

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA POZICIONIRANJA JOGURTOV NA SLOVENSKEM TRGU:
PRIMER LJUBLJANSKE MLEKARNE**

Ljubljana, oktober 2016

ANDREJ TERAŽ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andrej Teraž, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Strategija pozicioniranja jogurtov na slovenskem trgu: primer Ljubljanske mlekarne d.d., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Brenčič Makovec,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 26.8.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKO POZICIONIRANJE KOT DEL TRŽENJSKE	
STRATEGIJE PODJETJA	3
1.1 Opredelitev pozicioniranja izdelkov	3
1.2 Pozicioniranje in ustvarjanje konkurenčnih prednosti	4
1.3 Pozicioniranje z razlikovanjem	5
1.4 Napake pri pozicioniranju	6
1.5 Metode ugotavljanja pozicije	6
1.6 Kvalitativna metoda ugotavljanja pozicije znamk	7
1.7 Metode ugotavljanja pozicije znamk.....	7
1.8 Elementi pozicioniranja.....	8
1.9 Analiza trenutnih pozicij	9
1.10 Izbira pozicij.....	9
2 OBLIKOVANJE STRATEGIJE POZICIONIRANJA.....	10
2.1 Vloga trženjskega spleta pri strategijah pozicioniranja.....	11
2.2 Riesovo in Troutovo pozicioniranje	12
2.3 Treacyjevo in Wiersemovo pozicioniranje.....	13
2.4 Pozicioniranje izdelka (oziroma koliko prednosti poudariti?)	13
2.5 Katero pozicioniranje poudariti?	15
2.6 Diferenciacija in sredstva za izvedbo diferenciacije	16
2.7 Razlogi za repozicioniranje in možnosti repozicioniranja izdelkov	18
2.8 Odnos med pozicioniranjem in repozicioniranjem	19
3 STRATEŠKO POZICIONIRANJE PODJETJA LJUBLJANSKE MLEKARNE	
d.d.....	21
3.1 Predstavitev podjetja Ljubljanske mlekarne d.d.....	21
3.2 Predstavitev blagovne skupine Jogurt	23
3.3 Slovenski trg jogurtov	24
4 STRATEGIJE IN TAKTIKE POZICIONIRANJA V PODJETJU	
LJUBLJANSKE MLEKARNE D.D. V KATEGORIJI JOGURTI S	
POMOČJO BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) MATRIKE.....	32
4.1 BCG matrika blagovne kategorije jogurti ljubljanskih mlekar	33
4.2 Stopnje rasti kategorije Jogurti v Sloveniji	36
4.3 Opredelitev tržnega potenciala izdelkov Ljubljanskih mlekar.....	38
4.4 Aktivnosti nastopanja na domačem trgu	45
4.5 Predlog pozicioniranja blagovnih podkategorij v kategoriji Jogurti podjetja Ljubljanske mlekarne d.d.	46

SKLEP	51
LITERATURA IN VIRI	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Metoda izbire konkurenčne prednosti	15
Tabela 2: Povprečni letni promet v kategoriji Jogurti na slovenskem trgu 2015/2014.....	26
Tabela 3: Dinamika rasti dobaviteljev na slovenskem trgu 2015/2014	28
Tabela 4: Količinska struktura prodaje jogurtov Ljubljanske mlekarne podkategorije	28
Tabela 5: Realni tržni deleži podkategorij Jogurti Ljubljanske mlekarne v letu 2015	36
Tabela 6: Stopnja rasti podkategorije Jogurti Ljubljanske mlekarne 2015/2014.....	37
Tabela 7: Združeni podatki za oblikovanje BCG matrike in pozicioniranje podkategorij	37
Tabela 8: Kategorija Jogurti s funkcionalnimi dodatki	42
Tabela 9: Kategorija Lahki jogurti	43
Tabela 10: Kategorija Naravni jogurti	44
Tabela 11: Kategorija Sadni jogurti in Desert.....	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Matrika konkurenčnih prednosti	18
Slika 2: Lastniška struktura Ljubljanske mlekarne d.d.	21
Slika 3: Logotip podjetja Ljubljanske mlekarne d.d.	22
Slika 4: Pregled povprečne svetovne potrošnje jogurta na svetovnem nivoju.....	24
Slika 5: Struktura dobaviteljev Jogurtov na slovenskem trgu (v %).....	26
Slika 6: Dinamika rasti dobaviteljev na slovenskem trgu 2015	27
Slika 7: Struktura posameznih podkategorij v kategoriji Jogurti LM v %.....	29
Slika 8: Dinamika prodaje jogurtov po mesecih	30
Slika 9: Primeri izdelka v podkategoriji Naravni jogurt Ljubljanske mlekarne d.d.	30
Slika 10: Primeri izdelka v podkategoriji Sadni jogurt	31
Slika 11: Primeri izdelka v podkategoriji Sadni jogurt	31
Slika 12: Primeri izdelka v podkategoriji Jogurti s funkcionalnimi dodatki.....	32
Slika 13: Primeri izdelka v podkategoriji Jogurti s funkcionalnimi dodatki.....	32
Slika 14: Življenjske faze izdelka	34
Slika 15: Krivulja izkušenj	35
Slika 16: Hipotetična matrika BCG podkategorije Jogurti Ljubljanske mlekarne.....	38
Slika 17: Učinki upravljanja z posameznimi kategorijami izdelkov.....	39
Slika 18: Primer Sadni jogurti v kategoriji Vprašaji	46
Slika 19: Primer Jogurti s funkcionalnimi dodatki v kategoriji Vprašaji.....	47
Slika 20: Primer promocije	48
Slika 21: Primer Naravni polnomastni jogurti v kategoriji Zvezde	48
Slika 22: Primer Lahki jogurti v kategoriji Krave molznice.....	49
Slika 23: Primer Deserti v kategoriji Psi.....	50

UVOD

V magistrskem delu obravnavam področje pozicioniranja izbrane kategorije izdelkov, to so jogurti na slovenskem trgu na primeru Ljubljanskih mlekar. Pozicioniranje na trg je ena ključnih prvin trženja, saj s tem ustvarjamo željeno zaznavo ponudbe med porabniki. Pojem pozicioniranja sta uvedla ameriška strokovnjaka za oglaševanje Al Ries in Jack Trout, ki pravita, da pozicioniranje ni nekaj, kar narediš izdelku, ampak nekaj kar narediš v mislih potencialnega kupca in sicer, da izdelek vtisneš v kupčevo zavest (Kotler, 1998, str. 307).

Kotler (2003, str. 308) opredeljuje pozicioniranje kot dejavnost oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, ki v zavesti ciljnega trga zavzema poseben položaj. Končni rezultat pozicioniranja je uspešno ustvarjena ponujena vrednost osredotočena na kupca.

Pozicioniranje izdelkov in s tem blagovnih znamk, omogoča podjetju predstavitev izdelka ter izpostavitve njegovih prednosti oziroma koristi. S tem se diverzificira z ostalimi konkurenčnimi izdelki ter poizkuša zadovoljiti potrošnikove potrebe. S postopkom pozicioniranja podjetje določa izdelku položaj na trgu, ki naj bi ga imel, v primerjavi z drugimi izdelki, v mislih potrošnik.

Pozicioniranje izhaja iz značilnosti in koristi, ki so pomembne za odjemalce oz. kupce. Pogosto se namreč dogaja, da se podjetja prevečkrat zanašajo na svojo intuicijo, premalo časa in pozornosti pa namenjajo raziskavi trga in s tem pridobivanja zaznav in vedenja kupcev glede izbrane ponudbe. Šele na osnovi dobre raziskovalno-analitične podlage se lahko podjetje bolj suvereno odloča o trženjski strategiji izbrane kategorije in s tem tudi o samem pozicioniranju izdelka.

Glavni namen magistrskega dela je na primeru podjetja Ljubljanske mlekarne d.d. prikazati pomembnost strateškega pozicioniranja izdelkov in s tem ocene položaja izdelkov na domačem trgu. S pomočjo analiz in ocene trga in tržnih deležev bom opredelil tržne možnosti in priložnosti izdelkov podjetja Ljubljanske mlekarne d.d. na domačem trgu ter ustrezno ugotovitvam predlagal spremembe v poziciji izdelkov oz. izbranih znamk.

Osnovni namen dela je tako raziskati, ali je obstoječe pozicioniranje izbrane kategorije izdelkov na izbranem primeru ustrezno ter v katerem delu potrebuje morebitno repozicioniranje.

Težišče dela je, da je za doseganje boljše tržne uspešnosti in učinkovitosti kategorije jogurtov na slovenskem trgu, potrebno repozicioniranje vsaj v nekaterih izdelčnih segmentih znamk jogurtov Ljubljanskih mlekar.

Glede na opredeljeni problem raziskave bom kot del trženjske strategije in s tem pozicioniranja izdelkov s pomočjo strokovne literature in virov, proučil teoretična spoznanja pozicioniranja izdelkov ter blagovnih znamk.

Na osnovi pridobljenih spoznanj bom predlagal potrebne izboljšave trženjske strategije oz. taktike pozicioniranja, ki bodo še uspešneje razlikovalno umestile kategorijo jogurtov izbranega podjetja na slovenskem trgu.

Tema magistrske dela je pozicioniranje in repozicioniranje izdelkov in blagovnih znamk na slovenskem trgu na primeru podjetja Ljubljanske mlekarne d.d.. Obdelal bom blagovno skupino Jogurti.

V teoretičnem delu bom z metodo zbiranja, iskanja ter proučevanja strokovne literature predstavil predvsem strokovni pogled na tematiko, v empiričnem delu pa bom uporabil raziskovalni pristop za pridobivanje informacij, ki bodo služile za kasnejšo analizo. Pristop bo deskriptiven in analitičen. V okviru analitičnega pristopa, ki se nanaša na praktični del naloge, bom uporabil metodo analize in sinteze ter deduktivni in induktivni način sklepanja in oblikovanja predloga ocene položaja izdelkov podjetja Ljubljanske mlekarne d.d. na domačem trgu. Ustrezne trženjske podatke bom pridobil s pomočjo virov in analiz v podjetju.

S proučevano komparativno metodo bom proučevane teoretične ugotovitve primerjal s primerom v realni situaciji. Ob iskanju podatkov in strokovne literature, sem se srečal z omejeno možnostjo pridobivanja podatkov, s katerimi bi lahko poglobljeno analiziral problematiko teme. Moderne strokovne literature na direktno temo skoraj ni, proizvajalec Ljubljanske mlekarne d.d. pa vrednostne podatke smatra kot poslovno skrivnost in jih, razen nekaterih, ne deli z javnostjo. Vsekakor pa bom, za navedeno raziskavo, uporabljal strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, objavljeno na spletu.

1 STRATEŠKO POZICIONIRANJE KOT DEL TRŽENJSKE STRATEGIJE PODJETJA

1.1 Opredelitev pozicioniranja izdelkov

Podjetja nenehno izvajajo dejavnosti, ki vplivajo na podobo podjetja, oziroma ustvarjajo tržno ponudbo. To lahko opredelimo kot njihovo pozicioniranje. Na ta način podjetja zavzamejo določen, njim lasten položaj na trgu.

S svojo dejavnostjo podjetja odkrivajo tržne potrebe in skupine porabnikov, ki jih lahko zadovoljijo. Svoje izdelke pozicionirajo in tako stimulirajo trg, da zazna njihovo ponudbo. V primeru slabega pozicioniranja, trg ponudbe ne prepozna in tako ne ve, kaj od podjetja lahko pričakuje. Kotler (2003, 308) pravi, da vsaka trženjska strategija temelji na segmentiranju, izbiri ciljnih trgov in pozicioniranju.

Pozicioniranje je del, oziroma faza, strateškega trženja, ki je v današnjem času, zaradi čedalje večje konkurence ostalih ponudnikov, vse pomembnejše. Trg ponuja čedalje več, med seboj podobnih izdelkov, med katerimi skoraj, da ni razlik. To, v cilju pritegnitve kupcev, zahteva, da podjetje svojo ponudbo dvigne nad ponudbo konkurence saj si s tem zagotovi položaj na trgu.

Pozicioniranje torej omogoči, da lahko podjetje predstavi pozitivne razlike lastnih izdelkov in storitev, v primerjavi z ostalimi nastopajočimi na trgu. S pozicioniranjem podjetje določa, kako odjemalci zaznavajo njihov trženjski program v primerjavi s konkurenti (Cravens 1982, str. 209).

Strateško pozicioniranje je torej proces, s katerim poskuša podjetje določiti svoj položaj na trgu na način, da vpliva na miselnost javnosti v primerjavi z drugimi konkurenti. Pozicioniranje je torej določanje osnovnih značilnosti podjetja, v primerjavi z konkurenti, v mislih potrošnikov. Nanaša se na vse pojavne oblike, ki se pojavljajo na trgu (blago, storitve, intelektualna lastnina, osebnosti, območje ...)

Kotler (2003, str. 308) opredeljuje pozicioniranje kot dejavnost oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, ki v zavesti ciljnega trga zavzame podoben položaj. Končni rezultat pozicioniranja je uspešno narejena ponudba vrednosti, katera je osredotočena na kupca.

Jurše (1993, str. 363) pravi, da je pozicioniranje takšen proces oblikovanja podobe in vrednosti njegove ponudbe, da bodo ciljni odjemalci razumeli in sprejeli položaj podjetja v primerjavi s konkurenti.

1.2 Pozicioniranje in ustvarjanje konkurenčnih prednosti

Potrošniki se pri nakupih odločajo za izdelke in znamko, ki v njihovih očeh predstavljajo najvišjo vrednost. To spodbuja podjetja, da skrbno proučujejo nakupne navade potrošnikov in v skladu s temi ugotovitvami, načrtujejo svoje pozicioniranje in izvedbo trženja. Zadovoljni kupci lahko predstavljajo in generirajo na trgu ogromno konkurenčno prednost, zato je zgoraj navedeno za posamezno podjetje, izjemno pomembno.

Pomembno je, da se potrošnikom v cilju razumevanja njihovi potreb in želja, nameni pozornost, se jih upošteva in razume, prilagaja in izboljšuje izdelke ...

Zadovoljni potrošniki se zato ponovno vračajo k nakupu preverjenih izdelkov in so tako manj dovzetni za ponudbo konkurenčnih dobaviteljev.

Po mnenju ekonomistov Cravens in Piercy (2012) je potrebno, za doseganje zadovoljstva potrošnika in pridobivanju konkurenčne prednosti, slediti predvsem naslednjim usmeritvam:

- konkurenčna prednost mora biti usmerjena k potrošniku,
- pri analiziranju odjemalčevih potreb in želja je potrebno upoštevati posamezne segmente potrošnikov s podobnimi potrebami in željami,
- priložnosti so niše, ki nastanejo med potrebami potrošnikov in ponudbami podjetij, ki niso uspele zadovoljiti teh potreb,
- analiza zadovoljstva potrošnika mora prikazati priložnosti za oblikovanje večje vrednosti.

Konkurenčna prednost je odsev razlik med konkurenti ali pa edinstvenost organizacije v primeru monopolnega položaja organizacije (Cravens 1991, str. 32). Večja konkurenčna moč podjetja ponuja boljše možnosti in pozicijo na trgu.

Nekatere konkurenčne prednosti, ki jih podjetja uporabljajo na trgu:

- kakovost izdelka, storitve ...,
- cena,
- lokacija,
- izgled,
- oprema prostora,
- podoba,
- korist, ki jo potrošnik zazna (občutek zadovoljstva, prestiž ...),
- lastnosti storitve (hitrost, vljudnost ...).

Konkurenčne prednosti podjetij je težko posnemati. Podjetja jih gradijo in negujejo skozi celotno njihovo življenjsko obdobje.

S tem podjetja dosežejo diverzifikacijo s konkurenco in na sebi lasten način, zadovoljijo potrebe potrošnikov.

Konkurenčna prednost, ki je osnova za uspešno pozicioniranje, temelji na spretnostih podjetja, dobrem poznavanju zakonitosti trga in pomanjkljivosti tekmecev, potrošniku pa mora predstavljati vrednost. Biti mora dovolj očitna, da pritegne odjemalce, jasno opredeljena, predvsem pa ubranljiva (Aaker 1988, str. 202 – 204).

Konkurenčna prednost se lahko izkazuje tudi v premoženju kot je zemlja, gradnje, ... oziroma kot neotipljivo premoženje, kar lahko predstavlja ugled podjetja, znani ljudje

Poter (1985, str. 11) predvideva tri osnovne strategije v cilju doseganja konkurenčne prednosti:

- stroškovna učinkovitost,
- diferenciacija,
- stroškovno in razlikovalno osredotočanje.

S stroškovno učinkovitostjo in diferenciacijo išče podjetje prednost pred konkurenco v večjem številu segmentov, s strategijo stroškovnega in razlikovalnega osredotočanja pa v ožjem segmentu.

1.3 Pozicioniranje z razlikovanjem

Kotler (1997, str. 301) pojasnjuje, da podjetje diferenciacijo usmerja v pet kategorij:

- izdelek (značilnost, kakovost, vzdržljivost, zanesljivost, slog in oblikovanje),
- storitev (način naročanja, kvaliteta dostave, svetovanje),
- prodajno osebje (izobraženost, usposobljenost, motiviranost),
- distribucijski kanali (dobra distribucijska mreža, hitrost distribucije),
- podoba (množični mediji, simboli, dogodki, ozračje).

Podjetje mora odkriti ustrezne načine diferenciranja, oziroma razlikovanja svojih izdelkov od konkurence, saj bo s tem pridobilo na konkurenčni prednosti. Pri diferenciaciji, ki je lahko zasnovana na izdelku samem ali pa na mnogih drugih dejavnikih, si podjetje prizadeva biti edinstveno v svoji panogi ter s tem kar se da najbolje zadovoljiti svoje potrošnike. Pomembno je, da podjetje skrbno izbere načine razlikovanja, saj vse razlike niso pomembne (Porter 1985, str. 14)

Drolet, Luce in Simonson (2009) pa so raziskovali dejavnike, ki vplivajo na potrošnikovo iskanje enostavnih nakupnih odločitev (kompromis, ki ga razumemo kot hevristika).

Ugotovitve raziskave glede tovrstnega razmišljanja potrošnika so zaenkrat še nejasne, nakazujejo pa, da motivacija in kognitivna sposobnost posameznika vplivata na uporabo kompromisa.

Kriteriji, ki jih mora podjetje izpolnjevati, da bi postali sredstvo za diferenciacijo (Kotler 1998, str. 306):

- pomembnost - v očeh dovolj velikega števila potrošnikov doseči visoko vrednost,
- prepoznavnost – konkurenca ni ponudila razlike ali pa podjetje svojo razliko ponuja na opaznejši način,
- nadpovprečnost – razlika od drugih konkurentov za doseganje prednosti,
- komunikativnost – mogoča komunikacija o različnosti,
- izključna prednost – posnemanje izdelka je za konkurenco težko izvedljiva,
- dosegljiva cena – kupec je zmožen plačati razliko v ceni,
- donosnost – doseganje razlik prinaša podjetju donosnost.

1.4 Napake pri pozicioniranju

V veliki večini se podjetja odločajo za pozicioniranje na temelju ene konkurenčne prednosti, v prepričanju, da ta način prinaša najboljše rezultate. Boljša izbira za pozicioniranje je izbira dveh ali celo treh konkurenčnih prednosti. Te omogočajo komunikacijo na različnih področjih in se med njimi dopolnjujejo. Vsekakor pa ni priporočljivo izpostaviti večjega števila prednosti blagovne znamke. To namreč omogoča in spodbuja potrošnikov dvom v dejansko kvaliteto izdelka. Vzpostaviti je potrebno zaupanje potrošnika v izdelek, ki ga kupuje, podjetje pa jim mora nuditi kakovostne izdelke po ugodni ceni. Podjetja morajo svojim potrošnikom prisluhniti, jih upoštevati ter zadovoljiti njihova pričakovanja in potrebe.

Glede na zgoraj navedeno bi napake pozicioniranja (Kotler 2003, str. 311) lahko razdelili v štiri kategorije:

- prešibko pozicioniranje – potrošniki imajo zelo nejasno predstavo o znamki,
- premočno pozicioniranje – potrošniki imajo o znamki preozko predstavo in se ne zavedajo vseh možnosti, ki jih znamka ponuja,
- nejasno pozicioniranje – zaradi prevelikega števila trditev o prednosti znamke ali prepogostega spreminjanja pozicije znamke, imajo potrošniki nejasno predstavo o znamki,
- dvomljivo pozicioniranje – potrošniki ne verjamejo trditvam o značilnosti, ceni, proizvajalcu ... znamke.

1.5 Metode ugotavljanja pozicije

Podjetja se morajo vedno osredotočati na potrebe potrošnika. Spremljati morajo njihove

želje in zahteve ter jih zadovoljiti boljše kot to počne konkurenca. Na ta način jim bo uspelo zadržati in razviti lasten položaj na trgu ter pridobiti nove zadovoljne potrošnike. Skratka prisluhniti in razumeti morajo vsakega potrošnika, ker mu bodo na ta način lažje ugodila.

Za dosego tega obstajajo marketinške raziskave, ki zbirajo in analizirajo mnenja in stališča potrošnikov. Razdelimo jih lahko v naslednje korake:

- opredelitev problema,
- razvijanje hipotez,
- zbiranje podatkov,
- analiziranje podatkov,
- poročanje o rezultatih raziskave.

Pride in Farrell (1985, str. 115) priporočata, da se pri načrtovanju raziskave upošteva vseh pet korakov procesa. Obstajajo mnoge raziskovalne metode za opredeljevanje konkurenčne prednosti vendar jih v grobem lahko razdelimo v dve:

- kvalitativna metoda in
- kvantitativna metoda.

1.6 Kvalitativna metoda ugotavljanja pozicije znamk

Kvalitativne metode se izvaja na manjšem obsegu udeležencev. Izvaja se jih v obliki globinskih intervjujev, skupinskih intervjujev oziroma projekcijskih tehnik. Ugotavlja se kvalitetno razvrščanje znamk ali izdelkov, uporablja se asociacije. Tehnike izvajanja so: igranje vlog, igra »prijaznega kupca« ...

Te metode niso merljive so pa poglobljene. Išče se podatke za kasnejše oblikovanje vtisa pri potrošnikih ne pa za njihovo definiranje.

1.7 Metode ugotavljanja pozicije znamk

Pri kvantitativni metodi so cilji merljivi. Z metodami semantičnega diferenciranja, multidimenzionalnega skaliranja in drugih metod se zbirajo podatki - informacije, ki se jih nato oblikuje v statistične podatke. Ti podatki služijo vrednotenju trenutne situacije na trgu in odločanju pri ukrepih. Kolbina (2015) utemeljuje, da je v podjetju potrebno vzpostaviti sistem načrtovanja, ki omogoča nenehen nadzor na trgu in nenehno prilagajanje notranjemu in zunanjemu okolju.

- Proces strateškega pozicioniranja izdelkov

Pozicioniranje se prične z odločitvijo podjetja, da želi predstaviti izdelek, storitev ... ali podjetje potrošnikom. Izbere se posamezen koncept pozicioniranja, ki je odvisen od želje

podjetja, kako se želi predstaviti. Potrebno je opraviti raziskavo trga in konkurence.

Podjetja običajno naredijo analizo vsakega lastnega tržnega segmenta, ki se ga nato primerja s pozicijami konkurence. Obstajajo različni elementi po katerih se organizacija lahko pozicionira, ti pa vplivajo na model procesa pozicioniranja.

Teorija predvideva različne faze pozicioniranja. Hill in O'Sullivan (1996, str. 134 – 137) jih pojasnjujeta v petih fazah:

- **Identifikacija ključnih značilnosti izdelka.** Izberejo se najpomembnejše značilnosti izdelka, ki služijo potrošniku pri odločanju v času nakupa,
- **Oblikovanje percepcijskega zemljevida.** Percepcijski zemljevid temelji na zaznani podobnosti oziroma razliknosti med znamkami v kategoriji izdelkov in pokažejo položaj konkurenčnih izdelkov na trgu
- **Odločitev o konkurenčni strategiji.** Podjetje se odloči o strategiji konkuriranja,
- **Oblikovanje lastnosti izdelka.** Oblikovanje izdelka poteka z željeno končno podobo izdelka. Sem se vključuje tudi embalaža, cena in komunikacijski kanali,
- **Ohranjanje dolgoročne konkurenčne prednosti.** Da bi podjetje zagotovilo dolgoročno konkurenčnost na trgu, mora nenehno analizirati trg in potrošnike in se temu prilagajati.

Kotler (1996, str. 313) je svoj model procesa pozicioniranja razdelil v štiri faze:

- V prvi fazi podjetje za izdelek oziroma znamko **določi možne razlike**, ki bi jih lahko razvilo glede na konkurenčna podjetja;
- V drugi fazi podjetje določi **kriterije**, na osnovi katerih bo izbralo najpomembnejše razlike;
- V tretji fazi mora podjetje ciljnemu trgu **sporočiti**, v čem se njegovi izdelki razlikujejo od konkurenčnih;
- V zadnji četrti fazi podjetje s pomočjo pozicioniranja izdelka **načrt konkurenčnih strategij** trženja.

1.8 Elementi pozicioniranja

Da bi se podjetje razlikovalo od konkurence, ki nastopa na trgu, mora jasno definirati elemente, po katerih se bo primerjalo oziroma razlikovalo od konkurence na trgu. Potrebno je narediti raziskavo in analizo, kaj je za potrošnike najpomembnejše. Taka analiza kasneje služi za organizacijo komuniciranja z potrošniki.

Da bi dosegli jasno komunikacijo s potrošniki Jobber (1995, str. 225-226) navaja sledeče elemente:

- **Jasnost.** Ideja o pozicioniranju mora biti jasna tako glede ciljnega trga kot tudi konkurenčne prednosti, saj se nejasni slogani zelo težko zapomnijo.
- **Doslednost.** Ljudje so dnevno obdani z veliko količino sporočil, zato podjetje potrebuje sporočilo, ki ga bo dosledno uporabljalo.
- **Kredibilnost.** Sporočilo konkurenčne prednosti, ki je bilo izbrano, mora biti kredibilno pri ciljnih porabnikih.
- **Konkurenčnost.** Različni izdelki morajo imeti konkurenčno prednost. Porabnikom morajo nuditi določene lastnosti, ki jih konkurenca nima.

Pozicioniranje je neskončen proces, ki se v daljšem časovnem intervalu prilagaja razvoju trga in potrošnikov. Potrebna je fleksibilnost in nenehno prilagajanje, da bi dosegli močno blagovno znamko, ki ima v današnjem hitro razvijajočem svetu možnost preživetja. Ko podjetje pozicionira blagovno znamko, mora vedno sprejemati odločitve glede na potrošnikove zahteve in pričakovanja. Le na ta način lahko izpostavi prednosti in prehititi konkurenco.

Običajen izbor izdelkov široke potrošnje vsebuje do 4 proizvode izmed vseh možnih proizvodov, navajajo Hauser, Wienerfeld ter Urban (Hauser, Wienerfeld, Urban., 2010).

Za dražje proizvode pa tudi raziskovalci Payne, Bettman in Johnson menijo, da porabniki uporabljajo zožen proces odločanja (Hauser et al., 2010).

1.9 Analiza trenutnih pozicij

Da bi podjetje postavilo ustrezno strategijo, mora najprej ugotoviti, kakšno je njegovo trenutno tržno stanje. To naredi z ustrezno analizo v kateri izmeri moč konkurence in konkurenčnih izdelkov. Rezultati so lahko več plastni in dobljeni rezultati ne prikazujejo samo moči in stanja konkurence ampak tudi velikost in potencial trga.

Podjetje ugotovi svoje prednosti in pomankljivosti na katere odgovori z ustreznim pozicioniranjem ali če rezultati analize tako pokažejo z repozicioniranjem.

1.10 Izbira pozicij

Ko podjetje razmišlja o postavitvi ustrezne strategije, mora upoštevati vse elemente, ki vplivajo na percepcijo ciljnih potrošnikov obenem pa ne sme pozabiti tudi na pozicijo konkurenčnih izdelkov.

Za vodila postavljanja ustrezne pozicije je Wind (1982, 93) predvidel predvsem naslednje usmeritve:

- bližina dveh konkurenčnih izdelkov vpliva na večjo konkurenco med njima,
- idealna pozicija izdelka povzroča večjo možnost odločitve potrošnika za nakup,
- bolj kot je izdelek edinstven, bolj se bo zdel potrošniku zanimiv.

2 OBLIKOVANJE STRATEGIJE POZICIONIRANJA

Strategija pozicioniranja je splet trženjskih aktivnosti podjetja v želji da potrošnikom izpostavi lastnosti in prednosti izdelka. Upoštevati mora koristnosti izdelka za potrošnike, distribucijske kanale, ceno in vse ostale elemente, ki vplivajo na potrošnikovo percepcijo.

Kotler (2003, str. 311) je predvidel sedem strategij na osnovi elementov, ki so potrošnikom med najpomembnejšimi (prepoznavnost, dosegljiva cena, pomembnost, komunikacija):

- na osnovi specifičnih lastnosti izdelka,
- na osnovi prednosti pred konkurenco,
- na osnovi uporabnosti,
- na osnovi vrste uporabnika,
- glede na konkurenta,
- na osnovi vrste izdelka,
- na osnovi kakovosti/cene.

Cravens (1991, str. 273) opredeljuje pet elementov za postavljanje strategije:

- strategijo izdelka,
- strategijo distribucije,
- cenovno strategijo,
- strategijo tržnega komuniciranja,
- strategijo prodaje.

Skratka, strategije pozicioniranja so aktivnosti podjetja, katera z trženjskim spletom poskušajo potrošnikom oblikovati podobe izdelkov saj se potrošniki čedalje bolj individualno odločajo glede na lastne potrebe.

Pham in Chang (2010) raziskujeta tako posameznike, ki so dovzetni za promocije in iščejo alternative tudi na globalnem nivoju kot tudi porabnike, ki iščejo zadovoljitev osebnih potreb na lokalnem – ožjem trgu. Raziskava, ki sta jo izvedla Wirtz in Mattila (2003) ugotavlja, da tako objektivno znanje porabnika, kot tudi tisto, ki ga sam dodatno pridobi o konkretnem proizvodu, povečuje izbirni niz in znižuje zvestobo. Kot objektivno znanje

porabnika razumeta informacije o izdelčni skupini, ki so shranjene v njegovem dolgoročnem spominu.

2.1 Vloga trženjskega spleta pri strategijah pozicioniranja

S trženjskim spletom ali v angleškem jeziku *marketing mix* se podjetje na trgu bori za pridobitev konkurenčnih prednosti.

Na začetku so se podjetja orientirala predvsem na strategijo štirih P (angl. *product, price, place, promotion*) kasneje pa so se skozi čas strategije nadgrajevale in danes poznamo že sedem in več P-jev:

- **Izdelek** je glavni dejavnik v trženjski praksi. Vsak posamezni izdelek mora biti namenjen posameznemu potrošniku. Zadovoljevati mora njegove želje in potrebe. Potrošnik pa oceni interesantnost izdelka ter se kasneje odloči za nakup ali pa se ne odloči za nakup,
- **Cena** je z denarjem izražena vrednost izdelka. Tržna cena je sestavljena iz lastne cene izdelka z dodano maržo, ki se postavlja glede na konkurenco oziroma ponudbo in povpraševanje,
- **Distribucija** pomeni dostavo izdelkov po prodajnih kanalih do končnega potrošnika. Poznamo neposredno vrsto distribucije, ki poteka med proizvajalcem in kupcem in posredno pri kateri sem med dva omenjena vriva grosist, veleprodaja ali pa maloprodaja. Ti skrbijo za boljšo pokritost prodajnega trga ali pa kompenzirajo založenost z izdelki, kjer direktna distribucija ne uspe najbolje,
- **Promocija** je komunikacija s potrošniki. Z njo se boljše in lažje predstavi potrošnikom prednosti izdelka kar običajno vpliva tudi na povečevanja prodaje. Poznamo različne oblike promocije glede na vrsto in namembnost izdelka predstavitev izdelkov in storitev, degustacije živilskih izdelkov, svetovanja, poskusne vožnje, sejmi, reklame, itd,
- **Ljudje** sodelujejo v procesu kot kupci in/ali kot izvajalci oz. prodajalci. Izvajalci morajo težiti k čim višji strokovni usposobljenosti. Na tak način se lahko čim bolje zadovolji želje in potrebe potrošnika,
- **Procesiranje** povezuje vse faze in deležnike, ki sodelujejo v procese. Procesni skrbijo za sledljivost, varnost, kakovost ter optimalno hitrost storitve.
- **Fizični dokazi** so elementi, kateri vplivajo na kupčeve čute (vid, sluh in občutek ugodja).

Za uspešno pozicioniranje je potrebno v središče postaviti potrošnika, okoli njega pa je potrebno smiselno povezati zgoraj navedene elemente. Na ta način dosežemo največje možno prilagajanje potrebam in percepcijam potrošnika. Bistvo trženjskega spleta je v tem, da njegovi elementi vsak zase in skupaj izpolnjujejo zahteve, ki izhajajo iz pozicioniranja. Ker je v središču spleta odjemalec kot značilni predstavnik izbranega segmenta, morajo tržniki pri oblikovanju sestavin upoštevati njegove želje in potrebe (Jančič 1990, 91).

Nowlis, Dhar in Siminon (2010) so raziskovali, kako vplivajo zgoraj navedeni elementi na količino kupljenega blaga. Avtorji ugotavljajo, da se porabnik odloča za nakup večje količine, če že imajo pozitivno nakupno izkušnjo. Ugotavljajo, da lahko tržnik v primeru pravilnega pozicioniranja izdelkov na prodajne police (angl. *category managment*) bistveno vplivajo na število nakupnih izbir porabnika. Tudi Levav in Zhu (2009) dokazujeta močan vpliv pozicioniranja v prodajalni na porabnikovo vedenje in presojo.

Sestavine trženjskega spleta imajo veliko skupnih značilnosti, vsaka od njih pa ima tudi nekatere edinstvene sposobnosti, tako lahko nekatere sestavine opravljajo funkcije, ki jih druge ne morejo (Cravens 1991, 79).

2.2 Riesovo in Troutovo pozicioniranje

Ries in Trout (1993), ki spadata v skupino vodilnih strokovnjakov na področju razvijanja strategij tržnega komuniciranja poudarjata, da mora pozicioniranje vsebovati vse potrebne elemente, ki omogočajo uspešno pozicioniranje:

- izdelek,
- cena,
- tržne poti,
- komuniciranje.

Pozicioniranje je postopek, ko proizvajalec potrošniku z različnimi metodami predstavi oziroma vplivna na to, da si potrošnik izoblikuje mnenje o izdelku, storitvi, podjetju ...

Kot primer lahko obravnavamo v avtomobilski industriji npr. blagovno znamko Mercedes Benz, ki velja med potrošniki kot najboljša avtomobilska znamka, Volvo, kot najvarnejši avtomobil, Rolls Royce kot najprestižnejši ... ali v mlečni industriji podjetje Danone z izdelkom Actimel, ureja prebavne težave, Nizozemski siri so najboljši siri, ipd.

Proizvajalci so si te konkurenčne prednosti dolgo gradili, se jih zavedajo in jim jih bodo konkurenti težko odvzeli. Strateško obstajajo štirje načini, da nov konkurent prevzeme prednosti »nosilcu posameznih pozicij«:

1. Krepitev lastnega položaja v potrošnikovih mislih

Trgovsko podjetje TUŠ d.o.o., izpostavlja, da je slovenski trgovec.

2. Zasesti prost položaj

Ljubljanske mlekarne d.d., so, ko so opazile, da narašča število laktozno netolerantnih potrošnikov, so na trg plasirale izdelke brez laktoze.

3. Repožicioniranje misli potrošnikov

Avtomobilska znamka BMW je poizkušala avtomobilskega proizvajalca Mercedes Benz v očeh kupca repožicionirati s sloganom: »Vrhunska naprava za sedenje proti vrhunski napravi za vožnjo«.

4. Strategija ekskluzivne skupine

Podjetje HIDRIA d.d., trdi, da sodijo med tri najpomembnejše svetovne proizvajalce električnih tuljav za avtomobilsko industrijo. S tem želijo sporočiti, da so samo trije proizvajalci, ki jim gre zaupati naročila.

Jiang, Hoegg, Dahl in Chattopadhyay (2010) ugotavljajo, da lahko tudi naključna podobnost med prodajalcem in porabnikom (podoben videz, starost, kraj rojstva ali prebivanja) vpliva na povečanje prodaje. Ta fenomen nekateri strokovnjaki imenujejo »zrcaljenje«.

2.3 Treacyjevo in Wiersemovo pozicioniranje

Pogosto podjetja, zlasti manjša, ne zmorejo tekmovati z ostalimi na več področjih. Običajno jih omejujejo sredstva in kadrovski resursi. Podjetje oblazinjenega pohoštva M TOM iz Mokronoga se lahko zaradi nizkoserijske proizvodnje lažje in hitreje prilagodi željam posameznega potrošnika, zaradi pomanjkanja sredstev pa ne zmore resno konkurirati na večjih trgih, ki kupujejo večje število izdelkov.

Zato sta Treacy in Wiersema (2012) pripravila štiri pravila za doseganje uspeha:

- Postanite najboljši v enem elementu v branži,
- v ostalih dveh elementih bodite zadovoljivo dobri,
- nenehno izboljšujte svoj najboljši položaj, da vas ne bi konkurenti dohiteli,
- napredujte tudi v ostalih dveh elementih, ker se konkurenti nenehno trudijo in izboljšujejo.

2.4 Pozicioniranje izdelka (oziroma koliko prednosti poudariti?)

Z razvojem podjetja običajno prihaja do rasti števila ali izboljšanja kakovosti izdelkov ali blagovnih znamk. S tem pa se pojavijo problemi oziroma kompleksnost pozicioniranja. Podjetja se morajo odločiti, kaj bodo izpostavila in predstavila potrošnikom. Zaradi zmede med prepoznavnostjo se podjetja običajno odločijo za izpostavitev ene, do največ dveh, glavnih koristi.

Ljubljanske mlekarne pozicionirajo ime podjetja s tem da izpostavljajo, da so proizvajalci svežih in zdravih mlečnih izdelkov. Znotraj tega pa izdelke ali blagovne skupine. Na primer EGO Slim & Vital za katerega trdijo, da pomaga pri vzdrževanju telesne teže.

Poglejmo si primere izpostavitve ene, dveh ali več koristi izdelka.

- **Izpostavitev ene koristi**

Podjetje se odloči in izpostavi eno samo korist, za katero meni, da je z njo na trgu najboljša, najbolj sveža, najvarnejša, najbolj naravna Zaradi razmeroma enostavne informacije lahko podjetje pričakuje, da bo informacija ostala potrošnikom najbolj v spominu in bodo tako o izbiranju izdelkov z večjo verjetnostjo odločali ravno za ta izdelek. S takim načinom pa tvega, da bo konkurenca z podobnim izdelkom, za katerega bo izpostavljena drugačna prednost izdelka, pridobila konkurenčno prednost. Pri izpostavljanju ene koristi, mora podjetje skrbno pretehtati, katera korist izdelka je za potrošnika najpomembnejša in to tudi izpostaviti, saj bi v nasprotnem primeru zgrešili bistvo izpostavitve prednosti in na ta način izgubili konkurenčno prednost.

- **Izpostavitev dveh koristi**

V primeru, da gre za zahtevnejši, inovativnejši ... izdelek od konkurence lahko proizvajalec izpostavi dve koristi izdelka.

V Ljubljanskih mlekarnah izpostavljajo pri izdeku MU Vita drink dve prednosti. Gre za izdelek z nizko vsebnostjo maščob in je tako namenjen potrošnikom, ki želijo uživati izdelke z nizko vsebnostjo kalorij, je pa tudi izdelek, ki ima nizko vsebnost laktoze, torej je primeren tudi za potrošnike, ki so laktozno intolerantni.

Podjetje lahko izpostavi tudi več koristi posameznega izdelka vendar s tem tvega, da se bodo potrošniki »izgubili« med vsemi koristmi posameznega izdelka oziroma, da enostavno ne bodo več verjeli vsem informacijam, ki jih bo podjetje, pa četudi upravičeno, sporočilo.

Podjetja lahko izdelke pozicionirajo tudi po drugih različnih kriterijih:

- **Kriterij značilnosti izdelka**

Podjetje lahko izpostavi lastnosti posameznega izdelka vendar je potrebno ob tem pozicioniranju imeti vedno v mislih tudi percepcijo potrošnika.

- **Kriterij koristi**

S tem kriterijem izpostavimo koristi izdelka za potrošnika. Ta kriterij je običajno povezan in izhaja iz značilnosti izdelka.

- **Kriterij uporabnosti**

Izdelki so običajno profilirani v posamezni kategoriji ali pa za posamezna opravila ali pa v posameznih situacijah.

- **Kriterij definiranega uporabnika**

Ko izdelek povezujemo z posameznim krogom potrošnikov lahko uporabimo pozicioniranje za ta krog potrošnikov. Posamezne skupine so lahko zelo različne. Pozicioniranje je namenjeno natančno tej skupini.

- **Kriterij pozicije konkurenta**

Podjetje izpostavlja svoje prednosti v primerjavi z konkurentom. To se velikokrat dogaja, ko ima podjetje nov ali inovativnejši, cenejši ... izdelek ali pa, ko ima konkurent določene težave.

- **Kriterij vrste izdelkov**

Ta kriterij je priporočljiv, ko ima proizvajalec izdelek, ki je vodilni izdelek v kategoriji izdelkov ali na trgu.

- **Kriterij kakovosti in cene**

Tako se pozicionira, ko ima izdelek najboljše razmerje med kakovostjo in ceno na trgu.

2.5 Katere pozicioniranje poudariti?

Podjetje se je glede na svoje dosedanje izkušnje in okoliščine (ima samo enega resnega konkurenta) na trgih odločilo, da se bo pozicioniralo na temelju štirih elementov, tehnološka opremljenost, stroškovna učinkovitost, kakovost izdelkov in kvaliteta servisa oziroma storitev.

Tabela 1: Metoda izbire konkurenčne prednosti

1	2	3	4	5	6	7
KONKURENČNA PREDNOST	POLOŽAJ PODJETJA	POLOŽAJ KONKURENTA	POMEMBNOST IZBOLJŠAVE	STROŠKI IN HITROST IZBOLJŠANJA	ZMOŽNOST KONKURENCE	UKREP
Tehnološka opremljenost	8	8	N	N	S	OBDRŽATI
Stroškovna učinkovitost	6	8	V	S	S	SPREMLJATI
Kakovost izdelkov	8	6	N	N	V	SPREMLJATI
Kvaliteta storitev	3	4	V	V	N	VLGATI

V= visoko; S= srednje; N= nizko

Vir: P. Kotler, *Marketing management*, 2003, str. 313.

Iz Tabele 1 izhaja, da bi morale podjetje znižati stroške in povečati kvaliteto storitev, vendar je to samo analitični pogled. Potrebno bi bilo opraviti tudi analizo zadovoljstva potrošnikov. Poraja se namreč vprašanje ali si podjetje te ukrepe lahko dovoli? Iz stolpca št. 5 namreč izhaja, da lahko podjetje izboljša storitve ampak se ponovno postavlja vprašanje ali mu pri tem konkurent lahko sledi? Odgovor je v stolpcu št.6 iz katerega izhaja, da konkurenca tem ukrepom ne bo mogla slediti.

Ukrepi so predstavljeni v stolpcu 7. Potrebno bi bilo izboljšati kvaliteto storitev in to pozitivno spremembo tudi uskladiti s potrošniki podjetja.

Novejše raziskave Neeru Paharia, Jill Avery in Anat Keinan (2014) pojasnjujejo tudi, da večje število ponudnikov ne glede na njihovo tržno moč v posamezni kategoriji izdelkov povečuje interes potrošnikov za izdelke in zaradi tega posvečajo več pozornosti pri izboru izdelka.

2.6 Diferenciacija in sredstva za izvedbo diferenciacije

Poudarjanje pomembnih razlik podjetja v primerjavi z konkurenco imenujemo diferenciacija. To so postopki, ko potrošniku na pozitiven način predstavimo koristi. Na ta način podjetje na trgu izgrajuje njemu željeno pozicijo. Ne glede na vse predstavljene koristi pa delujejo na potrošnika tudi zunanji dejavniki, ki vplivajo na odločitev o nakupu. Peter in Olson (2008, str. 180–181) opozarjata na zunanje dejavnike, ki lahko vplivajo na nakupni proces, štiri skupine dejavnikov:

- **informacije iz okolja** (na primer prihod nove tehnološke opreme na trg) lahko sproži, ponovno proučevanje smotrnosti nakupa trenutno dosegljive opreme,
- **dražljaja iz okolja** (na primer razprodaja pod ugodnimi pogoji konkurenčnega izdelka) lahko povzroči prekinitev nakupne odločitve in sproži ponovno tehtanje smotrnosti nakupa opreme za katero se je že odločil. Uvajanje novih izdelkov je dejansko velikokrat preusmeritev pozornosti na lastne izdelke. Nove izdelke se v takih primerih še dodatno podpre z promocijami na prodajnem mestu, degustacijami, dajanjem vzorcev in podobno,
- **posebna razpoloženja porabnika** (na primer slabo počutje) lahko prekine nakupni proces. Če se potrošnik med nakupnim procesom na enkrat ne počuti dobro, bo po hierarhiji zadovoljevanja potreb, najprej poskrbel, da se bo odpravila tegoba in šele nato bo mogoče nadaljeval z nakupovanjem,
- **prevrednotenje odločitev** lahko prekine nakupni proces. Ko potrošnik spozna, da je pričakovani cilj nedosegljiv (na primer zaželenega izdelka ni mogoče dobiti za pričakovano ceno) gre ponovno skozi nakupni proces. Cilj uskladi z realnimi možnostmi.

Tudi zaradi zgoraj navedenih okoliščin se podjetja in njihovi izdelki v svojem življenjskem ciklu nenehno pozicionirajo. Temu bi lahko rekli tudi, da trgu in potrošnikom sporočajo njim pomembne informacije, ki so drugačne od vseh ostalih prisotnih, ki nastopajo na trgu. Gre za splet pomembnih razlik, ki naredijo podjetje, izdelek ali storitev drugačno od ostalih konkurentov.

Modernejše raziskave Poynor in Wood (2010) ugotavljajo, da lahko pozicioniranje izdelkov v podskupine različno deluje na potrošnika. Pozicioniranje v podskupino lahko privede, do zadovoljstva ali pa razočaranja pri potrošniku. Gre za miselni proces – napor, ki lahko odvrne potrošnika od miselne vpletenosti ali pa do navdušenja, da je izdelek ožje segmentiran in predstavljen na polici.

V praksi se lahko vsak izdelek do neke mere diferencira od konkurenta vendar niso vse

razlike enako pomembne. Ustvarjene razlike naj bi ustrezale vsaj nekaterim od spodaj navedenim razlikam:

- **Dostopnost:** kupcu je dostopna na lahek način (visoka stopnja distribuiranosti) in si jo lahko privošči,
- **Pomembnost:** višja stopnja koristi večjemu številu kupcev,
- **Nadpovprečnost:** zaznavnost višje stopnje koristi,
- **Izključnost:** težje posnemanje konkurence,
- **Nevsakdanjost:** zaznane so večje razlike od vsakodnevnih ponudnikov,
- **Donosnost:** podjetju prinaša večje koristi.

V današnjem obdobju in visoki stopnji konkurenčnosti med ponudniki se podjetja večkrat odločajo za uvajanje sprememb ne glede na to, da spremembe ne ustrezajo naštetim merilom. V te aktivnosti jih vodi ugotovitev, da na nekaterih področjih izgubljajo konkurenčne prednosti, ostali ponudniki jim prevzemajo trg. Analizirajo izdelke konkurence ter svoje izdelke in jih v cilju doseganja vsaj ene od zgoraj navedenih razlik pričnejo spreminjati oziroma nadgrajevati. S tem načinom ponovno pridobijo pozornost potrošnikov ter prednost pred konkurenco.

Sposobnost podjetja je, da se čim hitreje in uspešneje prilagaja od konkurentov na petih področjih :

- trg,
- izdelek,
- tržne poti,
- trženjsko komuniciranje,
- cena.

Stopnja in hitrost prilagajanje podjetja je odvisna od panoge v kateri se nahaja in same pozicije znotraj posamezne panoge. Boljše rezultate kot podjetje na posameznem področju doseže, pomembnejše in večjo težo področje v okviru vseh področij ima.

Pomembno je, da deluje čimbolj uravnoteženo in optimizira aktivnosti na vseh petih segmentih, vsekakor pa mora optimizirati tisto, v kateri je v primerjavi z konkurenco najšibkejša. V nasprotnem primeru se lahko izničijo vsi napor, ki jih podjetje do sedaj že vložilo.

V Boston Consulting Group (BCG) so glede na stopnjo prilagajanja zaznane konkurenčne prednosti izpostavili in razdelili v štiri panoge:

1. Poudarek na obsegu:

Podjetje ima nizko število konkurenčnih prednosti, vendar so te izredno pomembne. Največkrat je v tej panogi pomembna velikost podjetja in njegovega deleža v panogi.

2. Panoga na mrtvi točki:

V tej panogi podjetja zaradi razmer, ki vladajo v njej, težko ustvarjajo konkurenčne prednosti. Običajno posvečajo večjo pozornost svojim kupcem ali pa lastnemu prodajnemu osebju.

3. Panožna razdrobljenost:

V tej panogi imajo podjetja visoke možnosti za izvajanje in doseganje razlikovanja vendar so priložnosti za izvajanje le teh majhne.

4. Specializirane panoge:

V to panogo spadajo podjetja, ki izdelujejo specializirano opremo. Panoga omogoča veliko možnosti za medsebojno razlikovanje. V tej panogi lahko najdemo tako velika kot majhna podjetja.

Slika 1: Matrika konkurenčnih prednosti

		ŠTEVILO MOŽNOSTI ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI	
		MAJHNO	VELIKO
K O N K U R E N Č N E P R E D N O S T I	V E L I K O	PANOGA Z POUDARKOM NA OBSEGU	SPECIALIZIRANA PANOGA
	M A J H N O	PANOGA NA MRTVI TOČKI	RAZDROBLJENA PANOGA

Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2003, str. 317.

2.7 Razlogi za repozicioniranje in možnosti repozicioniranja izdelkov

Razlogi za repozicioniranje se začnejo, ko prične padati prodaja izdelka ali se pričakuje, da bi se lahko zaradi vplivov iz okolja to zgodilo v prihodnosti.

Podjetja so včasih zaradi okoliščin, ki vplivajo na razvojni cikel izdelka prisiljena svoje izdelke ali storitve na novo definirati ali repozicionirati. Ponovno se poudari poznane prednosti oziroma se izpostavi nove, tiste za katere se ugotovi, da do sedanjih še niso bile dovolj.

Repozicioniranje se dogaja tudi v primerih, ko je podjetje s pozicijo svojega izdelka zadovoljno, vendar zaznava, da so se pričeli konkurenti nevarno približevati njihovem mestu na trgu oziroma so pričeli prevzemati njihov tržni delež, ali pa, da so spremenile navade potrošnikov.

Cilj pozicioniranja je lahko utrjevanje že obstoječe pozicije znamke ali pa repozicioniranje znamke bližje k preferencam kupcev, oziroma idealni poziciji (Cravens 1991, 269) . Da bi podjetje izvedlo uspešno repozicioniranje, mora poznati sledeče (Murray & O'Driscoll 1996, str. 273 – 280):

- potrošnikove nakupne kriterije,
- potrošnikove preference in
- potrošnikov odnos do konkurenčnih izdelkov.

Ko podjetje zazna, da pozicija izdelka ne zadovoljuje percepcijam potrošnikov in oceni, da izdelek še vedno lahko zadovoljuje potrebam potrošnikov, mora pričeti z repozicioniranjem in prilagajanjem na novo nastalim razmeram na trgu.

Odločitev o repozicioniranju mora sloneti na dveh dejavnikih (Kotler 1998, 457):

- **Višina stroškov repozicioniranja** v nek drugi segment, katerega podjetje sedaj ne obvladuje. Stroški se običajno nanašajo na spremembo kot npr. kakovosti, embalaže, oglaševanja ...
- **Prihodka**, ki bi ga podjetje pridobilo z novim pozicioniranjem. Ta je odvisen od števila uporabnikov, njihovih povprečnih nakupov, od števila in moči konkurentov in cene blagovnih znamk v segmentu.

Gre za zahtevno, tvegano in drago aktivnost v kateri končni rezultat ni vedno lahko ugotovljiv, zato mora podjetje repozicioniranje opraviti po predhodni skrbni analizi tržnih potreb. Od nje bo kasneje odvisen dobiček podjetja in ne nazadnje njegov obstoj na trgu.

2.8 Odnos med pozicioniranjem in repozicioniranjem

Cravens je definiral pozicioniranje kot utrjevanje že obstoječe pozicije izdelka ali znamke, repozicioniranje pa kot približevanje izdelka ali znamke preferencam potrošnikov. S tem podjetje določi idealno pozicijo glede na tržne možnosti in ostalo konkurenco.

Podjetju je cilj, da z izdelkom ali storitvijo zadovolji potrebe potrošnikov in se seveda v tem bistveno razlikuje od ostalih konkurentov. Podjetje naredi tržno raziskavo s katero ugotovi potrošnikom najpomembnejše dejavnike. Analizi sledi aktivnost v obliki sprememb ter komunikacijski proces. Podjetje se poskuša čim bolj uspešno vtisniti v zavest potrošnikom, da bi jih v fazi odločanja, razmišljanja o nakupu med ostalimi konkurenti čim hitreje prepoznali in se odločili za nakup njihovega izdelka ali storitve. Podjetje običajno pozicionira izdelek, storitev, distribucijske kanale, prodajno osebje ...

Ko podjetje opazi zastoj ali pa upad v prodaji, verjame pa, da ima izdelek še vedno tržni potencial, se običajno odloči za repozicioniranje segmenta. Opravi se podrobna analiza izdelka, stanja na trgu, preučijo se možnosti na kar se izvede aktivnost repozicioniranja.

Za repozicioniranje izdelka se običajno odloči tudi takrat, kadar se pojavi nov izdelek na trgu, kar pomeni zmanjšanje tržnega deleža ali pa zaradi spremembe v preferencah porabnikov, kar ima za posledico zmanjšanje povpraševanja po izdelku, glede na spremenjen življenjski stil porabnikov (Kotler 1996, str. 456).

Repozicioniranje pomeni spremembo v izpostavljanju dobrih lastnosti izdelka, glede na razmere na trgu in konkurenco. Cilju aktivnosti je boljša izpostavitve le teh, kar pa, če ni premišljeno, lahko pripelje tudi do nasprotnih učinkov. Potrošnik, ki je bil do takrat navajen impulzivnih nakupov tega izdelka vključi razum ter ponovno oceni dobrobit izdelka. V kolikor jim konkurenca ponuja več ali boljše se potrošnik običajno odloči za druge. Iz prakse je poznano veliko primerov, ko so se v podjetju zaradi slabe analize trenutnega stanja odločili za posamezno repozicioniranje. Verjeli so, da bo sprememba prinesla boljše prodajne rezultate vendar je prišlo zaradi ponovnega vrednotenja in odločanja potrošnikov do preusmeritve nakupnih navad. Potrošniki so si z drugimi, izdelki, ki so že bili do tedaj na trgu zadostili svoje potrebe

Ob repozicioniranju je torej potrebno opraviti skrbno analizo potrošniških navad ter trga in se na osnovi teh parametrov odločiti za pravilen način aktivnosti ter v končni fazi tudi komuniciranja.

3 STRATEŠKO POZICIONIRANJE PODJETJA LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.

3.1 Predstavitev podjetja Ljubljanske mlekarne d.d.

Ljubljanske mlekarne so bile leta 1956 ustanovljene kot podjetje Glavne združne zveze Slovenije. Na začetku je nekaj več kot 200 delavcev kupcem dnevno zagotovilo 69 tisoč litrov mleka v steklenicah. Le leto kasneje so ponudbo obogatili z jogurtom, smetano, skuto in sirom. Leta 1958 pa so kupce razveselili z začetkom proizvodnje sladoleda na palčki – prvi v tedanji državi.

Po zadnjih javno dostopnih poslovnih podatkih so Ljubljanskem mlekarne v poslovnem letu 2012 imele v Bosni in Hercegovini, Hrvatski in Makedoniji tri odvisne družbe. Skupaj so ustvarile 163.310.275 € konsolidiranega čistega prihodka, odkupile so 221 mio L surovega mleka in imele skupaj 656 zaposlenih. Ljubljanske mlekarne d.d.. Imeli so izdanih 4.381.933 navadnih delnic po knjigovodski vrednosti 11,68 €.

Slika 2: Lastniška struktura Ljubljanske mlekarne d.d.

	Delež	Število delnic
NFD Holding, d. d.	24,95%	1.093.415
Mlekodel, d. o. o.	24,30%	1.064.831
Factor banka, d. d.	20,64%	904.382
Mali delničarji	8,50%	372.300
Kmetijske zadruge	11,03%	483.248
KD Delniški dohodkovni sklad	4,02%	176.227
DBS d.d.	3,46%	151.530
Ljubljanske mlekarne, d. d.	2,30%	100.581
Druge pravne osebe	0,70%	30.669
Ostale finančne institucije	0,11%	4.750
Skupaj	100,00%	4.381.933

Vir: Ljubljanske mlekarne d.d., Poslovno poročilo, 2012

Na sliki št. 2 je prikazana lastniška struktura podjetja iz katere je razvidno, da je ima podjetje tri večinske lastnike NFD Holding d.d., Mlekodel d.d. in Faktor banka d.d. več kot 69 % podjetja. Vsi ostali so v manjšini in bistveno ne vplivajo na odločanje in usmerjanje poslovanja podjetja.

V sloveniji so v 2012 ustvarile 151.267.171 € čistega prihodka, odkupile so 206 mio L surovega mleka in imele 543 zaposlenih. Dosegle so 0,5 % dobičkonosnosti na kapital in 0,2 % dobičkonosnosti na sredstva. To so po splošnih kazalcih nizke vrednosti vendar povsem običajne v mlekarški branži. Leto so zaključile z 501.179 € dobička, oziroma 248.623 € čistega dobička iz poslovanja kar predstavlja 456 € dobička na zaposlenega

(Ljubljanske mlekarne d.d., 2012). Makroekonomski kazalniki za leto 2012 so bil neugodni, gospodarska kriza se je še poglobila kar je vplivalo na slabše poslovne rezultate. Zabeleženo je bilo zmanjšanje bruto družbenega proizvoda, stopnje brezposelnosti se niso nižale Kljub vsemu naštetemu pa so uspeli ublažiti nekatere negativne vplive z stroškovno racionalizacijo. Nadzorni svet je poslovanje Ljubljanskih mlekarne d.d. v poslovnem letu 2012 ocenil kot uspešno.

V letu 2013 pa je prišlo v Ljubljanskih mlekarnah do prevzema. Postali so članica mednarodne skupine Lactalis. Prevzelo jih je podjetje DUKAT d.d., Zagreb, ki je že predhodno bilo član skupine. V naslednjih letih je prihajalo do vrste povezovanj ter optimiziranja v skupine na različnih nivojih poslovanja tako, da se sedaj lahko zaključi, da so se Ljubljanske mlekarne dokončno ter uspešno integrirale v skupino.

Vsekakor pa ves čas delovanja zasledujejo in ustvarjajo trende na trgu mleka in mlečnih izdelkov. Danes so vodilna mlekarna in največji grosist z mlekom in mlečnimi izdelki v Sloveniji. Med vsemi mlekarnami v Sloveniji odkupujejo največ domačega mleka, pri čemer sodelujejo z več kot 2000 slovenskimi kmetijami. S sofisticiranim sistemom sledljivosti natančno ugotavljajo kvaliteto mleka in na kateri kmetiji je bilo mleko proizvedeno. Prav tako se za vsak proizvod natančno ve, kako, kdaj in iz katerih surovin je bil proizveden.

Tržno naravnost dokazujejo s premišljeno zasnovanimi in uspešnimi blagovnimi znamkami kot so Alpsko mleko, Mu, Ego, Maxim premium in Jošt. Skrb za kakovost in varnost izdelkov je njihov vsakdanjik, nenehno posodablajo opremo in skrbijo za čim manjše negativne vplive na okolje. Pri tem jih vodi zavzetost vseh sodelavcev in zadovoljstvo kupcev ter potrošnikov. V Sloveniji jim potrošniki še posebej zaupajo in tako uspešno ohranjajo večinski tržni delež. V nadaljevanju je predstavljen logotip podjetja, ki sporoča vrednote podjetja.

Slika 3: Logotip podjetja Ljubljanske mlekarne d.d.



Vir: Ljubljanske mlekarne d.d., Logotipi za prenos, 2016

Celovit prodajni program izdelkov združujejo v štiri osnovne skupine:

- beli program (jogurti in napitki, sveže in trajno mleko, skute in namazi, smetana),
- siri (poltrdi, trdi in topljeni, mozzarella),

- sladoledi (drobni, družinski in gostinski),
- zamrznjeni izdelki (sadje, zelenjava, meso),
- trgovski dokupljen program.

Uspeh gradijo z ljudmi – danes jih je zaposleno več kot petsto. Kot največja mlekarna v Sloveniji zaposluje različne profile ljudi in jim ponuja priložnosti za nadaljnji razvoj. Pri tem se zavedajo, da so sposobni, motivirani in zavzeti zaposleni ključni dejavnik, ki lahko uspešno podjetje pripelje med najuspešnejša. Vključeni so v razne projekte s katerimi izboljšujejo delovne pogoje, v lasti imajo različne certifikate (Družini prijazno podjetje, Zaupanja vredna blagovna znamka ...), skrbijo za nenehno izboljševanje delovnih pogojev

• POSLANSTVO

»Z znanjem, izkušnjami in inovativnostjo spreminjamo mleko in druge darove narave v sveže in okusne izdelke za zdravje in užitek vseh generacij in omogočamo potrošnikom, da vsak dan posežejo po njih.« (*Ljubljanske mlekarne d.d., 2016*)

• VIZIJA

»Ljubljanske mlekarne smo zanesljivo in inovativno prehransko podjetje. Smo največje prehransko podjetje v Sloveniji in prepoznaven ponudnik mlečnih in drugih izdelkov v srednji in jugovzhodni Evropi.« (*Ljubljanske mlekarne d.d., 2016*)

3.2 Predstavitev blagovne skupine Jogurt

Jogurt je izdelek za katerega je dokazano, da so ga naši predniki poznali že pred več kot 4500 leti. Takratni jogurt je nastal s spontano fermentacijo »divjih« bakterij. Današnja tehnologija pa omogoča proizvodnjo jogurtov s pred pripravljenimi bakterijami v bistvu na enak način kot pred davnimi leti vendar v nadzorovanih pogojih. Razvoj je v zadnjih desetletjih šel v smer, da se v naravne jogurte dodaja razne naravne sadne pripravke ali probiotične kulture.

Jogurt je torej mlečni proizvod, ki nastane izključno in samo z bakterijsko fermentacijo mleka in po potrebi dodanimi naravnimi dodatki. Izdelujejo se s pomočjo izbranih mlečnokislinskih bakterij v procesu fermentacije mleka, kjer se del laktoze spremeni v mlečno kislino. Fermentacija mleka se sproži s pomočjo različnih starter kultur kot so *Bifidobacterium bifidum*, *Streptococcus thermophilus*, *Lactobacillus bulgaricus*. Na podoben način pridobivajo tudi kislo mleko, kefir in ostale fermentirane izdelke.

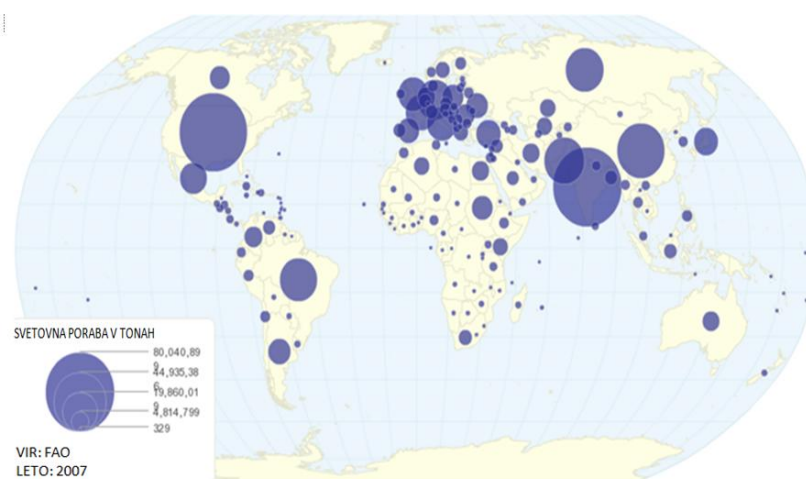
Jogurt vsebuje veliko mlečnih beljakovin (proteinov), kalcija, vitamina B6 (posebno riboflavina) in vitamina B12 in je najbolj znan in priljubljen produkt fermentiranih mlečnih

proizvodov. V Evropi se ga običajno pripravlja iz kravjega, ovčjega ali kozjega mleka, poznajo pa tudi pripravo iz mleka drugih domačih živali.

Ljudje, ki ne prenašajo mlečnega sladkorja (laktoze) lahko uživajo jogurt, ker se laktoza v procesu fermentacije spremeni v mlečno kislino. Uporablja se v medicini za zdravljenje prebavnih težav in za preprečevanje diareje kot posledice uporabe antibiotikov. Jogurt običajno vsebuje več beljakovin kot mleko. Zato je še posebno priporočljiv za starejše in za vse tiste, ki jim z njihovo prehrano ne uspe zaužiti dovolj velike količine beljakovin in kalcija.

Jogurt proizvajajo in uživajo skoraj povsod po svetu, obstajajo pa države ali področja kjer je potrošnja tradicionalno visoka. Na teh področjih živi, statistično, veliko število stoletnikov. Odgovore zakaj je ravno tam koncentrirano tolikšno število je Svetovna zdravstvena organizacija (ang. *World Health Organisation*) pojasnila tudi z načinom takajšnje prehrane, ki vključuje jogurt.

Slika 4: Pregled povprečne svetovne potrošnje jogurta na svetovnem nivoju



Vir: FAO – Svetovna potrošnja jogurta, 2007

Iz slike št. 3 je razvidna razpršenost potrošnje po celem svetu. Večja koncentracija pa je tradicionalno prisotna v Evropi, Aziji in obeh Amerikah. Razloge za manjšo potrošnjo na afriškem kontinentu pa je iskati v dveh razlogih in sicer, neugodni naravni pogoji in slabša tehnološka opremljenost. Slabša tehnološka opremljenost pomeni predvsem zagotavljanje hladne verige in proizvodnih obratov.

3.3 Slovenski trg jogurtov

Blagovna skupina Jogurti zajema vse fermentirane izdelke različnih dobaviteljev, podskupin, volumna, pakiranja, okusov prisotnih na slovenskem trgu.

Pred slovensko osamosvojitvijo 1991 so trg obvladovale predvsem domače mlekarne, ki so bile regijsko definirane in so delovale lokalno. Z prestrukturiranjem slovenskega trga pa je, tako kot v drugih gospodarskih branžah, pričelo prihajati do koncentracije proizvodnje tudi v tej branži. Manjše lokalne mlekarne niso mogle več slediti večjim in so prenehale z proizvodnjo. Večje mlekarne pa so pričele z prevzemi tako, da imamo sedaj v Sloveniji tri večje mlekarne (Ljubljanske mlekarne, Pomurske mlekarne in Celjske mlekarne) in eno manjšo, nišno (Kele & Kele), ki se ukvarjajo s proizvodnjo svežih fermentiranih proizvodov.

Na trgu je prisotnih še 9 večjih in 14 manjših tujih dobaviteljev, ki dopolnjujejo ponudbo v tem segmentu.

Trg je velik cca. 25 mio litrov (v nadaljevanju L), oziroma 61 mio eurov (v nadaljevanju €). Od tega imajo Ljubljanske mlekarne 24 % tržnega deleža in so vodilni v kategoriji posameznih dobaviteljev na slovenskem trgu (Ljubljanske mlekarne, d.d., 2014).

Mlečno predelovalna branža spada med dinamičnejše ter manj dobičkonosnejše branže zato število novih ponudnikov jogurtov na slovenskem trgu ne raste. Trg je relativno dobro obvladljiv in spremembe nastajajo predvsem iz naslova medsebojnih prevzemov. Ocenjuje se, da lahko mlekarne, ki proizvajajo jogurte, oskrbuje kvalitetno trg v polmeru 200 km. To omogoča kvalitetno dnevno oskrbo maloprodajnega trga in dovolj hitro zaznavanje sprememb na trgu in reakcijo na te. Obstajajo sicer tudi redke izjeme, ki pa so običajno povezane ne dovolj, proizvodno, razvitimi trgi.

V nadaljevanju navajam dobavitelje, ki so prisotni in oskrbujejo slovenski trg.

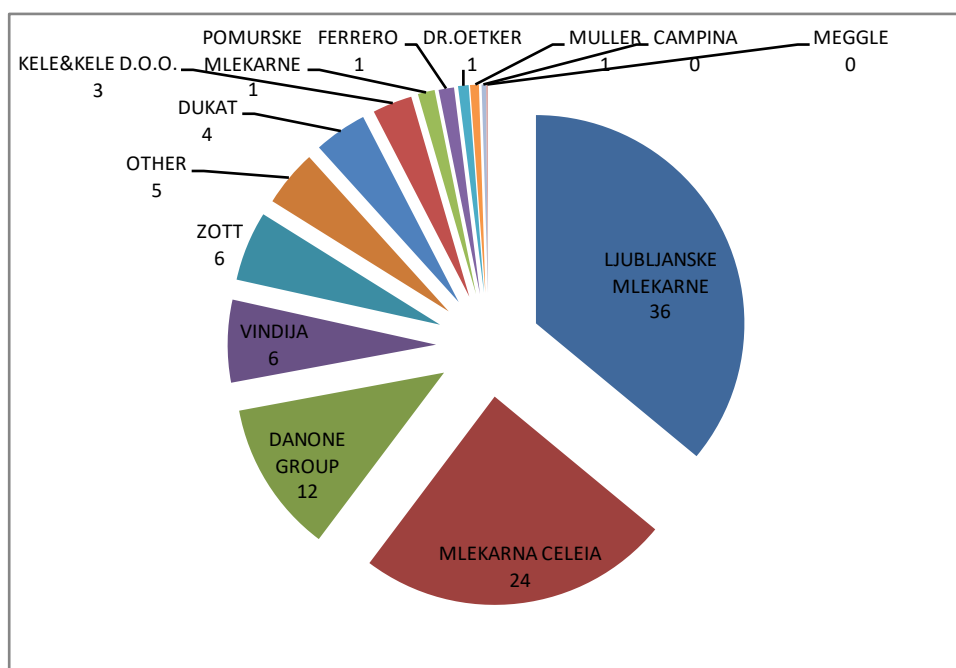
Tabela 2: Povprečni letni promet v kategoriji Jogurti na slovenskem trgu 2015/2014

z. št.	PROIZVAJALCI	POVPREČEN LETNI PROMET 2014 - 2015	
		kg v 000	%
1	LJUBLJANSKE MLEKARNE	6.000	24,31
2	MLEKARNA CELEIA	4.043	16,38
3	DANONE GROUP	1.968	7,97
4	VINDIJA	1.067	4,32
5	ZOTT	903	3,66
6	OTHER	736	2,98
7	DUKAT	685	2,78
8	KELE&KELE D.O.O.	514	2,08
9	POMURSKE MLEKARNE	219	0,89
10	FERRERO	199	0,81
11	DR.OETKER	137	0,55
12	MULLER	114	0,46
13	CAMPINA	57	0,23
14	MEGGLE	26	0,10
16	ALL OTHER MANUFACTURER	8.020	32,49
	SKUPAJ	24.686	100,00

Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Struktura trga, 2015.

Grafični prikaz deležev posameznih dobaviteljev iz katere je razvidno, da imajo Ljubljanske mlekarne in Mlekarna Celeja vodilni tržni delež.

Slika 5: Struktura dobaviteljev Jogurtov na slovenskem trgu (v %)

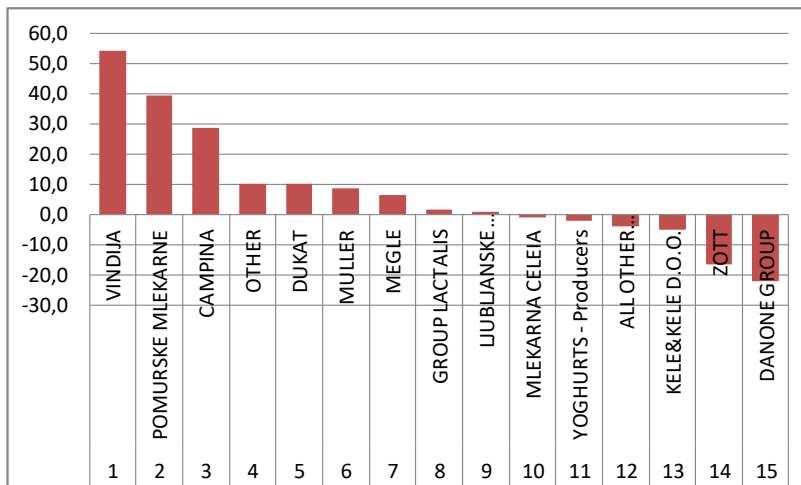


Slovenski trg jogurta v veliki meri obvladujejo dve večji mlekarne Ljubljanske mlekarne d.d. in Celeja, ki skupaj ponudita trgu 40 % blaga. Omenjeni mlekarne sta v smislu produciranja in ponujanja novih izdelkov inovativni ter »trendsetter« na tem področju.

Generalno trg jogurtov letno količinsko pada za -2,2 %. Iz spodnje razpredelnice lahko vidimo, da v strukturi na prvi pogled ne izgleda tako. Stopnje nekaterih dobaviteljev so visoke vendar predstavljajo posamezni dobavitelji, ki so na vrhu, v volumnu manjše količine. Do tega prihaja zaradi njihovih poslovnih odločitev, ko izvajajo različne aktivnosti vendar se po zaključku teh aktivnosti tržni delež bistveno ne spremeni.

Na dinamiko trga vplivajo večje mlekarne kot so Ljubljanske mlekarne, Mlekarna Celeja, Danone Group pa tudi Vindija in Zott, ostali dobavitelji, da se uvrščajo v kategorijo nižnih dobaviteljev.

Slika 6: Dinamika rasti dobaviteljev na slovenskem trgu 2015



Iz slike št. 5 izhaja, da vodilni slovenski mlekarne stagnirata. Ljubljanske mlekarne so dosegle minimalno rast 0,9 %, Mlekarna Celeja pa celo negativni trend - 0,9 % . Rast izkazujejo le, volumensko, manjše mlekarne, ki pa same ne zmorejo povleči trg in negativnega trenda.

Tabela 3: Dinamika rasti dobaviteljev na slovenskem trgu 2015/2014

Z. ŠT.	PROIZVAJALEC	DINAMIKA RASTI PO DOBAVITELJIH 2015
1	VINDIJA	54,2
2	POMURSKE MLEKARNE	39,5
3	CAMPINA	28,5
4	OTHER	10,1
5	DUKAT	10,1
6	MULLER	8,6
7	MEGLE	6,4
8	GROUP LACTALIS	1,7
9	LJUBLJANSKE MLEKARNE	0,9
10	MLEKARNA CELEIA	-0,9
11	YOGHURTS - Producers	-2,2
12	ALL OTHER MANUFACTURER	-3,9
13	KELE&KELE D.O.O.	-5,2
14	ZOTT	-16,4
15	DANONE GROUP	-21,9

Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Analiza trga, 2015.

Podjetje Ljubljanske mlekarne so v svojih zgodnjih začetkih proizvajale samo naravne jogurte z razvojem trga in prihodom konkurence pa so pričele izdelovati vse izdelke iz kravjega mleka, ki so danes prisotni na slovenskem trgu. V tem pogledu je prihod konkurence pozitivno vplival na razvoj Ljubljanskih mlekarn.

Tabela 4: Količinska struktura prodaje jogurtov Ljubljanske mlekarne po podkategorijah

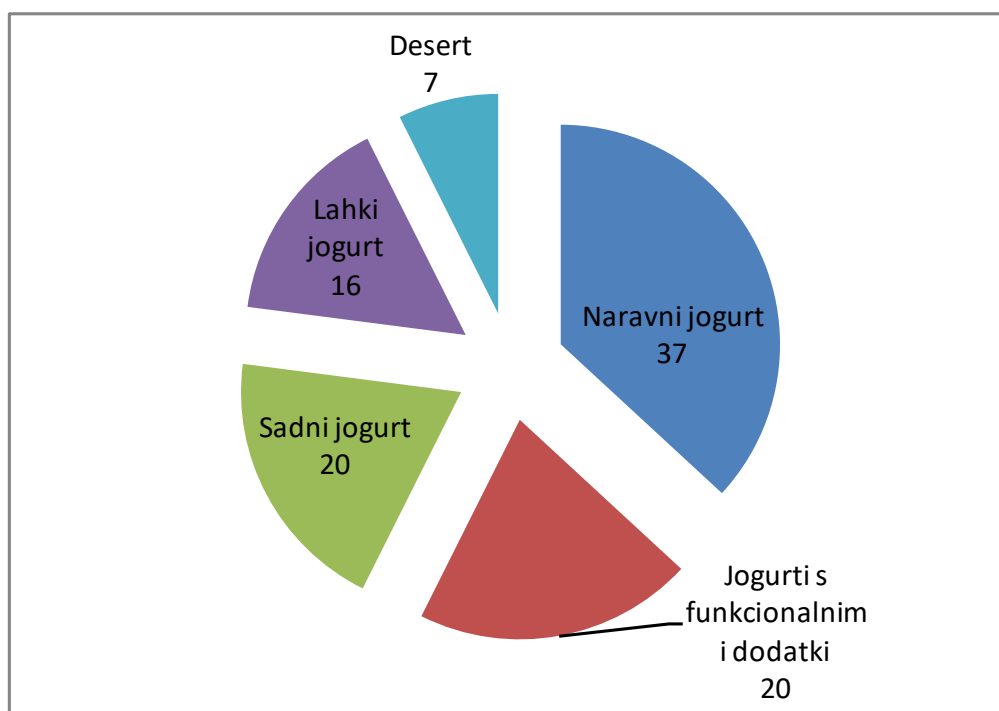
Z. št.	PODKATEGORIJA	POVPREČEN LETNI PROMET	
		kg v 000	%
1	Naravni jogurt	9000	37
2	Jogurti s funkcionalnimi dodatki	5000	20
3	Sadni jogurt	4800	20
4	Lahki jogurt	3800	16
5	Desert	1800	7

Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Analiza trga Slo, 2015.

Po strukturi podkategorij v skupini jogurtov se je trg razvil v pet podkategorij:

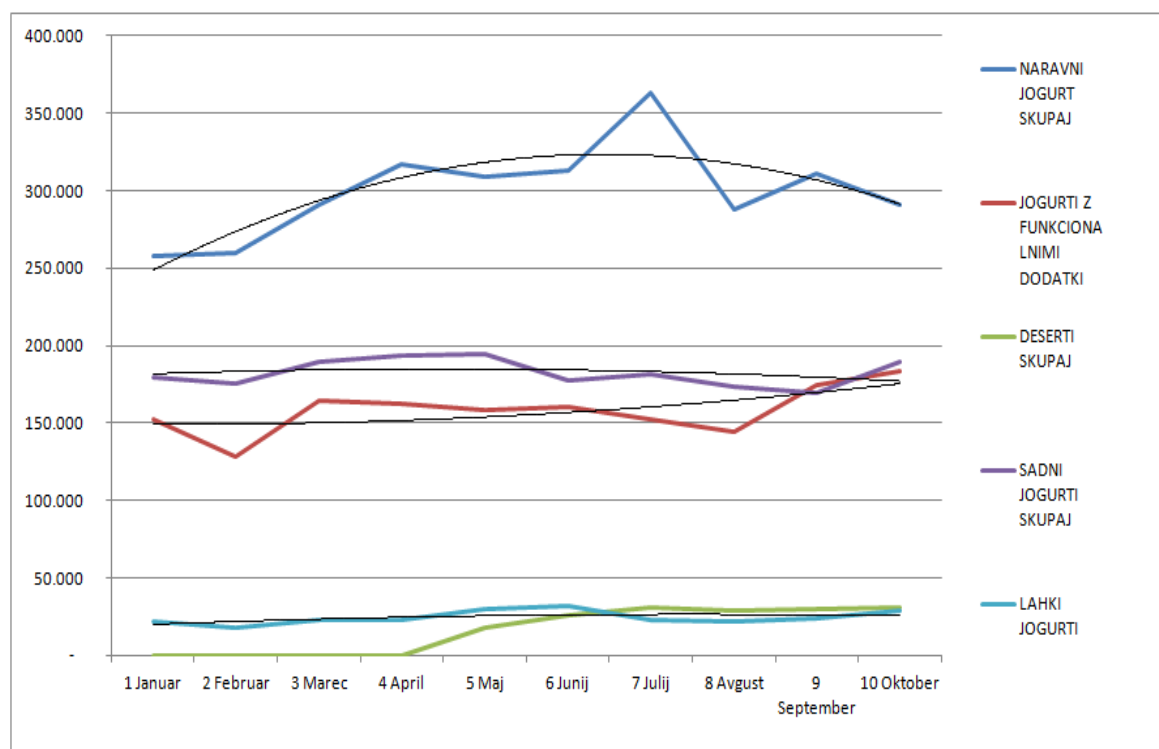
- naravni jogurt,
- jogurt s funkcionalnimi dodatki,
- sadni jogurti,
- lahki jogurti,
- deserti.

Slika 7: Struktura posameznih podkategorij v kategoriji Jogurti LM v %



Slika št. 7 je narejen po podatkih iz poslovnega leta Jan. – Okt. 2015 vendar je dinamika, ki izhaja iz slike identična trendu, ki velja zadnjih pet let. Iz njega lahko razberemo velik sezonski vpliv v prodaji, ki zaniha najbolj v največji kategoriji Naravni jogurt, kar povzroča težave v organizaciji proizvodnje, vodenju zalog in tekoči prodaji izdelkov. Opazen je poletni sezonski vpliv. To napeljuje podjetje v to, da morajo pričeti izvajati morebitne aktivnosti z izdelki že v začetku koledarskega leta. Kasneje se ne bi doseglo željenih rezultatov.

Slika 8: Dinamika prodaje jogurtov po mesecih



Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Analiza trga Slo, 2015.

• Naravni jogurt

Kategorijo predstavljajo naravni jogurti, ki so proizvedeni samo iz surovega mleka z 1,5 % mlečnih maščob ali več in dodano samo eno od zgoraj navedenih starter kultur.

So tipične bele barve prepoznavnega, rahlo kiselkastega okusa, različnih vsebnosti mlečne maščobe, tekoči ali čvrsti.

Slika 9: Primeri izdelka v podkategoriji Naravni jogurt Ljubljanske mlekarne d.d.



Vir: Ljubljanske mlekarne d.d., Blagovne znamke in izdelki, 2016.

• Sadni jogurti

To so naravni jogurti, z različnimi vsebnostmi mlečne maščobe, ki jim je bil dodan sadni pripravek. Običajni potrošniki teh izdelkov so otroci, mlajši odrasli zato so z izbiro okusov sadnih pripravkov ter samega okusa prilagojeni tem kategorijam potrošnikov.

Za njih je značilno, da je potrebno spremembe, ki se pojavljajo v okolju hitro zaznavati in jih prilagajati. Ker mlajša populacija potrošnikov običajno ni pretirano lojalen potrošnik, mora biti trženje za to prodajno skupino fleksibilno ter stalno pripravljeno na spremembe.

Slika 10: Primeri izdelka v podkategoriji Sadni jogurt



Vir: Ljubljanske mlekarne d.d., Blagovne znamke in izdelki, 2016.

- **Lahki jogurti**

V to podkategorijo spadajo tako naravni kot sadni jogurti z vsebnostjo mlečnih maščob do 1,5 % ali manj. Ta kategorija skozi leta ciklično niha. Doživlja svoje prodajne vzpone in padce. Gre za kategorijo za katero strokovnjaki iz različnih področji zagotavljajo, da je kategorija prihodnosti (nižje kalorične vrednosti, lahka prebavljivost, pogostejša uporaba ...) vendar se nikakor ne more »zasidrati« v naboru izdelkov, ki imajo stabilnejšo prodajo skozi leta.

Slika 11: Primeri izdelka v podkategoriji Sadni jogurt



Vir: Ljubljanske mlekarne d.d., Blagovne znamke in izdelki, 2016.

- **Jogurt s funkcionalnimi dodatki**

Priprava te kategorije jogurtov je na začetku enaka, v nadaljevanju tehnološkega procesa pa se jim lahko dodaja sadne pripravke, predvsem pa dodatke, ki obogatijo osnovno »poslanstvo« jogurta. Dodajajo se jim mikrobiotične kulture, razni encimi (Q10), L karnitin

Ti izdelki so atraktivnega izgleda, v cilju visoke stopnje dostopnosti so pakirani v funkcionalni embalaži, uporablja mlajša, aktivna, osveščena populacija. Pričakuje se, da bodo ti izdelki zaradi blagodejnih učinkov in lahke dostopnosti v prihodnosti prevzeli funkcijo generičnega izdelka.

Slika 12: Primeri izdelka v podkategoriji Jogurti s funkcionalnimi dodatki



Vir: Ljubljanske mlekarne d.d., Blagovne znamke in izdelki, 2016.

- **Deserti**

Imajo višjo stopnjo mlečne maščobe ($\geq 3,5$ % m.m.), dodano smetano in sladkor. Deserti so običajno z dodanimi sadnimi pripravki. V pod kategoriji predstavljajo naravni jogurti dobro tretjino celotne blagovne skupine in ji je potrebno z jogurti s funkcionalnimi dodatki posvečati večjo pozornost.

Slika 13: Primeri izdelka v podkategoriji Jogurti s funkcionalnimi dodatki



Vir: Ljubljanske mlekarne d.d., Blagovne znamke in izdelki, 2016.

4 STRATEGIJE IN TAKTIKE POZICIONIRANJA V PODJETJU LJUBLJANSKE MLEKARNE D.D. V KATEGORIJI JOGURTI S POMOČJO BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) MATRIKE

Mnogo podjetij na trgu ne izkorišča svoje celotne moči in potenciala čeprav se temu posvečajo z natančnim načrtovanjem razvoja izdelka, ogromno vložene energije in znanja.

Običajno podjetja nehoti in nevede zanemarijo tri osnovna načela, ki jim omogočajo uspeh:

- **Oskrbovanje optimalno število trgov**

Podjetje mora biti usmerjeno na tolikšno število trgov, ki jih lahko samo ali pa preko svojih partnerjev obvladuje. Običajno vsak trg zahteva svojo strategijo nastopanja, ki pa jo podjetje zaradi raznih okoliščin ne more dovolj dobro zagotoviti (npr. cenovna politika, videz izdelka, distribucijski kanali, dinamika oskrbe ...)

- **Nastopanje z optimalnim številom izdelkov**

Podjetje mora ponuditi trgu toliko in takšne izdelke, da ga s ponudbo obvladuje in ne izgublja osredotočenosti na potrošnika. Potrošnik ima o lastnosti posameznega izdelka svoje zahteve in se glede na to v času nakupa tudi tako odloča.

- **Sodelovanje s primernim številom partnerjev**

Izbor števila poslovnih partnerjev mora biti prilagojen potrebam oskrbe trga. Premajhno število partnerjev vodi v slabšo pokritost terena ter posledično slabšo distribucijo izdelka, preveliko število pa vodi v preveliko razpršenost in slabšo podporo potrošnikom.

Cilj podjetja naj bo tako kombinacija pravilno izbrane strategije in ciljne usmerjenosti, ki je z optimalnim obvladovanjem moči podjetja in njegovih potencialov osnova za doseganje dobrih rezultatov.

4.1 BCG matrika blagovne kategorije jogurti ljubljanskih mlekar

V svetu obstoja več modelov vrednotenja moči izdelkov, najbolj znana pa sta model podjetja General Electric (McKinsey matrika) in model Bostonske svetovalne skupine BCG (Boston Consulting Group), ki jo bom kot orodje tudi uporabil v raziskavi in analizi blagovne skupine Jogurti Ljubljanskih mlekar na domačem trgu.

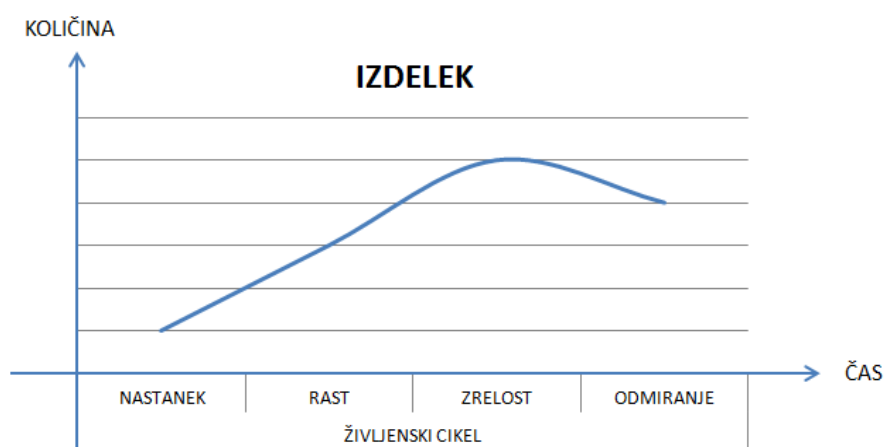
Metodo oziroma matriko BCG je v 60. letih razvilo, takrat novo svetovalno Bostonsko podjetje z imenom Boston Consulting Group, ki je želelo z metodološkim načinom narediti sistem s katerim bi bilo možno analizirati portfelj proizvodov podjetja. Naredili so eno od najenostavnejših metod, ki se je, s kasnejšimi modifikacijami, obdržala v uporabi vse do današnjih dni.

Ideja o BCG matriki je v bistvu nastala na osnovi finančnega razmišljanja, ki v svoji naravi skrbi za uravnoteženost financ. Finančni sektor nenehno spremlja in išče ravnotežje med prihodki in odhodki, rentabilnost nerentabilnost, Ko tovrstno logiko preslikamo na polje strateškega trženja postanejo izdelki ali posamezne blagovne skupine subjekti, ki potrebujejo financiranje ali pa že ustvarjajo nove finančne tokove. Izdelki, ki na trg šele vstopajo običajno zahtevajo večja vlaganja v trženje. Prihodkov, ki bi opravičevali razvoj, plasiranje na trg ... pa še ne prinašajo.

Pričakuje se, da bo do teh prišlo šele v prihodnjem obdobju. Uveljavljeni izdelki, ki so na trgu že dobro prepoznani pa podjetju prinašajo, brez večjih vlaganj, stabilne in pričakovane prihodke. Iz tega stališča lahko torej zaključimo, da obstajajo v življenjskih ciklikih izdelkov zelo različni denarni tokovi.

Nujnost razvoja novih izdelkov sloni na ugotovitvah, da gre vsak izdelek skozi štiri življenjske faze in da zaradi upadanja prihodkov v fazi odmiranja izdelka, podjetje dolgoročno ne more preživeti. Podjetje mora razvijati in lansirati na trg nove izdelke, ki bodo svoj potencial razvile v prihodnje in bodo nadomestile stare, odhajajoče izdelke.

Slika 14: Življenjske faze izdelka

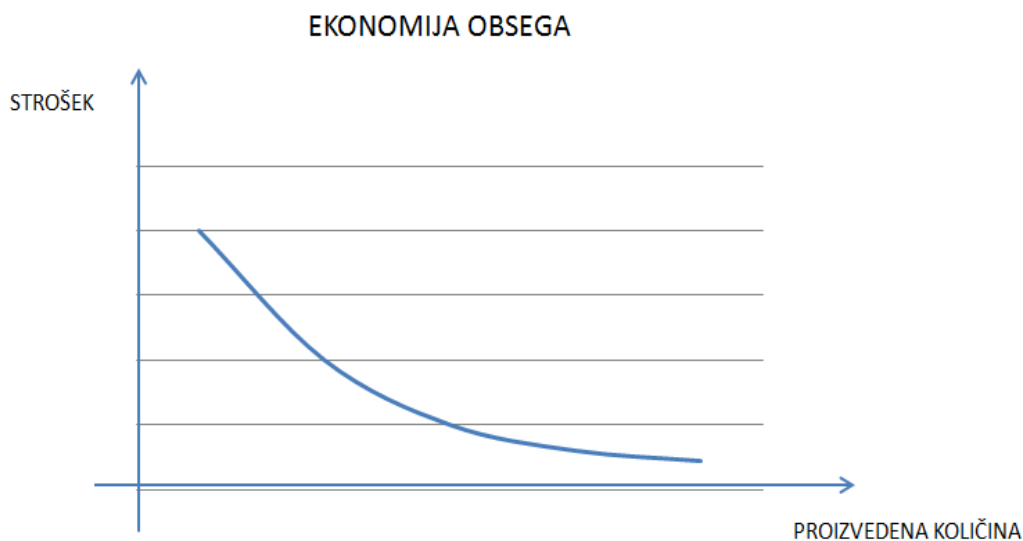


V prvi fazi, fazi nastanka se izdelek razvija, modificira, optimizira in lansira na trg. Gre za nepoznan, nepreizkušen izdelek zato je povpraševanje majhno. Izdelek zaradi vlaganja v njega potrebuje večja sredstva, denarni tok je posledično negativen. V naslednji fazi postaja izdelek na trgu prepoznan in prične se večje povpraševanje po izdelku. Pričenja se faza konjunktore denarnega toka vendar izdelek še vedno obremenjuje denarni tok saj se v njega še vedno, s ciljem prepoznavnosti, vlaga. V fazi zrelosti se povpraševanje stabilizira. Izdelek je prepoznaven, s stabilnim odjemom, organizacijsko in tehnološko izpopolnjen, optimizirani so prodajni in trženjski kanali. Denarni tok je v tej fazi, ko so vse aktivnosti v zvezi z izdelkom majhni, stroški nizki, pozitiven. Podjetje dosega, v življenjskem ciklu izdelka, najvišje donose. Zadnja faza je faza odmiranja. Običajno govorimo o zastarelem izdelku za katerega na trgu ni več zadovoljivega povpraševanja. Aktivnosti z njim niso več smiselne, zato je denarni tok majhen vendar še vedno pozitiven.

Dolgoročna stabilnost podjetja torej sloni na portfeljih izdelkov, ki imajo uravnoteženo življenjsko krivuljo. BCG matrika bo na osnovi gornjih ugotovitev analizirala posamezne blagovne podskupine glede na zastopanost na trgu kasneje pa se bo glede na njihov tržni potencial izpeljal ukrep in priporočilo za v prihodnje.

Za objektivnost podatkov je potrebno podatke pripraviti na primeren način, tako, da se izračuna relativni tržni delež deležnikov na trgu. Večji tržni delež omogoča večje donose in hkrati prinaša večji tok denarja. Iz prakse poznamo korelacijo med stroški in številom proizvedenih izdelkov. Rast obsega proizvodnje pozitivno vpliva na ekonomijo obsega.

Slika 15: Krivulja izkušenj



Nižji proizvodni stroški povzročajo dva pozitivna ekonomska efekta. Podjetje lahko pri enakih prodajnih cenah kot jih ima konkurenca poveča donose in s tem pozitivni denarni tok, kateri se lahko prelije, na primer, v nove promocijske aktivnosti, razvoj ... ali pa enostavno zniža prodajne cene in pričakovano poveča svoj tržni delež s tem denarni tok, ki ga ponovno lahko usmeri v nov razvoj, prepoznavnost izdelka, znamke, popravo pogojev s poslovnimi partnerji ...

V nadaljevanju predstavljam nekaj dejstev o stanju na področju, ki ga izražamo skozi tržne deleže podjetja v primerjavi z njegovim največjim konkurentom. V magistrskem delu so to Celjske mlekarne d.d. iz Celja.

Relativni tržni delež lahko izrazimo kot tržni delež podjetja v primerjavi z njegovim največjim konkurentom. Relativni tržni delež nad 100% pomeni, da je podjetje tržni vodja. Relativni tržni delež, ki znaša natanko 100% pomeni, da se podjetje približuje vodilnemu položaju na trgu. Povečanje relativnega tržnega deleža pomeni, da podjetje dohiteva vodilnega konkurenta (Kotler 2004, 686).

Relativni tržni delež (RTD) torej služi kot merilo za merjenje moči podjetja na določenem trgu. Izračunamo ga s preprosto formulo:

$$RTD = \frac{\text{Tržni delež Ljubljanske mlekarne}}{\text{Tržni delež Celjske mlekarne}} \quad (1)$$

Podatke o tržnih deležih v dvomesečnih intervalih spremlja in zbira podjetje AC Nielsen od koder sem tudi povzel podatke.

Tabela 5: Realni tržni deleži podkategorij Jogurti Ljubljanske mlekarne v letu 2015

z. št	PODKATEGORIJA	RTD
1	Naravni jogurt	3,3
2	Jogurti s funkcionalnimi dodatki	0,2
3	Sadni jogurt	1,2
4	Lahki jogurt	11,9
5	Desert	1,1

Vir: Interni viri podjetja Ljubljanske mlekarne d.d., 2015.

4.2 Stopnje rasti kategorije Jogurti v Sloveniji

Stopnja rasti kategorije prikazuje dinamične prodajne spremembe na trgu. Spremembe so lahko pozitivne kot negativne na njih pa vplivajo različni dejavniki kot so demografske spremembe, cenovna občutljivost potrošnikov, vplivi iz okolja ...

Prodajne podatke iz trga na osnovi panelov spremlja za Ljubljanske mlekarne agencija AC Nielsen. Podatki se primerjajo z istim obdobjem leto poprej in s tem se pridobi vpogled v gibanje trga. Slovenski trg Jogurtov 2015/2014 ima negativni rezultat – 2,2 % pri čemer so Ljubljanske mlekarne zabeležile minimalno pozitivno rast v višini +0,9 %.

Na tržno rast vplivajo vidni (predvidljivi) in kratkoročno nevidni dejavniki. Slednje podjetja najtežje odkrivajo saj so velikokrat skriti za večjimi, z drugimi latentnimi okoliščinami povezani vzroki. Podjetja, ki so dobro organizirana in imajo službe, ki nenehno spremljajo razmere na trgu lažje ter pravočasno predvidijo morebitne težave ter se na njih pravočasno in pravilno pripravijo.

Tabela 6: Stopnja rasti podkategorije Jogurti Ljubljanske mlekarne 2015/2014

z. št.	PODKATEGORIJA	SRT v %
1	Naravni jogurt	1,1
2	Jogurti s funkcionalnimi dodatki	2,0
3	Sadni jogurt	0,8
4	Lahki jogurt	-8,7
5	Desert	-5,0

Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Analiza trga, 2015.

Tabela 7: Združeni podatki za oblikovanje BCG matrike in pozicioniranje podkategorij

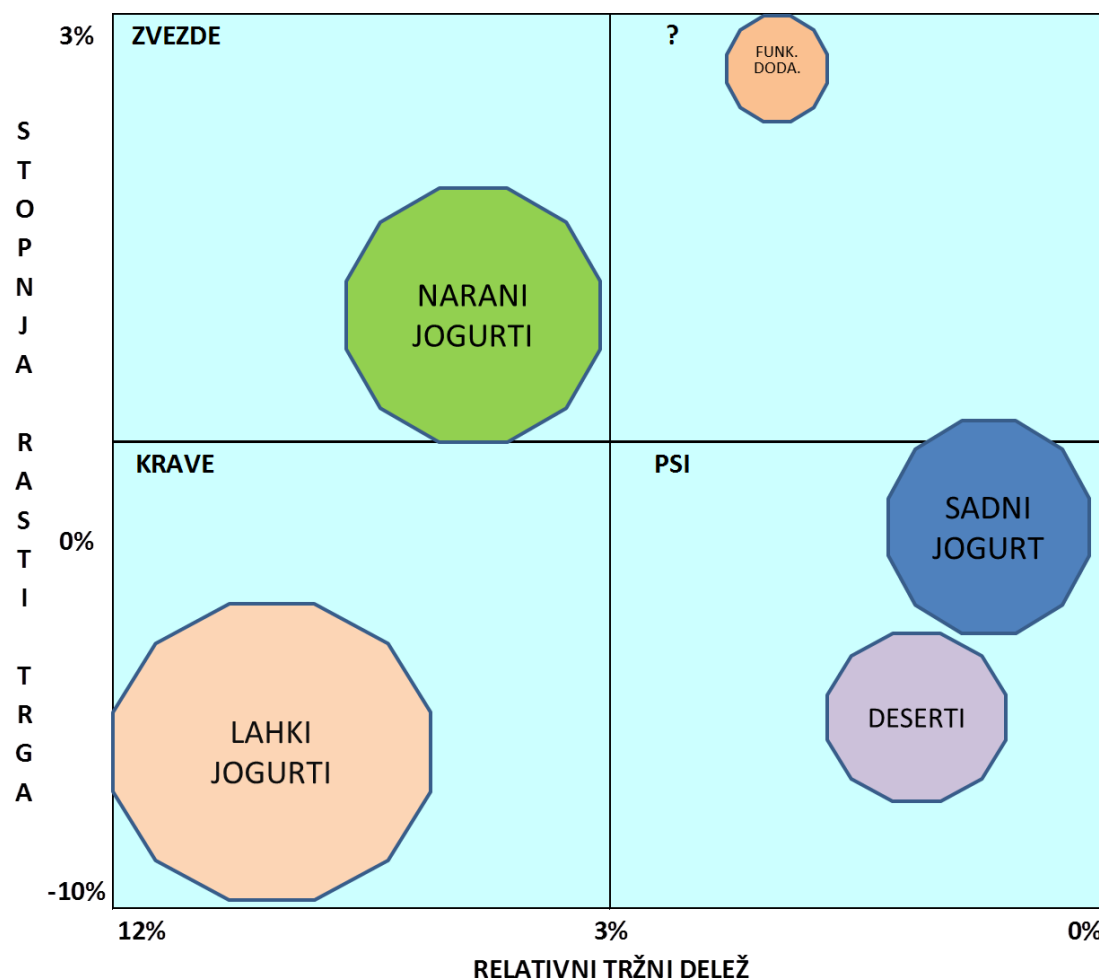
z. št.	PODKATEGORIJA	TRŽNI DELEŽ v %	RTD V %	SRT v %	LEGENDA
1	Lahki jogurt	61,0	11,9	-8,7	
2	Naravni jogurt	23,0	3,3	1,1	
3	Jogurti s funkcionalnimi dodatki	9,6	1,2	2,0	
4	Desert	11,6	1,1	-5,0	
5	Sadni jogurt	13,3	0,2	0,8	

Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Analiza trga, 2015.

Iz tabele št. 7 izhaja, da je v Ljubljanskih mlekarnah količinsko največja kategorija, kategorija Lahki jogurti, ki predstavlja večjo količino kot vse ostale kategorije skupaj. Gre za pomembno podskupino, ki podjetju omogoča optimizacijo stroškov saj med drugim v veliki meri prevzema nase tudi vse skupne stroške proizvodnje. Druga je kategorija Naravni jogurt, ki v količinski prodaji zaostaja za kategorijo lahki jogurti vendar pa je po relativne tržnem deležu velikosti ostalih treh podkategorij. Ostale tri podkategorije pa predstavljajo v segmentu relativnega tržnega deleža skoraj, da zanemarljive količine.

Iz matrike je v nadaljevanju lepo vizualizirano stanje podkategorij na trgu. Prve, enostavne analizira nam prikazujejo, da podkategorije niso optimalno pozicioniranje. Lahko se že sedaj zaključi, da jih bo v prihodnje potrebno repozicionirati.

Slika 16: Hipotetična matrika BCG podkategorije Jogurti Ljubljanske mlekarne



4.3 Opredelitev tržnega potenciala izdelkov Ljubljanskih mlekarne

Iz BCG matrike, ki je razdeljena na štiri polja je razvidno kako so se razporedile podkategorije jogurtov Ljubljanskih mlekarne.

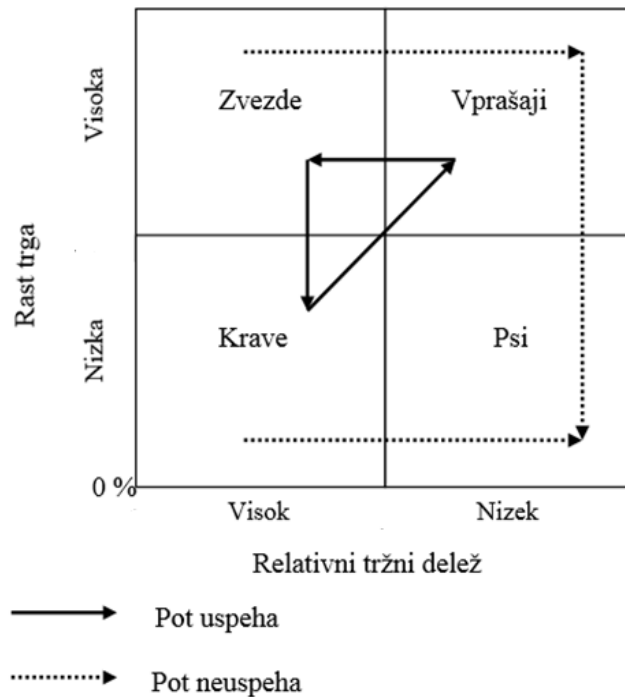
Ker zavzemajo Ljubljanske mlekarne na Slovenskem trgu 24 % celotne količinske prodaje in so tržni vodje, morajo, če želijo zadržati oziroma še povečati svoj tržni delež, dobro upravljati s svojimi podkategorijami v kategoriji Jogurti.

Teoretično bi se iz kratkoročnega finančnega stališča podjetju najbolj izplačalo imeti izdelke, ki se uvrščajo v kategorijo krav, vendar na ta način ne bi imelo uravnoteženega portfelja izdelkov.

Z običajnim življenjskim ciklom bi izdelki iz te kategorije izgubili svojo moč, nadomestnih izdelkov, ki bi lahko prevzeli funkcijo krav pa ne bi bilo. Dolgoročno je boljše, da ima podjetje poleg krav še več izdelkov, ki se uvrščajo v kategorijo zvezd in vprašajev.

Optimizacijo nam ponazarja spodnja slika iz katere izhajajo zgoraj navedene usmeritve.

Slika 17: Učinki upravljanja z posameznimi kategorijami izdelkov



Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d.. 2015.

• VPRAŠAJI

Med vprašaje spadajo tiste podkategorije, ki poslujejo na trgu, imajo visoko rast ter še ne dosegajo visokih relativnih tržnih deležev. Izdelki običajno pričnejo svoj življenjski cikel v skupini vprašaji. Izdelki v tej skupini zahtevajo več ukvarjanja z njimi, običajno terjajo za njihov razvoj višje finančne vložke. Običajno gredo Vprašaji v svojem običajnem razvoju proti zvezdam. Podjetje mora izdelke, ki se uvrščajo v to kategorijo dobro preučiti kako postaviti prave razvojne smernice, da se izdelek premakne v kategorijo zvezde, ker v nasprotnem primeru grozi, da ne bi dosegle dovolj prodajnega potenciala in bi bilo potrebno razmisliti o njihovi opustitvi.

Podjetje Ljubljanske mlekarne imajo samo eno podkategorijo v tem kvadratu to so Jogurti s funkcionalnimi dodatki in delno podskupino Sadni jogurti, ki so na meji prehoda skupin. Podjetje se mora odločiti katero podskupino bo bolj podprlo.

Najbolje bi bilo, da bi podjetje investiralo več denarja v eno blagovno skupino, ji poizkušalo dvigniti tržni delež in se kasneje osredotočilo še na drugo.

Na ta način bi se s časovno omejenimi finančni viri močno osredotočili na eno in bi na ta način pridobili tržni delež.

Vsekakor pa je priporočljivo, če ima podjetje dovolj sredstev, da istočasno podpre obe, saj bi na ta način v najkrajšem možnem času dosegli maksimalni rezultat.

- **ZVEZDE**

Zvezde običajno lahko postanejo podskupine, ki so se predhodno nahajale v skupini Vprašaj. Zvezde so vodje na hitro rastočem trgu. Dosegajo visoke volumne ne pa nujno tudi visok prihodek v podjetju. Običajno so donosne in kasneje postanejo Krave molznice v podjetju. Zvezde beležijo visoko povpraševanje in rast, izdelki so v vzponu zato je potrebno v njih veliko vlagati in negovati.

Podjetje Ljubljanske mlekarne imajo samo eno zvezdo. To so Naravni jogurti. Potrebno jih je negovati in v njih vlagati. Ti izdelki so nosilni, potrošniki jih iščejo zato dosega visoke tržne deleže. Običajno gre za izdelke, ki jih pozna večji del potrošnikov in so lahko v določenih primerih tudi sinonim za skupino izdelkov.

- **KRAVE MOLZNICE**

Krava molznica prinese podjetju visok denarni tok. Imajo relativno visok tržni delež in dosega nižjo stopnjo rasti. Podjetje ne investira več v širjenje saj se stopnja rasti na trgu upočasnuje. Za njih je potrebno le kvalitetno skrbeti, da dorastejo. Negovati jih moramo s to mero, da nam prinašajo dobiček.

Podjetje Ljubljanske mlekarne imajo le eno kravo molznico. To je blagovna skupina Lahki jogurti. Če bi krava molznica začela izgubljati svoj tržni delež, bi moralo podjetje povečati vložke v podskupino. S tem bi ji uspelo obdržati mesto vodje na trgu. V nasprotnem primeru obstaja možnost, da se preklasificirajo v skupino Pes, kar pa bi pripeljalo podskupino in Ljubljanske mlekarne v nezavidljiv položaj.

- **PSI**

V tej skupini so izdelki, ki imajo slabšo rast in nizek tržni delež. Običajno prinašajo slabše poslovne rezultate in ne opravičujejo finančnih vložkov. Omogočajo dolgoročno šibek pozitiven finančni rezultat, v najslabših primerih pa povzročajo podjetjem izgubo. V podjetju v takih primerih razmišljajo o ukinitvi ali zamenjavi z izdelki z večjimi potenciali.

V podjetju Ljubljanske mlekarne imajo v kategoriji psi deserte in sadne jogurte. Odločiti se bodo morali, kako jih bodo repozicionirali saj so ti dve kategoriji standardni podskupini izdelkov pri vseh mlekarnah in ne bi bilo smiselno ukinjati program izdelkov s katerimi drugi proizvajalci dobro upravljajo.

Podjetje Ljubljanske mlekarne bodo morale ponovno določiti cilje glede upravljanja z podkategorijama jogurtov. Odločiti se bodo morali, kako jih bodo vodili, oziroma koliko jih bodo na trgu podprli.

Podkategorije bom pozicioniral v štiri kategorije:

- gradnja,
- ohranjanje,
- žetev,
- opustitev.

ki mi bodo v nadaljevanju dovoljevale organizirano opredeljevanje.

- **Gradnja**

Cilj te kategorije je povečanje tržnega deleža podkategorije tudi na račun kratkoročnih dobičkov. Po izdelkih trg povprašuje, zato mora podjetje sistematično vlagati v izdelke. Potrebno je pripraviti sistematiziran pristop, ki vsebuje natančne oblike trženjskega spleta. Podjetja se velikokrat odločijo ali pa zaradi stroškov zadovoljijo le z posameznimi pristopi, ki običajno prinašajo rezultat, ne izkoristijo pa celotnega potenciala, ki ga izdelek ima. Kategorija je primerna za izdelke, ki se nahajajo v kvadrantu vprašajev. To so izdelki, ki potrebujejo tržno rast za preboj v kvadrant Zvezd.

Ljubljanske mlekarne d.d. morajo v podkategorijo Jogurti s funkcionalnimi dodatki še dodatno vložiti sredstva in jih na ta način poskušati repozicionirati v kvadrant Zvezd. Izdelki v tej kategoriji so namreč izdelki, ki dosegajo na konkurenčnih trgih izjemne rezultate. Današnji, osveščeni potrošniki iščejo izdelke, ki imajo funkcionalne dodatke in dodano vrednost podobnim že preizkušenim izdelkom. Trend potrošnje izdelkov gre namreč v to smer in slovenski trg v bodoče pri tem ne bo nikakršna izjema.

V svojem življenjskem ciklu se jogurti s funkcionalnimi dodatki nahajajo v fazi rasti. Pričeli so dosegati pozitivne denarne tokove in se v primerjavi s tujimi trgi ocenjuje, da imajo velik potencial. Z večjimi trgovskimi verigami bi bilo potrebno doseči strateške dogovore o pozicioniranju blaga ter jih marketinško podpreti. V zadnjem obdobju se v podjetju Ljubljanske mlekarne poslužujejo orodij Trade marketinga. To vključuje aktivnosti na prodajnem mestu na katerem proizvajalec, v predhodnem dogovoru s trgovcem, nagovarja končnega potrošnika. V cilju povečane prodaje se organizirajo nagradne igre, postavlja se razne polične označevalce, izvajajo se degustacije ter promocijske prodaje izdelkov.

Prodajne rezultate je potrebno v primernih časovnih razdobjih spremljati in analizirati. Običajno so to tedenski, mesečni, kvartalni, polletna in letna poročila in analize.

Tabela 8: Kategorija Jogurti s funkcionalnimi dodatki

NAZIV	KOLIČINA v 000 L	% / 14	DELEŽ	SPREMEMBA	KUMULATIVA / 14	KUMULATIVA	RAZLIKA 15/14	TREUTNO / 14 V %	KOLIČINSKI DELEŽ 2014	SPREMEMBA KOLIČINSKI DELEŽ 2014 V %
JOGURTI Z FUNKCIONALNIMI DODATKI SKUPAJ	6.460,4	-16,7	100,0	0,0	-16,7	100,0	0,0	-5,4	100,0	0,0
GROUP LACTALIS	1.778,8	-14,5	27,5	0,7	-14,5	27,5	0,7	6,4	29,5	3,3
LACTALIS	17,0	-60,0	0,3	-0,3	-60,0	0,3	-0,3	-26,8	0,2	-0,1
LJUBLJANSKE MLEKARNE	1.761,8	-13,5	27,3	1,0	-13,5	27,3	1,0	6,8	29,2	3,4
DANONE GROUP	2.109,2	-19,1	32,6	-1,0	-19,1	32,6	-1,0	-20,1	30,2	-5,5
KELE&KELE D.O.O.	3,3	-23,2	0,1	0,0	-23,2	0,1	0,0	60,0	0,1	0,0
MLEKARNA CELEIA	1.415,5	-6,4	21,9	2,4	-6,4	21,9	2,4	-5,2	22,1	0,1
HOFFER	352,9	-47,0	5,5	-3,1	-47,0	5,5	-3,1	60,7	6,2	2,6
LIDL	195,6	-11,4	3,0	0,2	-11,4	3,0	0,2	-29,2	2,8	-1,0
OSTALI PROIZVAJALCI	575,3	-7,1	8,9	0,9	-7,1	8,9	0,9	4,0	8,8	0,8
OTHER	29,9	-37,3	0,5	-0,2	-37,3	0,5	-0,2	-41,8	0,4	-0,2

Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d.. Interno gradivo, 2015.

• Ohranjanje

Cilj kategorije ohranjanja je ohranjanje tržnih deležev izdelkov. Z ohranjanjem tržnih deležev prihaja do možnosti za doseganje obstoječega ali pa celo večjega profita. Izdelki se uvrščajo v kategorijo Krave molznice od katerih se pričakuje pozitivne denarne tokove.

Podjetje Ljubljanske mlekarne d.d. ima v tej kategoriji Lahke jogurte. Stopnja rasti trga je negativna. Razlogov je več, glavni pa je da je prišlo do začasne preusmeritve potrošnikov v kategorijo polno mastnih jogurtov.

Razloge za nastalo situacijo v podjetju poznajo in jo povezujejo z padom kupne moči. S tem fenomenom so se pred tem seznanili na trgih bivše države. Te trge je ekonomska kriza zajela prej in huje. Potrošniki, ki so skrbeli za svoje zdravo življenje in uživali manj mastne jogurte so se v času pomanjkanja pri nakupovanju preusmerili v nakupe jogurta z višjo stopnjo mlečne maščobe in jih doma pričeli redčiti. Na ta način so lahko povečali količino in prehranili večje število ljudi.

Tabela 9: Kategorija Lahki jogurti

NAZIV	KOLIČINA v 000 L	% / 14	DELEŽ	SPREMEMBA	KUMULATIVA / 14	KUMULATIVA	RAZLIKA 15/14	TRENTNO / 14 V %	KOLIČINSKI DELEŽ 2014	SPREMEMBA KOLIČINSKI DELEŽ 2014 V %
LAHKE JOGURTI SKUPAJ	5.987,8	-6,5	100,0	0,0	-6,5	100,0	0,0	3,7	100,0	0,0
GROUP LACTALIS	2.570,3	-17,4	42,9	-5,7	-17,4	42,9	-5,7	-6,4	42,9	-4,6
LACTALIS	120,1	-21,1	2,0	-0,4	-21,1	2,0	-0,4	-23,3	1,7	-0,6
LJUBLJANSKE MLEKARNE	2.450,2	-17,2	40,9	-5,3	-17,2	40,9	-5,3	-5,6	41,2	-4,0
CAMPINA	0,6	-24,1	0,0	0,0	-24,1	0,0	0,0	-27,3	0,0	0,0
ZOTT	83,9	-46,3	1,4	-1,0	-46,3	1,4	-1,0	-30,9	1,0	-0,5
VINDIJA	22,4	58,9	0,4	0,2	58,9	0,4	0,2	101,3	0,5	0,2
MLEKARNA CELEIA	189,4	-7,1	3,2	0,0	-7,1	3,2	0,0	-2,0	3,5	-0,2
POMURSKO MLEKARNE	15,2	290,5	0,3	0,2	290,5	0,3	0,2	32,8	0,3	0,1
HOFFER	285,9	-29,6	4,8	-1,6	-29,6	4,8	-1,6	-25,4	5,0	-1,9
LIDL	1.402,1	-3,6	23,4	0,7	-3,6	23,4	0,7	0,4	22,3	-0,7
OSTALI PROIZVAJALCI	1.187,2	15,5	19,8	3,8	15,5	19,8	3,8	27,0	19,7	3,6
OSTALI	230,8	812,7	3,9	3,5	812,7	3,9	3,5	575,7	4,9	4,1

Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d.. Interno gradivo, 2015.

V podjetju pričakujejo, da se bo, kot je v preteklosti že bilo, trend ponovno obrnil v rast kategorije Lahki jogurti, kjer še vedno velja splošen potrošniški trend, sveže, naravno, lahko.

Podkategorija ima visok tržni delež zato mora podjetje nadaljevati z vlaganji v podkategorijo da, bi zdržali negativno obdobje, ki se ciklično ponavlja.

Dolgoletne izkušnje govorijo, da je potrebno z optimalnimi aktivnostmi v cilju vzdrževanja prodajnih pozicij vztrajati ter čakati spremembo tendence trga. Potrebno je vzdrževati in zdržati pri potrošnikih priključ izdelka saj bodo trgovci in potrošniki, kot je že bilo v preteklosti, nagradili proizvajalce za njihovo vztrajnost. Izdelki že imajo svoje mesto na prodajnih policah ter so istočasno dobro prepoznani v očeh potrošnikov. Podjetja bodo v prihajajoči rasti s temi blagovnimi kategorijami z relativno nizkimi vložki dosegali visoke denarne tokove.

• Žanji

V tej fazi se mora podjetje osredotočiti na kratkoročne učinke pred dolgoročnimi. Ta strategija se uporablja, ko ima podjetje šibke krave molznice, ki kratkoročno nimajo pozitivne prihodnosti.

Ljubljanske mlekarne d.d. morajo v kategoriji Naravni jogurti analizirati posamezne izdelke v skupini. Potrebno je izluščiti izdelke z morebitnim dodatnim potencialom, jih repositionirati in jim z novimi trženjskimi metodami ohranjati tržni delež. Celotna prodajna skupina predstavlja za podjetje, v skupini Jogurti, glavni vir prihodka, ki mora omogočiti podjetju vzdržnost do pozitivnega prehoda izdelkov iz skupine Krav molznice v skupino Vprašajev in kasneje v skupino Zvezd.

Tabela 10.: Kategorija Naravni jogurti

NAZIV	KOLIČINA v 000 L	% / 14	DELEŽ	SPREMEMBA	KUMULATIVA / 14	KUMULATIVA	RAZLIKA 15/14	TRENTNO / 14 V %	KOLIČINSKI DELEŽ 2014	SPREMENBA KOLIČINSKI DELEŽ 2014 V %
NARAVNI JOGURT SKUPAJ	12.098,9	1,3	100,0	0,0	1,3	100,0	0,0	1,0	100,0	0,0
GROUP LACTALIS	1.790,2	-3,9	14,8	-0,8	-3,9	14,8	-0,8	4,6	14,6	0,5
LACTALIS	354,7	-1,2	2,9	-0,1	-1,2	2,9	-0,1	3,6	3,0	0,1
LJUBLJANSKE MLEKARNE	1.435,4	-4,5	11,9	-0,7	-4,5	11,9	-0,7	4,9	11,7	0,4
CAMPINA	0,3	11,5	0,0	0,0	11,5	0,0	0,0	-16,7	0,0	0,0
DANONE GROUP	8,8	-55,9	0,1	-0,1	-55,9	0,1	-0,1	-78,8	0,0	-0,1
MEGLE	21,9	-4,2	0,2	0,0	-4,2	0,2	0,0	152,7	0,3	0,2
VINDUA	350,5	29,2	2,9	0,6	29,2	2,9	0,6	47,8	3,3	1,0
KELE&KELE D.O.O.	605,9	12,3	5,0	0,5	12,3	5,0	0,5	8,8	5,0	0,4
MLEKARNA CELEIA	354,7	7,3	2,9	0,2	7,3	2,9	0,2	30,0	3,1	0,7
POMURSKE MLEKARNE	116,3	-4,0	1,0	-0,1	-4,0	1,0	-0,1	13,5	1,0	0,1
HOFFER	2.661,7	-1,3	22,0	-0,6	-1,3	22,0	-0,6	-12,7	21,1	-3,3
LIDL	1.529,6	-2,9	12,6	-0,5	-2,9	12,6	-0,5	-5,5	13,3	-0,9
OSTALI PROIZVAJALCI	4.216,9	2,2	34,9	0,3	2,2	34,9	0,3	6,2	34,8	1,7
OSTALI	442,2	16,6	3,7	0,5	16,6	3,7	0,5	-6,0	3,5	-0,3

Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d.. Interno gradivo, 2015.

To je generična skupina izdelkov iz kategorije Jogurti za katero velja, da jih potrošniki kupujejo impulzivno, z nizko stopnjo vpletenosti v nakupno odločitev.

Gre za skupino, ki je pri trgovcih in potrošnikih odlično prepoznana in sprejeta, zato je potrebno za njo zagotoviti odlično distribuiranost na prodajna mesta, spremljati prodajne rezultate, jih analizirati, in po potrebi, da se ohrani zadosten priklic in prepoznavnost izdelkov, komunicirati z pomočjo mass media. Ta način bo omogočal stabilno prodajo izdelkov tudi v bodoče.

- **Opustitev**

Opustitev je zaustavitev trženja izdelkov ali prodaja posameznih blagovnih skupin. Vlaganja v neperspektivne izdelke povzroča koriščenje resursov, ki bi jih z večjim donosom lahko uporabili pri podpiranju drugih izdelkov. Za opustitev razmišljamo pri izdelkih v kategoriji Psi in vprašaji. Te kategorije namreč najbolj obremenjujejo pozitivne rezultate podjetja.

Podjetje Ljubljanske mlekarne morajo narediti analizo posameznih izdelkov iz teh dveh kategorij. Potrebno bo analizirati potrošnikove nakupne kriterije, potrošnikove preference in potrošnikov odnos do konkurenčnih izdelkov. Oceniti njihov trženjski potencial in jih, v kolikor nimajo čvrstih argumentov za ohranitev v svojem portfelju, ukiniti.

Tabela 11.: Kategorija Sadni jogurti in Desert

NAZIV	KOLIČINA v 000 L	% / 14	DELEŽ	SPREMEMBA	KUMULATIVA / 14	KUMULATIVA	RAZLIKA 15/14	TRENUTNO / 14 V %	KOLIČINSKI DELEŽ 2014	SPREMEMBA KOLIČINSKI DELEŽ 2014 V %
SADNI JOGURTI IN DESERTI	3.481,8	-15,1	100,0	0,0	-15,1	100,0	0,0	-15,5	100,0	0,0
GROUP LACTALIS	230,4	-8,5	6,6	0,5	-8,5	6,6	0,5	-12,6	6,3	0,2
LACTALIS	88,4	-12,4	2,5	0,1	-12,4	2,5	0,1	-13,2	2,4	0,1
LJUBLJANSKE MLEKARNE	142,0	-6,0	4,1	0,4	-6,0	4,1	0,4	-12,4	3,9	0,1
DANONE GROUP	192,1	-1,7	5,5	0,7	-1,7	5,5	0,7	3,5	6,0	1,1
MULLER	160,8	-11,7	4,6	0,2	-11,7	4,6	0,2	-27,8	4,5	-0,8
OMIRA OBERLAND-MILCH	14,5	-54,5	0,4	-0,4	-54,5	0,4	-0,4	-2,4	0,4	0,1
ZOTT	11,5	-34,7	0,3	-0,1	-34,7	0,3	-0,1	-19,2	0,3	0,0
DR.OETKER	140,4	-11,2	4,0	0,2	-11,2	4,0	0,2	9,7	4,6	1,0
VINDIJA	460,6	0,9	13,2	2,1	0,9	13,2	2,1	2,6	14,9	2,6
MLEKARNA CELEIA	195,9	-3,1	5,6	0,7	-3,1	5,6	0,7	-6,7	5,3	0,5
HOFER	761,5	-18,7	21,9	-1,0	-18,7	21,9	-1,0	-25,9	18,9	-2,7
LIDL	698,9	-28,4	20,1	-3,7	-28,4	20,1	-3,7	-25,7	21,0	-2,9
OSTALI PROIZVAJALCI	510,1	-6,9	14,7	1,3	-6,9	14,7	1,3	-6,9	14,9	1,4
OSTALI	105,2	-26,5	3,0	-0,5	-26,5	3,0	-0,5	-30,5	2,7	-0,6

Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d.. Interno gradivo, 2015.

4.4 Aktivnosti nastopanja na domačem trgu

Trženjski splet je skupek trženjskih aktivnosti s katerimi podjetje Ljubljanske mlekarne, v skladu z svojo strategijo in politiko dosega postavljene cilje ter usmeritve.

Podjetje dosega željeno pozicijo na trgu z uporabo marketinškega spleta. Podjetje ohranja visoko vrednost svojih izdelkov z zagotavljanjem visokih tehnoloških standardov in nadzora nad vsemi fazami proizvodnje, kar tudi ustrezno in konstantno komunicirajo z trgovci in končnimi potrošniki.

Uporabljajo 4P elemente marketinškega spleta in z njimi tudi nastopajo na domačem trgu:

- izdelek,
- kraj - prostor,
- ceno,
- promocijo.

S tem načinom podjetje skrbi za celoten segment aktivnosti, ki neposredno vplivajo na končni rezultat. Vsak element je sicer posamezna celota, vendar v sinhroni in skupni uporabi delujejo sinergično ter vplivajo na konkurenčno pozicioniranje.

Središče spleta predstavlja potrošnik za katerega se podjetje bori. Podjetje mora zadovoljiti vse njegove potrebe, ki pa se čedalje zahtevnejše kar še dodatno otežuje delo na tako majhnem trgu kot je slovenski.

4.5 Predlog pozicioniranja blagovnih podkategorij v kategoriji Jogurti podjetja Ljubljanske mlekarne d.d.

Podjetje Ljubljanske mlekarne d.d. so leta 2010 na novo oblikovale arhitekturo blagovnih znamk. Približali so se nastalim potrebam in življenjskemu stilu potrošnikov. Izdelki so se pozicionirali znotraj krovne blagovne znamke Ljubljanske mlekarne na podporne blagovne znamke oziroma kategorije po posameznih tehnoloških postopkih, po dolžini roka uporabe ter njihove namembnosti za potrošnika.

Podjetje v cilju približevanja preferencam potrošnikov svoje izdelke ustrezno pozicionira, oziroma tako, kot podjetje ocenjuje razmere na trgu in moč njene konkurence. Pozicioniranje in repozicioniranje je zaradi vse večjih zahtev in ciljne usmerjenosti potrošnikov, nujnost.

Ko podjetje zazna, da je moč njene blagovne znamke ali kategorije izdelkov upadla, opravi analizo razmer in se, v primeru, da oceni, da ima izdelek, ob drugačni tržni poziciji, še tržni potencial, odloči za repozicijo le tega. Ob teh aktivnostih je potrebna previdnost in premišljenost, saj se lahko v nasprotnem primeru doseže nasproten učinek od pričakovanega in se s tem lahko še dodatno oslabi tržno moč ali pa se zaradi aktivnosti pozicioniranja povzroči dodatne nepotrebne stroške.

- **Vprašaji**

Slika 18: Primer Sadni jogurti v kategoriji Vprašaji



Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Grafična podoba izdelkov, 2015.

Vprašaji in Psi bremenijo dobiček podjetja, zato bo potrebno blagovni skupini Sadni jogurti in Jogurti s funkcionalnimi dodatki, repozicionirati. Blagovna skupina Sadni jogurti je, po izjavah odgovornih v Ljubljanskih mlekarnah, skupina, ki ima tržni potencial in je v svojem življenjskem ciklusu že večkrat doživela preskoke iz kategorije Vprašaji v Krave molznice zato je to kategorijo potrebno negovati, jo marketinško in trženjsko podpreti, morebiti dodati izdelke z trendovskimi okusi in vztrajati do trenutka, ko se bo trg ponovno »pobral« iz recesije.

Slika 19: Primer Jogurti s funkcionalnimi dodatki v kategoriji Vprašaji



Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Grafična podoba izdelkov, 2015.

Blagovno skupino Jogurti s funkcionalnimi dodatki, ki je razmeroma nova skupina na trgu in se nenehno razvija in dopolnjuje ter ima visok tržni potencial, je potrebno repozicionirati.

Že sama podoba izdelkov, ki je sveža, dinamična in atraktivna govori da so izdelki namenjeni mlajši in aktivni populaciji, ki je nagnjena k raziskovanju, imajo aktivni življenjski slog, istočasno pa se tudi zavedajo pomembnosti zdrave in polnovredne prehrane.

To je kategorija potrošnikov, ki se sicer hitro odloča za nove izdelke in izkušnje, vendar bi jo bilo mogoče z ustreznimi trženjskimi prijemi zadržati in spremeniti v lojalnega kupca vseh izdelkov iz omenjeni podkategorije.

Predlagam, da se pri BTL oglaševanju dodatno izpostavi, njihove prednosti :

- lahka in zdrava malica,
- pomoč pri uravnavanju prebave,
- vnos substanc v telo, ki jih človeški organizem z običajno prehrano ne vnese dovolj,
- poudarjanje pomembnosti uživanja tovrstnih izdelkov za športnike, da se zagotovi:
 - dodatna trženjska podpora v smislu ATL oglaševanja
 - trženje v športnih trgovinah in objektih (avtomati v športnih dvoranh, fitness – ih ...).

S tem načinom se bo kvaliteta ter prepoznavnost izdelkov še dodatno približala trgovcem ter končnim potrošnikom, ki bodo tako lažje prepoznali kvaliteto ter našli željene izdelke na prodajnih mestih. Potrebno je zagotoviti maksimalno distribuiranost v vseh prodajnih kanalih ter aktivno pristopiti k izvajanju promocij in degustacij na vseh možnih lokacijah, kjer se nahajajo potencialni potrošniki teh izdelkov. S tem se poveča dostopnost kupcem ter opaznost za nove kupce, ki se do sedaj še niso srečali z temi izdelki.

Slika 20: Primer promocije



Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Promocija izdelkov, 2014.

- **Zvezde**

Slika 21: Primer Naravni polnomastni jogurti v kategoriji Zvezde



Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Grafična podoba izdelkov, 2015.

Podjetje Ljubljanske mlekarne d.d. ima samo eno zvezdo, in to so Naravni jogurti. Blagovna skupina je na trgu prisotna že dolgo obdobje, praktično od samih pričetkov dela Ljubljanskih mlekar in je dobro znana ter prepoznana. Izdelki so odlično distribuirani. Kupiti jih je mogoče skoraj na vsakem prodajnem mestu, trgovine z prehrabnimi izdelki si ne morejo dovoliti, da jih ne bi imeli v svojem prodajnem asortimanu. Potrošniki jim zaupajo zato je povpraševanje po njih veliko. Izdelki v tej blagovni skupini se odlično tržijo in prinašajo podjetju dobiček, da pa bi v tej kategoriji tudi ostali, jih je potrebno negovati, v njih vlagati ter promovirati.

Predlagam, da se izdelke znotraj blagovne skupine repozicionira po znamkah, ki bi pomagale potrošniku diferenciacijo glede na življenjski stil potrošnika. Posamezni izdelki bi bili namenjeni npr. malicam aktivnemu prebivalstvu, starostnikom, družinam Potrebno bi jih bilo polniti v embalažo prilagojeno GASTRO kanalu, ki bi bila z enostavnejšo - cenejšo embalažo cenovno privlačnejša ali pa, z atraktivnejšim videzom primerna za javne zavode (šole, vrtce). V temu repozicioniranju bi se lahko vključilo razne raziskovalce, okoljevarstvenike in privrženca zdravega prehranjevanja in s tem še dodatno poudarilo skrb podjetja za okoljsko problematiko.

V cilju sinergijskih učinkov in optimizacije stroškov, ki bi še ugodneje vplivalo na denarni tok, bi bilo smotrno poskušati ponuditi izdelke preko lokalnih distributerjev še tujim trgom.

- **Krave molznice**

Slika 22: Primer Lahki jogurti v kategoriji Krave molznice



Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Grafična podoba izdelkov, 2015.

Podjetje Ljubljanske mlekarne d.d. ima eno Kravo molznico in to je blagovna skupina Lahki jogurti. Podjetje se mora zaradi negativne rasti trga osredotočiti pred dolgoročno strategijo na kratkoročni cilj in to je maksimiziranje dobička. Ta predlog sloni predvsem na sledenju dolgoročnih prodajnih trendov v tej blagovni skupini ter težavnosti ocenitve dolžine trajanja negativnega trenda razvoja kategorije.

V preteklem obdobju so negativni prodajni cikli trajali 3 do 5 let in so se sami ponovno pričeli obračati v pozitivno smer. Verjetno do tega prihaja zaradi splošnih sprememb, ki so v kulturi prehranjevanja v regiji.

Predlagam, da se, po že spremenjeni podobi posameznim izdelkom in približevanju mlajši populaciji (otroški motivi na embalaži), nadaljuje z oblikovalskimi spremembami linij, ki bi bile usmerjene v posamezne kategorije potrošnikov (športniki, pohodniki, umetniki ...). S tem pristopom, bi se povečal interes potrošnikov, večja bi bila stopnja prepoznavnosti na trgu, na novo bi se odprlo komunikacijski kanal ter pridobilo naklonjenost posameznih

skupin, ki bi se lahko z izdelkom identificirale.

Podjetje ima v obdobju do prihoda konjunktura, čas za podrobne analize, morebitne dodatne korekcije in pripravo, da bo lahko v obdobju konjunktura izkoristila vse potenciale, ki jih podjetje in blagovna skupina ima.

- **Psi**

Slika 23: Primer Deserti v kategoriji Psi



Vir: Ljubljanske mlekarne, d.d., Grafična podoba izdelkov, 2015.

Skupina izdelkov iz kategorije Psi bremenijo dobiček podjetja, zato se je potrebno odločiti ali jih bodo ukinili ali pa samo repozicionirali. Predlagam, da se zaradi negativne stopnje rasti in relativno majhnega obsega, opravi poglobljeno analizo o smiselnosti proizvodnje in trženja blagovne skupine Deserti. Predlagam, da Ljubljanske mlekarne d.d. skrajšajo število izdelkov, oziroma okusov izdelkov, na najbolj prodajane okuse. Na ta način bi podjetje zmanjšalo stroške neprodanih izdelkov, prodajno osebje pa bi se lahko močneje osredotočilo na izdelke, ki imajo tržni potencial.

Glede na oceno proizvodnih kapacitet, ki so trenutno neizkoriščene pa bi bilo smiselno ustvariti izdelke z novimi okusi ter poiskati sinergijske učinke na tujih trgih kjer Ljubljanske mlekarne že dosegajo zadovoljive tržne deleže.

MU Athentikos je nova skupina izdelkov, ki je bila pred kratkim šele lansirana na trg. Pozicionirani so kot izdelki za »splošno razvajanje«. Po začetni potrošniški radovednosti so se, kljub začetnem velikem interesu, prodajne količine zmanjšale, zato bi bilo potrebno premisliti o repozicioniranju izdelkov. Po prodajnih analizah so potrošniki otroci in urbano prebivalstvo.

Ker se je že dokaj hitro izluščila skupina potrošnikov MU Athentikosa iz celotne skupine potrošnikov je lažje organizirati celotno trženjsko strategijo. Predlagam, da se opravi repozicioniranje skupine iz kategorije »za razvajanje« v skupino »zdrav trendovski

obrok« in se temu primerno prilagodi trženjsko komuniciranje, pozicioniranje v trgovinah in na trgovskih policah. Potrebno se je maksimalno posvetiti distribuciji na trgovskih lokacijah v bližini šol, objektov kjer se zadržujejo mladi, izdelke pa pozicionirati in oglaševati kot zdrava malica – zdrav obrok.

V trgovinah se izdelki trenutno nahajajo samo v mlečnih oddelkih. Smiselna bi bila dodatna izpostavitve, po možnosti, na več lokacijah v trgovinah, kjer se najaha, zaradi pogojev hlajenja, tudi ostali ohlajen program, ki pa ni iz mlečne kategorije. To so npr. oddelek sendvičev, delikatese, hlajenih peciv ipd.

S tem se bi povečala prepoznavnost, dostopnost, povečala bi se tudi možnost impulznega nakupa. Na ta način bi se lahko pridobilo nove kupce, ki so v trgovino sicer prišli po malico, v mislih so imeli nakup nečesa drugega, ne pa izdelkov iz te kategorije.

SKLEP

Ustrezno pozicioniranje izdelkov na trgu je v današnjem času, ko je ponudba zelo široka in globoka, še pomembnejše kot je bilo včasih. Zaradi tržne zasičenosti in močne konkurence, ki skuša pridobiti potrošnike na svojo stran, je potrebno, da podjetje čim bolj oblikuje podobo lastnih izdelkov. Na ta način bodo potrošniki na trgu izdelke lažje prepoznali, se z njimi poistovetili in po njih tudi posegali.

Pozicioniranje in kasnejše repozicioniranje zagotavlja ravno to. Da pa bi bilo uspešno, je potrebno zagotoviti pravilne analize in uporabiti prave modele, ki so nam v pomoč za izvedbo repozicioniranja. Le redki so izdelki, ki v svoji življenjski dobi niso bili vsaj enkrat repozicionirani. Življenje se spreminja, potrebe potrošnikov tudi, zato statičen model prodaje kot je veljal pred leti ne prinaša več zaželenih rezultatov. Vprašanje je le pravi trenutek, kdaj podjetje vstopi v fazo repozicioniranja. V kolikor trenutek prehitimo bo mogoče zaustavilo doseganje ugodnih prodajnih rezultatov, v primeru pa, da zamudimo, tvega, da bo izdelek izgubil v očeh potrošnika potencial in bo na njega pozabil. Nadomestil ga bo drugi, nov, izdelek od drugega ponudnika.

V magistrskem delu sem želel opozoriti na pomembnost strateškega pozicioniranja izdelkov in podskupin v kategoriji Jogurti podjetja Ljubljanske mlekarne d.d. na slovenskem trgu.

Magistrsko delo je eno prvih del na slovenskem, ki obravnava mlekarsko panogo, kategorijo jogurtov s stališča pozicioniranja posameznih podkategorij izdelkov. Združilo je teoretična in empirična spoznanja na primeru uspešnega slovenskega podjetja.

Nalogo sem opravil s pomočjo BCG matrike, ki nam je pokazala vse potenciale in slabosti podskupin.

Analize trga in tržnih deležev so determinirale kategorije v katere spadajo posamezni izdelki iz katerih sem lahko izvedel predloge izboljšav oziroma repozicioniranja teh podskupin.

Osnovna trditve katero sem zapisal v uvodnem delu in sicer:

- Za doseganje večje uspešnosti in učinkovitosti kategorije jogurtov na slovenskem trgu, je potrebno repozicioniranje izdelkov; **je potrjena.**

Podjetje Ljubljanske mlekarne d.d. umeščajo blagovne znamke v kategoriji Jogurti glede na njihove lastnosti. Tovrstno pozicioniranje je tudi v bodoče priporočljivo, podjetje pa naj poudarja lastnosti izdelkov kot jih je tudi do sedaj, naravne sveže sestavine, sveži izdelki, v izdelku je obilo priporočljivih sestavin za organizem

Istočasno pa bi se moralo še bolj približati ciljnim kategorijam potrošnikov, prepoznati nove prihajajoče skupine potrošnikov, ki se oblikujejo ter jim sporočiti v čem so njihovi izdelki boljši od izdelkov ostale konkurence.

Za potrošnika bi bilo preglednejše če bi Ljubljanske mlekarne d.d. izdelke iz svojih podkategorij umeščalo v še nižje podkategorije izdelkov, saj bi na ta način lažje in hitreje komunicirale z konkretno skupino potrošnikov ter hitreje in lažje izvedle morebitno potrebno novo repozicioniranje. Tukaj predvsem mislim na kategorijo otroci, starejši mladostniki, gostinstvo, za vsakodnevno uporabo

V bodoče bi bilo v prvi fazi zanimivo po enaki analogiji analizirati na slovenskem trgu še druge mlečne kategorije izdelkov ter jo v drugi fazi primerjati z konkurenco oziroma konkurenčnimi trgi v regiji. Na ta način bi podjetje pridobilo nova znanja ter celostni pregled na trg, kar bi služilo za boljšo izvedbo nadaljnjih trženjskih aktivnosti.

Za tržnika je pomembno, da začne v prepričanju, da je »vsak izdelek moč razlikovati od izdelka tekmecev« (Kotler 2003, str. 317).

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. D. (1988). *Strategic Marketing Management*. New York: John Wiley & Sons.
2. Aaker, A. D. (1991). *Managing brand Equity: Capitalising on the Value of a Brand name*. New York: The Free Press.
3. Aaker, A. D. (2001). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
4. Brassington, F., & Stephen P. S. (2006). *Principles of marketing*. New York: Free press.
5. Brown, L. (1990). *Competitive marketing strategy: developing, maintaining and defending*. Melbourne: Nelson.
6. Cohen, A. W. (2005). *The marketing plan*. New York: John Wiley & Sons.
7. Cravens, W. (1982). *Strategic Marketing*. Homewood: Irwin.
8. Cravens, W., Peircy, N.F. (2012). *Strategic Marketing*. McGraw-Hill Higher Education.
9. Cundiff, W.E., Hilger M.T. (1988). *Marketing in the international environment*. New Jersey: Englewood Cliffs.
10. Damjan, J. (1999). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Doyle, P. (1998). *Marketing Management and Strategy* (2nd ed). London: Prentice Hall Europe.
12. Drolet, A., Luce, M. F., & Simonson, I. (2009). When Does Choice Reveal Preference? Moderators of Heuristics versus Goal-Based Choice. *Journal of Consumer Research*. 36(1), 137-147
13. Drummond G., Ensor J. (2005). *Introduction to marketing concepts*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heineman.
14. Ferrell, O. C., Michael D.H., George, H. L. Jr. & David L. (1999). *Marketing*. Orlando: Harcourt Brace & Company.
15. Fill, C. (1999). *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. London: Prentice Hall.
16. Fuller, W.F. (1994). *New food product development: from concept to marketplace*. Kentucky: University of Kentucky.
17. Hauser, J. R., Toubia, O., Evgeniou, T., Befurt, R., & Dzyabura, D. (2010). Disjunction of Conjunctions, Cognitive Simplicity, and Consideration Sets. *Journal of Marketing Research*, 47(3).
18. Hiebzig R., Cooper S. (1997). *The Successful Marketing Plan*. Chicago: Second Edit.
19. Hill, E., O'Sullivan, T. (1996). *Marketing*. Essex: PEL
20. Hotchkiss J.H., Potter N.N. (1998). *Food science*. Maryland: A Chapman & Hall Food Science Book
21. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: GV.
22. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana GV

23. Hrastelj, T., Makovec, B.M. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Marketing magazin.
24. Jobber, D. (1995). *Principles and Practice of Marketing*. London: Sage
25. Kolbina, O. (2015). Problems of Economic Transition. *Journal of Marketing Research*, 39(12), 74-83.
26. Kotler, P. (1988). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. New Jersey: Prentice hall.
27. Kotler, P. (1996). *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga
28. Kotler, P. (1997). *Analysis, planning, implementation, and control*. New Jersey: Prentice hall
29. Kotler, P. (1998). *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
30. Kotler, P. (2003). *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Kotler, P. (2006). *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
33. Levav, J., & Zhu, R. (2009). Seeking Freedom through Variety. *Journal of Consumer Research*, 36(4).
34. Ljubljanske mlekarne d.d. (2015a). Letno poročilo Skupine Ljubljanske mlekarne za leto 2014. Ljubljana: Ljubljanske mlekarne d.d.
35. Ljubljanske mlekarne d.d. (2015b). Analiza trga (interno gradivo). Ljubljana: Ljubljanske mlekarne d.d.
36. Ljubljanske mlekarne d.d. (2015c). *Delno* letno poročilo Skupine Ljubljanske mlekarne za leto 2015. Ljubljana: Ljubljanske mlekarne d.d.
37. Ljubljanske mlekarne d.d. Temeljne usmeritve. Najdeno 25. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.l-m.si/sl/o-nas.html#temeljne-usmeritve>.
38. Makovec-Brenčič, M., Hrastelj, T. (2003b). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Marketing magazin.
39. McDonald, M. (2011). *Strategic Marketing Planning*. West Sussex: JohnWiley and Sons.
40. Merrett, D.C., Walzer, N.(2004). *Cooperatives and local development*. Armonk: M.E. Sharpe.
41. Myers, H. J. (1996). *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*. Chicago: American Marketing Association
42. Neeru P.,Jill A., and Anat K. (2014) Positioning Brands Against Large Competitors to Increase Sales. *Journal of Marketing Research*. 51(6), 647-656.
43. Nowlis, S. M, Dhar, R., & Simonson,I. (2010). The Effect of Decision Order on Purchase Quantity Decisions. *Journal of Marketing Research*, 47, 725.
44. O'Shaughnessy, J. (1995) *Competitive marketing: a strategic approach*. Oxford: Routledge.

45. Peter, J. P., & Olson, J. C. (2008). *Consumer Behaviour and Marketing Strategy* (8th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
46. Pham, M. T., & Chang, H. H. (2010). Regulatory focus, Regulatory Fit and the Search and Consideration of Choice Alternatives. *Journal of Consumer Research*, 37(1), 626-640.
47. Poynor, C., & Woods, S. (2010). Smart Subcategories: How Assortment Formats Influence Customer Learning and Satisfaction. *Journal of Consumer Research*. 38(2), 159-175
48. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free press.
49. Potočnik, V., (1998). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta
50. Pride, M.W., Ferrell, O.C., (2016). *Marketing*. Boston: Cengage Learning.
51. Pride, M.W., Ferrell, O.C., (1985). *Marketing: basic concepts and decision*. Boston: HMM.
52. Rainey, D. L., (2005). *Product innovation: leading change through integrated product development*. Cambridge: University Press.
53. Ries, A. & Trout J., (1986). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill Companies.
54. Ries, A. & Trout J., (1993). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: Paperback Books.
55. Rivkin, S. & Trout J., (1996). *The New Positioning: The Latest on the World's*. New York: McGraw-Hill Companies.
56. Schiffman, L.G., Hansen H., Kanuk L.L., (2008). *Consumer Behaviour: A European Outlook theory and applications for the 21st century*. New York: Kindle edition.
57. Treacy, M., Wieserma F., (2012). *Discipline of market leaders*. New York: Persens Books.
58. Walker, C. Orville, Harper Boyd & Jean – Claude Larreche., (1999). *Marketing Strategy: Planning and Implementation*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
59. Wind, Y. J., (1982). *Product policy: concepts, methods and strategy*. Reading Mass: Addison-Wesley. New York: Columbia University Press.
60. Wirtz, J., & Mattila, A. S. (2003). *The effects of customer expertise on evoked set size and service loyalty*. Bingley: MCB UP