

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**RAZVOJ POSLOVNE STRATEGIJE VERIGE MLEKOMATOV ZA
PODJETJE LJUBLJANSKE MLEKARNE**

Ljubljana, november 2016

JANEZ ANŽIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Janez Anžič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj poslovne strategije verige mlekomatov za podjetje Ljubljanske mlekarnе, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Kajo Rangus.

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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 14.11.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPIS PODJETJA LJUBLJANSKE MLEKARNE, D. D.	3
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA.....	4
2.1 Politično-pravno podokolje	4
2.2 Ekonomsko podokolje.....	5
2.3 Kulturno podokolje.....	6
2.4 Tehnološko podokolje	6
2.5 Naravno-demografsko podokolje	6
3 ANALIZA PANOGE.....	7
3.1 Pogajalska moč kupcev	8
3.2 Pogajalska moč dobaviteljev	9
3.3 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	10
3.4 Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi	11
3.5 Nevarnost pojava substitutov	12
3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge.....	13
4 KALKULACIJA ZA ENOTO MLEKOMAT	14
5 ANALIZA SWOT	15
5.1 Prednosti.....	15
5.2 Slabosti.....	16
5.3 Priložnosti.....	16
5.4 Nevarnosti	16
6 POSLANSTVO IN VIZIJA ZA SPE-MLEKOMATI.....	18
7 NAČRT TRŽENJA.....	18
7.1 Strategija vstopa na trg	19
7.2 Cenovna strategija	20
7.3 Tržno komuniciranje	20
7.4 Prodajne poti.....	21
8 RAZVOJ POSLOVNE STRATEGIJE SPE	21
9 STRATEŠKI CILJI.....	22

SKLEP	24
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	26
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Starostna struktura prebivalstva v Sloveniji.....	7
Tabela 2: Zbirna ocena privlačnosti panoge	13
Tabela 3: SWOT-analiza za SPE-mlekomati Ljubljanskih mlekar.....	17

KAZALO SLIK

Slika 1: BDP na prebivalca letno	5
Slika 2: Model skupnih določljivk privlačnosti panoge.....	8
Slika 3: Stopnja tveganja revščine državljanov Republike Slovenije v %.....	17
Slika 4: Štiri trženjske strategije uvajanja izdelka na trg	20
Slika 5: Splošne konkurenčne strategije v okviru poslovnega področja	22
Slika 6: Uravnotežen sistem kazalcev uspešnosti	23

UVOD

Priprava poslovne strategije je pomembna, ker se sicer lahko zgodi, da podjetje vodimo preveč intuitivno oziroma na podlagi preteklih strategij in smo popolnoma nepripravljeni na spremembe trga ali pa razvijamo produkte, ki ne ustvarijo dodane vrednosti. Poslovna strategija je pravzaprav pot, ki nas vodi do zastavljenih ciljev. Večina podjetij ima danes dobro zastavljeno strategijo, ker bi sicer v teh hitro se spreminjajočih in nepredvidljivih časih lahko postala nekonkurenčna in posledično propadla. Zato je še toliko pomembneje, da se poleg dobre poslovne strategije natančno opredeli njeno uresničevanje. Za uspešno izvajanje je potrebno veliko prilagajanja, saj se trg povpraševanja in ponudbe nenehno spreminja. Pri oblikovanju poslovne strategije analiziramo, kje smo bili v preteklosti uspešni in kje smo delali napake. Dobra strategija ne posveča pozornosti samo nekaterim, temveč vsem dejavnostim v podjetju in jih med seboj čim bolje usklajuje (Porter, 1996, str. 75). Dobra strategija definira realni in uresničljiv cilj podjetja v prihodnosti. Proces oblikovanja poslovne strategije se nujno začne pri preverjanju in po potrebi novega oblikovanja poslanstva posamezne strateške poslovne enote (v nadaljevanju SPE) v podjetju. Kot si podjetje oz. organizacija opredeli poslanstvo zase, si mora opredeliti poslanstvo tudi posamezna SPE posebej. Največja razlika pri opredelitvi poslanstva posamezne SPE v primerjavi s poslanstvom podjetja je v tem, da gre pri poslanstvu SPE predvsem za opredelitev širine poslovne dejavnosti takšne enote in za opredeljevanje asortimana izdelkov oziroma storitev in njihovih trgov, ki naj bi jih strateška enota obdelovala (Pučko, 2008, str. 119).

V zaključni strokovni nalogi sem razvil poslovno strategijo za vzpostavitev verige mlekomatov za podjetje Ljubljanske mlekarne, d. d. Pri samem razvoju strategije poudarjam vzpostavitev verige mlekomatov in jo obravnavam kot strateško poslovno enoto (SPE). Razvijanje te strategije se mi zdi smiselno, ker trenutno v Sloveniji nobena druga mlekarna ne ponuja svežega mleka preko mlekomata. Kupci pa so čedalje bolj informirani in si želijo sveže, nepredelano in kakovostno mleko ter so za to pripravljeni tudi plačati nekoliko višjo ceno. Poleg tega bi imeli kupci dostop do svežega mleka 24 ur na dan vse dni v letu.

Namen zaključne strokovne naloge je pokazati podjetju Ljubljanske mlekarne, d. d., potencial oziroma priložnost, ki ga ima prodaja svežega mleka s pomočjo mlekomatov. S tem bi še okrepili blagovno znamko, ki je že sedaj na prvem mestu v Sloveniji na področju mleka in mlečnih izdelkov. Poleg tega predstavlja vzpostavitev SPE-mlekomati priložnost, da še dodatno okrepijo svoj konkurenčni položaj na trgu. Cilj zaključne strokovne naloge je predstavi interes potrošnikov po svežem mleku, ki ga utemeljujem s podrobno analizo ankete in intervjuja. Z analizo okolja podjetja in s pomočjo obstoječe literature opredeljujem priložnosti in prednosti, ki jih ponuja prodaja mleka preko mlekomata. Strategija, ki jo razvijam s pomočjo literature, kaže, kaj naj podjetje dela in katere resurse

naj uporabljaja za uspešno implementacijo projekta. Pri tem sem uporabil tako domačo kot tujo literaturo, različne članke, spletne vire, intervju ter ankete.

Razvoj poslovne strategije v podjetju Ljubljanske mlekarne je sestavljen iz teoretskega in analitičnega dela, ki se vseskozi prepletata ter dopolnjujeta. V teoretičnem delu sem uporabil opisno ali deskriptivno metodo s študijem domače in tuje literature. V analitičnem delu sem se najprej lotil analize širšega okolja, kjer sem analiziral gospodarsko, politično-pravno, kulturno, tehnološko in naravno-demografsko podokolje. V podokoljih sem opredelil priložnosti in nevarnosti za podjetje.

V ožjem okolju podjetja sem s pomočjo Porterjevega modela analiziral posamezne dejavnike privlačnosti panoge. V tem delu tudi podrobno opisujem ugotovitve, ki sem jih pridobil s pomočjo intervjuja lastnika mlekomatov. S pomočjo analize panoge opredeljujem prednosti in slabosti podjetja v panogi in jih predstavljam z zbirno oceno privlačnosti panoge. Podatke za analizo panoge sem pridobil iz primarnih in sekundarnih virov. Nato sledi strateška analiza poslovanja, kjer analiziram finančne in nefinančne kazalce podjetja Ljubljanske mlekarne. Finančne in nefinančne podatke sem pridobil iz letnih poročil o poslovanju podjetja. Z analizo poslovanja sem prepoznal ključne vire konkurenčne prednosti, ki nam bodo pomagali uresničiti poslovno strategijo. Informacije, ki sem jih pridobil s pomočjo analize zunanjega in notranjega okolja podjetja Ljubljanske mlekarne, sem nato uporabil v SWOT-analizi. V analizi SWOT povzemam priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju ter prednosti in pomanjkljivosti v ožjem okolju podjetja Ljubljanske mlekarne za program mlekomati. V naslednjem poglavju opredeljujem novo poslanstvo in vizijo, ki ne bosta oblikovana za celotno podjetje, temveč samo za SPE-mlekomati. Pri opredelitvi vizije si odgovarjam na vprašanje, kakšno podjetje želim leta 2020.

Načrt trženja opisuje predvsem inovacijo na področju tržnih poti. Opisujem strategijo vstopa na trg, pri tem si odgovarjam na vprašanje, kaj je potrebno, da nas potencialni kupci opazijo. Pri cenovni strategiji sem se odločil posnemati konkurenco, ker menim, da bi imela nižja cena izdelka od konkurence več negativnih kot pozitivnih učinkov, to tezo sem potrdil z analizo anketnega vprašalnika. Pri tržnem komuniciranju izdelek prodajam kot okolju prijazen in zdrav ter tako sledim trenutnim trendom. Kot sem že omenil, je prodajna pot inovacija in jo zato še posebej poudarjam. Pri razvijanju strategije sem si pomagal s pomočjo izjav o zeleni prihodnosti, te pa obsegajo 4 področja: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Strateški rezultat opredeljuje pričakovane učinke strateških aktivnosti v obdobju do 36 mesecev, če bomo aktivnosti uspešno izvedli. Za vsako strateško aktivnost se vprašamo: "Kaj je najbolj pričakovan merljiv učinek (strateški rezultat ali strateški cilj), če bomo konkretno strateško aktivnost realizirali.

1 OPIS PODJETJA LJUBLJANSKE MLEKARNE, D. D.

Ljubljanske mlekarne, d. d., (v nadaljevanju Ljubljanske mlekarne) so vodilna mlekarna in največji grosist z mlekom in mlečnimi izdelki v Sloveniji. V vseh obratih letno predelajo okoli 180 000 000 litrov mleka. Sodelujejo z več kot 2.000 slovenskimi kmetijami (Ljubljanske mlekarne, d. d., 2016a). S sistemom sledljivosti lahko za vsako cisterno natančno ugotovijo, na kateri kmetiji je bilo mleko prevzeto in proizvedeno. Tržno naravnost dokazujejo z uspešnimi **blagovnimi znamkami**:

- Alpsko mleko,
- Mu,
- Ego,
- Maxim premium,
- Jošt,
- sladoledi s tradicijo (Planica, Otočec, Piran, Piran Grand, otroški sladoledi).

Njihov prodajni program lahko razdelimo v štiri skupine (Ljubljanske mlekarne, d. d., 2016b):

- beli program (jogurti in napitki, sveže in trajno mleko, skute in namazi, smetana);
- siri (poltrdi, trdi in topljeni, mozarella);
- sladoledi (drobni, družinski in gostinski);
- zamrznjeni izdelki (sadje, zelenjava, meso).

Slogan podjetja je **tradicija, skrb in zanesljivost**, ki se dopolnjuje z vrednotami podjetja **ambiciozno, zavzeto in na preprost način**. Zaradi dobre promocije blagovne znamke in širokega asortimana izdelkov so Ljubljanske mlekarne zelo priljubljene pri slovenskem potrošniku. Njihovi izdelki pa temeljijo predvsem na kvaliteti in konkurenčnih cenah (Ljubljanske mlekarne, d. d., 2016c).

V moji zaključni strokovni nalogi so Ljubljanske mlekarne obravnavano podjetje, za katerega bom v nadaljevanju naredil PEST, SWOT-analizo. Na podlagi teh analiz in ankete bom opredelil načrt trženja ter razvil poslovno strategijo in strateške cilje za SPE-mlekarni v podjetju Ljubljanske mlekarne.

2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Z oceno prednosti in slabosti podjetja skušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih vplivov (dogodkov in njihovih pričakovanih učinkov) v širšem oz. zunanem okolju podjetja **oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti**, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To analiziranje nam odkriva strateške (ključne) dejavnike za poslovno uspešnost podjetja v prihodnosti (Pučko, 2008, str. 57). Na makrookolje oziroma na glavne dejavnike povpraševanja posamezno podjetje v splošnem, ne more vplivati. Kljub temu je potrebno, da jih skrbno opazuje in se jim prilagaja na ustrezen način. S skrbnim proučevanjem dejavnikov je mogoče izluščiti in prepoznati ključne trende, na osnovi katerih je mogoče identificirati priložnosti in nevarnosti za podjetje. Trend je smer dogodkov, ki ima določeno vztrajnost in trajnost (Konečnik, 2011, str. 54). Pri analizi širšega zunanjega okolja bom uporabil PESTEL analizo, ki izvira iz začetnih kratic angleških besed:

- **P** – political
- **E** – economic
- **S** – social
- **T** – technological
- **E** – environmental
- **L** – legal

2.1 Politično-pravno podokolje

Politično-pravni dejavniki oziroma dejavniki regulative se nanašajo na zakone in predpise, ki večinoma regulirajo ponudbeno stran in s tem posledično vplivajo na stran povpraševanja. Država (vlada) lahko regulira trg, če je to potrebno in neposredno vpliva na povpraševanje in ponudbo na trgu ter s tem tudi na delovanje podjetij (Konečnik, 2011, str. 57). Prioritete so usmerjene v:

- zagotavljanje konkurence med ponudniki oziroma preprečevanje nastanka monopolov, kartelov (**Zakon o varstvu konkurence**, Ur.l. RS, št. 18/93, 56/99 – ZPOmK, 110/02 – ZVPot-A in 76/15 – ZPOmK-1F);
- zagotavljanje izbire za porabnike in zaščite pravic porabnikov (**Zakon o varstvu potrošnikov**, Ur.l. RS, št. 98/04 – uradno prečiščeno besedilo, 114/06 – ZUE, 126/07, 86/09, 78/11, 38/14 in 19/15);
- zagotavljanje zaščite okolja (**Zakon o varstvu okolja**, Ur.l. RS, št. 39/06 – uradno prečiščeno besedilo, 49/06 – ZMetD, 66/06 – odl. US, 33/07 – ZPNačrt, 57/08 – ZFO-1A, 70/08, 108/09, 108/09 – ZPNačrt-A, 48/12, 57/12, 92/13, 56/15, 102/15 in 30/16);

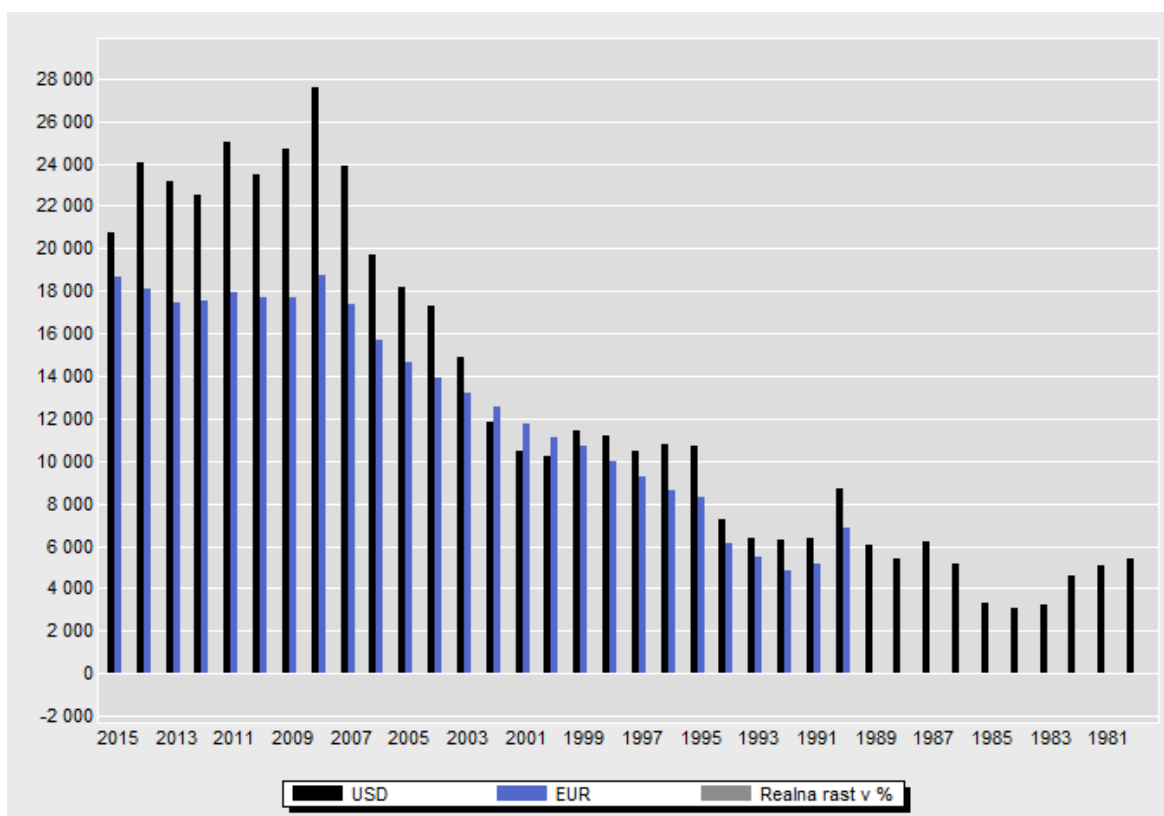
- delovno zakonodajo (**Zakon o delovnih razmerjih**, Ur.l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16).

Trenutno je politična ureditev Slovenije parlamentarna demokracija. Za podjetje Ljubljanske mlekarne je zelo pomembno poznavanje pravnega sistema in spoštovanje omenjenih zakonov, saj ti določajo pravila poslovanja.

2.2 Ekonomsko podokolje

Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) je eden izmed pomembnejših kazalcev uspešnosti gospodarstva v državi. Na prodajo mleka sicer nima velikega vpliva, bi se pa v primeru upada stopnje BDP zmanjšala tudi kupna moč prebivalstva, kar bi zelo vplivalo na prodajo svežega mleka, ki je nekoliko dražje od predelanega.

Slika 1: BDP na prebivalca letno



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, BDP na prebivalca, 2016a.

Iz Slike 1 lahko razberemo, da BDP v € na prebivalca narašča, kar pomeni, da se kupna moč prebivalstva veča. To je ugoden kazalnik za gospodarstvo in posledično tudi za Ljubljanske mlekarne, saj so potrošniki z več denarja pripravljeni kupovati kakovostnejše dobrine, kot je seveda sveže mleko iz mlekomata, ki je nekoliko dražje od predelanega.

2.3 Kulturno podokolje

Kulturno podokolje zajema vrednote, običaje, stopnjo izobrazbe, socialno varnost in potrebe ljudi. Kultura vpliva na vidike nakupa in porabo proizvodov preko meril odločanja posameznikov, strukture porabe ter oblikovanja in simbolnega pomena izdelkov (Pučko, 2008). Stališča in trende, ki jih oblikujejo sodobne družbe, so del širšega pogleda in sporazuma na zeleno kakovost življenja ter načina, kako to raven tudi doseči. Ta stališča se razlikujejo med različnimi kulturami. Na oblikovanje lahko vplivajo učinkovita orodja trženjskega komuniciranja. Sem sodijo tudi stališča glede načina življenja in prehranjevanja. V razvitih gospodarstvih kot je tudi slovensko, je zaznati trend povečane skrbi za zdravje, ki poleg aktivnega preživljanja prostega časa polaga pozornost tudi zdravi prehrani in pijači (Konečnik, 2011, str. 57). Prav ponudba svežega mleka v mlekomatih bi sledila trendom, kot so zdravo in okolju prijazno ter v sožitju z naravo.

2.4 Tehnološko podokolje

Nove tehnologije omogočajo, da se odločamo za načine proizvodnje, ki so okolju prijazne in hkrati prinašajo dobiček. Zelo velik vpliv na razvoj novih tehnologij imajo vse večja vlaganja in potrebe po bolj ekonomičnih tehnologijah. Vlaganje v raziskave in razvoj prinaša tehnološki napredek. Napredek pa ima ključno vlogo pri gospodarski rasti (Jaklič, 2009, str. 171). Uvedba nove tehnologije pogosto spremeni vrednote, navade, razmišljanje in posledično način življenja. Tehnološkemu napredku se morajo podjetja prilagoditi in izkoristiti priložnosti za uspeh, ker jih lahko v nasprotnem primeru konkurenca prehitijo. Priložnost, ki se ponuja Ljubljanskim mlekarnam, je prodaja **svežega mleka 24ur na dan, vse dni v tednu** s pomočjo nove tehnologije, ki se imenuje mlekomat.

2.5 Naravno-demografsko podokolje

Naravno-demografsko okolje postaja zelo pomemben dejavnik pri analizi širšega družbenega okolja. Za uspešno poslovanje morajo biti podjetja družbeno odgovorna. To pomeni, da morajo ohranjati okolje, v katerem delujejo (Jaklič, 2009, str. 5). Skrb za ohranjanje okolja postaja pomembna prioriteta na vladni in ostalih ravneh, ki pa je močno odvisna od razvitosti države. Razvitejšje države namenijo več sredstev za ohranitev okolja in imajo strožje zahteve glede onesnaževanja. Ključni trendi, ki jih je zaznati na področju naravnega okolja, so: trend pomanjkanja surovin in ustrezne skrbi, kako jih čim bolj zaščititi oziroma nadomestiti z novimi, trend povečanih stroškov za energijo ter iskanje nadomestnih energij prihodnosti (na primer sončne, vetrne) ter trend povečanega onesnaževanja in ustreznega odziva na njegovo zmanjšanje. Porabnike skrbi tudi ohranitev narave in naravnega okolja, vedno bolj povprašujejo po tako imenovanih zelenih izdelkih, ki ohranjajo okolje, in so zanje pripravljeni plačati več (Konečnik, 2011, str. 58–59). Ponudba svežega mleka v mlekomatih bi odgovorila na potrebo po zmanjšanju

onesnaževanja okolja, saj se pri porabi uporablja povratna embalaža, ki je okolju mnogo bolj prijazna, kot tista za enkratno uporabo.

Tabela 1: Starostna struktura prebivalstva v Sloveniji

Prebivalstvo po: KAZALNIK, LETO								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Povprečna starost (leta)	41.3	41.4	41.7	41.9	42.1	42.3	42.5	42.7
Indeks staranja	117.6	117.7	116.5	117.3	118.1	119.6	121.4	124.1
Delež prebivalcev, starih 0–14 let (%)	14.0	14.0	14.2	14.3	14.5	14.6	14.8	14.8
Delež prebivalcev, starih 15–64 let (%)	69.6	69.4	69.3	68.9	68.4	67.9	67.3	66.7
Delež prebivalcev, starih 65 ali več let (%)	16.4	16.5	16.5	16.8	17.1	17.5	17.9	18.4

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Starostna struktura prebivalstva v Sloveniji, 2016b.

Iz starostne strukture prebivalstva v Tabeli 1 razberemo, da se povprečna starost prebivalstva v Sloveniji viša, kar pomeni, da se prebivalstvo stara. Za podjetje Ljubljanske mlekarne bi bilo dobro, če bi upoštevali to dejstvo in prilagodili ponudbo starejšemu prebivalstvu, ki ima več časa in posledično lahko dnevno kupuje sveže mleko. Starejše prebivalstvo je tudi veliko bolj nagnjeno k pristni naravni in nepredelani hrani, kot mlajše.

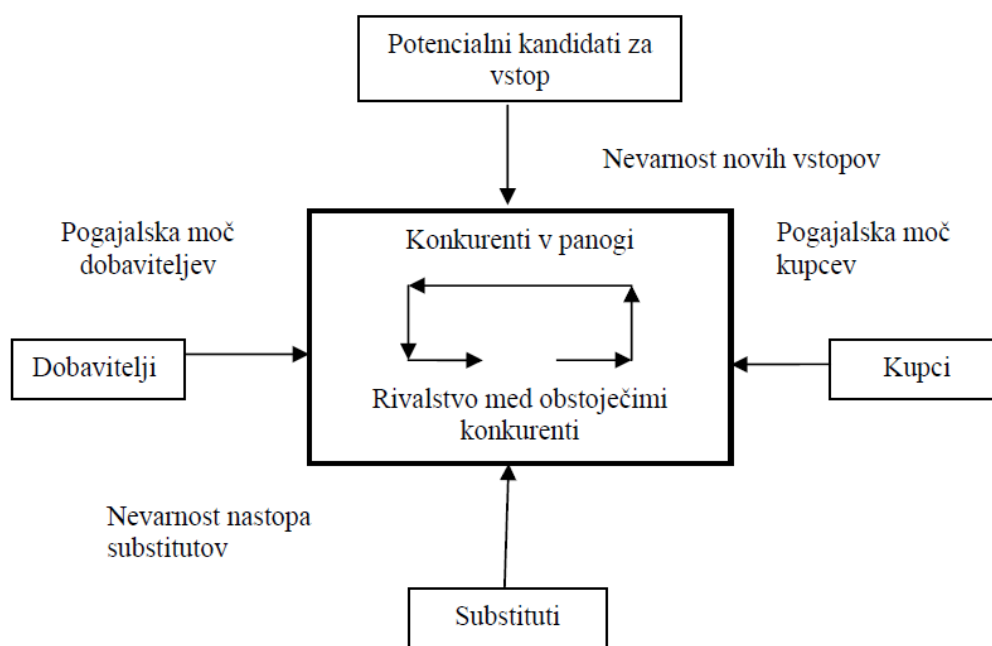
3 ANALIZA PANOGE

Z analizo panoge opredelimo priložnosti in nevarnosti, ki jih zaznamo v okolju ter konkurenčne prednosti in slabosti podjetja. Ožje okolje podjetja povezujemo s panogo, v kateri podjetje deluje. V strateškem smislu je panoga tudi ciljni trg konkurentov v panogi, zato je pri ocenjevanju ožjega okolja pomembno najprej oceniti privlačnost panoge, v kateri podjetje deluje. Pri analizi je zelo pomembno, da panogo ustrezno opredelimo. Obstaja tveganje, da preširoko definiramo panogo in analiza izgubi uporabno vrednost za ciljno podjetje. **Panogo** opredelimo **kot trg**, na katerem podjetje deluje. Lahko jo opredelimo tudi kot **skupek podjetij**, ki ponujajo medsebojno močno **odvisne proizvode ali storitve** skupnim odjemalcem (Pučko, 2008, str. 23). Po Porterju pravila konkuriranja v panogi določa 5 skupin določljivk:

- nevarnost vstopa novih konkurentov;
- pogajalska moč kupcev;
- nevarnost substitucije;
- pogajalska moč dobaviteljev;
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

Vseh pet določljivk prikazuje model privlačnosti panoge na Sliki 2.

Slika 2: Model skupnih določljivk privlačnosti panoge



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2006, str. 122, slika 26.

3.1 Pogajalska moč kupcev

Kupci izkoriščajo svojo kupno moč za doseganje svojih ciljev, ki so različni od kupca do kupca. Najpogostejši cilj kupcev je znižanje cen ter povečanje kakovosti in dodatnih storitev. Kupci z doseganjem svojih ciljev podjetjem iz panoge znižujejo dobiček in s tem posledično tudi dobičkonosnost panoge. Kupec ali skupina kupcev ima veliko pogajalsko moč v naslednjih primerih (Jaklič, 2009, str. 281):

- malo kupcev kupi večino proizvedenega v določeni panogi;
- kupec ima velik delež v prodaji podjetja;
- stroški zamenjave dobaviteljev so nizki;
- nizki dobički kupcev, zato so pri nakupih cenovno občutljivi;
- proizvodi v panogi so standardizirani in homogeni, tako da lahko kupci preprosto najdejo novega dobavitelja;
- kupci so popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah;
- kupci imajo možnost, da sami začnejo proizvajati izdelek (možnost vertikalne integracije nazaj).

Relativno število kupcev mleka na mlekomatih je nizko, posledično to ne vpliva na ceno. So pa kupci občutljivi na ceno, vendar jim ob višji kvaliteti ni težko plačati nekoliko višje cene za boljše kvaliteto mleka iz mlekomata. Z anketo sem preveril zadovoljstvo kupcev, ki so zelo zadovoljni s kakovostjo. Poleg naštetega je na večini mlekomatov v Sloveniji cena za liter mleka podobna, zato menim, da je **pogajalska moč kupcev srednje močna in je posledično z vidika pogajalske moči kupcev za Ljubljanske mlekarne panoga srednje privlačna.**

3.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji s pomočjo pogajalske moči dosegajo določene cilje. V primeru, ko lahko dobavitelji brez večjih posledic zase spreminjajo ceno ali kakovost proizvodov, govorimo o veliki pogajalski moči dobaviteljev. Močni dobavitelji tako pritiskajo na donosnost in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge oziroma podjetij. Ti vplivi so najbolj izraziti, če podjetja novih pogojev poslovanja ne prenesejo na kupce (Jaklič, 2009, str. 282). Podjetja pri svoji dejavnosti potrebujejo različne proizvodne dejavnike. Pri tem se oblikuje razmerje med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem (v nadaljevanju B2B) trgu. V naslednjih primerih imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč (Jaklič, 2009, str. 281–283):

- v dobaviteljevi panogi je majhno število velikih proizvajalcev, ki nadzorujejo panogo, medtem ko je v preučevani veliko število podjetij;
- obstaja možnost, da dobavitelji sami proizvajajo proizvod ali storitev in ponudijo izdelek ali storitev končnemu kupcu (vertikalna integracija naprej);
- ne obstajajo bližnji substituti, s katerimi bi panoga lahko nadomestila dobaviteljev proizvod;
- stroški zamenjave dobavitelja so visoki;
- proizvod dobavitelja je ključni element uspešnosti podjetij iz panoge;
- panoga ima majhen delež v celotni prodaji dobavitelja.

Pojem dobavitelji se lahko nanaša tudi na dobavo znanja (na primer raziskovalni inštitut), dobavo kvalificirane delovne sile in kapitala. V današnjih časih je velik del kapitala znanje (*know-how*). Zelo pomembno je preučevati dobavitelje dobaviteljev, saj imajo preko dobaviteljev vpliv na proučevano podjetje (Jaklič, 2009, str. 282).

V naši preučevani panogi imamo dve glavni skupini dobaviteljev. To so dobavitelji mlekomatov in dobavitelji mleka. Dobavitelji mlekomatov imajo razvito mrežo mlekomatov v več državah in delujejo globalno. Ko kupimo mlekomat določenega proizvajalca, je ta tudi edini, ki ga lahko servisira. S tega vidika ima dobavitelj nekaj moči, vendar je vsako leto več proizvajalcev mlekomatov, zato menim, da dobavitelji nimajo veliko pogajalske moči in trg oblikuje ceno, kar je za Ljubljanske mlekarne dobro. Dobavitelji mleka pa so kmetje, ki se ukvarjajo z govedorejo. Ker je v Sloveniji mleka več,

kot nam ga uspe predelati oziroma porabiti, presežek izvažajo v Italijo. Posledično je cena mleka zelo nizka, kar je za Ljubljanske mlekarne ugodno. **Ocenjujem, da je pogajalska moč obeh skupin dobaviteljev nizka in je z vidika pogajalske moči za Ljubljanske mlekarne privlačna.**

3.3 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Podjetja, ki na novo vstopajo v panogo, želijo pridobiti čim večji tržni delež. Način, da jim to uspe, je zniževanje cen ali katera od oblik necenovne konkurence. Posledica vstopa novega konkurenta je običajno znižanje donosnosti kapitala podjetij v panogi. Koliko je podjetij oz. konkurentov v panogi določajo tudi vstopne ovire. Zato podjetja, ki so že v panogi, običajno oblikujejo določene vstopne ovire. Če so vstopne ovire visoke in če novo podjetje pričakuje močno nasprotovanje obstoječih konkurentov, potem je nevarnost vstopa novih podjetij nizka (Jaklič, 2009, str. 279).

Najpogostejše vstopne ovire so (Jaklič, 2009, str. 279–281):

- **ekonomija obsega.** Stroškovne prednosti, ki so povezane z velikostjo obrata, predstavljajo vstopno oviro. Pri takšni oviri ima novo podjetje na voljo, da vstopi z velikim obsegom, kar je povezano z velikimi stroški. Druga možnost pa je, da sprejme razliko v stroških in vstopi v majhnem obsegu. Prihranki oziroma ekonomija obsega se lahko nanašajo na celotno področje poslovanja določenega podjetja (na primer množična proizvodnja). Lahko pa se nanaša le na določeno dejavnost poslovanja (na primer razvoj, trženje);
- **diferenciacija proizvodov.** Zaradi močnih blagovnih znamk obstoječih podjetij v panogi so kupci lojalni. Če želijo nova podjetja v panogi pridobiti te stranke, je potrebno veliko napora in sredstev;
- **zahteva po kapitalu.** Začetna sredstva za vstop v panogo so pomemben dejavnik, ki vpliva na privlačnost panoge, še posebej v primerih, ko je pri vstopu potrebna velika začetna naložba. Višja začetna sredstva (raziskave in razvoj, oglaševanje) pomenijo višje tveganje in posledično nižjo privlačnost določene panoge;
- **stroški zamenjave.** To so stroški, ko kupec zamenja dobavitelja. Če potencialni konkurent želi pridobiti kupca, mora s ponudbo nadomestiti te stroške zamenjave;
- **dostop do prodajnih poti.** Podjetja v panogi običajno že zasedajo distribucijske poti. Nova podjetja morajo prepričati distributerje, da sprejmejo njihove proizvode ali storitve;
- **stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega.** Te prednosti so lahko povezane z intelektualno lastnino, kot so proizvodi, ki so zaščiteni s patenti, z ugodnimi lokacijami, s subvencijami in z ugodnim dostopom do surovin;

- **zakonodaja.** Nekatere panoge regulira država s podeljevanjem licenc ali s kakšno drugo regulativo zaradi lastnih interesov. V teh panogah se lahko oblikuje tudi monopol, ki povzroča velike vstopne ovire (na primer železnice, pristanišče).

Novo konkurenco lahko pred vstopom v panogo odvrta pričakovana močna negativna reakcija obstoječih podjetij. Taka reakcija se lahko zgodi v naslednjih primerih:

- podjetja v panogi imajo presežna denarna sredstva, presežne kapacitete;
- podjetja v panogi imajo dolgo tradicijo;
- počasna rast panoge omejuje nova podjetja, ker se zaradi njih zmanjša prodaja obstoječih podjetij.

Če gledamo z vidika Ljubljanskih mlekarn, ki trenutno še nimajo vzpostavljene prodaje mleka s pomočjo mlekomatov, je kar nekaj ovir ob vstopu v to panogo. Ocenjujem, da je največja ovira pri vstopu dostop do distribucijskih poti, kar v našem primeru predstavlja lokacije mlekomatov. Za postavitev mlekomata in njegovo obratovanje je potrebnih veliko soglasij in dovoljenj s strani lastnikov zemljišč in pristojnih organov. Običajno lastniki mlekomatov plačujejo najemnino za prostor, kjer mlekomat stoji. V primeru, da stoji na tržnici, se plačuje najemnina občini, ki upravlja tržnico. Prodaja mleka je tržno zelo zanimiva, zato to niso prevelike ovire za vstop v panogo. Glavni kandidati za nov vstop so kmetje, ki zdaj prodajajo mleko mlekarnam. Z vstopom bi mleko prodali končnim kupcem in dosegli višji profit, kar je za njih tržno zanimivo. **Z vidika Ljubljanskih mlekarn je vstop v panogo dejansko vzpostavitev nove strateške poslovne enote in bi s tem dopolnili svojo ponudbo na trgu. Ocenjujem, da je nevarnost novih konkurentov v panogi visoka, kar jo dela z vidika vstopa novih konkurentov nepriljubljeno.**

3.4 Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi

Običajno so si podjetja v panogi medsebojno odvisna, kar pomeni, da sprememba ponudbe podjetja v panogi povzroči reakcijo drugega podjetja, ki se skuša spremembi prilagoditi in ohraniti svoj položaj v panogi. Stopnja moči konkurence je odvisna od naslednjih spremenljivk (Jaklič, 2009, str. 277–299):

- **število konkurentov.** V panogah z manjšim številom podjetij, ki so si med seboj enakovredna, je rivalstvo večje in verjetnost, da bo poteza konkurenta ostala neopažena, majhna. Prav nasprotno pa je v panogi z veliko konkurenti, ki se med seboj zelo razlikujejo, saj je dovolj prostora za različne strategije;
- **stopnja rasti panoge.** V panogah, kjer je stopnja rasti počasna, poteka boj za tržni delež, ker zaradi počasne rasti trga podjetja lahko izboljšajo svoj položaj na trgu samo, če konkurentom odvzamejo del trga;
- **značilnosti proizvoda oziroma storitve.** V panogi, kjer so si proizvodi oziroma

storitve podobni, je pri nakupu odločilna cena. Ker je odločilni dejavnik nakupa cena, je konkurenca zelo močna;

- **delež stalnih stroškov.** V panogah, kjer so fiksni stroški visoki, so podjetja prisiljena zapolniti vse kapacitete. To pa povzroči zniževanje cen proizvodov oziroma storitev;
- **omejitve zmogljivosti.** V panogah, kjer obstaja ekonomija obsega, lahko podjetja povečajo proizvodnjo le v velikem obsegu. To storijo z zgraditvijo novega obrata, s tem pa porušijo razmerje med ponudbo in povpraševanjem, kar privede do znižanja cen. Ko pride obdobje velikega povpraševanja, podjetja zaradi omejitve zmogljivosti ne morejo zadostiti povpraševanju in pride do povišanja cen. To povzroči začaran krog;
- **višina izstopnih ovir.** V panogah, kjer so izstopne ovire visoke, so podjetja prisiljena, da ostanejo v panogi kljub zmanjšanju dobička ali ustvarjanju izgube. Razlogi oziroma ovire, da podjetje ostane v panogi, so različni. Lahko je to lojalnost določeni panogi, znanje, ki je zunaj panoge neuporabno, ali pa so fiksni stroški izhoda preveliki. Podjetje bo vztrajalo v panogi do tedaj, ko bo pokrivalo vsaj variabilne stroške. Večje kot so izstopne ovire, večje je rivalstvo;
- **raznolikost konkurentov.** Če so v panogi konkurenti, ki imajo različne strategije in cilje, je velika verjetnost, da bodo zaradi raznolikosti in nepoznavanja konkurence poslovala nepredvidljivo. Zaradi tega lahko z določenimi dejanji nehote škodujejo konkurentom.

Največkrat se to dogaja, ko v panogo vstopajo tuja podjetja. Zelo pogosto je ta silnica najmočnejša, zato je smiselno predstaviti še najpogostejše načine, s katerimi podjetja konkurirajo med seboj. To so kakovost, celotnost storitve, cena, garancija, distribucijska mreža, inovacije na ravni proizvoda, pomoč strankam in poprodajne storitve (Kos, 2007).

Z vstopom Ljubljanskih mlekarn v prodajo svežega mleka s pomočjo mlekomata bi konkurirali kmetom, ki mleko proizvajajo in ga prodajajo s pomočjo mlekomatov. Nekateri od teh kmetij so hkrati tudi dobavitelj Ljubljanskim mlekarnam, saj višek mleka prodajo preko zadrug v mlekarne. Panoga ima veliko malih konkurentov, to so kmetije, ki imajo v povprečju dva mlekomata. Ker je panoga prodaje mleka z mlekomatom v vzponu, se število mlekomatov hitro povečuje in posledično bi Ljubljanske mlekarne ne imele velikih težav s konkurenco, saj se veliko število ljudi na novo odloča za nakup svežega mleka in tako bi bili to novi kupci, ker jih ne bi prevzeli konkurenci. **Ocenjujem, da je rivalstvo v panogi nizko, kar dela panogo privlačno.**

3.5 Nevarnost pojava substitutov

Substituti so proizvodi oz. storitve, ki rešujejo enak problem na drugačen način. Sicer so drugačni od tistih proizvodov oziroma storitev, ki so v proučevani panogi, vendar zadovoljujejo enako potrebo. V primeru, da postanejo substituti privlačnejši, je velika verjetnost, da bo kupec izbral nadomestek. To se lahko zgodi, če je substitut cenejši ali če deluje bolje. S tem pa omejuje dobičkonosnost panoge. Konkurenčnost substituta je

odvisna od stroškov kupca pri prehodu na nadomestni izdelek oziroma storitev in stopnje nadomestljivosti v očeh kupca. Vpliv substitutov na panogo je močan, ko je strošek prehoda nizek in je nadomestljivost popolna. Lahko rečemo, da obstoj substitutov zmanjšuje privlačnost panoge (Jaklič, 2009, str. 283).

Pri ocenjevanju substitutov se osredotočamo predvsem na:

- nagnjenost kupcev k določenemu nadomestku oziroma specifični rešitvi;
- strošek zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca;
- cena substitutnih rešitev.

Mleko iz mlekomata je pravzaprav substitut zapakiranemu mleku iz trgovin in obratno. Vendar pa moramo ločiti dve vrsti mleka, ki se prodajata v trgovinah. To je sveže in predelano (trajno, poltrajno) mleko. Če gledamo najbližji substitut, je to prav gotovo sveže mleko v trgovinah. Če pa gledamo po nagnjenosti kupcev k določenemu nadomestku, je to zagotovo poltrajno oziroma trajno mleko v trgovinah, ki je toplotno obdelano in je največji konkurent svežemu mleku iz mlekomata. Čeprav je mleko iz mlekomata dražje, ga kupci kupujejo zaradi višje kakovosti. **Ocenjujem, da ni nevarnosti pojava enakovrednega substituta, zato je s tega vidika privlačnost panoge visoka.**

3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge

V zbirni oceni privlačnosti panoge v Tabeli 2 bom ocenil privlačnost panoge o danih dejavnikih privlačnosti. Nato bom podal skupno oceno za tekoče in prihodnje leto.

Tabela 2: Zbirna ocena privlačnosti panoge

Dejavniki privlačnosti	Privlačnost panoge MLEKOMATI					
	Tekoče leto			Prihodnje leto		
	nizka	srednja	visoka	nizka	srednja	visoka
Rivalstvo med konkurenti			X		X	
Kandidati za vstop	X			X		
Razpoložljivost substitutov			X			X
Pogajalska moč kupcev		X			X	
Pogajalska moč dobaviteljev			X			X
Skupna ocena			X			X

Panogo mlekomati ocenjujem za zelo privlačno. Če bi podjetje Ljubljanske mlekarne zdaj vstopilo v to panogo oziroma če bi vzpostavili SPE-mlekomati, bi se konkurenca močno

zaostрила in zato ocenjujem v prihodnosti povečanje rivalstva med konkurenti. Kljub temu menim, da bi panoga ostala še vedno privlačna za Ljubljanske mlekarne tudi v prihodnosti.

4 KALKULACIJA ZA ENOTO MLEKOMAT

Predstavil bom izračun stroškov nakupa in obratovanja mlekomata ter povprečen zaslužek na mlekomat ob predpostavki danih povprečnih stroškov in povprečni prodaji mleka 100 litrov na dan.

Stroški:

- Strošek nakupa enote mlekomat: 20.000 €.
- Strošek ure dela (v tem času opravi dostavo mleka v mlekomat): 8 €.
- Strošek transporta mleka do mlekomata v oddaljenosti 20 km: 4,20 €/dan.
- Strošek najema lokacije in elektrike: 100 €/mesec.
- Dnevni strošek dobave mleka v mlekomat: 12,20 €.
- Strošek nabave surovega mleka na dan (ob ceni nabave 0,25 € / L+ transport 0,05 € / L): $100 \text{ L} * 0,3 \text{ €} = 30 \text{ €}$.

Enačba (1): *Strošek dela na leto + strošek najema in elektrike na leto + strošek transporta na leto + letni strošek nabave mleka = skupaj stroški na leto*

Izračun celotnih stroškov na leto po enačbi (1):

$$(365 \text{ dni} * 8 \text{ €}) + (12 \text{ mesecev} * 100 \text{ €}) + (365 \text{ dni} * 4,20 \text{ €}) + (365 \text{ dni} * 30 \text{ €}) = 16.603 \text{ €}$$

Prihodki:

- Prodajna cena mleka na mlekomatu: 1 €/L.
- Dnevna količina prodanega mleka: 100 L.
- Odbitek DDV: 9,5 %.
- Dnevni prihodek: 90,5 €.

Enačba (2): *Dnevni prihodek * 365 dni = letni prihodek*

Izračun letnega prihodka po enačbi (2):

$$90,50 \text{ €} * 365 \text{ dni} = 33.032,50 \text{ €}$$

Enačba (3): *letni prihodek – celotni stroški na leto = letni dobiček*

Izračun letnega dobička po enačbi (3):

$$33.032,50 \text{ €} - 16.603 \text{ €} = 16.429,50 \text{ €}$$

Enačba (4): *letni dobiček / 365 dni = povprečni dobiček na dan*

Izračun povprečnega dobička na dan po enačbi (4):

$$16.429,50 \text{ €} / 365 \text{ dni} = 45,0123 \text{ €}$$

Enačba (5): *Strošek nakupa mlekomata / povprečni dobiček na dan = čas povrnitve stroškov nakupa novega mlekomata*

Izračun časa, ki je potreben za povrnitev stroškov nakupa mlekomata po enačbi (5):

20.000 € / 45,0123 € = 445 dni

Vire za podatke sem črpal iz intervjuja z lastnikom mlekomatov Tomažem Černivcem, lastno izvedene ankete in spletne strani podjetja NMC, d. o. o. (2016). Intervju in anketa se nahajata v Prilogi 1 in 2.

5 ANALIZA SWOT

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti s SWOT-analizo. Pri SWOT-analizi ocenjujemo štiri vidike. **Prednosti in slabosti** se nanašajo na notranje dejavnike (ožje okolje). **Priložnosti in nevarnosti** se nanašajo na zunanje dejavnike (širše okolje). Notranji in zunanji dejavniki s razlikujejo v tem, da imamo na notranje dejavnike vpliv, na zunanje pa ne in se jim lahko samo prilagodimo. Konkurenčna prednost podjetja je sposobnost podjetja v danem trenutku, ki je konkurenčna podjetja nimajo. Slabost je šibkost podjetja oziroma področje, kjer bi se morali izboljšati. Priložnost je razmera v zunanjem okolju, ki predstavlja potencialni pozitiven vpliv na podjetje. Nevarnost je potencialni vpliv, ki lahko negativno vpliva na podjetje (Pučko, 2006, str. 129–144). Po končani analizi je cilj dobra strategija, ki mora temeljiti na tem, da gradimo na prednostih, odpravimo pomanjkljivosti, izkoristimo priložnosti in se izognemo nevarnostim. V nadaljevanju bom analiziral prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Ljubljanske mlekarne v okviru SPE-mlekomati, ki jih bom povzel v Tabeli 3.

5.1 Prednosti

Ocenjujem, da je bistvena prednost prodaje svežega mleka s pomočjo mlekomata prav v njegovi svežini. Sveže mleko je mnogo bolj kakovostno kot toplotno obdelano in je brez konzervansov, ker se kakovost ohranja s hlajenjem. Mleko iz mlekomata je na razpolago za kupca 24 ur na dan vse dni v letu, kar pomeni, da ni časovne omejitve za nakupovanje. Mleko iz mlekomata ima povratno embalažo in tako ne onesnažujemo okolja. Gledano z vidika likvidnosti je velika prednost tudi pri plačilu, saj je plačano ob prodaji oziroma ko stranka kupi mleko. Ker je mleko prodano končnemu kupcu, je posledično višja dodana vrednost. Velika prednost je tudi prepoznavnost Ljubljanskih mlekar, kar bi kupce še bolj privabilo, poleg tega je tudi zaupanje v blagovno znamko veliko. Prednost je tudi, da imajo Ljubljanske mlekarne svoj laboratorij in bi lahko preverjali kakovost mleka, še preden bi ga začeli prodajati. Podjetje ima zelo razvito oglaševanje in bi bili zelo uspešni pri ozaveščanju kupcev o novi ponudbi na trgu in njegovi promociji. SPE-mlekomati bi predstavljal majhen delež celotne prodaje podjetja. Ljubljanske mlekarne bi imele veliko pogajalsko moč pri nakupu mlekomatov zaradi večje količine nakupa.

5.2 Slabosti

Potrebna so velika začetna sredstva. Cena osnovnega modela je približno 20.000 €. Sveže mleko iz mlekomata nima dolgega roka uporabe, kar je verjetno glavna pomanjkljivost. Ko se odločimo za nakup mlekomata od določenega proizvajalca, smo vezani na servis dobavitelja tega mlekomata. Slabost so nestabilne cene mleka na nabavnem trgu, ki je tudi edina surovina. Veliko odličnih lokacij za mlekomate je že zasedenih s strani drugih lastnikov mlekomatov, na primer lokacije na večjih tržnicah, kjer je veliko potencialnih kupcev in so naša ciljna skupina (ljudje, ki kupujejo na tržnicah). Mlekomat je potrebno polniti vsakodnevno, kar predstavlja dodaten strošek dela.

5.3 Priložnosti

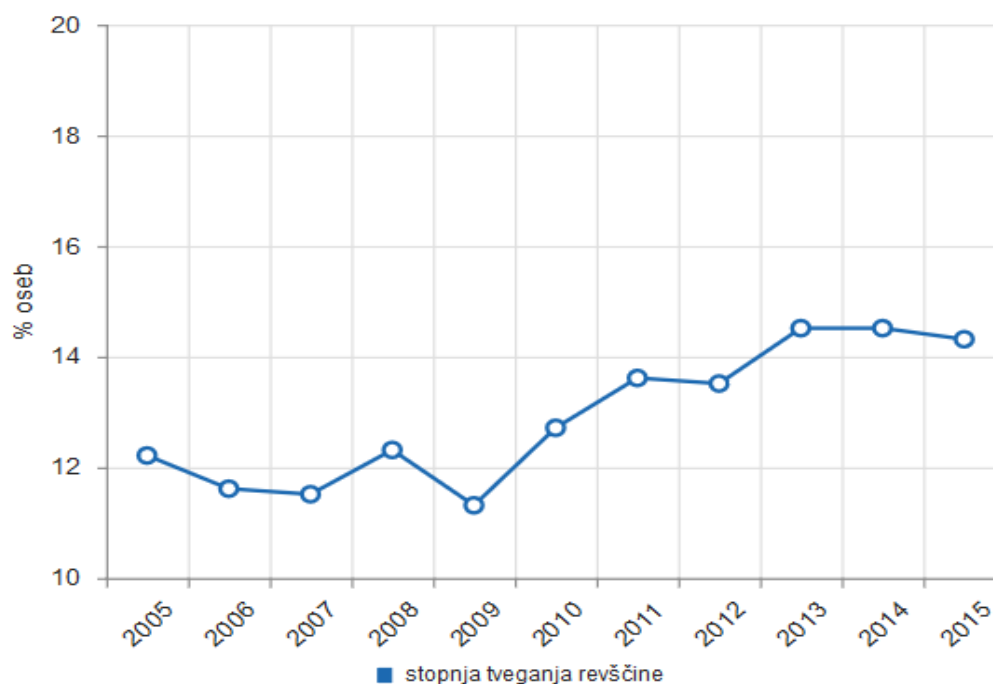
Veliko priložnost za Ljubljanske mlekarne vidim v verigi mlekomatov v trgovinah z živili. Trenutno ne obstaja ponudnik svežega mleka, ki bi imel pogodbo za več mlekomatov po trgovinah. Če bi sklenili pogodbo z enim od večjih trgovcev živil (na primer Tuš, Mercator ali Interspar), bi se prodaja svežega mleka močno zvišala, saj večina kupcev rada nakupi vsa živila na enem mestu. V porastu je tudi trend o kupovanju naravnih, nepredelanih surovin, kar ugodno vpliva na našo ponudbo, ker so kupci pripravljene odšteti več za kakovostne izdelke, tako imenovani trend kakovosti pred ceno. Zaradi ozaveščenosti o pozitivnih učinkih pitja svežega mleka se poraba svežega mleka za potrebe gospodinjstev vsako leto povečuje. Pri investicijah je možno pridobiti subvencije iz evropskih sredstev. Prodajo svežega mleka se lahko trži kot usmeritev podjetja v okolju prijazno in v skrb za kupce, ker bi prodajali svež in naraven produkt brez konzervansov. To bi zelo pozitivno vplivalo na celotno blagovno znamko, kar bi prineslo pozitivne rezultate tudi pri prodaji ostalih produktov.

5.4 Nevarnosti

Obstaja nevarnost, da bi ostali ponudniki znižali ceno, da bi ohranil tržni delež, kar bi zelo neugodno vplivalo na celotno panogo. V celotni panogi bi se zaradi cenovne vojne zmanjšal profit. Veliko tveganje predstavlja zmanjševanje kupne moči prebivalstva zaradi posledic recesije, kar prikazuje Slika 3.

Ravno ciljna skupina (srednji sloj) izgublja kupno moč in si posledično težje privoščiti dražje dobrine, kar je sveže mleko prav gotovo, če ga primerjamo s substitutom na trgovinskih policah, ki je toplotno obdelan in v tetrapaku. Nevarnost je tudi v nezaupanju ljudi v točeno mleko. Ocenjujem, da predvsem zaradi kratkega roka uporabe. Nevarnost je tudi, da najemodajalci močno zvišajo najemnino za prostor, kjer stoji mlekomat.

Slika 3: Stopnja tveganja revščine državljanov Republike Slovenije v %



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Stopnja tveganja revščine državljanov Republike Slovenije v %, 2016c.

Tabela 3: SWOT-analiza za SPE-mlekomati Ljubljanskih mlekarn

<p>PREDNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prodaja svežega mleka; • kakovostnejši produkt (nepredelano mleko); • na voljo kupcu 24 ur na dan vse dni v letu; • povratna embalaža; • visoka likvidnost poslovanja; • visoka dodana vrednost; • visoka stopnja zaupanja v podjetje; • dnevna analiza kakovosti mleka; • dober marketing podjetja, • SPE-mlekomati ima majhen delež od celotnega poslovanja podjetja; • visoka pogajalska moč pri nabavi. 	<p>SLABOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • velika začetna naložba; • kratek rok uporabe mleka iz mlekomata; • vezava na servis od dobavitelja mlekomata; • nestabilna cena mleka na nabavnem trgu; • veliko dobrih lokacij za mlekomat je že zasedenih; • mlekomat je treba polniti vsak dan.
<p>PRILOŽNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • postavitve mlekomatov v trgovinah z živili; • v porastu trend kakovosti pred ceno; • v porastu trend naravnih in nepredelanih živil; • povprečna poraba svežega mleka v gospodinjstvih se zvišuje; • možno pridobiti subvencije za nakup mlekomata; • možno tržiti blagovno znamko (naravno mleko) kot poslanstvo celotnega podjetja. 	<p>NEVARNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cenovna vojna za tržni delež; • zmanjševanje kupne moči ciljne skupine; • nezaupanje ljudi v točeno mleko; • zvišanje najemnin za prostor mlekomatov.

6 POSLANSTVO IN VIZIJA ZA SPE-MLEKOMATI

Pri vzpostavitvi novega podjetja ali novih strategij rasti oziroma razvoja podjetja je treba jasno opredeliti vizijo in poslanstvo podjetja. Pri opredelitvi si pomagamo z vrednotami, ki so pomembne za podjetje. Vrednote so osnovne prioritete kulture podjetja. Podjetje z jasno opredeljenimi vrednotami, poslanstvom in vizijo, dobro razume notranje in zunanje okolje delovanja podjetja. Koliko pomeni jasna opredelitev poslanstva, še najbolje opišejo besede slavnega profesorja statistike W. Edwards Deminga: "Ni dovolj dati vse od sebe; najprej morate vedeti, kaj početi, in potem dati vse od sebe." Vizija ni le usmeritev podjetja v prihodnosti, kakšno bo in kaj naj počne. Dobra vizija postavi tudi temelje za strateške načrte podjetja (Musek Lešnik, 2006a). Pri opredelitvi vrednot, poslanstva in vizije bom uporabil besede dr. Kristjana Musek Lešnika, ki pravi:

- »Vrednote opredeljujejo, kaj je pomembno za podjetje.
- Poslanstvo prek opredelitve, kaj podjetje je in kaj in zakaj počne, postavlja okvire njegovega delovanja.
- Vizija opiše, kam želi podjetje iti v prihodnosti.«

Trenutne vrednote, poslanstvo in vizija so opredeljeni na ravni celotnega podjetja Ljubljanske mlekarne. Vrednote bodo ostale enake kot na ravni celega podjetja. Na novo bom opredelil poslanstvo in vizijo za SPE-mlekomati Ljubljanskih mlekar.

Poslanstvo za SPE-mlekomati Ljubljanskih mlekar: **Z znanjem, izkušnjami in inovativnostjo omogočamo nakup mleka, ki je sveže, kakovostno, nepredelano ter brez konzervansov. Vse to omogočamo našim kupcem 24 na dan vse dni v leto.**

Vizija za SPE-mlekomati Ljubljanskih mlekar: **Ljubljanske mlekarne bomo do leta 2020 postale največji ponudnik svežega mleka iz mlekomatov v Sloveniji. To bomo dosegli s ponudbo kakovostnega mleka potrošniku v vseh večjih trgovskih centrih, s pomočjo profesionalne delovne skupine.**

7 NAČRT TRŽENJA

Michael Dell, direktor in ustanovitelj podjetja Dell, definira načrt trženja in prodaje kot »zapisano poročilo o tržnih ciljih, strategijah in dejavnostih, ki jih moramo v poslovnem načrtu izpolniti«. V splošni rabi se pojem trženje najpogosteje enači s pojmom oglaševanje ali s pojmom prodaje. V sodobnem pogledu je trženje veliko več kot oglaševanje ali prodaja, je način razmišljanja. Če na kratko opredelim značilnosti trženja, je trženje dobičkonosno zadovoljevanje potreb/želja. V procesu trženja imamo dve strani. Na eni strani so porabniki s svojimi željami in potrebami, na drugi strani pa ponudniki, ki te potrebe in želje zadovoljijo v zameno za korist (običajno denarno nadomestilo). Kotler

(2004) opredeli družbeno in menedžersko videnje trženja. Pod družbeno opredelitvijo je trženje družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost. Pod menedžersko opredelitvijo je trženje opisano kot "umetnost prodajanja izdelkov", pri čemer prodaja ni najpomembnejši del trženja.

Izhodišče načrta trženja je izdelek oziroma storitev. Za uspešno trženje se je potrebno čim bolj prilagoditi potrebam kupcev s pomočjo elementov trženjskega spleta. Ti elementi so: izdelek, cena, prodajne poti/distribucija in tržno komuniciranje. Podjetja si ne konkurirajo samo z generično funkcijo izdelka. Glavna konkurenčna prednost se ustvari predvsem s poprodajnimi storitvami, ki razširjajo vrednost izdelka oziroma storitve v očeh kupca. Primeri poprodajnih storitev so: garancija, embalaža, svetovanje, financiranje, distribucija, idr.

V tem poglavju bom predstavil (SPIRIT Slovenija, 2016):

- strategijo vstopa na trg (način distribucije, cenovna politika, način vstopa na trg in načrti za rast);
- cenovno strategijo (cena izdelka oziroma storitve je odvisna od vrednosti, ki jo prinaša kupcu, biti mora ravno pravšnja za uspešen prodor na trg oziroma da podjetje obdrži tržni položaj);
- tržno komuniciranje (strategije promocije oziroma oglaševanja, osebna prodaja, pospeševanje prodaje in odnos z javnostjo);
- prodajne poti (kašno distribucijsko mrežo bo podjetje izbralo, katere prodajne poti bo podjetje izbralo oziroma prodajno taktiko).

7.1 Strategija vstopa na trg

V nadaljevanju predstavljam štiri možne strategije uvajanja izdelka na trg. Slika 4 nam predstavlja razmerje med vstopno ceno izdelka oziroma storitve na trg in intenzivnostjo trženja izdelka oziroma storitve.

Vstop na trg je zelo zahteven proces pri uvajanju novega produkta, zato je ključna izbira prave strategije vstopa na trg. V Sloveniji je ponudnikov mleka s pomočjo mlekomatov veliko, kar posledično pomeni, da je veliko konkurentov v panogi. Ocenjujem, da je za SPE-mlekomati Ljubljanskih mlekarn primerna **strategija hitrega prodiranja**. To pomeni, da bi morali nameniti veliko sredstev za intenzivno oglaševanje ter v kratkem času postaviti mlekomate po vsej Sloveniji. Menim, da bi z intenzivnim oglaševanjem dosegli velik tržni delež, ker konkurenca nameni malo sredstev za oglaševanje in je prepoznavna le lokalno.

Slika 4: Štiri trženjske strategije uvajanja izdelka na trg



Vir: P. Kotler, *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*, 1998, str. 361.

7.2 Cenovna strategija

Pri cenovni strategiji je maneverski prostor majhen, saj je zaradi velikega števila konkurentov na trgu cena že oblikovana. **Ceno litra mleka bi prilagodil konkurenci oziroma bi jih posnemal.** Čeprav želimo hitro prodreti na trg, menim, da nižja cena od konkurence ni prava rešitev. Nižja cena bi imela negativni vpliv na kakovost v očeh kupca, saj sem v anketi spraševal potencialne kupce, kakšen vpliv bi imela nižja cena mleka iz mlekomata. Več kot polovica anketirancev je odgovorila, da bi podvomili o kakovosti mleka. Naša ciljna skupina je zelo občutljiva na kakovost in je pripravljena plačati tudi nekoliko višjo ceno za zdrav produkt. Menim, da bi imela nižja cena mleka lahko zelo negativen vpliv na celotno prodajo in tudi na znamko oziroma zaupanje v znamko, saj celotna ponudba oziroma znamka SPE-mlekomati Ljubljanskih mlekarn sloni na zaupanju in kakovosti.

7.3 Tržno komuniciranje

V našem primeru je tržno komuniciranje ključni dejavnik uspeha SPE-mlekomati. Bistvo uspeha oglaševanj je predvsem, da izpostavimo, kaj je pri nas boljše od konkurence. Ocenjujem, da moramo poleg kakovosti izpostaviti sledljivost, ki posledično vpliva na kvaliteto. Ljubljanske mlekarnice imajo že zdaj vzpostavljen sistem sledljivosti in kontrole mleka, kar pomeni, da se v njihovem laboratoriju naredi analiza kakovosti, preden gre mleko v predelavo. Oblikovati bi bilo potrebno celotno grafično podobo SPE-mlekomati,

ki bi kasneje prerasla v znamko z lastnim logotipom. Mlekomate bi opremili z logotipi in prav tako steklenice v mlekomatih. Največji učinek oglaševanja bi dosegli s pomočjo TV-oglasov, ker bi v TV-oglasu lažje sporočili pozitivne učinke pitja svežega mleka. Za samo prepoznavnost mlekomatov in njihovih lokacij bi uporabil reklamne panoje, ki bi usmerjali kupce k mlekomatu in jih hkrati ozaveščali o pozitivnih učinkih uživanja svežega mleka.

Temelj oglaševanja bi bil **ozaveščanje o zdravi prehrani**, ki jo nudi sveže mleko. Vsako oglaševanje bi morala vsebovati to sporočilo, saj je tako imenovani trend zeleno v porastu in privablja potrošnike.

7.4 Prodajne poti

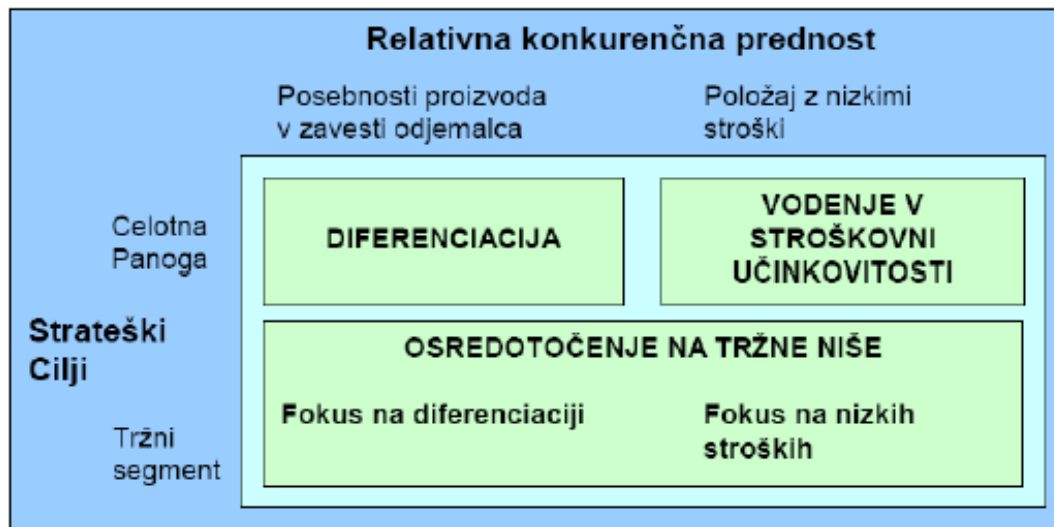
Distribucijska mreža mlekomatov bi bila vzpostavljena po vsej Sloveniji. Mlekomati bi bili postavljeni na tržnicah in v večjih trgovinah z živili. Prostor, kjer bodo stali mlekomati, bo v najem. S tem, ko bodo mlekomati postavljeni v trgovinah z živili oziroma na tržnicah, bomo vzpostavili **neposredno prodajno pot med Ljubljanskimi mlekarnami in končnim kupcem**. Za oskrbo bi skrbeli usposobljeni zaposleni, ki bi dnevno polnili sveže mleko v mlekomate. Za nemoteno delovanje bi skrbel elektronski sistem nadzora o količini mleka v mlekomatih. Tako bi vedno dostavili sveže mleko ravno ob pravem času na pravi mlekomat oziroma kraj.

8 RAZVOJ POSLOVNE STRATEGIJE SPE

Bistvo dobre poslovne strategije je natančno določena pot do konkurenčne prednosti podjetja. Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPE. V poslovni strategiji torej opredelimo širino SPE in ciljne trge ter poti do uresničitve strateških ciljev. Zelo pomembno je, da se natančno opredeli, v čem oziroma kako bomo konkurirali na trgu, kar nam prikazuje Slika 5 (ker ne moreš biti hkrati najkakovostnejši in najcenejši). Pri opredelitvi poslovne strategije SPE si pomagamo s poslanstvom, ki nam pove, kaj je namen SPE. M. Porterjeva zasnova generičnih poslovnih strategij temelji na tem, da je bistvo opredeljevanje poti za posamezno SPE doseganje konkurenčne prednosti. Njegov koncept generične poslovne strategije opredeljuje dve možnosti za doseganje konkurenčne prednosti: nižji stroški, kot jih dosegajo konkurenti, druga možnost je diferenciacija proizvoda oziroma storitve. Če ti dve možnosti kombiniramo, dobimo naslednje tri generične poslovne strategije (Pučko, 2006, str. 200–203):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti;
- strategija diferenciacije proizvodov;
- strategija razvijanja tržne niše (tržne praznine).

Slika 5: Splošne konkurenčne strategije v okviru poslovnega področja



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2006, str. 203.

Na podlagi SWOT-analize in anketnega vprašalnika **ocenjujem, da je za SPE-mlekomati Ljubljanskih mlekarn najprimernejša strategija tržne niše na temelju diferenciranega proizvoda.** Ta strategija usmerja podjetje oziroma v našem primeru SPE-mlekomati, produkt oziroma sveže mleko, storitev oziroma izkušnjo ob nakupu mleka iz mlekomata k razlikovanju ponudbe. Da bi bili uspešni na trgu, bi bilo potrebno narediti zelo dobro oglasno kampanjo, ki bi temeljila na prepoznavnosti znamke svežega mleka pod okriljem Ljubljanskih mlekarn. S promocijo bi skrbeli o ozaveščenosti kupcev in pozitivnih učinkih, ki jih nudi mleko. Bistvo dobre strategije je, da se izdelek oziroma sveže mleko in posledično SPE-mlekomati razlikuje od konkurence in je v očeh kupcev prepoznaven simbol kakovosti. Ker vsi izdelki Ljubljanskih mlekarn vsebujejo mleko oziroma so izdelani s pomočjo mleka, je posledično vzpostavitev lastne verige mlekomatov samo dodatna ponudba mlečnih izdelkov. Ponudbo svežega mleka s pomočjo mlekomatov bi lahko pokrili s svojim portfeljem izdelkov. Ker je surovo mleko njihova glavna nabavna surovina, je posledično to tržna niša za Ljubljanske mlekarn. Da bi bili uspešni na trgu, je bistveno, da na dolgi rok ustvarimo lastno blagovno znamko pod okriljem Ljubljanskih mlekarn. Znamka bi temeljila na kakovosti, drugačnosti, prepoznavnosti in svežem mleku. Da bi bili tudi uspešni, bi morali vse te usmeritve dosledno upoštevati. Saj vsi vemo, da je najboljša tista stranka, ki se vrača in je zadovoljna s storitvijo oziroma izdelkom. To je strategija za obdobje 1. 1. 2017–1. 1. 2020.

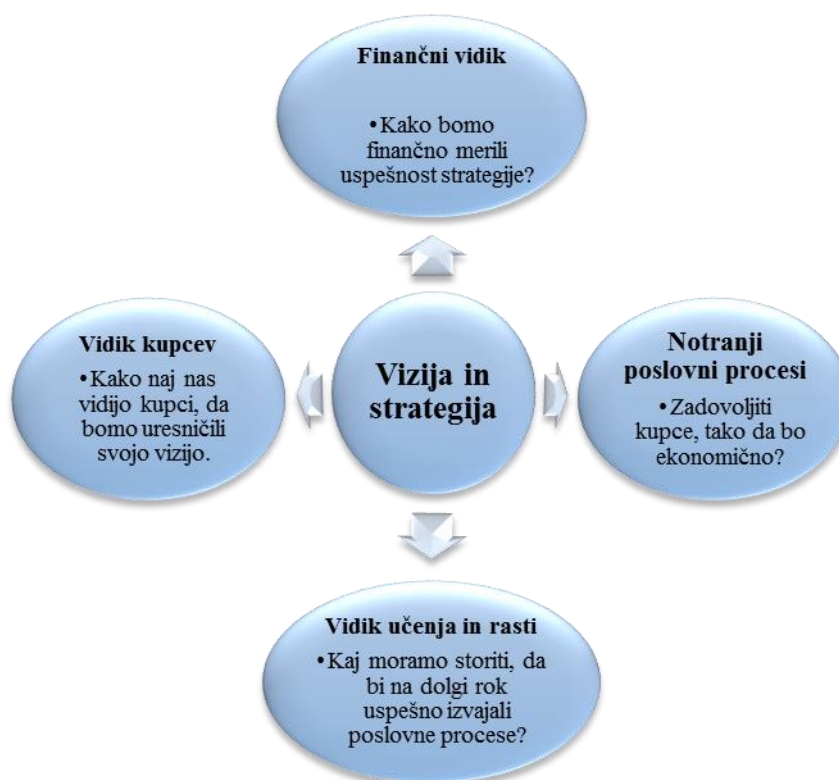
9 STRATEŠKI CILJI

Strateški cilji so natančne in merljive naloge, ki jih podjetje oziroma zaposleni v podjetju želijo uresničiti in to v natančno definiranem časovnem obdobju. So kot nekakšna navodila k uspešnemu uresničevanju dolgoročne vizije. Jasni cilji zožijo široko polje različnih

možnosti in pomagajo vzpostaviti prioritete. Usmerjajo nas k tistim izbiram, ki so najpomembnejše za uspešno uresničevanje vizije podjetja. Strateški cilji se razlikujejo od vizije podjetja. Strateški cilji določajo natančne, merljive in kvantificirane dosežke. Vizija pa opredeli želeno stanje v prihodnosti (Musek Lešnik, 2006b).

Slika 6 nam prikazuje vidike v uravnoteženem sistemu kazalcev uspešnosti, s pomočjo katerih opredelimo strateške cilje. Strateški cilji opredeljujejo pričakovane merljive rezultate strateških dejavnosti v obdobju do 36 mesecev. S pomočjo sistema uravnoteženih kazalcev uspešnosti sem opredelil strateške cilje SPE-mlekometri Ljubljanskih mlekarn po posameznih vidikih.

Slika 6: Uravnotežen sistem kazalcev uspešnosti



Vir: T. Čater, D. Pučko & A. Rejc, Strateški management, 2009, str. 175–176.

Strateški cilji SPE-mlekometri Ljubljanskih mlekarn za obdobje 1. 1. 2017 do 1. 1. 2020.

Finančni vidik:

- Leta 2019 SPE-mlekometri Ljubljanskih mlekarn doseže 1.000 000 € prihodkov.
- Leta 2019 ima SPE mlekometri 100.000 € čistega dobička.

Vidik kupcev:

- 90 % strank je zelo zadovoljnih z nakupno izkušnjo.
- 95 % strank je zelo zadovoljnih s kakovostjo mleka.
- Lastna blagovna znamka svežega mleka iz mlekomata.
- 60 % zvestih strank.
- 1. 1. 2020 smo najbolj prepoznavni ponudnik svežega mleka iz mlekomata.

Vidik notranjih procesov:

- 50 % zaposlenih v SPE-mlekomati je diplomiranih agronomov.
- Vse mleko za SPE-mlekomati je kupljeno od slovenskih kmetov.
- 100 % embalaže je vračljive (steklenice za večkratno uporabo).
- 70 % pogodb z dobavitelji je dolgoročnih.

Vidik učenja in rasti:

- Vsi zaposleni so vključeni v sistem razvijanja in predlaganja idej.
- Vzpostavljen je sistem nagrajevanja za razvijanje idej.
- Vsak novo zaposleni gre skozi sistem izobraževanja po vseh fazah poslovanja SPE-mlekomati in pri vsaki fazi ga izobražuje drug mentor.
- Vsaka dva meseca opravimo team building SPE-mlekomati. Tako je SPE mnogo bolj povezana in učinkovita.

SKLEP

Ljubljanske mlekarne so najbolj prepoznavo podjetje v mlekarški industriji na slovenskem trgu. Njihovi mlečni izdelki so najbolj prepoznavni po kakovosti in svežini. Kljub večinskemu deležu na trgu mlečnih izdelkov sem na podlagi analiz odkril tržno nišo, ki bi dolgoročno pozitivno vplivala na finančno uspešnost podjetja.

V zaključni strokovni nalogi sem razvil poslovno strategijo za vzpostavitev SPE-mlekomati, ki bi delovala pod okriljem Ljubljanskih mlekar. V analizi širšega okolja sem opredelil priložnosti in nevarnosti pri vzpostavitvi SPE-mlekomati, pri tem sem si pomagal z analizo podokolij. V ožjem okolju SPE-mlekomati sem s pomočjo Porterjevega modela analiziral panogo, v kateri bo SPE-mlekomati delovala. Nato sem v zbirni oceni privlačnosti panoge ocenil, da je panoga mlekomati zelo privlačna, prav tako ocenjujem tudi za prihodnje leto. S pomočjo kalkulacije za enoto mlekomat sem izračunal, da se nam investicija v nakup mlekomata povrne v 445 dneh. Nato sem v SWOT-analizi povzel prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki se nanašajo na SPE-mlekomati. Pri tej analizi bi izpostavil ključno priložnost, to je postavitev mlekomatov v vseh večjih

trgovinah z živili in koriščenje trenda zdravega prehranjevanja. Seveda so pomembne tudi prednosti, kot so prodaja svežega mleka 24 ur na dan vse dni v letu, povratna embalaža (okolju prijazno podjetje) in še druge. Nato sem opredelil poslanstvo in vizijo izključno za SPE-mlekomati, ki se seveda dopolnjuje s celotno usmeritvijo podjetja. Poslanstvo temelji na trendu zeleno, kar pomeni, da smo okolju in potrošnikom prijazno podjetje. Vizija pa opisuje, kako vidim SPE-mlekomati v prihodnosti: kot največjega ponudnika surovega in kakovostnega mleka potrošniku.

V nadaljevanju sem naredil načrt trženja za SPE-mlekomati. Pri tem sem opredelil strategijo vstopa na trg. Menim, da bi za doseg velikega tržnega deleža morali uporabiti strategijo hitrega prodiranja. Pri cenovni strategiji bi ceno mleka prilagodili konkurenci. Pri tržnem komuniciranju bi oglaševanje temeljilo na ozaveščanju o pozitivnih učinkih uživanja svežega mleka. Pri prodajnih poteh ocenjujem, da bi bile najboljše lokacije za postavitev mlekomatov v večjih trgovinah z živili in na tržnicah, kjer je največ potencialnih kupcev. Na koncu sem opredelil poslovno strategijo in strateške cilje. Ocenjujem, da je najboljša strategija za SPE-mlekomati strategija tržne niše na temelju diferenciranega proizvoda. Ta strategija usmerja naš produkt k razlikovanju od konkurenčnih produktov, seveda mora biti produkt tudi kvaliteten.

Trenutno je v porastu trend zeleno oziroma naravno. Zato ocenjujem, da bi Ljubljanske mlekarne z vzpostavitvijo SPE-mlekomati sledile tem trendom in uspešno izkoristile tržno nišo, ki se ponuja. Poleg vsega bi SPE-mlekomati pozitivno vplivala na celotno podobo podjetja, saj bi v očeh kupcev pridobili zaupanje v kakovost ostalih izdelkov. S tem bi pridobili nove kupce, kar bi dolgoročno pozitivno vplivalo na celotno finančno uspešnost podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Čater, T., Pučko, D., & Rejc, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in Gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Konečnik, M. (2011). *Temelji trženja. Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. Stoletju*. Ljubljana: Meritum.
4. Kos, B. (2007, 12. februar). Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic. Najdeno 28. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>
5. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
6. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
7. Ljubljanske mlekarne d.d. (2016a). *Okoljska izjava za leto 2015*. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.l-m.si/sl/o-nas.html#letna-porocila>
8. Ljubljanske mlekarne d.d. (2016b). *O družbi*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.l-m.si/sl/o-nas.html#o-druzbi>
9. Ljubljanske mlekarne d.d. (2016c). *Izjava vodstva*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.l-m.si/sl/o-nas.html#vodstvo>
10. Musek Lešnik, K. (2006a). Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija? Najdeno 4. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote%26poslanstvo%26vizija-kajsovrednoteposlanstvovizija.html>
11. Musek Lešnik, K. (2006b). Ozki in togi cilji lahko omejijo prožnost podjetja. Najdeno 4. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-ozkiintogiciljiomejijoproznost.html>
12. NMC d.o.o. (2016). *Investicija v nakup mlekomata*. Najdeno 25. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.nmc.si/dokumenti/>
13. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 86(1), 61–78.
14. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. SPIRIT Slovenija. (2016). *Načrt trženja*. Najdeno 26. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt/Nacrt-trzenja>
17. Statistični urad Republike Slovenije. (2016a). *BDP na prebivalca*. Najdeno 21. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=29&headerbar=0>
18. Statistični urad Republike Slovenije. (2016b). *Starostna struktura prebivalstva v Sloveniji*. Najdeno 21. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H132S&ti=&path=../Database/Hitre_Repozitorij/&lang=2

19. Statistični urad Republike Slovenije. (2016c). *Stopnja tveganja revščine državljanov Republike Slovenije v %*. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=39&headerbar=8>
20. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/2013, 78/2013 – popr., 47/2015 – ZZSDT, 33/2016 – PZ-F, 52/2016.
21. Zakon o varstvu konkurence. *Uradni list RS* št. 181993, 56/1999 – ZPOmK, 110/2002 – ZVPot-A in 76/2015 – ZPOmK-1F.
22. Zakon o varstvu okolja. *Uradni list RS* št. 39/2006 – uradno prečiščeno besedilo, 49/2006 – ZMetD, 66/2006 – odl. US, 33/2007 – ZPNačrt, 57/2008 – ZFO-1A, 70/2008, 108/2009, 108/2009 – ZPNačrt-A, 48/2012, 57/2012, 92/2013, 56/2015, 102/2015 in 30/2016.
23. Zakon o varstvu potrošnikov. *Uradni list RS* št. 98/04 – uradno prečiščeno besedilo, 114/2006 – ZUE, 126/2007, 86/2009, 78/2011, 38/2014 in 19/2015.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za intervju z lastnikom mlekomatov in povzetek.....	1
Priloga 2: Anketa kupcev mleka in rezultati	2
Priloga 3: Pregled zgodovine Ljubljanskih mlekarn	7

PRILOGA 1: Vprašalnik za intervju z lastnikom mlekomatov in povzetek

1. Intervjuvanec.
Intervju sem opravil na kmetiji Černivec v Zgornjih Jaršah v občini Domžale.
2. V koliko mlekomatih trenutno ponujate sveže mleko?
Trenutno ponujajo mleko v 3 mlekomatih.
3. Koliko krav trenutno molzete in koliko mleka dnevno namolzete?
Molzejo 102 kravi. Dnevno namolzejo 2.600 litrov mleka.
4. Kdaj ste postavili mlekomate?
Prvi mlekomat so postavili leta 2009 na tržnici Domžale. Leta 2010 na Petrolu v Domžalah in leta 2011 v trgovskem centru Tuš v Mengšu.
5. Kolikšna je maksimalna količina mleka v mlekomatu?
Vsak mlekomat ima svojo cisterno, ki hladi mleko. Cisterna ima kapaciteto 220 litrov.
6. Kdo vas nadzoruje pri kakovosti mleka?
Za obratovanje mlekomata in prodajo mleka preko mlekomata so pridobili Dovoljenje za neposredno prodajo mleka končnemu kupcu pri Veterinarski Upravi Republike Slovenije v Ljubljani
7. Koliko časa na dan vam vzame oskrba mlekomatov?
Na kmetiji Černivec skrbi za oskrbo mlekomatov ena oseba, ki ji povprečno dnevno vzame 2 uri za oskrbo vseh treh mlekomatov.
8. Kaj je potrebno za dostavo mleka v mlekomat?
Za dostavo je potrebno transportno vozilo, ki je v njihovem primeru kombi, nato v kombi naložijo cisterno z mlekom, ki ga predhodno napolni iz bazena, v katerega namolzejo sveže mleko. Potrebujejo tudi rampo, s pomočjo katere zamenjajo prazno cisterno v mlekomatu s polno. Pri nalaganju in razkladanju cisterne jim je v pomoč manjša vitla v kombiju.
9. Na koliko stopinj je ohlajeno mleko v mlekomatu?
V mlekomatu je mleko ohlajeno na 4 stopinje Celzija.
10. Koliko mleka prodate povprečno na dan v enem mlekomatu in koliko v vseh skupaj?
V povprečju prodajo 240 litrov mleka na dan v vseh treh mlekomatih skupaj. Najbolj donosen je mlekomat na tržnici, ki povprečno na dan proda 100 litrov mleka.
11. Kolikšna je začetna investicija v nakup mlekomata?
Za nakup novega mlekomata so odšteli 40.000 €. V to ceno je vključen še pralni avtomat na kmetiji, ki pere prazne cisterne od mlekomata. Obstaja osnovna verzija mlekomata, ki je za notranjo uporabo in je brez podajalnika steklenic in plastenk, ki stane 20.000 €.
12. Kolikšne stroške najemnine plačujete in kolikšne stroške elektrike?
Stroški najemnine in elektrike so vsak mesec fiksni in so 300 €. Na vseh treh lokacijah so identični stroški (tržnica Domžale, Petrol, Tuš trgovina).
13. Kdo so vaše stranke?
Njihove stranke so večinoma ljudje srednjih let, od 40 do 60 let.

PRILOGA 2: Anкета kupcev mleka in rezultati

1. Spol?
 - M.
 - Ž.

2. Koliko ste stari?
 - Do 20 let.
 - Od 21 do 40 let.
 - Od 41 do 60 let.
 - Nad 60 let.

3. Kolikokrat na teden pijete mleko?
 - Manj kot enkrat na teden.
 - 1-krat do 2-krat na teden.
 - 3-krat do 5-krat na teden.
 - 6-krat do 7-krat na teden.

4. Stopnja izobrazbe anketiranca.
 - Osnovna šola, do II. stopnje.
 - Poklicna in srednja tehnična, od III. do V. stopnje.
 - Višješolska, VI. stopnja ali višja stopnja izobrazbe.

5. Kakšno mleko pijete?
 - Iz mlekomata.
 - Iz tetrapaka, polnomastno s 3,5 % m.m.
 - Iz tetrapaka, pol posneto z 1,5 % m.m.
 - Sveže kupljeno pri kmetu.
 - Drugo.

6. Kateri mlekarni od naštetih najbolj zaupate?
 - Ljubljanske mlekarne.
 - Pomurske mlekarne.
 - Mlekarna Krepko.
 - Mlekarna Planika.
 - Mlekarna Celeia.

7. Ali menite, da je mleko iz mlekomata kvalitetnejše od predelanega iz tetrapaka?
 - Da.
 - Ne.

8. Ali menite, da so različne cene mleka od mlekomata do mlekomata pogojene s kakovostjo oziroma kvaliteto mleka?
- Da.
 - Ne.
9. Bi kupovali mleko od Ljubljanskih mlekarn, če bi ga ponudili preko mlekomatov?
- Da.
 - Ne.
10. Kje bi raje kupovali mleko preko mlekomata?
- Na tržnici.
 - V trgovini z živili.
 - Drugje.
11. Ali menite, da je 1 € za liter svežega mleka iz mlekomata realna cena oziroma ali ste pripravljeni plačati 1. € za liter svežega mleka?
- Da.
 - Ne.
12. Katera embalaža je za vas kakovostnejša?
- Steklenica.
 - Plastenka.
 - Tetrapak.
13. Kako pogosto se odločate za nakup živila iz mleka na podlagi oglaševanja?
- Nikoli.
 - Redko.
 - Pogosto.
 - Redno.
14. Ali na vas vpliva naraščajoči trend zdrave prehrane oziroma ekološko in zeleno?
- Da.
 - Ne.

Anketo sem izvajal v občini Domžale, ker ima tudi lastnik mlekomatov, s katerim sem naredil intervju, dva mlekomata postavljena v občini Domžale. V anketi sem zajel 21 ljudi.

Tu so rezultati ankete po številu anketirancev (številka poleg odgovora prikazuje, koliko anketirancev se je odločilo za točno določen možen odgovor):

1. Spol?
 - M – **9**
 - Ž – **12**

2. Koliko ste stari?
 - Do 20 let – **2**
 - Od 21 do 40 let – **6**
 - Od 41 do 60 let – **8**
 - Nad 60 let – **5**

3. Kolikokrat na teden pijete mleko?
 - Manj kot enkrat na teden – **1**
 - 1-krat do 2-krat na teden – **10**
 - 3-krat do 5-krat na teden – **7**
 - 6-krat do 7-krat na teden – **3**

4. Stopnja izobrazbe anketiranca.
 - Osnovna šola, do II. stopnje – **0**
 - Poklicna in srednja tehnična, od III. do V. stopnje – **15**
 - Višješolska, VI. stopnja ali višja stopnja izobrazbe – **6**

5. Kakšno mleko pijete?
 - Iz mlekomata – **3**
 - Iz tetrapaka, polnomastno s 3,5 % m.m. – **9**
 - Iz tetrapaka, pol posneto z 1,5 % m.m. – **5**
 - Sveže kupljeno pri kmetu – **3**
 - Drugo – **1**

6. Od katere mlekarne od naštetih največkrat kupujete mleko?
 - Ljubljanske mlekarne – **13**
 - Pomurske mlekarne – **0**
 - Mlekarna Krepko – **2**
 - Mlekarna Planika – **0**
 - Mlekarna Celeia – **6**

7. Ali menite, da je mleko iz mlekomata bolj kvalitetno od predelanega iz tetrapaka?
 - Da – **19**
 - Ne – **2**

8. Ali menite, da so različne cene mleka od mlekomata do mlekomata pogojene z kakovostjo oziroma kvaliteto mleka?
- Da – **15**
 - Ne – **6**
9. Bi kupovali mleko od Ljubljanskih mlekarn, če bi ga ponudili preko mlekomatov?
- Da – **12**
 - Ne – **9**
10. Kje, bi rajši kupovali mleko preko mlekomata?
- Na tržnici – **8**
 - V trgovini z živili – **10**
 - Drugje – **3**
11. Ali menite, da je 1 € za liter svežega mleka iz mlekomata realna cena oziroma ali ste pripravljeni plačati 1 € za liter svežega mleka?
- Da – **19**
 - Ne – **2**
12. Katera embalaža je za vas kvalitetnejša?
- Steklenica – **21**
 - Plastenka – **0**
 - Tetrapak – **0**
13. Kako pogoste se odločate za nakup živila iz mleka na podlagi oglaševanja?
- Nikoli – **7**
 - Redko – **6**
 - Pogosto – **6**
 - Redno – **2**
14. Ali na vas vpliva naraščajoči trend zdrave prehrane oziroma zeleno ?
- Da – **18**
 - Ne – **3**

Glede na rezultate ankete povprečno anketiranci pijejo mleko vsak drugi dan in to iz tetrapaka s polnomastno vrednostjo s 3,5 % m. m. Po priljubljenosti oziroma tržnem deležu še vedno močno prevladujejo Ljubljanske mlekarn, sledijo ji Mlekarn Celeia. V anketi sem tudi zastavil vprašanje o kakovosti mleka in večina anketirancev se strinja, da je mleko iz mlekomata kvalitetnejše od tistega iz tetrapaka, ki je predelano. Anketiranci so tudi pripravljeni plačati nekoliko več za kakovost in jim 1 € za 1 liter mleka ne predstavlja previsoke cene. Najpomembnejše dejstvo, ki sem ga odkril pri anketi, je to, da če bi ceno za liter mleka postavili pod 1 €, bi kupci podvomili o kakovosti. Glede lokacije mlekomata

je rezultat ankete nekoliko nejasen, dejstvo pa je, da sta najboljši lokaciji za mlekomat tržnica in trgovina z živili. Za zaključek sem jih spraševal o naraščajočem trendu zdrave prehrane. Večina se je strinjala, da poskuša slediti smernicam zdravega življenja. Prav ta trend bo v prihodnosti pozitivno vplival na rast prodaje svežega mleka preko mlekomata.

PRILOGA 3: Pregled zgodovine Ljubljanskih mlekar

Glavni mejniki Ljubljanskih mlekar skozi zgodovino po letnicah:

- 1956 ustanovitev Ljubljanskih mlekar kot podjetja Glavne zadruške zveze.
- 1957 začnejo proizvajati jogurt, smetano, skute in sir.
- 1958 kot prvi v tedanji državi začnejo s proizvodnjo sladoleda. Sladoled na palčki Lučka je bil med prvimi.
- 1965 zagon novega obrata za proizvodnjo trajnega mleka in posodobitev proizvodnje sladoleda.
- 1967 začetek proizvodnje trajnega mleka pod blagovno znamko Alpsko mleko.
- 1974 z združitvijo največjih dobaviteljev mleka postanejo največja živilsko-kmetijska organizacija v Sloveniji.
- 1986 številne tehnološke izboljšave omogočijo izdelavo novih sladoledov, sirov, jogurtov in ledenega čaja.
- 1990 – na podlagi Zakona o podjetjih se preoblikujejo v družbo z omejeno odgovornostjo.
- 1997 izvedejo obsežno rekonstrukcijo za proizvodnjo trajnih izdelkov. Kot prva slovenska mlekarja prejmejo certifikat ISO 9001.
- 1998 se iz družbe z omejeno odgovornostjo preoblikujejo v delniško družbo.
- 1999 Ustanovna skupščina delničarjev.
- 2000 pripojijo Gorenjske mlekarne.
- 2001 pripojijo Mariborske mlekarne.
- 2002 izvedejo rekonstrukcijo in koncentracijo proizvodnih obratov Ljubljanskih mlekar.
- 2003 razvijejo nov slogan "Tradicija. Skrb. Zanesljivost.". Pridobijo certifikat ISO 14001. Pridobijo večinski delež mlekarne v Tuzli.
- 2004 zaženejo prenovljeno proizvodnjo v povezanem podjetju PPM Tuzla.
- 2006 uspešno prodrejo na italijanski trg.
- 2008 dobi zelena linija izdelkov novo podobo in ime Mu.
- 2012 Zaključek prenove obrata trajnih izdelkov v vrednosti 14,5 milijonov €.
- 2013 Ljubljanske mlekarne postanejo nov član skupine Lactalis, ene največjih mlekarških skupin na svetu.