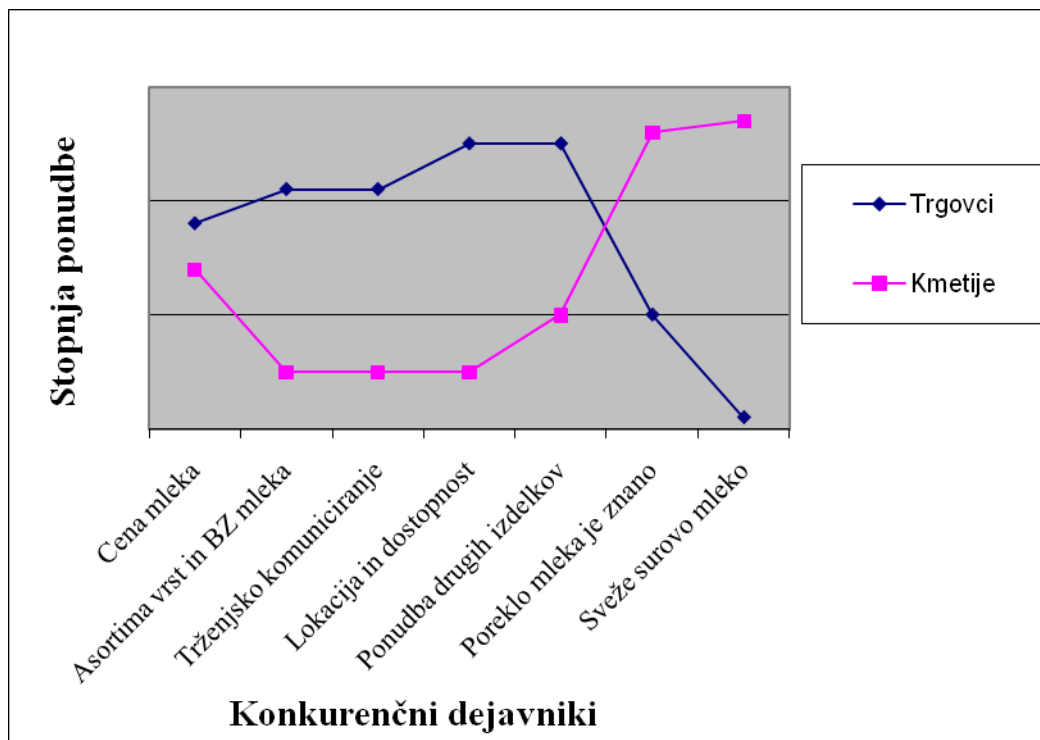
- Cena za liter mleka.
- Asortima različnih vrst ter blagovnih znamk mleka, ki se med seboj razlikujejo tako v trajnosti kot tudi maščobnosti
- Trženjsko komuniciranje, ki vpliva na nakupno vedenje potrošnikov
- Lokacija mesta prodaje, ki vpliva na dostopnost izdelka širši množici kupcev
- Ponudba drugih izdelkov ter storitev, ki so kupcem na voljo na istem prodajnem mestu
- Poreklo mleka je znano, kar pomeni, da je kupec ob nakupu mleka seznanjen s katere kmetije mleko izvira in si na ta način ustvari mnenje o njegovi kvaliteti
- Možnost nakupa naravnega svežega mleka, ki je brez kakršnih koli toplotnih obdelav

Izbral sem dejavnike, ki so po mojem mnenju ključni elementi konkuriranja v panogi, njihova stopnja ponudbe pa vpliva na višino vrednosti za kupca. Pri izbiri sem bil pozoren tudi na to, da izbrani dejavniki ter njihove vrednosti kar se da nazorno prikažejo razlike med obema krivuljama vrednosti. Izbrane dejavnike sem določil in jih ocenil s pomočjo analize panoge ter mojih subjektivnih opažanj in ocen panoge prodaje mleka. Strateški grafikon s konkurenčnimi dejavniki ter krivuljama vrednosti za trgovce in za kmetije je prikazan v sliki 5.

Iz grafikona lahko razberemo, da so glavne prednosti trgovcev v veliki izbiri različnega mleka, trženjskem komuniciranju, dostopnosti in ponudbi drugih izdelkov. Trgovci v svojih prodajalnah ponujajo trajno, pasterizirano in »sveže« mleko, prav tako pa je v njihovi ponudbi

veliko različnih blagovnih znamk. To omogoča kupcem veliko izbiro pri nakupu ter možnost izbiranja med različnimi trajnostmi in maščobnostmi mleka. Kljub veliki izbiri pa kupci v trgovinah ne morejo kupiti naravnega surovega mleka. Nakup pri trgovcih na drobno je za potrošnike privlačen tudi zaradi številnih lokacij trgovin, ki kupcem olajšujejo dostop, ter zaradi ponudbe množice drugih izdelkov, ki jih kupci lahko istočasno kupijo in si s tem prihranijo čas. Predvsem veliki trgovci porabijo veliko sredstev za oglaševanje, s čimer vplivajo na nakupno vedenje potrošnikov.

Slika 5: Strateški grafikon za panogo prodaje mleka



Krivulja vrednosti kmetij nam prikazuje, da je glavna prednost neposredne prodaje možnost nakupa svežega surovega mleka. V današnji poplavi laboratorijsko obdelane hrane postaja naravna, neobdelana hrana vedno manj dostopna. Pri vedno več skupinah ljudi se tako povečuje želja po naravni, pristni hrani. Neposredna prodaja mleka ponuja takšno obliko mleka, pri tem pa omogoča kupcu, da je ob nakupu seznanjen z njenim izvorom, kar mu daje še večji občutek varnosti. Kljub temu je takšen način prodaje danes zelo otežen. Tako je na primer v mestih, kjer kmetij skoraj ni, takšna prodaja skoraj nemogoča.

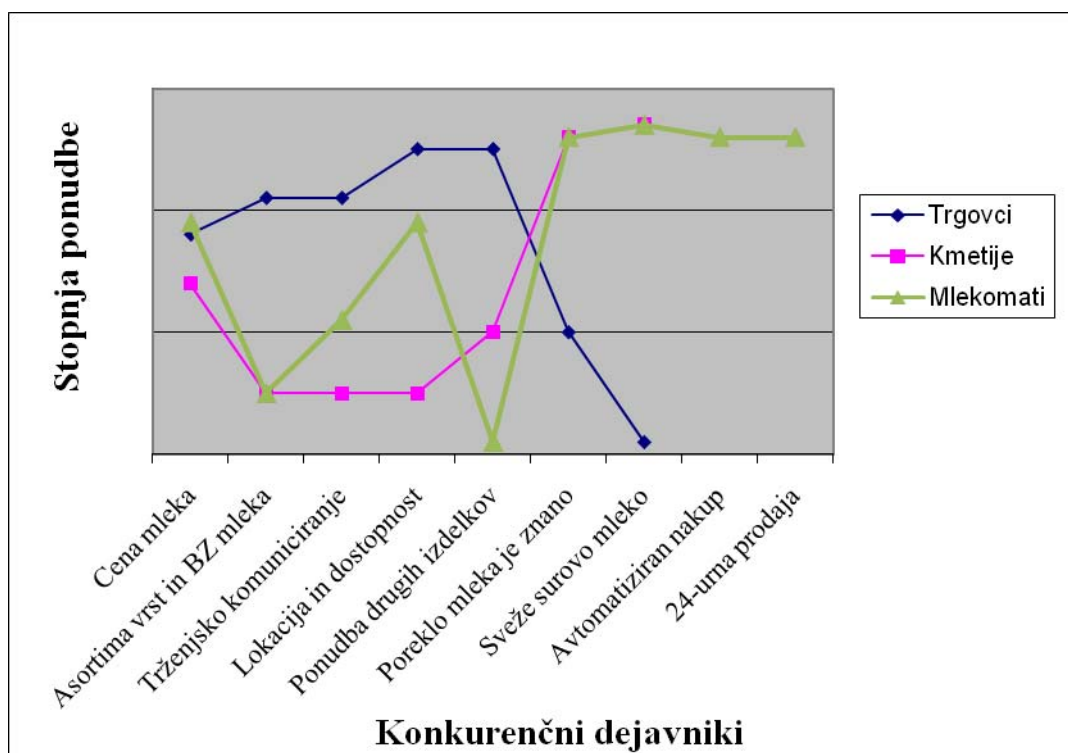
Analiza prikazuje prednosti in slabosti dveh načinov prodaje, znotraj katerih je mogoče identificirati nov tržni prostor, ki ga nobeden od obeh načinov ne uspe popolnoma zadovoljiti. Kot odgovor na to je kmetija Mis začela s prodajo mleka preko mlekomatov. Ali vstop mlekomatov na trg ustreza strategiji modrega oceana?

4. MLEKOMATI: STRATEGIJA MODREGA OCEANA

4.1 Strateški grafik in okvir štirih ukrepov za oblikovanje nove krivulje vrednosti

Kmetija Mis je na trg vstopila z novimi alternativnimi rešitvami. Ohranila je oba glavna elementa ponudbe neposredne prodaje mleka, saj je njihova ponudba sveže surovo mleko, prav tako pa kupec na mlekomatu dobi informacije, da je bilo mleko, ki ga kupuje, pridelano na kmetiji Mis. Povsem so omejili ponudbo drugih izdelkov, saj je na mlekomatu moč kupiti le mleko. Ceno za liter mleka so nekoliko povišali in je primerljiva s cenami pri trgovcih. Močno so okrepili lokacijo in dostopnost ter nekoliko tudi trženjsko komuniciranje. Prodaja preko mlekomata je prinesla dva nova elementa ponudbe: avtomatiziran nakup ter možnost 24-urne prodaje. Tako je nastala nova krivulja ponudbe, ki je prikazana na sliki 6.

Slika 6: Strateški grafik s krivuljo vrednosti mlekomatov za panogo prodaje mleka



Iz grafikona v sliki 6 lahko razberemo, da je konkurenčni dejavnik, ki se je v primerjavi s prodajo na kmetiji najbolj okrepil, lokacija in dostopnost. Mlekomate je kmetija postavila na lokacije, ki jih vsak dan obišče veliko ljudi in so kupcem lahko dostopne. Mlekomati so tako v okolici tržnic in tržnih centrov, blizu spalnih naselij ter tranzitnih območji. Komuniciranje s kupci ter oglaševanje preko medijev se je nekoliko okrepilo, na kmetiji pa načrtujejo, da se bo v prihodnjih letih še bolj (Intervju s Tomažem Misom, 2010). Dva nova dejavnika

konkuriranja, ki sta se pojavila z mlekomati, sta avtomatiziran nakup in 24-urna prodaja. Avtomatiziran nakup predstavlja hiter in enostaven nakup, ki kupcu nudi tudi določene informacije o izdelku. Kupec je tako seznanjen, kako sveže je mleko, koliko ga je še v mlekomatu in od kod izvira. Mlekomati delujejo 24-ur, kar jim daje prednost tako pred trgovci kot tudi kmetijami, kjer lahko kupci običajno kupujejo le v določenem časovnem okviru. Kmetija Mis je združila prednosti obeh konkurenčnih krivulj ter dodala še dva nova dejavnika ponudbe ter s tem povečala vrednost za kupca. Tako je nastala vrednostna inovacija, saj mlekomati poleg višje vrednosti za kupce predstavljajo tudi ugodnejše in donosnejše poslovanje.

Nova krivulja vrednosti je tako nastala kot posledica ukrepov omejitve, uvedbe, okrepitve in odprave dejavnikov konkuriranja, ki so bili prisotni v panogi. Tabela 4 prikazuje mrežo štirih ukrepov, ki so spremljali vstop mlekomatov v panogo.

Tabela 4: Mreža štirih ukrepov Kmetije Mis

<p>Odprava</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ponudbe drugih izdelkov 	<p>Okrepitev</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trženjskega komuniciranja (v primerjavi s kmetijami) • Lokacije in dostopnosti (v primerjavi s kmetijami) • Cene mleka (v primerjavi s kmetijami) • Poznavanja porekla mleka (v primerjavi s trgovci) • Ponudba svežega surovega mleka (v primerjavi s trgovci)
<p>Omejitev</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asortimaja vrst in BZ mleka (v primerjavi s trgovci) • Trženjskega komuniciranja (v primerjavi s trgovci) • Lokacije in dostopnosti (v primerjavi s trgovci) 	<p>Uvedba</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avtomatiziranega nakupa • 24-urne prodaje

4.2 Okvir šestih poti za iskanje idej o novi strategiji

Uvedba mlekomata je kmetiji omogočila prodajo svežega surovega mleka, ki je dostopna širšim množicam, obenem pa omogoča tudi hiter nakup, ki ga je mogoče opraviti kadar koli, 24-ur na dan, vsak dan. Kmetija se je pri svojem novem načinu prodaje ozrla po alternativnih možnostih in združila prodajo mleka s prodajo preko avtomata. S tem je pokrila vrzel, ki na trgu še ni bila izkoriščena. Vstop mlekomatov na trg sem primerjal s temeljnimi pristopi razvijanja novih strategij iz okvira šestih poti.

Če panogo opredelimo kot prodajo svežega surovega mleka, mlekomati ustrezajo prvi poti, saj združujejo krivulji vrednosti trgovcev in kmetij. Kmetija Mis se je tako pri svoji neposredni obliki prodaje mleka ozrla po trgovcih in z uvedbo boljših in bolj dostopnih

lokacij prodaje ter večjim trženjskim komuniciranjem surovo mleko približala širši množici kupcev. Rezultat takšne združitve dejavnikov obeh krivulj je širše dostopna prodaja surovega mleka. Če na panogo gledamo nekoliko širše, mlekomati predstavljajo tudi drugo pot. Ta pot je enaka prvi, le da je tu panoga opredeljena kot prodaja mleka, znotraj katere je kmetija Mis združila glavne prednosti dveh strateških skupin – neposredne prodaje surovega mleka in prodaje predelanega mleka preko trgovcev. Mlekomati omogočajo tudi avtomatizirano 24-urno prodajo, ki omogoča, da kupci lahko kupijo mleko kadarkoli. Takšne dodatne storitve ustrezajo četrti poti in predstavljajo vrednost za kupca, ki je večina trgovcev in kmetij ne ponuja.

4.3 Skupine novih kupcev

Z novo strategijo je mlekarna Mis ustvarila ustvarili novo povpraševanje ter pridobila nove stranke. Kot je razvidno v poglavju 1.3, podjetje nove stranke najde v treh segmentih neuporabnikov. Pri mlekomatih je najbolj pomemben prvi segment neuporabnikov, saj so to kupci, ki bi si želeli svežega surovega mleka, pa jim je dostop do nakupa zaradi lokacije ali pomanjkanja časa otežen. Ker mleko predstavlja eno od osnovnih živil, so prisiljeni kupovati takšnega, kot jim ga ponujajo trgovci. Mlekomati jim tako predstavljajo rešitev in zadovoljujejo njihovo željo. Ponujajo jim skok vrednosti in s tem povzročijo, ne le da bodo ostali, ampak da bodo postali tudi pogostejši kupci mleka. Nove kupce mlekomati pridobijo tudi iz drugega segmenta, kjer so neuporabniki, ki trg zavračajo. To so kupci, ki sicer imajo dostop do surovega mleka, pa se zanj ne odločajo, ker se jim prodaja neposredno na kmetijah ne zdi dovolj »profesionalna«, ni dovolj poskrbljeno za higieno ali pa so pod vtisom, da je surovo mleko zaradi več maščob manj zdravo. Mlekomati temu segmentu nudijo občutek varnosti, saj je za higieno odlično poskrbljeno, s komuniciranjem s kupci pa na kmetiji poskušajo tudi spremeniti mišljenje in osveščati potencialne kupce o koristih uživanja surovega mleka. Tretji segment neuporabnikov predstavljajo potencialni kupci, ki so alergični na industrijsko predelano kravje mleko. To so neuporabniki, ki nimajo dostopa do naravnega, surovega kravjega mleka, ampak le do takšnih oblik, ki jim povzročajo alergijske reakcije. Kravjega mleka zato sploh ne uživajo. Mlekomati jim omogočajo nakup kravjega mleka, na katerega niso alergični ter tako pridobijo tudi del tega najbolj oddaljenega segmenta neuporabnikov.

SKLEP

V današnjem svetu hitrega razvoja in globalizacije, postaja konkurenca na trgih vedno bolj nasičena. V večini panog je med podjetji prisoten neizprosni boj za tržni delež. Kot rešitev obstoječe situacije strategija modrega oceana podjetjem ponujanje nov način razmišljanja in delovanja. Namesto da podjetje poskuša pridobiti čim večji delež v obstoječi panogi in se spopada s številnimi konkurenti, naj raje ustvari nov tržni prostor, kjer konkurence še ni.

V svoji diplomski nalogi sem želel predstaviti primer slovenskega modrega oceana. Odločil sem se za kmetijo Mis, ki so leta 2009 na slovenskem trgu prodaje mleka prvi začeli s prodajo preko mlekomatov.

S Porterjevim modelom petih silnic in s strateškim grafikonom sem analiziral panogo in konkurente v njej. Določil sem dejavnike konkuriranja v panogi in identificiral vrzel, ki je bila v panogi prisotna pred vstopom mlekomatov. Neposredna prodaja na kmetijah omogoča prodajo svežega surovega mleka vendar pa ni dostopna širši množici potencialnih kupcev. Trgovine na drobno so na drugi strani dostopne vsem vendar pa ne omogočajo nakupa surovega mleka.

S strateškim grafikonom in okvirom štirih ukrepov sem identificiral in predstavil novo krivuljo vrednosti, ki predstavlja neposredno prodajo z mlekomati. Kmetija Mis je združila prednosti neposredne prodaje na kmetijah in prodaje preko trgovcev ter dodala nove dejavnike vrednosti za kupca. Mlekomati tako omogočajo neposredno avtomatizirano prodajo surovega svežega mleka, ki je 24-ur dosegljiva širši množici potrošnikov. Mlekomati so tako ustvarila novo povpraševanje in dosegli nove kupce, ki so bili prej neuporabniki ali pa so posegali le po delčku ponudbe.

Po besedah tomaža Misa so se investicije, ki so jih vložili v novo strategijo povrnilo že v prvem letu, vendar pa bo za točno finančno potrditev potrebno še počakati. Ker je od postavitve prvega mlekomata minilo le dobro leto, je še prezgodaj, da bi dokončno ocenili kako dobra je bila nova ideja. Za pravo oceno uspešnosti strategije bo tako potrebno počakati nekaj let, ko bo dokončno jasno, ali je nov modri ocean kaj več kot le niša. Do sedaj pa vse kaže na to, da je kmetija Mis z novo strategijo prodaje mleka odkrila modri ocean, ki se je zaenkrat izkazal kot zelo uspešen. Tako lahko potrdimo raziskovalno hipotezo.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja. (2010). *Mlečne kvote*. Najdeno 18. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.arsktrp.gov.si/si/delovna_podrocja/mlecne_kvote/
2. Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, julij-avgust, 69-82.
3. Interno gradivo Kamit d.o.o. (2009). Razlike med mlekomati.
4. Interno gradivo Kamit d.o.o. (2009). Kakšno je pravo mleko.
5. Interno gradivo Kamit d.o.o. (2009). Opis mlekomata tipa condor daltio.
6. *Intervju s Tomažem Misom, lastnikom kmetije Mis*. 13. julij 2010.
7. *Kako (p)ostati kupčeva prva izbira?* Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/smk/index.php?go=300>
8. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, januar-februar, 103-112.
9. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82 (10), 76-84.
10. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005a). *Strategija sinjega oceana*. Ljubljana: GV Založba.
11. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005b). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Jurnal of Business Strategy*, 26 (4), 22-28.
12. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*. 73-80.
13. *Kmetija Mis*. Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://kmetijamis.si/Kmetija%20Mis.html>
14. 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.
15. *Letna prireja in uporaba mleka na kmetijskih gospodarstvih, Slovenija, 2008*. (2009). Statistični urad republike Slovenije.
16. *Letno poročilo Mercatorja, d. d., za leto 2009*. (2010). Ljubljana: Poslovni sistem Mercator d. d.
17. Levitt, T. (2004). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, (julij-avgust), 138-149.
18. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
19. *Mlekarne v Republiki Sloveniji*. Najdeno 18. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://ro.sio.si/projekti/kmetijstvo/mlekoinm/mizdelki/SLOmlek.htm>
20. *Mlekomati*. Najdeno 4. september 2010 na spletnem naslovu <http://www.mlekomati.com/mlekomati.html>
21. Pitta, D. (2009). Issues in a down economy: blue oceans and new product development. *Jurnal of Product & Brand Management*, 18 (4), 292-296.
22. *Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva v letu 2008: Pregled po kmetijskih trgih*. (2009). Ljubljana: Kmetijski inštitut Slovenije.

23. Porter, M. E. (1979). Shape strategy. V P. J. Smith (ur.), *Strategic Planing: Readings* (str. 102-116). Cape Town: Dallas du Toit.
24. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nex York: The Free Press.
25. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
26. *Poslovne enote [Tuš]*. Najdeno 16. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.trgovinetus.com/index.php?NivoId=13>
27. *Prodajne zmogljivosti v trgovini na drobno, Slovenija, 2005*. (2006). Ljubljana: Statistični urad republike Slovenije
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. Svenšek, K. (2008, 21. marec). Tržni delež Mercatorja pod 37 odstotki. *Dnevnik*. Najdeno 16. septembra na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/306915
31. Šubic, P. (2010, 11. maj). Najpodjetniška ideja: Vsak dan spijemo 20 tisoč litrov z mlekomatov. *Finance*. Najdeno 4. septembra na spletnem naslovu <http://www.finance.si/279133>
32. Tomkiewicz-Vouk, M. (2002, 26. april). Homogenizirano mleko – počasni ubijalec. *Zdravje*. Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.lunin.net/zdravje/slo/Prispevki/Zdravje/123/>
33. *Trgovine [Spar Slovenija]*. Najdeno 16. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.spar.si/spar/sparslovenija/nasedejavnosti/trgovine.htm>
34. Vrečko, M. (2009, 30. november). Mleko – sveže ali surovo?. *Sveže.si*. Najdeno 18. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.sveze.si/_blog/Maks_Vre%C4%8Dko/tag/mleko/
35. Zabukovec, S. (2009, 9. november). Nadomestki mleka. *Viva*. Najdeno 30. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.viva.si/Zdrav-na%C4%8Din-prehrane/3723/Nadomestki-mleka>