

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SONJA KAČ

ANALIZA POTENCIALNIH ZDRUŽITEV  
SLOVENSКИH PODJETIJ IN BLAGOVNIH ZNAMK NA  
TRGU MLEČNIH IZDELKOV

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SONJA KAČ

Mentor: izr. prof. dr. Borut Marko Lah

ANALIZA POTENCIALNIH ZDRUŽITEV SLOVENSКИH  
PODJETIJ IN BLAGOVNIH ZNAMK NA TRGU MLEČNIH  
IZDELKOV

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

## *ZAHVALA*

*Zahvaljujem se mentorju, izr. prof. dr. Borutu Marku Lahu, za strokovno pomoč, koristne nasvete, kritično presojo in vzpodbudne besede pri pripravi diplomskega dela .*

*Posebna zahvala gre oddelku trženja v Mlekarni Celeia, ki mi je ponudil obilno pomoč v obliki mnogih internih podatkov in pri njih izvedenih raziskav. Brez njih diplomska naloga ne bi bila takšna, kot je.*

## ANALIZA POTENCIALNIH ZDRUŽITEV SLOVENSКИH PODJETIJ IN BLAGOVNIH ZNAMK NA TRGU MLEČNIH IZDELKOV

V diplomskem delu se ukvarjam z analizo trenutnega stanja na slovenskem trgu mlečnih izdelkov in ob koncu predstavim možne rešitve nastale situacije. Dejstvo je, da je odprtje slovenskih meja s seboj prineslo tudi negativne posledice skupnega evropskega trga. Tako so vse slovenske mlekarne v zadnjih letih poslovale negativno. Analiza je pokazala, da je možno trend obrniti navzgor le s strateškim povezovanjem slovenskih mlekarn in njihovih blagovnih znamk. Le tako bodo namreč mlekarne lahko konkurenčne tujim multinacionalnim korporacijam, ki z velikimi vložki v oglaševanje hitro prodirajo na slovensko tržišče. Smiselno je v prvi fazi predvsem združevanje linij izdelkov in blagovnih znamk med Mlekarno Celeia in Pomurskimi mlekarnami, v drugi fazi pa še povezava z največjo slovensko mlekarno, Ljubljanskimi mlekarnami. Na področju tržnega komuniciranja je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da gre za kakovostne slovenske izdelke in upoštevati raziskave etnocentrizma potrošnikov pri nas, ki kažejo na to, da slovenski potrošniki predvsem pri hrani gledajo na kakovost in izvor izdelkov.

Ključne besede: združevanje podjetij, blagovne znamke, etnocentrizem potrošnikov, slovenski trg, mlečni izdelki.

## ANALYSIS OF POTENTIAL MERGERS OF SLOVENIAN COMPANIES AND TRADEMARKS IN THE DAIRY PRODUCTS MARKET

In my thesis I have analysed the current situation in the Slovenian dairy products market, and in the conclusion, I have offered possible solutions of the situation. It is a fact that the opening of Slovenian borders has also brought the negative consequences of the common European market. That is why all the Slovenian dairies have recorded negative business results in the last few years. Analysis has shown that this trend can be reversed only through strategic mergers of Slovenian dairies and their trademarks. Only this way can the dairies compete against multinational corporations, which are, owing to large investments into marketing, rapidly penetrating into the Slovenian market. In the first phase, it would be sensible to merge product lines and trademarks of Mlekarna Celeia and Pomurske Mlekarne. In the second phase, these dairies should link up with the largest Slovenian dairy plant – Ljubljanske mlekarne. As far as marketing communications are concerned, it must be taken into account, that these are quality Slovenian products, and that consumer ethnocentrism research has shown that when buying food products, the Slovenian consumers, which are otherwise not particularly ethnocentric, consider the quality and origin of the products as relevant.

Keywords: mergers of companies, trademarks, consumer ethnocentrism, Slovenian market, dairy products.

## KAZALO

1. UVOD .....	7
2. TEORETIČNI DEL .....	10
2.1 KLASIFIKACIJA IZDELKOV: MLEČNI IZDELKI .....	10
2.2 PODJETJE IN TRŽENJSKE STRATEGIJE .....	10
2.3 PREVZEMI IN ZDRUŽITVE PODJETIJ .....	13
2.3.1 Prevzem .....	13
2.3.2 Združitev .....	14
2.3.3 Prednosti združitve in prevzemov .....	15
2.4 BLAGOVNA ZNAMKA .....	16
2.4.1 Korporacijska blagovna znamka .....	17
2.4.2 Klasifikacija blagovnih znamk .....	18
2.4.3 Združevanje blagovnih znamk .....	22
2.5 ETNOCENTRIZEM POTROŠNIKOV .....	25
2.5.1 Etnocentrizem kot sociološki in psihološki pojav .....	25
2.5.2 Etnocentrizem potrošnikov .....	26
2.5.3 Etnocentrizem potrošnikov pri Slovencih .....	27
3. PRAKTIČNI DEL .....	31
3.1 ANALIZA STANJA MLEKARSKE PANOGE V EU IN SLOVENIJI .....	31
3.1.1 Spremembe na slovenskem trgu mlečnih izdelkov po letu 2004 .....	32
3.2 ANALIZA STANJA V POSAMEZNIH SLOVENSkih PODJETJIH Z MLEČNIMI IZDELKI .....	34
3.2.1 Ljubljanske mlekarne .....	35
3.2.2 Mlekarna Celeia .....	40
3.2.3 Pomurske mlekarne .....	44
3.3 TUJA KONKURENCA NA SLOVENSKEM TRGU MLEČNIH IZDELKOV ...	46
3.3.1 Danone .....	47
3.3.2 Zott .....	48
3.4 TRŽENJE V SLOVENSki PANOgi MLEČNIH IZDELKOV .....	48
3.4.1 Skupno trženje panoge .....	55
4. MOŽNE REŠITVE .....	58
4.1 MOŽNE REŠITVE PRI ZDRUŽEVANJU PODJETIJ NA SLOVENSKEM TRGU MLEČNIH IZDELKOV .....	58
4.2 MOŽNE REŠITVE PRI ZDRUŽEVANJU BLAGOVNIH ZNAMK NA SLOVENSKEM TRGU MLEČNIH IZDELKOV .....	65
5. ZAKLJUČEK .....	70
6. LITERATURA IN VIRI .....	72
7. PRILOGE .....	78

## KAZALO SHEM

Shema 2.4.2.1: Odločitev o blagovni znamki.....	19
Shema 2.4.2.2: Strategija podporne blagovne znamke.....	20
Shema 2.4.2.3: Strategija krovne blagovne znamke.....	20
Shema 2.4.2.4: Strategija vrste blagovne znamke.....	21
Shema 2.4.2.5: Strategija izdelčne/ produktne blagovne znamke.....	21
Shema 4.1.1: Možen potek združevanja slovenskih mlekarn.....	63
Shema 4.2.1: Močen model oblikovanja strategije blagovnih znamk ob združitvi slovenskih mlekarn.....	68

## KAZALO GRAFOV

Graf 3.2.1.1: Vrednostna struktura prodaje v odstotkih po programih v Ljubljanskih mlekarnah v letih 2004 in 2005.....	36
Graf 3.2.1.2: Vrednostna struktura prodaje v odstotkih po trgih v Ljubljanskih mlekarnah v letih 2004 in 2005.....	37
Graf 3.2.2.1: Struktura porabe odkupljenega mleka v Mlekarni Celeia v letu 2005.....	42
Graf 3.2.2.2: Porazdelitev deleža oglaševanja po blagovnih znamkah leta 2003.....	43
Graf 3.2.2.3: Porazdelitev oglaševanja Mlekarne Celeia po medijih v letu 2005.....	43
Graf 3.2.3.1: Količinska struktura proizvodnje v Pomurskih mlekarnah v letu 2005.....	45
Graf 3.2.3.2: Tržni deleži Pomurskih mlekarn in ostalih mlekarn na slovenskem trgu leta 2005.....	46
Graf 3.4.1: 4 največji oglaševalci v letu 2003 v mlekarški panogi v Sloveniji.....	49
Graf 3.4.2: Televizijsko oglaševanje po oglaševalcih na področju mlečnih ponudnikov v Sloveniji v letu 2003.....	50
Graf 3.4.3: Prodaja mleka in mlečnih izdelkov v Sloveniji.....	51
Graf 3.4.4: Perceptivni zemljevid mlečnih izdelkov leta 2006.....	55

## 1. UVOD

Slovenija je v preteklih letih z vstopom v različne evropske in svetovne gospodarske in politične integracije na široko odprla vrata tuji konkurenci, s tem pa spremenila pogoje delovanja na mnogih področjih in panogah slovenskega trga. Konkurenca je na skupnem evropskem trgu izredno ostra. Kot posledica tega se pojavlja tudi upad prodaje domačih, slovenskih izdelkov na trgu mlečnih izdelkov.

Slovenske mlekarne so se v letu 2006 utapljale v rdečih številkah in so po podatkih Gospodarsko interesnega združenja mlekarstva<sup>1</sup> poslovale z več kot 10,4 milijonov evrov izgube, največji del tega minusa pa pripada Ljubljanskim mlekarnam (Šoštarich 2007b: 1).

V Ljubljanskih mlekarnah ugotavljajo, da so se pogoji gospodarjenja bistveno poslabšali po vstopu Slovenije v Evropsko unijo<sup>2</sup> maja 2004 zaradi liberalizacije trga, koncentracije trgovine, zmanjšanja spodbud itd. Poslabšanje poslovnih pogojev po njihovem mnenju ne sme biti opravičilo za zmanjšan obseg poslovanja in posledično poslabšanje poslovnega uspeha (Šoštarich 2006h: 9). Tudi direktor Mlekarne Celeia, Marjan Jakob, v Letnem poročilu 2005 (Mlekarne Celeia 2006: 7,8) ugotavlja, da se je z vstopom Slovenije v območje EU v poslovanju Mlekarne Celeia marsikaj spremenilo. V splošnem posluje v manj ugodnem poslovnem okolju, zlasti glede na trge jugovzhodne Evrope. Konkurenca se zaostrojuje in potrebna bo še večja tržna usmeritev: na eni strani intenzivna notranja prestrukturiranja in investicije v tehnologijo, ter na drugi strani povezave izven podjetja. Gre za vzpostavljanje takšnih strateških partnerstev, ki bodo podjetjem omogočala konkurenčnost na produktno specializiranem, a geografsko mnogo širšem trgu, kot je sedanji.

Kot torej ugotavljajo poznavalci, se v panogi mlekarstva dogajajo številne spremembe, ki so predvsem posledica spremenjenega trga in večje konkurenčnosti tujih podjetij, ki na slovenskem trgu ponujajo mlečne izdelke. Če se želijo slovenske mlekarne

---

<sup>1</sup> Gospodarsko interesno združenje mlekarstva Slovenije je v nadaljevanju navajano kot GIZ mlekarstva Slovenije.

<sup>2</sup> Evropska unija je v nadaljevanju navajana kot EU.

in s tem slovenski proizvodi in blagovne znamke še obdržati na slovenskem tržišču, so očitno potrebne korenite spremembe. O povezovanju med slovenskimi mlekarnami pa se v javnosti razpravlja že precej časa. Začelo se je z možno povezavo med Ljubljanskimi mlekarnami in Mlekarno Celeia, na kar največja štajerska mlekarna ni pristala, lani pa se je celotno leto vrtelo okoli povezave Pomurskih mlekarn in Mlekarne Celeia ter okoli morebitnega prevzema Ljubljanskih mlekarn s strani tuje, mednarodne kapitalske družbe.

Nujno je torej, da na slovenskem trgu mlečnih izdelkov in ponudnikov le teh pride do sprememb. Tako so cilji diplomske naloge:

- ugotoviti, ali, in kakšne vrste združitve na trgu mlečnih izdelkov v Sloveniji bi bile smiselne,
- raziskati in predstaviti vzroke in posledice potencialnih združevanj podjetij in blagovnih znamk na slovenskem trgu mlečnih izdelkov,
- ugotoviti katere slovenske mlekarnice bi bilo smiselno združiti, katere blagovne znamke obdržati in kako bi z morebitno novo blagovno znamko združenih slovenskih mlekarn te lahko konkurirale na slovenskem in evropskem trgu.

Osnovna hipoteza diplomskega dela temelji na domnevi, da bi se slovenske mlekarnice morale, zaradi grožnje velikih tujih korporacij (med največjimi je pri nas Danone Group), združiti oz. med seboj povezati. Povezava mlekarn bi dala možnost pridobivanja večjega tržnega deleža v Sloveniji (gledano primerjalno na tuje korporacije) in možnost pridobivanja novih trgov oz. večanja tržnega deleža na obstoječih tujih trgih. O nujnosti združitve priča tudi podatek, da se število mlekarn v EU nenehno zmanjšuje, saj se te združujejo (ali zaradi nekonkurenčnosti propadajo), kar je posledica povečane konkurence na mednarodnih trgih, do katere prihaja zaradi liberalizacije mednarodne trgovine (But 1996: 99). Še en podatek, ki govori v prid nujnosti korenitih sprememb na obravnavanem področju, je raziskava o poslovnem ugledu slovenskih podjetij (Bertoncelj Popit 2007: 10– 11), kjer so v podjetju Kline& Partner ugotovili, da so Ljubljanske mlekarnice v zadnjem letu na ugledu precej izgubile. Padle so iz 43. na 71. mesto najbolj uglednih slovenskih podjetij, Pomurske mlekarnice so ostale pozicionirane tam kot prejšnja leta, na 86. mestu, Mlekarnice Celeia, kot druge največje mlekarnice v Sloveniji, pa na lestvici 100 najuglednejših slovenskih podjetij sploh ne najdemo.



Vse to so tematike, s katerimi se bom v pričujočem delu ukvarjala. Sicer gre za izjemno kompleksno problematiko in bom v diplomskem delu obravnavala samo nekatere vidike potencialnih združitvev podjetij in blagovnih znamk, saj je problematika po eni strani vpeta v širše makroekonomsko okolje, po drugi strani pa bi lahko nepremišljene spremembe odločilno vplivale na mikrookolje.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela ter iskanja najbolj smiselnih rešitev. V njej obravnavam različne načine združevanja podjetij in teorije o ustvarjanju, oblikovanju in lansiranju novih blagovnih znamk, teorijo trženjskih strategij ter teorijo etnocentrizma v potrošnji, saj gre obenem tudi za problematiko odnosa slovenskih potrošnikov do tujih in domačih izdelkov ter blagovnih znamk. Praktični del naloge zajema analizo sekundarnih virov, ki po vsebini predstavljajo stanje na slovenskem trgu mlečnih izdelkov (obstoječa podjetja, blagovne znamke, tržni deleži). Diplomsko zaključim z iskanjem najbolj verjetnih združitvev največjih slovenskih mlekarin in blagovnih znamk.

## 2. TEORETIČNI DEL

V prvem delu diplomske naloge je zajeta teorija, ki osvetli tematike trženjskih strategij, oblikovanja novih blagovnih znamk, združevanja podjetij in blagovnih znamk ter pomembnosti upoštevanja etnocentrizma v potrošnji.

### 2.1 KLASIFIKACIJA IZDELKOV: MLEČNI IZDELKI

Proizvodi mlekarov so mleko in mlečni izdelki, ki jih glede na trajnost in oprijemljivost štejemo med **netrajne izdelke**. Za te je značilno, da so opredmeteni in jih porabimo pri enem ali nekaj uporabah. Glede na to, se te izdelke tudi veliko kupuje, na voljo so na številnih prodajnih mestih, zaračunava se nizka marža in se jih močno oglašuje, da se spodbudi kupce k poskusu in pridobitvi njihove naklonjenosti (Kotler 2004: 410).

Glede na porabniške trge uvrščamo mlečne izdelke med **izdelke za vsakdanjo uporabo**, kar pomeni, da so to izdelki, ki jih kupci pogosto kupujejo in to z minimalnim naporom. Glede na to, da so to izdelki, ki jih porabniki redno in rutinsko kupujejo, jih lahko štejemo k **osnovnim izdelkom** (Kotler 2004: 411).

### 2.2 PODJETJE IN TRŽENJSKE STRATEGIJE

Vse organizacije, ne glede na velikost in okolje, morajo imeti svoj razlog za obstoj, torej poslanstvo, v skladu s katerim delujejo. V sodobnem svetu je to zagotovo vprašanje, kako zadovoljiti svoje potrošnike in pridobiti nove, kar vodi tudi do uspešnosti delovanja organizacije. Podjetja so lahko uspešna le, če se prilagajajo venomer spreminjajočemu se trgu in svoje poslovanje (in s tem tudi trženje) strateško načrtujejo. Posamezno podjetje lahko v določeni panogi zaseda različne položaje in glede na to prilagaja svojo trženjsko strategijo.

Vloga in velikost podjetja v neki panogi sta odločilna za uresničevanje trženjske strategije in tako ločimo 4 vrste položajev podjetij (glede na katere se oblikuje tudi strategija trženja) (Potočnik 2002: 62):

- a) vloga tržnega vodje (tržni vodja ima največji delež na trgu),
- b) vloga izzivalca (izzivalec je podjetje v vzponu, ki se bori za večji delež na trgu),
- c) vloga sledilca (sledilec je podjetje v vzponu, ki hoče svoj delež obdržati brez posledic),
- d) vloga zapolnjevalca tržnih vrzeli (zapolnjevalec zadovoljuje majhne tržne segmente, na katerih velika podjetja niso prisotna).

**Tržni vodja**, ki želi ostati na vodilnem položaju, mora po Potočniku (2002: 62–63) ukrepati na treh področjih: najti mora način, kako poveča povpraševanje na celotnem trgu, zaščititi mora svoj trenutni tržni delež in povečati svoj tržni delež ob nespremenjeni velikosti trga.

Povpraševanje na celotnem trgu lahko vodilno podjetje poveča na tri načine (Potočnik 2002: 63):

- a) z novimi uporabniki (prepriča neuporabnike za uporabo, najde nove uporabnike na trgu, razširi se na nov trg),
- b) z novo uporabo (najde nove načine uporabe) in
- c) z večjo uporabo (potrošnike prepriča, da ob eni priložnosti uporabijo večjo količino izdelka).

Potočnik (2002: 63) in Kotler (2004: 258–260) omenjata za varovanje tržnega deleža uporabo šestih različnih strategij obrambe: obrambo položaja, bočno obrambo, preventivno obrambo, obrambo v obliki protinapada, mobilno obrambo, obrambo s krčenjem (strateški umik).

**Podjetje v vzponu** lahko strateško napade vodilno podjetje na več načinov. Podjetje mora temeljito proučiti situacijo na trgu in znotraj podjetja in se odločiti za najbolj primerno taktiko napada na vodilno podjetje. Izbira lahko med naslednjimi taktikami (Potočnik 2002: 63–65):

- a) Čelni napad: napadalec usmeri vse svoje sile naravnost v nasprotnika, pri čemer ne napada nasprotnikovih slabosti, temveč predvsem njegove dobre strani. Pri takšnem spopadu gre za preizkus vzdržljivosti, zmaga namreč tisti, ki je bolj

- vzdržljiv. Izzivalec, ki se odloči za tako strategijo, mora biti prepričan, da ima večjo moč kot branilec, sicer je takšno početje zanj lahko samomor.
- b) Bočni napad: deluje po načelu, da je sovražnikova vojska najmočnejša tam, kjer pričakuje napad in šibkejša na boku in v zaledju. Bočni napad lahko poteka v dveh smereh: geografski in segmentni. Bočni napad ustreza filozofiji trženja, ki pravi, da je namen trženja odkriti potrebe in jih zadovoljiti. Z njimi odkrivamo različne potrebe nekega trga, pa tudi verjetnost uspeha je pri bočnih napadih večja.
  - c) Obkolitev: medtem ko se napadalec v bočnem napadu osredotoča na potrebo na trgu, ki so jo konkurenti zanemarili, je obkoljevanje poskus z bliskovitim napadom osvojiti velik kos sovražnikovega ozemlja. Napadalčeve sile delujejo na več poljih, tako da mora napadeni istočasno braniti več vrst hkrati. Napadalec mora trgu ponuditi vse in še več kot ponuja nasprotnik, tako da trg ponudbe ne more zavrniti. Tak način je smiseln samo, če ima napadalec v rokah več sredstev od nasprotnika in bo hitra obkolitev nasprotnika zlomila.
  - d) Izogibanje: izzivalec sovražnika obide in napade lažje trge, da bi si povečal oporišče.
  - e) Gverilski napad: to uporabljajo manjši napadalci trga s premalo kapitala, gre namreč za več majhnih, prekinjenih napadov na različna nasprotnikova območja.

Strategije **sledilcev** pa so lahko naslednje (Potočnik 2002: 67 in Kotler 2004: 269-270):

- a) Ponarejevalec ali zajedalec: neko podjetje oponaša vodilno podjetje na trgu: njegove izdelke, distribucijo, oglaševanje... Ne ustvari nič novega, ampak živi le na dosežkih drugega podjetja.
- b) Posnemovalec: v nekaterih elementih posnema vodilnega na trgu, v drugih se od njega razlikuje, posnemovalec za vodilno podjetje ni moteč, ampak mu pomaga, da se izogne odgovornosti za monopol.
- c) Prilagojevalec: podjetje si vzame za osnovo izdelek vodilnega podjetja, ga priredi in največkrat izboljša, pogosto se odloči za prodajo izdelka na drugih trgih, prilagojevalec se običajno počasi razvije v izzivalca.

**Zapolnjevalec tržnih vrzeli** prepoznava manjša območja na trgu, ki jih velika podjetja ne zapolnjujejo, in na manjšem nišnem trgu uspeva s svojimi storitvami ali izdelki s katerimi na večjem ne bi mogli (Kotler 2004: 271).

## 2.3 PREVZEMI IN ZDRUŽITVE PODJETIJ

Del raziskovalne tematike diplomske naloge se nanaša tudi na možne združitve in prevzeme slovenskih mlekarin in bom zato v tem podpoglavju zajela kratke definicije prevzemov in združitvev ter predstavila njihove ključne prednosti.

### 2.3.1 Prevzem

Zakon o prevzemih (Vlada Republike Slovenije 2006: 8469) v 7. členu opredeljuje **prevzem** delniške družbe kot dogodek, ko določena pravna in finančna oseba pridobi oz. želi pridobiti delež vrednostnih papirjev te delniške družbe, ki zagotavljajo več kot 25 % glasovalnih pravic. Prevzem tako v najširšem pomenu besede pomeni pridobitev nadzora nad upravljanjem določnega podjetja. Prevzemna družba je tista, ki prevzema drugo družbo ali v drugi družbi pridobiva nadzor nad njenim upravljanjem. Prevzeta ali ciljna družba pa je družba, ki jo prevzemna družba prevzema oz. družba, v kateri prevzemna družba pridobiva upravljavsko kontrolo.

Z vidika proizvodnih procesov pa delimo prevzeme na:

- a) **Horizontalne**: to so prevzemi, pri katerih se združujejo družbe na enaki stopnji proizvodnih procesov oziroma dodelanosti proizvodov ali storitev. Razlogi za takšne prevzeme, ki jih praviloma spremlja koncentracija kapitala in znanja, so najpogosteje ekonomije obsega, prevlada na trgu in želja po monopolizaciji.
- b) **Vertikalne**: ti prevzemi so tisti, pri katerih se združujejo družbe na različnih stopnjah proizvodnih procesov. Motivi pri tem so lahko različni: zniževanje stroškov transporta, komunikacij, stroškov menjave in distribucije proizvodov.
- c) **Konglomeratne**: opredeljujejo združitve dveh ali več podjetij iz nepovezanih dejavnosti, torej podjetij z različnimi proizvodnimi procesi. Glavni razlog je

izkoriščanje učinkov skupnega vodenja poslovanja. Posledica združitve pa je diverzifikacija in nepovezani denarni tokovi, zaradi česar se znižujejo stroški stečaja in posredno stroški kapitala, poveča pa se stabilnost donosov podjetja (Bešter 1995: 20).

### 2.3.2 Združitev

S pojmom **združitev** označimo postopek združevanja družb, pri katerem gre za združevanje in skupno uporabo sredstev za doseg skupnih ciljev. Ta sredstva se lahko združijo v okviru nove, posebej za ta namen ustanovljene pravne osebe ali pa se združijo v obliki ene izmed družb, udeleženih v postopku. Slovenska zakonodaja (Zakon o gospodarskih družbah) pod pojmom združitve razume pripojitev in spojitev (Vlada Republike Slovenije 2005: 1113).

Združitev podjetij torej pomeni, da na kakršen koli način (v skladu s sprejeto zakonodajo) iz dveh ali več podjetij nastane eno. Združitve lahko imajo obliko spojitve ali pripojitve (Bešter 1995: 14).

**Pripojitev** pomeni, da ena ali več družb prenese premoženje na drugo družbo v zameno za zagotovitev delnic prevzemne družbe. S pripojitvijo prevzeta družba preneha obstajati kot pravna oseba, medtem ko prevzemna družba nadaljuje kot pravna oseba (Bešter 1995: 14).

**Spojitev** pomeni ustanovitev nove delniške družbe, na katero preide premoženje družb, ki se spajajo, v zamenjavo za zagotovitev delnic nove delniške družbe. Ob spojitvi obe družbi kot pravni osebi prenehata obstajati, ker svoje premoženje, pravice in dolžnosti preneseta na novo pravno osebo (Bešter 1995: 14).

Pojmi združitev, spojitev, predvsem pa pripojitev in prevzem, se večkrat površno zamenjujejo. Zato se mi zdi pomembno dodati še to, da se pripojitve največkrat navajajo kot pozitivne oz. prijazne transakcije med strankami, ko kupec pridobi kontrolni delež prodajalca, prevzemi pa so sovražne transakcije, kjer se ciljno podjetje upira prodaji kontrolnega deleža (Bešter 1995: 12).

### 2.3.3 Prednosti združitve in prevzemov

Prevzeme in združitve podjetij lahko vidimo in obravnavamo kot **strategijo zunanje rasti podjetja**. Pri tem gre namreč za izredno hitro rast, ki je nezahtevna, utrta je morebitna pot na novih trgih, razvito raziskovalno- razvojno delo, tveganje je manjše, stabilnost večja (Pučko 1999: 187).

Združitev je v svetu v zadnjem času ogromno. K temu pripomorejo globalizacija in dejstvo, da se večja združena podjetja lažje spopadajo s konkurenco. Precej enostaven odgovor nam ponujata Fulmer in Gilkey (1994: 336): »Ravno tako, kot ljudje s poroko v desetih minutah zaslužijo toliko, kot nebi celo življenje, lahko podjetja veliko hitreje dosegajo rast, prodajo, dobiček ali tržni delež s pomočjo združitve in prevzema, kot bi jim to sicer uspelo samo z notranjo rastjo podjetja.«

Glavni motivi za prevzem (Ross v Bešter 1996: 40) so povečanje prodaje (tržne prednosti, stroškovni motivi, tržna moč), zniževanje stroškov (ekonomija obsega, prednosti vertikalnih integracij, komplementarnost, zamenjava neposrednega vodstva), davčni motivi in stroški kapitala.

Kot glavne motive za združitve se navajajo: povečanje tržnega deleža, doseganje rasti, pridobitev novih proizvodov oz. tehnologij, prodor na nove geografske trge, konsolidacija sredstev, diverzifikacija in zniževanje stroškov (Schein 2000: 14).

Weston in drugi (1999: 74) ugotavljajo pozitivne učinke, ki jih imajo prevzemi in združitve:

- a) nekatere cilje je mogoče doseči veliko hitreje s priključitvami podjetij,
- b) stroški notranjega razvoja podjetja lahko presegajo stroške priključitev,
- c) nižje tveganje, nižji stroški in krajši čas doseganja ciljev, ki so lahko povezani z doseganjem večjega tržnega deleža skozi prevzeme in združitve manjših podjetij,
- d) ciljna podjetja ne izkoriščajo svojega premoženjskega potenciala in potenciala managementa tako učinkovito, kot bi to lahko izkoristilo prevzemno podjetje,
- e) davčne prednosti,

- f) priložnosti za dopolnjevanje virov prevzetega podjetja in prevzemnega podjetja (oz. dveh enakovrednih podjetij v združitvi) in s tem možnost sinergij.

Macur (1996: 71) ugotavlja, da so združitve in prevzemi podjetij alternativa rasti podjetja. Namesto lastnega razvoja proizvodov in storitev, zavzemanja novih trgov, graditve in širitve proizvodnje, kupi podjetje premoženje ali delnice, ali pa se z drugim podjetjem združi. Prevzemnemu podjetju tako ni potrebno začeti vsega ustvarjati znova, saj že ima pripravljeno podlago pri prevzetem podjetju in ima le-to že svoja sredstva, svoje izdelke in tržišče.

## 2.4 BLAGOVNA ZNAMKA

Obstaja veliko različnih definicij blagovnih znamk, pogledimo samo nekatere najbolj znane in zanimive.

**Blagovne znamke** so po De Chernatonyju (2002: 35– 36) kompleksne danosti, ki se sicer uporabljajo v trženjskih načrtih, a v resnici obstajajo »v glavah« porabnikov. So posledica trajnega procesa, v katerem potrošniki usklajene dejavnosti organizacije tolmačijo in ponotranjijo tako, da nadgradijo svoje življenje in da organizacija, kot odziv na povratne informacije, poveča verjetnost za uspeh blagovne znamke. Blagovne znamke so hkrati dinamična danost, saj odsevajo spreminjajoče se zahteve odjemalcev, ki si nabirajo vedno nove izkušnje in posledično se morajo blagovne znamke razvijati tudi same in ohranjati močan položaj nasproti nenehno razvijajoči se konkurenci (De Chernatony 2002: 60). Blagovne znamke so pozicionirane glede na ostale alternative, ki jih potrošniki upoštevajo na trgu, običajno gre za ostale blagovne znamke v blagovni skupini (Upshaw 1995: 121).

Sicer pa De Chernatony in McDonald opredeljujeta uspešno blagovno znamko kot »prepoznaven izdelek, storitev, osebo ali kraj, ki je ustvarjen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne ali trajne dodane vrednosti, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami« (De Chernatony 2002: 24).



Eno najbolj znanih definicij je podalo Ameriško združenje za trženje (v Kotler 2004: 419), ki blagovno znamko opredeljuje kot »ime, izraz, znak, simbol obliko ali njihovo kombinacij, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine proizvajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih«.

Aaker pravi, da blagovna znamka potrošniku signalizira poreklo izdelka in s tem zaščiti potrošnika in proizvajalca pred konkurenti, ki bi skušali prikazati svoje izdelke ali storitve kot identične (Aaker 1991: 7).

Pomembno je, da podjetje jasno oblikuje politiko blagovne znamke. V prvi fazi je nujno, da se politiko blagovne znamke dobro preveri in preuči. Če se podjetje ukvarja z novo blagovno znamko, se mora nujno najprej odločiti, ali bo svoje proizvode ponujalo pod eno ali pod različnimi blagovnimi znamkami. Odločiti se morajo torej za najprimernejšo tipologijo blagovne znamke. Nadalje je potrebno oblikovati identiteto blagovne znamke in njeno obljubo, ki jo bo pri pozicioniranju ločila od ostalih konkurentov. Naslednji korak pa je strateško načrtovanje blagovne znamke (od izdelka do blagovne znamke, embalaže in oglaševanja) (Landa 2006: 30).

#### **2.4.1 Korporacijska blagovna znamka**

**Korporacijska blagovna znamka** je znamka, kjer podjetje prevlada nad kakršnokoli strategijo blagovne znamke in kjer se šteje, da se vrednote celotne organizacije lahko nanašajo na različne izdelčne skupine. Korporacijsko označevanje je danes vedno pogostejše, kar je delno posledica zniževanja naraščajočih stroškov promocije posamičnih, linijskih blagovnih znamk, delno pa je k temu pripomoglo vedno bolj prevladujoče upravljanje kategorij, pri katerem ima promocija izdelčnih področij, namenjena maloprodaji, prednost pred promocijo posamičnih, linijskih blagovnih znamk (De Chernatony 2002: 37).

Raziskava, ki sta jo izvedla Saunders in Guoqun (1996: 32), je pokazala, da korporacijska znamka v večini primerov dvigne prepoznavnost blagovnih znamk, ki so pod okriljem korporacijske znamke. Korporativne strukture so predvsem priporočljive za podjetja s skladnim, povezanim (ne preveč raznolikim) programom izdelkov. Tako vse

korporacijske znamke ne dodajo enako vrednost blagovnim znamkam, prav tako pa bolj oglaševane korporacijske znamke dodajo večjo vrednost blagovni znamki, ki je postavljena v okviru korporacijske, kot manj promovirane.

#### 2.4.2 Klasifikacija blagovnih znamk

Blagovne znamke lahko razvrščamo glede na naslednja merila:

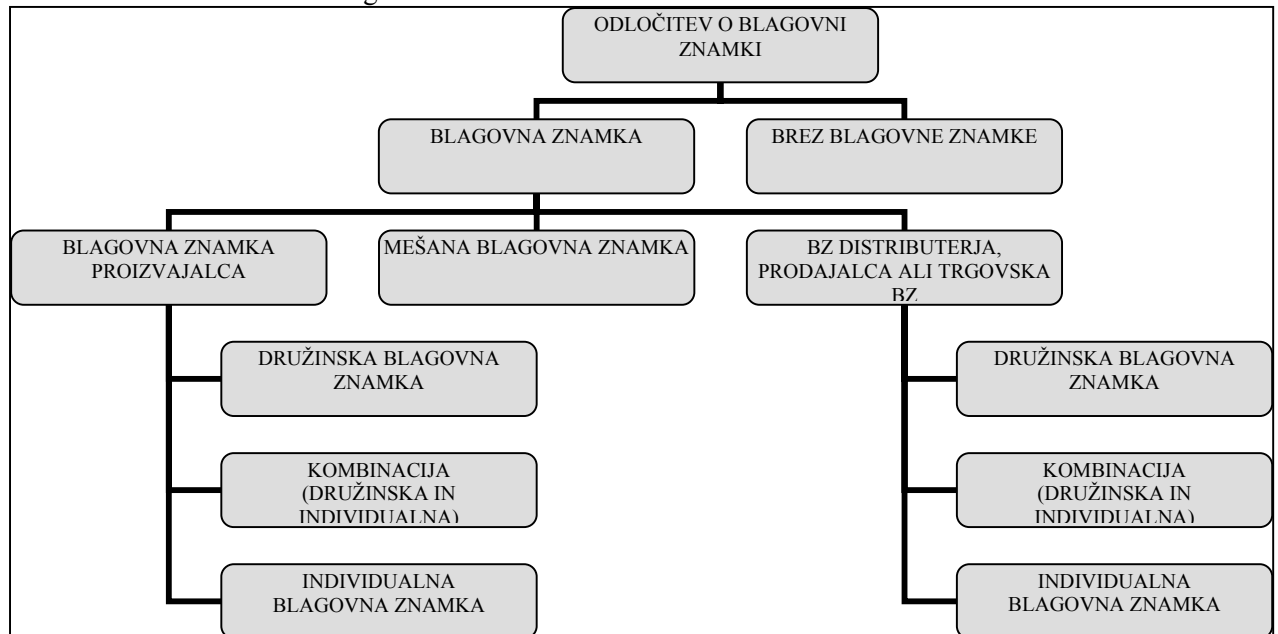
- a) glede na lastnika: blagovna znamka proizvajalca, blagovna znamka distributerja (trgovinska blagovna znamka), licenčna blagovna znamka;
- b) glede na izdelek ali storitev: blagovna znamka za posamezen izdelek ali storitev, blagovna znamka za skupino izdelkov ali storitev, blagovna znamka za vse izdelke ali storitve, blagovna znamke kot garancija za izdelek in storitev,
- c) glede na prostor: ločimo regionalno, nacionalno in mednarodno blagovno znamko (Kotler 2004: 429– 430 in Devetak 2001: 323).

Podjetje ima, kadar se odloča o blagovni znamki, na volje več možnosti. Lahko se odloči za izdelke brez blagovne znamke (redkost) ali z blagovno znamko. Ko se odloči za blagovno znamko, se kot pravi Kotler (2004: 448) lahko odloči za:

- a) **blagovno znamko proizvajalca**, ki jo ta oblikuje sam, imenujemo jo tudi nacionalna blagovna znamka, ker je promovirana po celi deželi. Takšna blagovna znamka ima zveste potrošnike in pomaga trgovcu pritegniti kupce. Če kakovost te znamke pade, so odloči potrošnik usmeriti v druge znamke, ki so na voljo, trgovec pa s tem izgubi kupce.
- b) **trgovsko blagovno znamko** ali blagovno znamko distributerja je znamka, ki jo ima v lasti trgovska organizacija, ta kupuje izdelke pri manj znanih proizvajalcih, ki nimajo lastnih blagovnih znamk. Praviloma gre za izdelke, ki so povprečne kakovosti in cenejši kot izdelki blagovnih znamk proizvajalcev.
- c) **licenčno blagovno znamko** ali mešano blagovno znamko, kar pomeni, da lahko proizvaja podjetje nekatere izdelke pod svojo blagovno znamko in nekatere pod znamko distributerja.

Nazoren prikaz sledi v shemi 2.4.2.1.

Shema 2.4.2.1: Odločitev o blagovni znamki

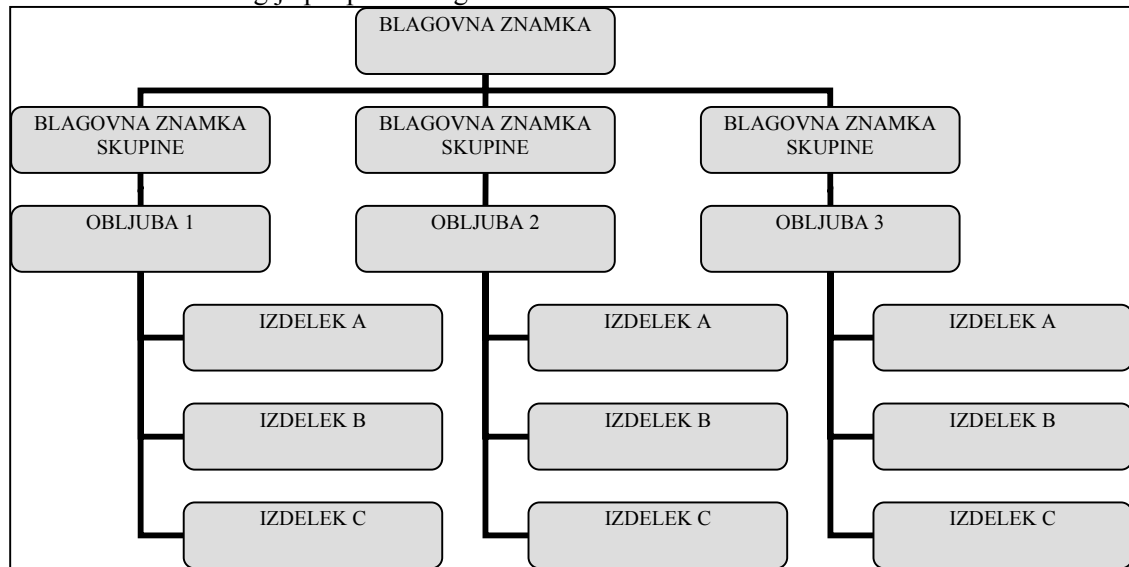


Vir: Kotler 2004: 448.

Glede na paleto izdelkov, trženjsko strategijo določenega podjetja in situacijo na trgu lahko podjetje blagovne znamke oblikuje na različne načine oz. pri tem uporablja različne strategije.

Podjetje se lahko odloči, da zaščitni znak podjetja poveže s posameznim imenom izdelka ali skupino izdelkov (glej shemo 2.4.2.2). Ime blagovne znamke se uporablja v povezavi z več blagovnimi znamkami skupin izdelkov ali blagovnih znamk izdelkov. Glavna naloga zaščitnega znaka podjetja je povezovanje in avtentifikacije vseh izdelkov. Obljuba o izdelku se oblikuje čim bliže samim izdelkom. Pojavlja se kot oznaka na izdelku ali kot podporna imena blagovne znamke izdelka ali skupini izdelkov (Kapferer 1997: 81).

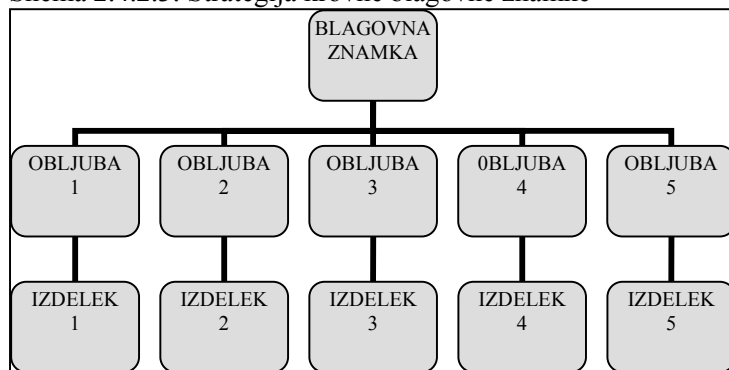
Shema 2.4.2.2: Strategija podporne blagovne znamke



Vir: Kapferer 1997: 203.

Nekatera podjetja združujejo vse svoje izdelke pod krovno blagovno znamko (glej shemo 2.4.2.3), kjer se blagovna znamka uporablja za skupino različnih izdelkov, omogoča pa oblikovanje obljube za vsak izdelek posebej (primer: Zelene doline, kot krovna znamka za vse mlečne izdelke Mlekarne Celeia) (Kapferer 1997: 198).

Shema 2.4.2.3: Strategija krovne blagovne znamke



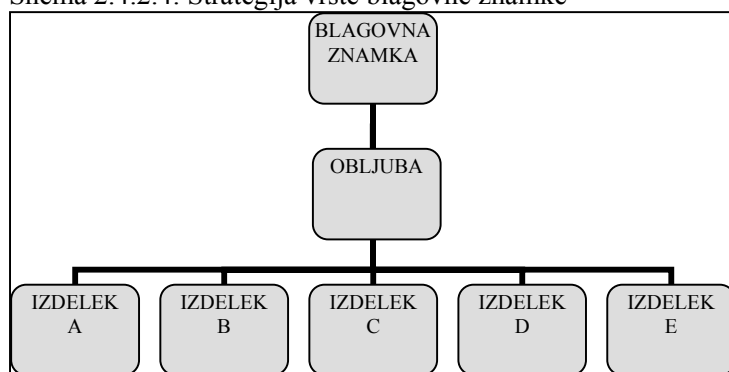
Vir: Kapferer 1997: 198.

Strategiji krovne blagovne znamke je zelo podobna strategija porekla blagovne znamke. Od strategije krovne blagovne znamke se razlikuje v tem, da so izdelki tukaj neposredno imenovani, nimajo generičnega imena, ampak vsak svoje ime. Gre za tako

imenovano dvostopenjsko strukturo blagovne znamke ali dvojno označevanje (Kapferer 1997: 201).

Nekatera podjetja se odločijo za blagovno znamko za skupino izdelkov (glej shemo 2.4.2.4): ime blagovne znamke se uporablja za skupino podobnih izdelkov, kar omogoča oblikovanje enotne obljube, ki velja za vse izdelke v skupni. Primerna je predvsem za trge, kjer so širitve asortimanov izdelkov pogoste in kjer so življenjski cikli izdelkov kratki (Kapferer 1997: 195).

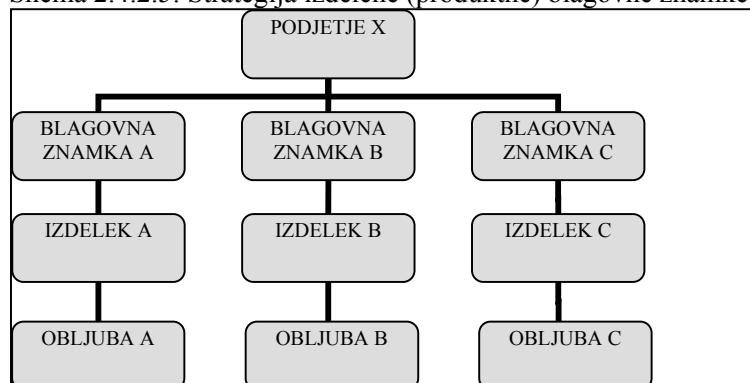
Shema 2.4.2.4: Strategija vrste blagovne znamke



Vir: Kapferer 1997: 195.

Podjetje pa se lahko odloči tudi za posamično blagovno znamko za vsak izdelek (glej shemo 2.4.2.5): ime blagovne znamke je tesno povezano z enim samim izdelkom, kar omogoča oblikovanje specifične obljube za vsak izdelek posebej (Kapferer 1997: 190).

Shema 2.4.2.5: Strategija izdelčne (produktne) blagovne znamke



Vir: Kapferer 1997: 190.

Strategija več blagovnih znamk podjetju omogoča pridobitev več prostora na policah in ponuja možnost, da podjetje zaščiti svojo glavno blagovno znamko z obrobni. Največja past pri tem je, da lahko vsaka blagovna znamka doseže le majhen tržni delež in pride do tega, da nobena ni prav posebej dobičkonosna (Kotler 2004: 433).

Obstaja še linijsko oblikovanje blagovnih znamk, kjer podjetje naenkrat lansira več komplementarnih izdelkov pod istim imenom. Linija se gradi na osnovi uspešnega začetnega izdelka. Gre za odgovor na povpraševanje po izdelkih s komplementarnim delovanjem in istim imenom. Prednosti takšne strategije so oblikovanje močnega imidža konsistentnosti, zmanjševanje stroškov uvajanja blagovne znamke in lažje linijsko širjenje, glavno slabost pa predstavlja grožnja močne inovacije, ki lahko oslabi položaj in razvoj linije (Kapferer 1997: 193).

Blagovna znamka služi v pogojih, ko imajo porabniki na razpolago veliko izbiro najrazličnejših izdelkov in premalo informacij, kot indikator kakovosti izdelka in kot ključni dejavnik v procesu nakupnega odločanja ter pri odločitvi za preizkus izdelka ali storitve. Blagovne znamke predstavljajo nadomestilo za porabnikovo zbiranje informacij o izdelku, podobno vlogo o sklepanju značilnosti izdelkov imajo za porabnika tudi velikost prostora, ki ga blagovna znamka zavzema na policah, v prodajalnah in država izvora blagovna znamke (Leclerc in Schmitt 1994: 31).

### **2.4.3 Združevanje blagovnih znamk**

Pri blagovnih znamkah moramo biti pozorni še na dva pojma in sicer razširitev blagovne znamke in nasprotno temu, **združevanje blagovnih znamk**, s čimer je povezana tudi ohranitev ali sprememba imena blagovne znamke. Dober primer širitve blagovne znamke je primer Masterfoodsovega Marsa. Najprej je bila to zgolj blagovna znamka čokolade, zdaj pa se je razširila še ne sladoled, čokoladni napitek in drugo. Do nasprotnih primerov, torej do spremembe imena blagovne znamke pa pride predvsem:

- a) kadar se podjetji združita ali povežeta,
- b) kadar se podjetji razvežeta ali
- c) kadar pride do zapletov pri registraciji (Kapferer 1997: 226).

V Sloveniji je v zadnjem času kar precej primerov, ko je združitvi podjetij sledilo združevanje blagovnih znamk (leta 2005 sta se podjetji Droga Portorož d.d. in Kolinska d.d. združili v Droga Kolinska d.d., nova združena blagovna znamka pa je (prej Drogin) prenovljeni Maestro).

V diplomski nalogi se osredotočam na združevanje blagovnih znamk pri morebitni združitvi več slovenskih mlekarn, zato pogledajmo kaj različni avtorji pravijo o združevanju blagovnih znamk.

Predvsem v 80-ih letih 20. stoletja je bil glavni trend na področju blagovnih znamk in njihovega oblikovanja prevzemanje drugih, znanih blagovnih znamk. Tak trend je dal uspešnim blagovnim znamkam veliko vrednost na odprtem svetovnem trgu. Blagovna znamka se je zdela nekaterim podjetjem bolj pomembna kot sam izdelek in tako so mnoga podjetja videla edino rešitev v tem, da blagovno znamko prevzamejo oz. enostavno kupijo. Ponekod je prevladovalo prepričanje, da je oblikovanje in ustvarjanje blagovne znamke le trošenje velikih zneskov denarja, ki ga je bolje in predvsem veliko lažje porabiti za nakup ali prevzem blagovne znamke, kot pa za raziskave in razvoj. Skupaj s takim razmišljanjem in precej množičnimi prevzemi blagovnih znamk se je pojavil tudi trend, kjer blagovne znamke pri potrošnikih niso odsevale jasne podobe o blagovni znamki. Potrošniki so tako postali zmedeni o tem, kaj določena blagovna znamka sploh predstavlja in sporoča. Zato so nepremišljeni prevzemi in združevanje blagovnih znamk lahko izredno škodljivi za podjetje, ki se tega posluži. Učinki takih prevzemov so lahko kratkoročno sicer izjemno učinkoviti, dolgoročne posledice pa so lahko za določeno blagovno znamko in podjetje pogubne (Rooney 1995: 49).

Prav optimizacija vodenja podjetja ali podjetij, ki se znajdejo v krizni situaciji, je pogosto razlog za združitev blagovnih znamk oziroma za ukinitve blagovnih znamk. Kako priti do najboljše možne rešitve? V podjetju lahko blagovne znamke primerjajo glede na 11 kriterijev (Kapferer 1997: 313):

- a) stopnja spontanega priklica blagovne znamke med vodilnimi v podjetju,
- b) preference potrošnikov do določene blagovne znamke,
- c) stopnja zadovoljstva potrošnika z izdelkom ali storitvijo,

- d) potrošnikovo dopuščanje spremembe imena v primeru združitve, opustitve izdelka ali storitve,
- e) razlika med imeni in realnostjo izdelka ali storitve,
- f) percipirano pozicioniranje izdelkov ali storitev,
- g) percipirano zadovoljstvo potrošnikov,
- h) navezanost zaposlenih na blagovno znamko,
- i) finančne posledice ob ohranitvi enega in drugega imena in ustanavljanje nove prodajne mreže, repozicioniranje,
- j) pogodbene omejitve pri pogajanjih z dobavitelji in trgovskimi znamkami,
- k) nevarnost, da bo sprememba imena prizadela tiste izdelke ali storitve, ki so bile še posebej odvisne od imena.

Hkrati je potrebo pri združevanje blagovnih znamk biti pozoren tudi na osebne preference in človeški faktor.

V literaturi nisem nikjer zasledila obsežnejših modelov združevanja blagovnih znamk. Precej enostaven model predstavljata Vauhnik in Zmrzlikar (2001, 147), ki kot možne identitete blagovne znamke pri združevanju podjetij navajata naslednje:

- a) **monolitna identiteta**: združuje temeljno podjetje, njemu podrejena podjetja in izdelke oz. storitve pod istim imenom (primer: Merkur),
- b) **priporočilna identiteta**: združuje ime temeljnega podjetja, podrejenih podjetij in izdelkov oz. storitev z imeni posamičnih podrejenih podjetij (primer: Droga Kolinska),
- c) **znamčna identiteta**: z imeni ne povezuje temeljnega podjetja s podrejenimi podjetji in izdelki oz. storitvami.

Vsako podjetje oz. združeno podjetje se samo odloči kakšen model združitve blagovne znamke mu najbolj ustreza.

Kapferer (1997: 275) navaja nekatere razloge za ukinitve določenih blagovnih znamk in oblikovanje nove blagovne znamke:

- a) povečana lojalnost potrošnikov in posledično manjši stroški trženja,



- b) blagovna znamka kot vir diferenciacije v odnosu do konkurentov in kot vir diferenciacije, zaradi katere se stranka odloči za nakup,
- c) kakovostna in dobro uveljavljena blagovna znamka poveča odpornost do dejavnikov iz okolja, ki lahko negativno vplivajo na uspešnost poslovanja in poveča možnost širjenja na nova geografska področja ter nova področja dejavnosti,
- d) zmanjšana cenovna občutljivost in povečana sposobnost doseganja višje cenovne pozicije, s čimer je povezano doseganje povečanja prometa in tržnega deleža,
- e) bolj jasna vizija in poslanstvo družbe (povečana dobičkonosnost poslovanja, pozitiven vpliv na celotno poslovanje in tržno vrednost),
- f) ni prostora za več nacionalnih znamk (ena prevzame drugo),
- g) podjetje se odloči, da bo ukinilo eno linijo proizvodov in storitev,
- h) se ustvarja in novo svetovno podjetje,
- i) skuša podjetje prodreti in osvojiti tuje trge,
- j) podjetja, ki dajo prednost globalnim blagovnim znamkam zamenjujejo vse lokalne blagovne znamke z globalnimi,
- k) pomanjkanje ekonomije rasti ogrozi hipersegmentacijo oz. vodi k njenemu umiku in posledično izginotju ali združevanju blagovnih znamk,
- l) potrošniki pričakujejo več od blagovnih znamk, ki se prodajajo v specifičnih trgovinah, ki imajo določeno stopnjo kredibilnosti in verodostojnosti (primer: Vichy v lekarnah).

## 2.5 ETNOCENTRIZEM POTROŠNIKOV

### 2.5.1 Etnocentrizem kot sociološki in psihološki pojav

Koncept **etnocentrizma** predstavlja splošno težnjo posameznika k pojmovanju svoje skupine kot središča sveta, k zaznavanju drugih družbenih skupin s stališča svoje skupine kot merila, zavračanju ljudi, ki so kulturološko drugačni, in nepremišljenemu sprejemanju tistih, ki so kulturološko podobni (Wolchel in Cooper v Luque Martinez et al. 1998: 1354).

Koncept etnocentrizma je prvotno v sociološki literaturi opredelil sociolog William Graham Sumner (v Moon 1996: 436) kot »pogled na stvari, pri katerem posameznikova skupina predstavlja središče vsega, vsi drugi pa so odtehtani in ocenjeni glede na njo. Vsaka skupina vzdržuje svoj lasten ponos in puhlost, se obnaša nadrejeno, povišuje svoja božanstva in z zaničevanjem gleda na tujce.« Etnocentrizem kot sociološki pojem torej pomeni razlikovanje med notranjimi skupinami, s katerimi se posameznik poistoveti, ter zanj zunanji skupinami.

Booth (v Luque Martinez et al. 1998: 1354) je opredelil etnocentrizem kot univerzalno tendenco, da svojo skupino vidimo kot center vesolja in tako vse ostale socialne enote razlagamo s tega gledišča. Posledica je zavračanje ljudi, ki imajo drugačno kulturno razmišljanje (gledano na naše) in slepo sprejemajo posameznike z nam lastno kulturo.

### **2.5.2 Etnocentrizem potrošnikov**

Ekonomsko obliko etnocentrizma predstavlja **etnocentrizem potrošnikov**, ki sta ga leta 1987 prva opredelila Shimp in Sharma. Splošni sociološki koncept etnocentrizma sta prenesla v proučevanje vedenja potrošnikov. Etnocentrizem potrošnikov sta opredelila kot prepričanje, da je kupovanje uvoženih izdelkov napačno, saj škodi domačemu gospodarstvu, povzroča brezposelnost in je enostavno nepatriotsko. Ker koncept prispeva k razumevanju, katero nakupno vedenje je sprejemljivo in katero ni, ima velik pomen za mednarodno trženje ter poslovno teorijo in prakso (Shimp in Sharma 1987: 280).

Shimp in Sharma menita, da etnocentrični porabniki ocenjujejo uvožene izdelke glede na njihov zaznan vpliv na domače gospodarstvo. Ti porabniki verjamejo, da je kupovanje uvoženih izdelkov nedomoljubno, ker je škodljivo za domače gospodarstvo in ima za posledico izgubo delovnih mest. Za neetnocentrične porabnike velja, da uvožene izdelke ocenjujejo glede na njihove lastnosti, ne glede na državo izvora izdelka. Etnocentrizem porabnikov tako podaja posamezniku spoznanje glede tega, kakšno nakupno vedenje je sprejemljivo ali nesprejemljivo znotraj skupine (Shimp in Sharma 1987: 280).

Poglobljeno razumevanje dinamičnega koncepta ekonomskega etnocentrizma v povezavi z značilnostmi porabnikov je lahko izredno dragoceno za podjetja, ki se osredotočajo na domače trge z visoko stopnjo tuje konkurence (velik obseg uvoženih izdelkov na trgu) oz. se ukvarjajo z mednarodnim poslovanjem. Pojav ekonomskega etnocentrizma v določenih državah, regijah ali tržnih segmentih podjetju onemogoča uporabo cenejših, standardiziranih pristopov oz. globalnih trženjskih strategij za vse ciljne trge, na katerih nastopa. Razumljivo je, da se bodo etnocentrični segmenti porabnikov povsem drugače odzvali na trženjske spodbude kot neetnocentrični, še posebej če gre pri tem za izdelke ali storitve z močnimi čustvenimi naboji oz. za izdelke ali storitve v panogi, ki je z gospodarskega stališča pomembna za lokalno prebivalstvo (Maher in Vida 2003: 166).

Močno etnocentričen potrošnik verjame, da je nakupovanje tujih izdelkov iz moralnega stališča nedopustno. Na drugi strani pa neetnocentričen potrošnik presoja tuje izdelke na osnovi njihovih značilnosti ali pa jih zaznava kot boljše, ker niso proizvedeni v domači državi. Moč in pomen učinka etnocentrizma sta odvisna od stopnje porabnikove vpletenosti v izdelek, zaznane nujnosti izdelka in porabnikovega zaznavanja specifične države izvora izdelka. (Durvasula et al. v Vida 2006: 448)

Poleg demografskih in psihografskih dejavnikov je treba pri proučevanju povezave etnocentrizma in uspešnosti blagovnih znamk ter tujih ali domačih izdelkov upoštevati tudi naslednje konstrukte: odprtost tujim kulturam, patriotizem, kolektivismom oz. individualizem in konzervativizem (Damjan in Vida 1996: 544).

### **2.5.3 Etnocentrizem potrošnikov pri Slovencih**

Različne raziskave etnocentrizma potrošnikov pri nas so pokazale nekoliko različne rezultate.

Po eni strani rezultati raziskave o poznavanju blagovnih znamk in etnocentrizmu potrošnikov kot dejavniku nakupnega vedenja nakazujejo, da potrošniki ali ocenjujejo tuje izdelke na podlagi njihovih lastnosti ali jih vidijo kot boljše, ker so narejeni v tujini. Za domače proizvajalce in tržnike, ki se bojujejo za preživetje v vse bolj konkurenčnem

okolju, je razumevanje vloge etnocentrizma potrošnikov, skupaj z drugimi dejavniki, koristno pri oblikovanju bolj uspešnih trženjskih strategij. Sedaj večina domačih proizvajalcev konkurira predvsem s ceno, potrebni pa bi bili bolj izdelani pristopi, da bi ustrezno pozicionirali svoje izdelke in (p)ostali konkurenčni do tujih blagovnih znamk (Damjan in Vida 1996: 545).

Druga raziskava o nakupnem vedenju slovenskih uporabnikov in vlogi nacionalne identitete je na vzorcu porabnikov v Sloveniji pokazala, da porabniki v splošnem niso nagnjeni k temu, da bi nakupovanje tujih izdelkov zavračali zaradi zaskrbljenosti glede vpliva tuje konkurence na domače gospodarstvo ali kakovost njihovega življenja. Najbolj so se anketiranci strinjali s trditvami, da Slovenci nebi smeli dopuščati, da druge države bogatijo na naš račun, ter da nebi smeli kupovati predvsem tujih izdelkov. Zelo malo anketirancev pa se je strinjalo, da je kupovanje izdelkov narejenih v tujini, nedomoljubno. Rezultati študije tudi kažejo, da so značilno bolj nagnjeni k etnocentrizmu starejši ljudje z nižjo izobrazbo in dohodki. Prav zaradi nedoslednosti zgolj demografskih spremenljivk za razumevanje etnocentrizma so v raziskavi ugotavljali tudi povezavo med stopnjo etnocentričnosti in življenjskim slogom porabnikov. Rezultati so pokazali, da so tisti, ki so bolj domoljubni, bolj nagnjeni k ekonomskemu etnocentrizmu. Nasprotno pa so posamezniki, ki so bolj odprti do tujih kultur, značilno manj nagnjeni k etnocentrizmu potrošnikov (Maher in Vida 2003: 166).

Rezultati tretje raziskave, ki sta jo v članku Nakupno vedenje slovenskih porabnikov: vloga nacionalne identitete predstavili Maher Pirc in Vida (2006: 49-63) so pokazali šibko ekonomsko izraženo nacionalno identiteto na vzorcu odraslih porabnikov v Sloveniji. V raziskavi sta ugotovili tudi:

- da je slovenski izvor manj pomemben pri trajnih izdelkih, a **narašča, če imamo na domačem trgu močno slovensko blagovno znamko,**
- da je **domači izvor precej pomembnejši pri živilskih izdelkih,** kjer je na trgu večja ponudba slovenskih blagovnih znamk,
- da porabniki slovenske izdelke v splošnem zaznavajo kot kakovostne, vendar imajo izdelki iz držav EU pred letom 2004 še vedno prednost v tem, da jih

porabniki vidijo kot precej bolj inovativne in prestižne, hkrati pa menijo, da tuje izdelke tudi precej več oglašujejo,

- ni značilnih razlik med vrednotenjem informativnosti domačih in tujih oglasov pri ocenjevanju privlačnosti in vrednosti za oceno domačih in tujih izdelkov, izdelanih v EU.

Glede na razmeroma nizko izraženo nacionalno identiteto, ki jo je pokazala raziskava slovenskih porabnikov, lahko sklepamo, da porabniki vrednotijo in nakupujejo izdelke predvsem na podlagi objektivnih meril in manj na podlagi čustvenih vzgibov (kakršen je ekonomsko izražanje narodne pripadnosti). Nedomoljubnost v nakupnem vedenju bi narasla predvsem takrat:

- kadar porabniki odkrijejo tržne vrzeli,
- **kadar ni močnih slovenskih blagovnih znamk v skupini izdelkov,**
- kadar ponudbo slovenskega blaga na domačem trgu ni zadovoljiva (Maher Pirc in Vida 2006: 62).

Po drugi strani pa so rezultati kvalitativne raziskave, ki se nanaša predvsem na živilske proizvode, in sta jo leta 2002 objavili Tivadar in Kamin (2002: 290- 291), pokazali, da prevladuje pri slovenskih potrošnikih mnenje, da imajo uvožena živila slabši okus že samo zato, ker niso slovenska. Intervjuvankam se zdi pomembno, da je hrana, ki jo uživajo, domačega, lokalnega ali vsaj slovenskega izvora.

Poleg tega še Vida (2006: 452– 453) ugotavlja, da v primeru globalnih izdelkov in blagovnih znamk, čustven odziv porabnikov, kot je etnocentrizem, ne vpliva na oblikovanje stališča do blagovnih znamk. Ugotavlja tudi, da obstaja neposreden pozitiven odnos med stališčem do oglasa in stališčem do blagovne znamke. Raziskava, ki je sicer bila izvedena na manjšem vzorcu in je zato ni moč posplošiti na celotno slovensko populacijo, je pokazala, da porabniki prenašajo obstoječa stališča, vključno z etnocentrizmom, neposredno na stališča do oglasa in samo posredno na stališča blagovne znamke. Etnocentrizem se torej ne prenaša neposredno na stališče do blagovne znamke, čeprav se bo določena stopnja prenosa še vedno pojavljala preko porabnikovega stališča

do samega oglasa. Iz raziskave lahko sklepamo še, da so anketiranci prepoznali oglas kot tuj in so mu bili zaradi etnocentričnosti bili nenaklonjeni. Vendar ta učinek sam po sebi ni bil dovolj, da bi samovoljno vplival na blagovno znamko, a je bil v povezavi s stališčem do samega oglasa učinek etnocentrizma značilen.

### **3. PRAKTIČNI DEL**

#### **3.1 ANALIZA STANJA MLEKARSKE PANOGE V EU IN SLOVENIJI**

Živilskopredelovalna industrija je ena najpomembnejših gospodarskih panog v EU in tudi pri nas. Rezultat take proizvodnje so živilski proizvodi za končno porabo ali polproizvodi za nadaljnjo predelavo. Najtesneje je ta industrija povezana s kmetijstvom, saj ji ta daje surovine za predelavo. Pomemben del kmetijskopredelovalne industrije predstavlja mlekarska panoga. V Sloveniji je najpogostejša panoga kmetijstva živinoreja, znotraj tega pa prireja mleka (Dernulc 2002: 86).

Temelj mlekarstva je bil postavljen v letu 1874, ko so v Poljubinjju ustanovili mlekarsko zadrugo, ki je delovala tudi v zimskem obdobju. Čez čas so se začele zadruge združevati v Mlekarsko zvezo. V času prve svetovne vojne so se iz primorskega območja preusmerili na ljubljanskega. Po težavah Mlekarske zveze je njeno mesto zasedla Mlekarska družba Jugoslavije. Leta 1925 so je ta preimenovala v Osrednje mlekarne. Moderna mlekarska industrija se je v Sloveniji razvija po drugi svetovni vojni, prodaja mleka in mlečnih izdelkov pa je bila predvsem odvisna od večjih mest, kjer je prišlo do obnove obstoječih in gradnje novih mlekarn. Najprej je sledil hiter vzpon in razvoj slovenskih mlekarn, ki pa ga je zavrnil razpad Jugoslavije (saj je ta pomenil veliko izgubo trga), nato pa konec prejšnjega stoletja tudi vedno večja odprtost trga tuji konkurenci (Valenčič 1990: 30– 43).

»Slovenska mlekarska živilskopredelovalna industrija se sooča s porastom stroškov proizvodnje in s povečano prisotnostjo tuje konkurence na domačem trgu. Slovenske mlekarne, v nasprotju z mlekarnami v EU, opredeljujejo medsebojna nepovezanost, konkurenčni boj, odsotnost procesov koncentracije, počasnost procesov lastninjenja, nizka investicijska vlaganja, nizka vlaganja v raziskave in razvoj ter manj učinkovite aktivnosti trženja,« je že leta 1997 ugotavljal Franci But (1997: 98) in do danes se, kljub številnim opozorilom, da takšno stanje na slovenskem trgu mlečnih izdelkov ni dobro, vstopu v EU in povečani tuji konkurenčnosti, prav veliko ni spremenilo.

Slovenija je leta 1996 z EU podpisala sporazum o pridružitvenem članstvu in leta 2004 postala polnopravna članica. S tem je dokončno odprla svoj trg tuji konkurenci na vseh gospodarskih področjih in hkrati tudi na kmetijskem trgu (Dernulc 2002: 86).

Evropska unija vodi skupno kmetijsko politiko, po priključitvi v EU je del te politike postala tudi Slovenija. Skupna kmetijska politika temelji na načelih proste prodaje kmetijskih pridelkov med članicami, dajanju prednosti pridelavi v EU, vse bolj pa tudi na varovanju okolja in razvoju podeželja. Mlekarstvo je ena izmed pomembnih dejavnosti v kmetijstvu tako v Evropi kot v svetu. EU je tudi glavna svetovna izvoznica mleka in mlečnih izdelkov saj izvozi 26 % celotne svetovne proizvodnje (Mlekarna Celeia 2006: 12).

V preteklem letu so se z vso močjo pokazali učinki liberalizacije slovenskega trga. Ti se kažejo v ekonomskih rezultatih celotne slovenske kmetijskoživilske verige. Nova dimenzija pritiskov s strani domače trgovine, soočanje in tekmovanje z dodatno tujo konkurenco, ki ima izkušnje z globalnim trženjem, veliko investira v raziskave in razvoj ter kontinuirano uvaja nove proizvode in nova prodajna orodja, nabiranje znanj in izkušenj o nastopanju na, za slovenske mlekarne, novih evropskih trgih, kjer v kratkem času ne morejo v celoti nadoknaditi izgub podjetij na lokalnem trgu, odlikavajo novo stanje v prodaji in trženju slovenskih mlečnih izdelkov (Ljubljanske mlekarne 2006: 5).

### **3.1.1 Spremembe na slovenskem trgu mlečnih izdelkov po letu 2004**

Slovenske mlekarne so se že več let sistematično pripravljale na vstop Slovenije v EU, izvajale investicije v proizvodne obrate po standardih EU ter tehnološko posodabljale proizvodnjo. Več let so večje slovenske mlekarne intenzivno gradile tržno prepoznavnost in do vključno leta 2003 je bila slovenska mlekarska industrija donosna. Z vstopom Slovenije v EU v maju 2004 pa so se razmere na trgu bistveno spremenile, kar je po zadnjih podatkih vodilo celotno slovensko mlekarsko industrijo v izgubo (Mlekarna Celeia 2006: 12).

V zadnjih dveh letih so se žal pokazale vse predvidene negativne posledice vstopa v EU (prost nakup mlečnih izdelkov iz držav EU, manjše izvozne premije, carinske



dajatve v republikah bivše Jugoslavije, prost izvoz surovega mleka, nadaljnja koncentracija trgovin z živili v Sloveniji in drugo). Zaenkrat je opaznih pozitivnih posledic vključevanja v evropske integracije bolj malo. Med temi je potrebno omeniti enotno EU tržišče, kamor lahko slovenske mlekarne prosto prodajajo slovenske mlečne izdelke, vendar je za to tržišče značilno, da je trg z mlečnimi izdelki precej nasičen (Ljubljanske mlekarne 2006: 6).

Najpomembnejši dejavniki za močno poslabšanje rezultatov mlekarske industrije po letu 2004, ki jih v letnih poročilih navajajo v dveh slovenskih največjih mlekarnah, Ljubljanskih mlekarnah (2006: 15) in Mlekarni Celeia (2006: 12, 13) so:

- a) v Sloveniji dosedanja ureditev trga z mlekom ni primerljiva z ureditvijo v EU,
- b) na slovenski trg so z vstopom Slovenije v EU intenzivneje vstopili novi konkurenti in izdelki vseh večjih multinacionalnih korporacij iz EU (Danone, Zott, Nestle, Campina),
- c) pri osvajanju novih trgov EU so slovenske mlekarne neprepoznavne in cenovno nekonkurenčne,
- d) na obstoječih trgih bivše Jugoslavije so bili z vstopom Slovenije v EU ukinjeni bilateralni sporazumi o prosti trgovini (BiH), veljajo carine za izvoz na Hrvaško, v Srbijo in Črno goro, medtem ko so nasprotno, z ukinitvijo carinskih dajatev močnejše kot pred vstopom v EU, prisotne na slovenskem trgu hrvaške mlekarne,
- e) nadaljna koncentracija ter krepitev in uveljavljanje moči domače trgovine ter razcvet trgovinskih blagovnih znamk,
- f) spremenjene razmere na tradicionalnem nabavnem trgu mleka,
- g) znižanje podpor za pripravo blaga za izvoz na tretje trge,
- h) rast cen naftnih derivatov, posledično tudi rast cen plastične embalaže in rast stroškov za storitve prevoza,
- i) določila okoljskih politik ter veterinarsko-sanitarnega pravnega reda ter
- j) uvajanje zdravstvenih trditev (claims).

Za Marjana Jakoba, direktorja mlekarne Celeia, je sporno in dejavnosti škodljivo tudi to, da je država dovolila tako močno koncentracijo trgovine v slovenskem prostoru,

kjer je trg zelo majhen, in dopustila tudi to, da lahko nekdo zaseda več kot 40 % delež. Kljub temu da se je število mlekarških obratov zmanjšalo, pritisku trgovine na marže v mlekarnah niso kos (Šoštarič 2007b: 1).

### **3.2 ANALIZA STANJA V POSAMEZNIH SLOVENSКИH PODJETJIH Z MLEČNIMI IZDELKI**

Po pregledu številnih člankov, novic in letnih poročil je moč ugotoviti, da se na slovenskem trgu mlečnih izdelkov bje trd in neizprosен boj med tujimi in domačimi proizvajalci. Še pred dobrim desetletjem je bilo v Sloveniji 14 mlekarn, zdaj se je njihovo število skoraj prepolovilo. V združenju GIZ mlekarstva Slovenije je združenih 8 največjih Slovenskih mlekarn (GIZ mlekarstva Slovenije 2007):

- a) Ljubljanske mlekarne d.d.,
- b) Mlekarna Celeia d.o.o.,
- c) Pomurske mlekarne d.d.,
- d) Mlekarna Planika Kobarid,
- e) Agroind Vipava 1894 Vipava d.d.,
- f) KGZ Škofja Loka,
- g) Kele & Kele mlekarne Krepko,
- h) KGZ Kooperacija d.o.o..

Med največjimi in najpomembnejšimi so naslednji trije slovenski proizvajalci mlečnih izdelkov: Ljubljanske mlekarne, Mlekarna Celeia in Pomurske mlekarne, prav vsi pa so zadnje leto poslovali z izgubo.

V nadaljevanju sledi pregled stanja in delovanja (predvsem na področju trženja in prodaje) v posameznih slovenskih mlekarnah. Glede na velikost in moč, ki jo imajo na slovenskem trgu mlečnih izdelkov, je smiselna obravnava le treh največjih slovenskih mlekarn.

Pomembno je dodati še to, da pregled trenutnega stanja poslovanja slovenskih mlekarn zajema le nekatere vidike delovanja mlekarn. Osredotočila sem se na njihov

proizvodni program, blagovne znamke, tržne deleže, tržnokomunikacijske aktivnosti, vizije in (zaradi možnosti povezovanja, združevanja ali prodaje tujim korporacijam) tudi na lastniške deleže.

### **3.2.1 Ljubljanske mlekarne**

#### **A) SPLOŠNO**

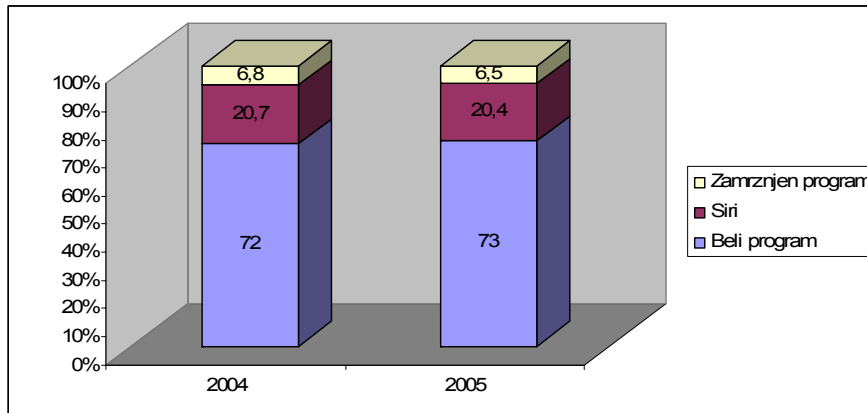
Ljubljanske mlekarne so bile ustanovljene leta 1956, leta 1999 so ustanovili skupščino delničarjev, leta 2000 so si pripojili Gorenjske mlekarne in 2001 še Mariborske mlekarne, 2003 je sledil nakup večinskega deleža mlekarne v Tuzli (Ljubljanske mlekarne 2006: 9).

V Ljubljanskih mlekarnah (2006: 8) predelujejo mleko v celovit prodajni program lastnih izdelkov, ki jih delijo na tri prodajne programe:

- a) beli program (jogurti, sveže mleko, skute in sirni namazi, trajno mleko, smetana in napitki),
- b) siri (poltrdi, trdi in topljeni siri, mozarella) in
- c) sladoledi (drobni, družinski in gostinski).

Beli program je, glede na vrednostno strukturo prodaje v Ljubljanskih mlekarnah, najpomembnejši, saj presega 70 % prodaje vseh izdelkov Ljubljanskih mlekar, z nekaj več kot 20 % sledi program sirov, 6,5 % pa zajema program sladoledov. Najnovejši dostopni podatki se nanašajo na leti 2004 in 2005, med letoma pa ni večjih razlik (glej graf 3.2.1.1).

Graf 3.2.1.1: Vrednostna struktura prodaje v odstotkih po programih v Ljubljanskih mlekarnah v letih 2004 in 2005



Vir: Ljubljanske mlekarnе 2006: 21.

Poleg mlečnega programa, proizvajajo in prodajajo v največji slovenski mlekarni tudi nemlečni program (ledeni čaji, voda). K celovitejšem prodajnem programu pa svoje prispevajo tudi različni komplementarni dokupljeni izdelki (Ljubljanske mlekarnе 2006: 8).

Lastniška struktura Ljubljanskih mlekarn (2006: 11) na dan 31. 12. 2005 je izgledala takole:

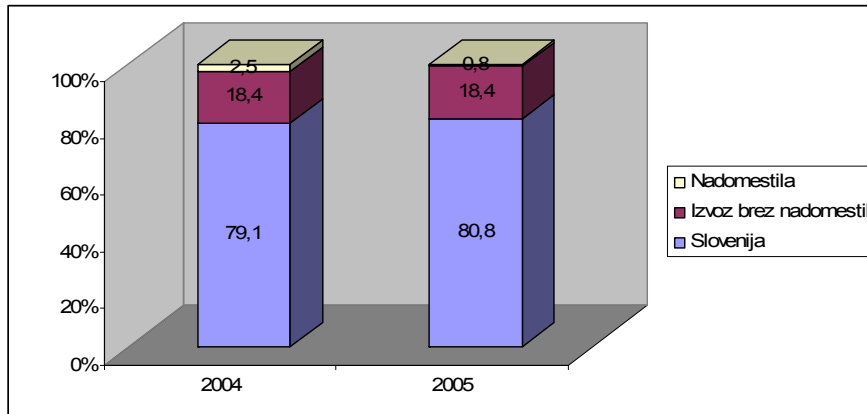
- a) 36 % PIDI,
- b) 24 % Mlekodel d.o.o.,
- c) 17 % mali delničarji,
- d) 12 % skladi,
- e) 7 % kmetijske zadruge,
- f) 4 % druge pravne osebe.

Vizija Ljubljanskih mlekarn je postati (in ostati) prva ali najmanj druga mlekarna med vsemi mlekarnami v Sloveniji, na Hrvaškem, v Avstriji in severni Italiji. V Sloveniji že zasedajo prvo mesto (Ljubljanske mlekarnе 2006: 13). Cilj je to pozicijo ubraniti.

Kot kaže graf 3.2.1.2, Ljubljanske mlekarnе kar okoli 80 % vseh izdelkov prodajo na slovenskem trgu, 18,4 % jih prodajo na tujih trgih, brez nadomestila, skoraj

zanemarljiv delež pa predstavljajo nadomestila. Najnovejši dostopni podatki se nanašajo na leti 2004 in 2005, med letoma ni večjih razlik.

Graf 3.2.1.2: Vrednostna struktura prodaje v Ljubljanskih mlekarnah po trgih v letih 2004 in 2005



Vir: Ljubljanske mlekarne 2006: 20.

Strateške prednosti, ki jih zaznavajo v Ljubljanskih mlekarnah:

- a) prepoznavne blagovne znamke v Sloveniji in nekatere tudi na trgih držav nekdanje Jugoslavije,
- b) tržni deleži na trgu Slovenije,
- c) znanje zaposlenih in učinkovita izraba le- tega,
- d) fleksibilnost proizvodnje za tržno sprejemljivo ceno,
- e) hitra in kakovostna odzivnost na potrebe in pričakovanja odjemalcev,
- f) najhitrejša rast števila prodajnih mest na trgih zunaj Slovenije (izboljševanje dostopnosti prodajnega programa) (Ljubljanske mlekarne 2006: 13).

## B) TRŽENJE

Na področju trženja so se odločili v letu 2005 za obrambo položaja na domačem trgu, ki je temeljila na hitrem in inovativnem odzivanju na novo nastale razmere in doslednim uveljavljanjem izbrane arhitekture blagovnih znamk ter načrtnim upravljanjem z omejenim številom izdelčnih znamk. Pozornost so posvetili celovitemu obvladovanju kupcev, katerega nosilci so bili vodje ključnih kupcev, ki kupce spremljajo in skupaj z njimi kreirajo prodajno politiko. S trgovci so se začeli dogovarjati za projekte (npr.

projekt upravljanja z blagovnimi skupinami izdelkov za Mercator) (Ljubljanske mlekarne 2006: 19).

S cenovno politiko so kot tržni vodja vzdrževali nivo cen na slovenskem trgu. Tudi v letu 2005 so bile cenovne akcije eno od stalno uporabljenih prodajnih orodij in se preko njih vključevali v raznovrstne cenovne projekte (Slovenska košarica, Trajno nizka cena, Tušklub, Prva cena ...). Izvajali so degustacije in promocij na prodajnih mestih (Ljubljanske mlekarne 2006: 19).

Na trg so leta 2005 uvedli sledeče nove izdelke (Ljubljanske mlekarne 2006: 19):

- a) Beli program: Skuta s podloženim sadjem (4 različni okusi), Skutice junior, EGO: štiri novi sadno- zelenjavni okusi, mini embalaže (3 okusi), 5-litrsko pakiranje sladke smetane, multipack pakiranje sadnih jogurtov.
- b) Siri: Jošt v novi embalaži in v novih velikostih pakiranja, siri v lističih: gauda, edamec.
- c) Sladoledi: dva nova okusa korneta Maxim Premium, nov okus in nova oblika sladoleda Brrr ter lahki Piran.

Nastopanje na trgih držav nekdanje Jugoslavije je vezano predvsem na proizvodno podjetje Tuzla. Proizvodnja izdelkov z znamkami Ljubljanskih mlekarn v omenjenem povezanem podjetju ter trženje na lokalnih trgih združenih v raznovrstne oblike carinskih unij je učinkovit odgovor na visoke uvozne dajatve na uvoz blaga proizvedenega v državah Evropske unije. Sklenili so tudi nekaj novih pogodb s hrvaškimi trgovci in razširili prodajni asortiman ter povečali izvajanje marketinških aktivnosti (Ljubljanske mlekarne 2006: 19– 20).

Veliko pozornost pa so namenili tudi iskanju in pridobivanju novih kupcev na trgu EU, a kljub številnim aktivnostim v letu 2005 prodajni rezultati negativno odstopajo od rezultatov doseženih v predhodnih letih. Največjo krivdo za to pripisujejo vstopu v EU, rasti moči trgovinskih blagovnih znamk, vstopu tujih nizkocenovnih diskontnih verig ter izredno agresivnemu oglaševanju konkurence (Ljubljanske mlekarne 2006: 19– 20).

Doseženi finančni rezultati za leto 2005 ne izpolnjujejo vseh pričakovanj, čeprav so načrtovane aktivnosti po posameznih področjih v pretežni meri uresničili, še ugotavljajo v Ljubljanskih mlekarnah (2006: 5).

Njihove najpomembnejše blagovne znamke so:

- a) **korporacijska blagovna znamka Ljubljanske mlekarne;**
- b) ključne izdelčne blagovne znamke: **Alpsko mleko**, Ego, Jošt, Lučka, Planica, Piran in Maxim.

Leta 2003 pa so postavili tudi nove podobe blagovnih znamk in nov korporacijski slogan: **Tradicija. Skrb. Zanesljivost.** (Ljubljanske mlekarne 2006: 8–9).

»Pri prodaji **mleka** pri nas je njihov tržni delež okrog **60-odstoten**, pri jogurtih dosegajo četrtnski delež, pri svežih sirih (skuta) dve tretjini, pri trdih sirih pa nekaj več kot petino« (Šoštarič 2006a: 9).

Pri trženjskih aktivnostih so se v Ljubljanskih mlekarnah odločili za tri glavna področja, katerim so namenili večino sredstev (Ljubljanske mlekarne 2006: 22). Tako so v letu 2005 izvajali aktivnosti na področju raziskav (o nakupnem odločanju potrošnikov in prepoznavnosti blagovnih znamk na slovenskem trgu, o tem, kako porabniki kategorizirajo izdelke in znamke v segmentu mleka in fermentiranih mlečnih izdelkov ter o odnosu potrošnikov do sirnih namazov ter sirnih namazov Ljubljanskih mlekarn ter do sladolediv Ljubljanskih mlekarn itd.). Leta 2005 so izvajali tudi tri večje oglaševalske akcije: veleplakate z oglasi za sladolede, televizijski oglas za sire Jošt in televizijski oglas za izdelke blagovne znamke Ego.

Aktivnosti na področju direktnega komuniciranja pa so v letu 2005 bile: atraktivne promocije izdelkov (Ego, sladolediv Piran, Kako si?), oblikovanje pisem na drugačen način kot je običajno, organizacija dogodkov in promocije na mestu dogodkov, kjer se zbere veliko ljudi, ki so relevantni za posamezno skupino izdelkov, priprava priložnostnih oglasov za kataloge kupcev in označevalce izdelkov na prodajnem mestu, materijale za razdeljevanje ter materijali za pospeševanje prodaje (Ljubljanske mlekarne 2006: 22).

Kljub temu da ob prebiranju letnih poročil lahko zasledimo, da so Ljubljanske mlekarne ogromno postorile na področju trženja, je vseeno treba v uspešnost na področju trženja vsaj malo podvomiti. Šele z zamenjavo vodstva so v Ljubljanskih mlekarnah spoznali resnično pomembnost oblikovanja blagovnih znamk in vlaganja na to področje. Tako Cvetana Rijavec zagotavlja, da bodo v Ljubljanskih mlekarnah v prihodnje vse sile usmerili v povečanje prodajne cene izdelkov na trgu, več denarja bodo investirali v promocijo, razvijali izdelke z višjo dodano vrednostjo, uredili strategijo blagovnih znamk (očitno ocenjujejo, da je trenutna preslaba) in skušali poiskati nove trge (Toplak 2007: 12).

### **3.2.2 Mlekarna Celeia**

#### **A) SPLOŠNO**

V Letnem poročilu Mlekarna Celeia za leto 2005 (Mlekarna Celeia 2006: 3) izvemo, da je to mlekarne s 60 letno tradicijo. Leta 1996 so posodobili in avtomatizirali linijo za izdelavo sirov (in s tem pridružili sirarno Šmarje na osnovno lokacijo, v Arjo vas). S tem so postali največji proizvajalec poltrdih sirov v Sloveniji. V začetku devetdesetih se je podjetje preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo Hmezad Celeia, mlekarstvo, sirarstvo in čebelarstvo, leta 1995 pa so se preimenovali v Mlekarno Celeia, mlekarstvo in sirarstvo, d.o.o.. Specializirali so se predvsem za proizvodnjo fermentiranih izdelkov, poltrdih sirov in konzumnega mleka.

Družabniki v Mlekarni Celeia konec leta 2005 so (Mlekarna Celeia 2006: 4):

- a) 73,93 % 20 kmetijskih zadrug,
- b) 25,54 % KD Holding d.d. Ljubljana,
- c) 0,53 % delavski delež.

Z deleži Mlekarne Celeia se ne trguje na odprtem trgu. Mlekarna Celeia nima svojih domačih ali tujih podružnic. Osnovna dejavnost, ki jo podjetje Mlekarna Celeia dejansko opravlja pa je (Mlekarna Celeia 2006: 7,8):



- a) odkup, zbiranje in predelava konzumnega mleka,
- b) proizvodnja raznih fermentiranih izdelkov (navadnih in sadnih jogurtov, desertnih jogurtov, probiotičnih LCA jogurtov, sladke in kisle smetane),
- c) proizvodnja poltrdnih sirov,
- d) proizvodnja masla, sirotkinega koncentrata ipd. ter
- e) prodaja trgovskega blaga.

Z vstopom Slovenije v EU se konkurenca zaostre in potrebna bo še večja tržna usmeritev. V zadnjih letih je Mlekarna Celeia tehnološko posodabljala proizvodnjo in gradila prepoznavnost blagovne znamke »Zelene doline«, pravijo v Mlekarni Celeia (Mlekarna Celeia 2006: 7,8).

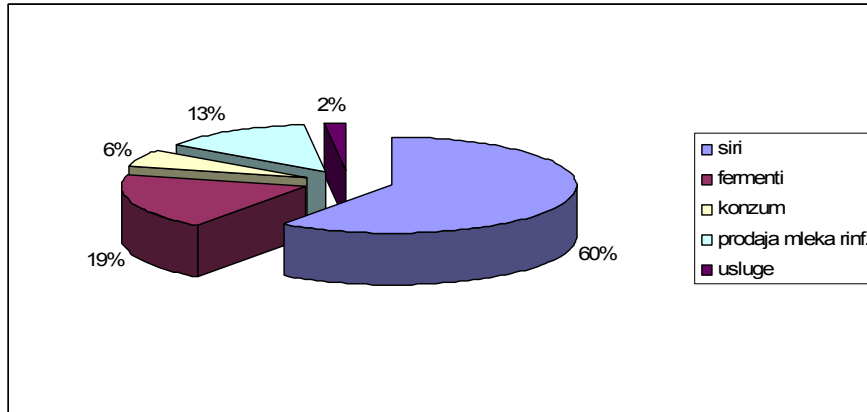
Vizija Mlekarnice Celeia je »ostati pomemben ponudnik v Sloveniji, obdržati obseg vrednosti prodaje, postati prepoznaven ponudnik v jugovzhodni Evropi in se uspešno širiti na bližnje trge EU« (Mlekarna Celeia 2006: 10).

Struktura prodaje v Mlekarni Celeia je bila v letu 2005 naslednja:

- a) 67 % prodaja lastnih izdelkov in storitev na domačem tržišču,
- b) 25,4 % predstavlja prodaja lastnih izdelkov na tujem trgu,
- c) 6,1 % predstavlja prodaja dokupljenega blaga (Mlekarna Celeia 2006: 16).

Struktura proizvodnje predelanega mleka za leto 2005 (Mlekarna Celeia 2007) je naslednja: za konzumno mleko so porabili 7,1% količin mleka oz. 21,6% manj kot lani, za fermente 22,3 % količin mleka oz. 7,1% manj kot lani, za sire 70,6 % količin mleka oz. 3,2% več kot lani. Glej graf 3.2.2.1.

Graf 3.2.2.1: Struktura porabe odkupljenega mleka v Mlekarni Celeia v letu 2005



Vir: Mlekarna Celeia 2006: 20.

## B) TRŽENJE

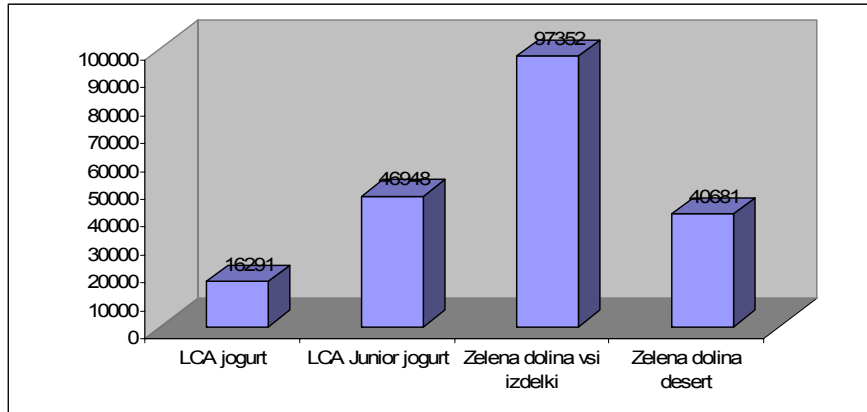
Lastne proizvode trži Mlekarna Celeia pod **krovno blagovno znamko Zelene doline**, ki vsebuje program več kot 90-ih izdelkov, ki so vsi v skladu s standardi kakovosti v EU. Poleg lastnih izdelkov proizvajajo mlekarne mlečne izdelke tudi pod trgovskimi blagovnimi znamkami, tržijo pa tudi dokupljeno trgovsko blago in mlečne izdelke tujih proizvajalcev (Mlekarna Celeia 2006: 10).

**Linije izdelkov** združenih pod krovno blagovno znamko Zelene doline so naslednje: linija Desertov Zelene doline, linija sadnih jogurtov, LCA linija probiotičnih izdelkov, ki vsebuje tudi skupino izdelkov LCA Vita, 4 žitni LCA in za najmlajše LCA Junior ter LCA napitki in linija sirov in smetan (Mlekarna Celeia 2007).

Podatki iz leta 2003 o razdelitvi oglaševanja po blagovnih znamkah v Mlekarni Celeia so predstavljeni v grafu 3.2.2.2. Podatki so žal dostopni samo za leto 2003 in ne za kasnejša leta, vendar se mi jih glede na kontinuirano delovanje v oddelku trženja in letno le manjše odstopanje, zdi smiselno predstaviti.

Po podatkih Mlekarne Celeia se torej jasno vidi, da največji poudarek dajejo oglaševanju krovne blagovne znamke Zelene doline. V letu 2005 pa so poleg zgoraj naštetih blagovnih znamk zelo velik poudarek dali tudi novim izdelkom blagovne znamke LCA Vita.

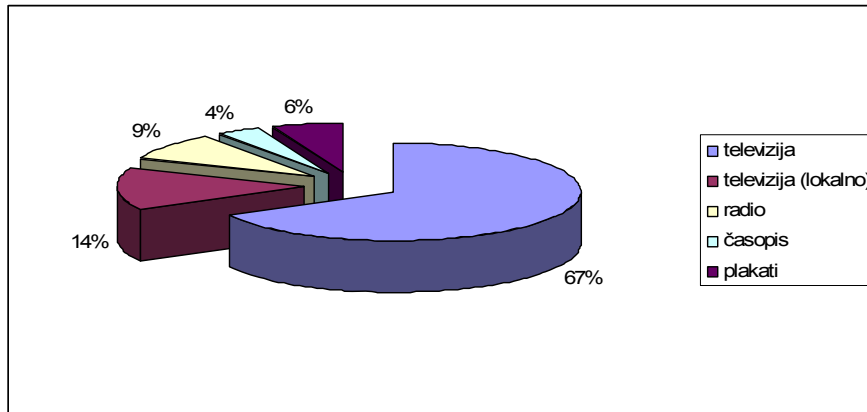
Graf 3.2.2.2 : Porazdelitev deleža oglaševanja po blagovnih znamkah leta 2003



Vir: Mlekarna Celeia (2003): interno gradivo.

Graf 3.2.2.3 nam pokaže, da je glavni del oglaševalskega denarja v Mlekarni Celeia dobila televizija, precej oglašujejo tudi na lokalnih televizijah. Poleg tega pa se je mlekarna redno pojavljala na vseh večjih in pomembnejših sejmih na tujem in pri nas, izvajala promocijske dejavnosti na prodajnih mestih, organizirala nagradne igre in se posluževala še ostalih tržnokomunikacijskih poti (Mlekarna Celeia 2006: 16).

Graf 3.2.2.3 : Razdelitev oglaševanja Mlekarne Celeia po medijih v letu 2005



Vir: Mlekarna Celeia 2006: 16.

### 3.2.3 Pomurske mlekarne

#### A) SPLOŠNO

Pomurske mlekarne so prav tako eden izmed stebrov slovenske mlekarske industrije, letno predelajo čez 100 milijonov litrov mleka, pridelanega na izključno lastnem odkupnem področju. Je podjetje z ugledno tradicijo. Oprijel se jih je slogan »**Beli zakladi neokrnjene narave**«. V letu 2005 sta bila obsega poslovanja in prodaje v porastu. Proizvodnja poteka na dveh lokacijah: v Murski Soboti in Ljutomeru (Pomurske mlekarne 2006: 2– 9).

Proizvodni program Pomurskih mlekarn zajema široko paleto mlečnih in nemlečnih proizvodov: sveže, trajno in čokoladno mleko, smetana in rastlinska smetana, jogurti in kislo mleko, kislja smetana, maslo, masleni namazi, skuti, skutni deserti in namazi, pudingi in mlečni deserti, trdi, poltrdi in topleni siri, ledena kava ter kapučino (Pomurske mlekarne 2006: 10).

Cilji, ki so si jih v Pomurskih mlekarnah zadali v letu 2005, so bili: potrošnikom zagotoviti naravne, najkakovostnejše in zdravju prijazne in druge živilske izdelke v skladu z evropskimi standardi, ohranjati in razvijati naravno okolje za doseganje kakovostne surovine, zagotavljanje za lastnike sprejemljivo donosnost kapitala, skrb za socialno varnost zaposlenih in zagotavljanje tržne prilagodljivosti (Pomurske mlekarne 2006: 10).

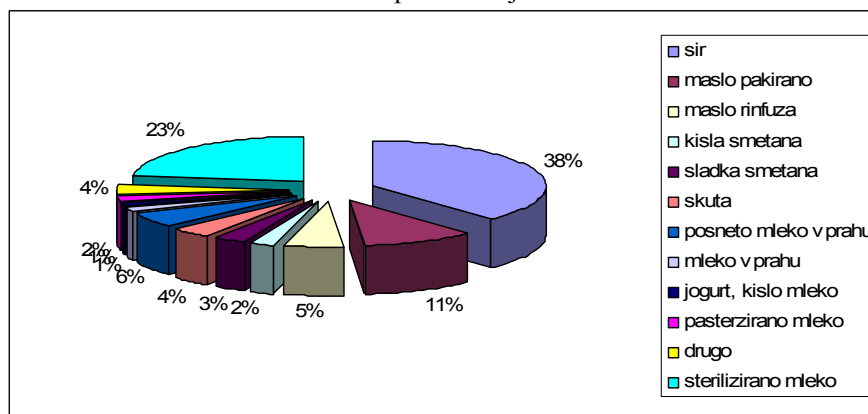
Lastniška struktura Pomurskih mlekarn na dan 31. 12. 2005 (Pomurske mlekarna 2006: 47):

- a) 39,06 % Pomurske mlekarne- skupnost d.d.,
- b) 13,36 % Pomurske mlekarne zadruga z.d.o.,
- c) 9,75 % Ljubljanske mlekarne d.d.,
- d) 5,83 % Pomurske mlekarne d.d.,
- e) 5,45 % Mlinopek d.d.,
- f) 4,20 % Cetis d.d.,

- g) 3,80 % Kapitalska družba d.d.,
- h) 3,34 % Slovenska odškodninska družba d.d.,
- i) 2,38 % Mlekarska zadruga Ptuj d.d.,
- j) 12,82 % ostale manjše pravne in fizične osebe skupaj.

Struktura proizvodnje v letu 2005 je prikazana v spodnjem grafu 3.2.3.1. Največji delež proizvodnje je predstavljala proizvodnja sirov nato steriliziranega mleka in masla. Skupaj te tri skupine proizvodov predstavljajo 75 % celotne proizvodnje.

Graf 3.2.3.1: Količinska struktura proizvodnje v Pomurskih mlekarnah v letu 2005



Vir: Pomurske mlekarne 2006: 14.

Prihodki iz poslovanja so se v letu 2005 povečali za 1,7 %, prihodki ustvarjeni na domačem trgu so porasli za 0,5 %. Trend rasti na domačem trgu se torej nadaljuje, vendar ne več na račun trgovskih blagovnih znamk, ampak je to predvsem posledica dodatnih aktivnosti na področju trženja (Pomurske mlekarne 2006: 17).

Po podatkih najdenih na spletni strani (Pomurske mlekarne 2007) Pomurske mlekarne 70 % celotne proizvodnje Pomurske mlekarne prodajo na slovenskem trgu, 30 % pa na drugih tržiščih.

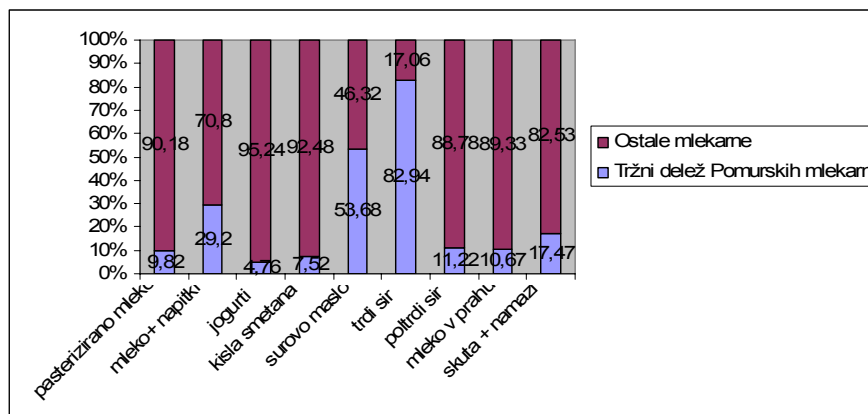
## B) TRŽENJE

Trženjske aktivnosti v Pomurskih mlekarnah zajemajo tržne raziskave, obiske sejmov, srečanje s kupci ter pregledovanje konkurence. V letu 2005 so tako nadaljevali s

povezovanjem s trgovci in njihovimi znamkami: Mercator (Ementalec, Lahki tekoči jogurt, Sveže lahko mleko) in Tuš (navadni jogurt Olimp, sadni jogurt Olimp in kislá smetana Olimp). V okviru blagovne znamke ProNutri ponujajo pinjenec v treh okusih. Na sejmu v Gornji Radgoni so predstavili nove izdelke iz skupine **Zakladi slovenskega mleka** (Pomurske mlekarne 2006: 23). Domačemu trgu so pod to znamko ponudili Slovensko kisló mleko, Slovenska domača skuta, Slovensko surovo maslo in Slovensko čajno maslo (Kovač 2006: 3).

Vsekakor so paradni konj Pomurskih mlekarň siri, saj skoraj 83 % tržnega deleža pri silih pripada prav njim. Izjemno pomembni sta tudi liniji surovega masla, kjer imajo skoraj 54 % delež na slovenskem trgu, in linija naptikov in mleka, kjer zavzemajo 29.2 % tržni delež (glej graf 3.2.3.2).

Graf 3.2.3.2: Tržni deleži Pomurskih mlekarň in ostalih mlekarň na slovenskem trgu leta 2005



Vir: Pomurske mlekarne 2006: 20.

### 3.3 TUJA KONKURENCA NA SLOVENSLEM TRGU MLEČNIH IZDELKOV

Med izdelki tujih mlekarň pa so pri nas izredno dobro pozicionirani izdelki hrvaškega podjetja Dukat in tuje korporacije Danone, ne smemo zanemariti tudi tujih blagovnih znamk podjetij Zott, Campina in Muller. V diplomskem delu obravnavam le 2 najmočnejša tuja oglaševalca mlečnih izdelkov.

### 3.3.1 Danone

Multinacionalna korporacija Danone ima (po podatkih objavljenih na njihovi uradni spletni strani) svoje začetke v letu 1966, ob združitvi dve podjetij za izdelovanje steklenic v podjetje z imenom BSN. Na prehrambni trg je vstopila 1969, ko je prevzela upravljanje podjetja Evian. Leta 1973 sta se BSN in Gervais Danone združila v največjo francosko verigo prehrabnih izdelkov. Od leta 1981 naprej se osredotočajo izključno na prehrabni trg (Danone 2007a in Danone 2007b).

Od leta 1997 naprej se osredotočajo na tri ključne linije proizvodov: dnevno sveže izdelke, piškote in izdelke iz žitaric. Njihovi izdelki se pojavljajo v kar 120 državah po vsem svetu in so prvi na svetu po prodaji dnevno svežih izdelkov in ustekleničenih vod, ter drugi na svetu pri prodaji piškotov in žitnih izdelkov (Danone 2007c).

Podjetje Danone se je pri nas intenzivneje pojavilo z oglaševanjem in aktivnim trženjem leta 2003. Pri nas ima Danone zastopništvo, vendar lahko na svetovnem spletu najdemo le podatke o blagovnih znamkah, ki jih pri nas oglašujejo in prodajajo nič pa o njihovem delovanju v Sloveniji.

Pri nas je korporacija Danone prisotna z mlečnimi izdelki blagovnih znamk:

- a) **Vitalinea** (8 okusov),
- b) **Fruchtszwerg** (3 okusi),
- c) **Actimel** (6 okusov) in
- d) **Activia** (8 okusov).

Vse 4 blagovne znamke so oglaševane skupaj s **korporacijsko znamko Danone**. Oglaševanje vseh 4 blagovnih znamk je precej podobno, saj Danone oglašuje s trditvami, da so izdelki zdravi in jih je zato potrebno uživati. Fruchtszwerg pomaga pri rasti otrok, Actimel krepi odpornost, Activia pomaga pri prebavi, Vitalinea pa pri hujšanju.

V letu 2005 je bila korporacijska znamka Danone **tretja najbolj oglaševana blagovna znamka v Sloveniji**. Edina iz panoge mlečnih izdelkov, ki se je uvrstila med 10 najbolj oglaševanih blagovnih znamk. Med največjimi bruto oglaševalci pa se je

Danone uvrstil na sedmo mesto (JZ 2006: 22). V letu 2005 je korporacija Danone pri nas kar za **46,3 %** povečala bruto oglaševanje primerjalno na leto 2004. Danone je tako za oglaševanje v letu 2005 namenilo 1699 milijonov tolarjev (7.089.801 EUR) (Petrov 2006: 20).

Na slovenskem trgu je Danone naredil velik tržnokomunikacijski korak naprej. S poskusnimi dnevi in trditvami o vračilu denarja<sup>3</sup> ob nezadovoljstvu z izdelki so zagotovo dosegli velik odziv. Da je bila akcija s poskusnimi dnevi in vračilom denarja za izdelke blagovne znamke Actimel uspešna, priča tudi dejstvo, da so se odločili za podobno akcijo tudi pri izdelkih blagovne znamke Activia, ki so jih konec lanskega leta na novo predstavili slovenskim potrošnikom.

### **3.3.2 Zott**

Nasprotno od multinacionalke Danone je Zott nemška mlekarna z dolgoletno tradicijo (Zott 2007), ki da zelo veliko na kvaliteto in jo tudi stalno poudarja z oglaševanjem. Mlekarna je bila ustanovljena 1926 in je pri nas prisotna od leta 1997 predvsem z blagovnimi znamkami **Jogobella** in **Monte**. Obe blagovni znamki močno oglašuje tudi na slovenskem trgu. Glede na to, da so izdelki združeni pod znamko Zott lahko rečemo, da gre za **korporacijsko blagovno znamko**.

## **3.4 TRŽENJE V SLOVENSKI PANOGI MLEČNIH IZDELKOV**

Kot je razvidno iz analize delovanja in trženja posameznih podjetij je multinacionalna korporacija Danone na področju izdatkov za tržno komuniciranje daleč pred ostalimi slovenskimi proizvajalci in ponudniki na trgu mlečnih izdelkov. To potrjujejo tudi raziskave Mlekarne Celeia. Danone porabi za oglaševanje pri nas več kot vse naše mlekarne skupaj.

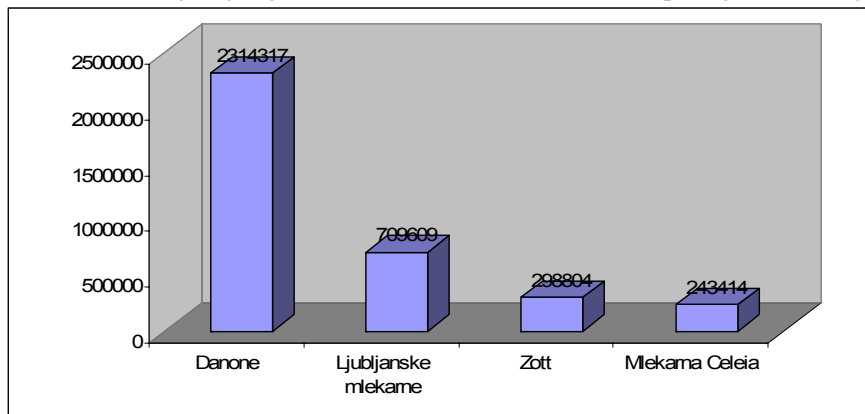
---

<sup>3</sup> Zveza potrošnikov Slovenije je tržnemu inšpektoratu in častnemu ramsodišču Slovenske oglaševalske zbornice prijavila podjetje Danone zaradi zavajajočega oglaševanja, saj potrošnikom, ki niso bili zadovoljni z izdelki Actimel niso pravočasno vrnil denarja oz. so ga vrnili šele po posredovanju Zveze potrošnikov Slovenije (Grošelj 2007: 3).



Po podatkih Mlekarne Celeia za leto 2003 je Danone za oglaševanje na slovenskem trgu namenil precej več kot vse ostale mlekarne, saj je za oglaševanje porabil več kot trikrat več kot drugi največji oglaševalec mlečnih izdelkov na Slovenskem, Ljubljanske mlekarne (glej graf 3.4.1). Če k temu dodamo še podatke objavljene v medijih, da je Danone med leti 2004 in 2005 kar za 46,3 % povečal količino sredstev namenjenih tržnemu komuniciranju, nam postane jasno, da so razlike med tujo korporacijo in katero koli drugo mlekarno pri nas enormne. Osebnostno menim, da lahko tako ogromno razliko pri količini oglaševanja opazimo vsi potošniki (in je logična posledica tega tudi pozicija izdelkov Danone na perceptivnih zemljevidih, ki jih predstavljam v nadaljevanju).

Graf 3.4.1: 4 največji oglaševalci v letu 2003 v mlekerski panogi v Sloveniji (bruto v EUR)

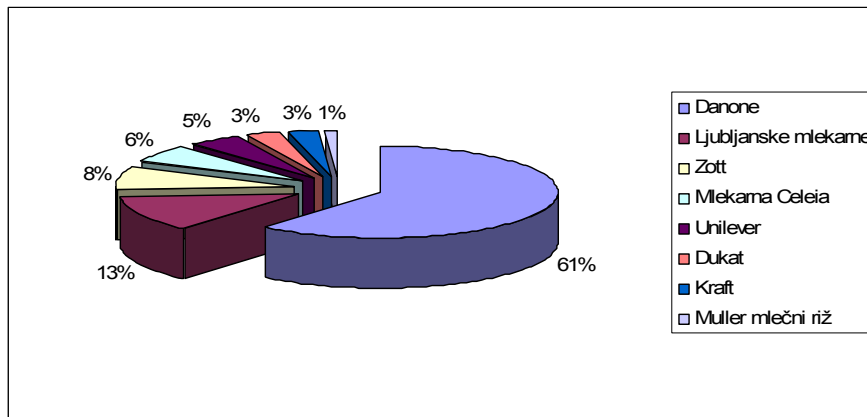


Vir: Mlekarna Celeia (2003): interno gradivo.

Danone je predvsem izredno močen, skoraj že agresiven televizijski oglaševalec. Glede na vse oglase, namenjena oglaševanju mleka in mlečnih izdelkov, je kar 61 % vseh televizijskih oglasov povezanih z oglaševanjem izdelkov korporacijske znamke Danone. Na drugem mestu sledi televizijsko oglaševanje izdelkov Ljubljanskih mlekar s komaj 13 %, nato izdelkov Zott z 8 % in izdelkov Mlekarne Celeia s 6 % (glej graf 3.4.2). Tudi ti podatki se nanašajo na leto 2003, vendar glede količine denarja, ki jih posamezne mlekarne namenjajo tržnokomunikacijskim dejavnostim nasploh, menim, da je trend v letih od 2003 do 2007 šel v smeri še močnejšega televizijskega oglaševanja Danone izdelkov in tako relativno (gledano na Danone) manjšega televizijskega oglaševanja

ostalnih mlekar. Tako bi bila verjetno odstotkovna razlika med Danone in ostalimi mlekarnami za ta leta še večja.

Graf 3.4.2: Televizijsko oglaševanje po oglaševalcih na področju mlečnih ponudnikov v Sloveniji v letu 2003

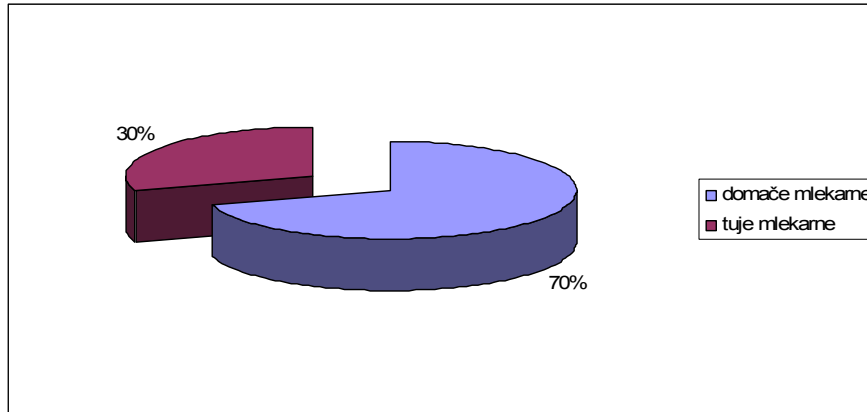


Vir: Mlekarna Celeia (2003): interno gradivo.

Glede na (v tem poglavju predstavljene) podatke o oglaševanju mlečnih izdelkov na slovenskem trgu je zanimivo pogledati še podatke o prodaji, predvsem v razmerju med tujimi in slovenskimi mlekarnami. Po podatkih GIZ mlekarstva Slovenije je leta 2006 30 % vseh prodanih mlečnih izdelkov v Sloveniji predstavljala prodaja izdelkov tujih mlekar in kar 70 % prodaja slovenskih mlečnih izdelkov (glej graf 3.4.3) (Šošterič 2007c: 4). Največji delež znotraj tujih mlekar je pripadel izdelkom iz programa multinacionalne korporacije Danone.

Tu se lahko vprašamo tudi o etnocentričnosti potrošnikov. Slovenski izdelki so kljub veliko manjšim vložkom v integrirano tržno komuniciranje, še vedno pri slovenskih potrošnikih priljubljeni. Kot pravi teorija etnocentričnosti potrošnikov in dosedanje raziskave, so potrošniki predvsem pri hrani občutljivi na njen izvor in so v tem pogledu precej etnocentrični. Vendar menim, da lahko močno, kreativno oglaševanje in pospeševanje prodaje tujih multinacionalnih korporacij tudi to delno spremeni in trend vsaj malo obrne v prid tujim korporacijam, zato se mlekarne nikakor ne smejo zanašati na to, da bodo potrošniki kupovali slovenske izdelke, samo zato, ker so slovenski, ampak morajo v razvoju in tržnokomunikacijskih dejavnosti slediti tujim konkurentom.

Graf 3.4.3: Prodaja mleka in mlečnih izdelkov v Sloveniji



Vir: GIZ mlekarstva Slovenije v Šošterič 2007c: 5.

Interno gradivo Mlekarne Celeia mi je ponudilo tudi vpogled v tržno raziskavo z naslovom Poznavanje in percepcija jogurtov Mlekarne Celeia in njihovih glavnih konkurentov, ki so jo v podjetju GfK Gral Iteo izvedli vsako leto med 2004 in 2006.

Rezultati za leto 2006 in primerjava s prejšnjimi leti pokaže naslednje (Hribar, Lindič, Arh 2006: 18):

- a) Znamke z **največjim deležem rednih ali občasnih uporabnikov** (glej prilogo C) so podobno kot leta 2005 **sadni jogurt Ljubljanskih mlekar** (59,3 %), **LCA navadni jogurt** (47,6 %), EGO (45,2 %) ter LCA sadni jogurti (44,2 %). Že več let je moč zaznati trend padanja deleža uporabnikov blagovnih znamk Zelene doline, največja padca v letu 2006 sta vidna pri blagovnih znamkah Vanilijev jogurt Zelene doline (za 23 %) in Smetanov jogurt Zelene doline (za 8 %), vendar se je delež uporabnikov pri slednjem zmanjšal za relativno manjši delež kot v letu 2005, ko je bil padec kar 18 %. V letu 2006 je opaziti tudi manjši delež uporabnikov blagovne znamke Sadni jogurt Zelene doline (za 9 %), ki so leto prej beležili rahel dvig (za 2 %).
- b) Podobno kot leta 2005, lahko rečemo, da so **blagovne znamke domačih proizvajalcev** vključenih v raziskavo (**z izjemo Actimela**, ki je bil tako v letu 2005 kot 2006, močno podprt s komunikacijskimi aktivnostmi) **nekoliko bolj prepoznavne** in tudi pogosteje uporabljene kot tuje blagovne znamke vključene

v raziskavo. **Med petimi najpogosteje uporabljenimi blagovnimi znamkami so vse slovenske.** Če so v letu 2005 beležili dvig prepoznavnosti in uporabe večinoma tujih blagovnih znamk, pa so v letu 2006 opazni dvigi tudi pri nekaterih slovenskih blagovnih znamkah. Še vedno je opazen **dvig deleža** uporabnikov **Vitalinee** (za 8 %) in **Jogobelle** (za 7 %), čeprav v manjši meri kot leta 2005, ko je bil beležili 27 % oziroma 23 % dvig uporabnikov. Pri Jogobelli je viden dvig uporabnikov predvsem na račun povečanja prepoznavanja (tudi ta blagovna znamka je močno podprta s tržnocomunikacijskimi aktivnostmi). V letu 2006 se je povečal tudi delež uporabnikov blagovnih znamk **LCA napitki** (za 8 %) in **EGO** (za 4 %) in sicer ob nespremenjeni stopnji prepoznavanja, medtem ko sta leta 2005 obe znamki beležili 6 % padec (glej prilogo C).

- c) Delež uporabnikov **dveh najpogosteje uporabljenih blagovnih znamk Sadni jogurt Ljubljanskih mlekar in LCA navadni jogurt** ostaja v primerjavi z lanskim letom podoben, opazen pa je padec v frekvenci uporabe teh dveh blagovnih znamk (manjši delež rednih ob višjem deležu občasnih uporabnikov). Glej prilogo C.
- d) Delež uporabnikov in njihova struktura ostaja podobna pri Actimelu (39,3 %) in Desertu Zelene doline (21,5 %), medtem ko opažamo rahel padec deleža uporabnikov in njihove frekvence pri Yogsiju (za 4 %) in LCA sadnih jogurtih (za 4 %), ter še nekoliko večji padec pri Jogodanu (za 9 %) in Bioaktivu (za 8 %) (glej prilogo C).

Poleg pogostosti uporabe je raziskava zajemala tudi percepcijo potrošnikov o ceni in kvaliteti mlečnih izdelkov (Hribar, Lindič, Arh 2006: 19):

- a) Povprečne ocene kvalitete na lestvici od 1 do 10 se gibljejo od 6,6 do 7,5. Lahko bi rekli, da anketiranci **vse blagovne znamke vključene v raziskavo percipirajo kot relativno kvalitetne. Najvišjo kvaliteto** po mnenju anketirancev dosega Activia (7,5), Jogobella (7,4), Actimel (7,4), EGO (7,3) in sadni jogurti Ljubljanskih mlekar (7,3), najnižjo pa Vanilijev jogurt Zelene doline (6,6) (glej graf 3.4.4 in prilogi A in B).

- b) Razlike v percipirani ceni jogurtov so nekoliko večje in se gibljejo od 5,4 do 7,9. Rezultati kažejo, da anketiranci kot **nekoliko dražje blagovne znamke percipirajo znamke tujih proizvajalcev** (Actimel, Activia, Vitalinea - povprečna ocena cene 7,0 ali več), medtem ko so **znamke domačih proizvajalcev percipirane kot nekoliko cenejše** (predvsem sadni jogurti in blagovna znamka LCA – z izjemo LCA Vita – okoli - povprečna ocena cene pod 6,0) (glej graf 3.4.4 in prilogi A in B).
- c) V primerjavi s prejšnjim merjenjem v letu 2005 se razlike v kvaliteti kažejo predvsem pri znamkah, pri katerih je moč opaziti padec v uporabi (Vanilijev jogurt Zelene Doline, Smetanov jogurt Zelene Doline, Sadni jogurti Zelene Doline). Pri slednjih je zaznati padec v percipirani kvaliteti, medtem ko percipirana ocena cene ostaja bodisi na podobnem nivoju kot lani ali še rahlo nižja (glej graf 3.4.4 in prilogi A in B).

Pri interpretaciji rezultatov je potrebno poudariti, da gre za pregled uporabe le izbranih blagovnih znamk, ne pa za celovit pregled trga mlečnih izdelkov (npr. niso vključene trgovske blagovne znamke, ki predstavljajo vedno bolj pomembne igralce na slovenskem trgu mlečnih izdelkov).

Iz perceptivnega zemljevida je torej jasno razvidno, da so tuje blagovne znamke percipirane pri potrošnikih kot dražje in nekoliko bolj kvalitetne kot slovenske. Tu je dokaz, kako lahko oglaševanje pomembno vpliva na percepcijo kakovosti. Gre namreč za to, da so vsi sveži slovenski mlečni izdelki in s tem tudi jogurti proizvedeni iz svežega in kvalitetnega slovenskega mleka, Danone pa tudi za proizvodnjo jogurtov, torej svojih »svežih« izdelkov, uporablja mleko v prahu (Šoštarič 2006f: 3). Temeljno vprašanje je torej, zakaj so cenovno ugodnejši, a kakovostno dobri izdelki slovenskih proizvajalcev pri potrošniki pozicionirani kot kakovostno slabši od tistih, proizvedenih v tujini?

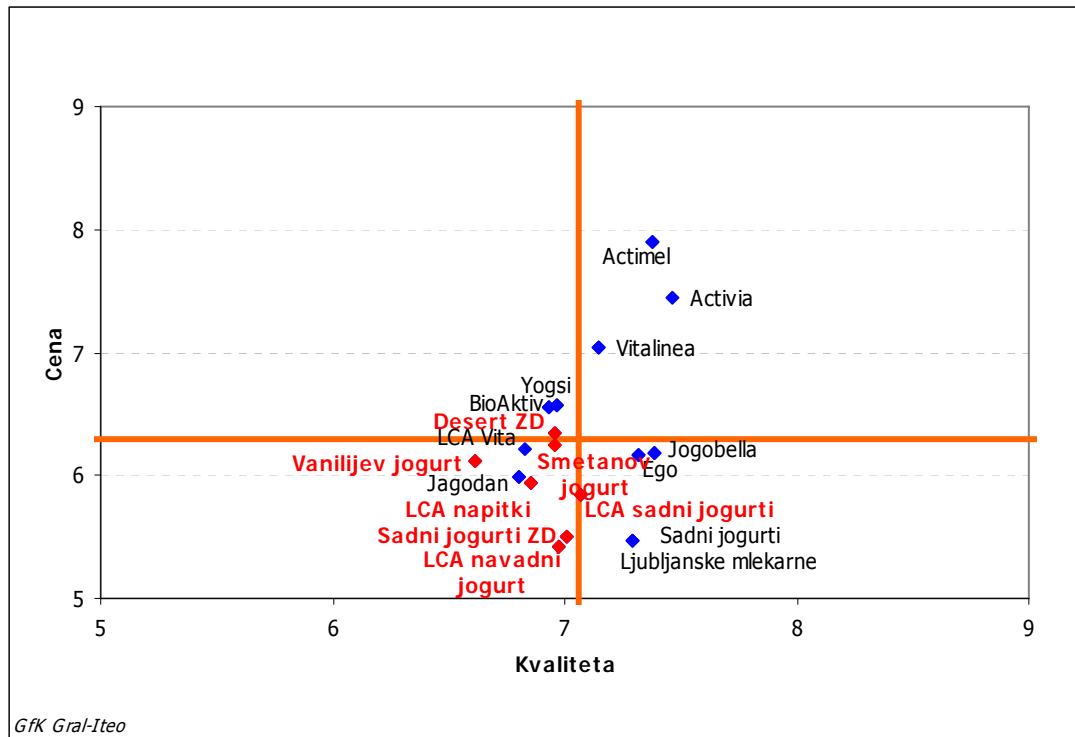
Pomemben del v mozaiku odgovora na to vprašanje je podatek, ki ga navaja Peter Vrisk, da mlečna družba Danone, ki ima v Sloveniji četrtinski delež, za promocijo nameni petkrat več sredstev kot vse slovenske mlekarne skupaj (MAC 2006: 1). Danone je predvsem naredil velik preboj na slovenski trg z oglasi Actimel, ki so oglaševali testne

dneve Actimel izdelkov in obljubljeni vračilo, če se počutje ob pitju Actimela ne bo izboljšalo. Sedaj pa se vedno bolj osredotočajo na trditve (claims) v oglaševanju, torej bolj in manj znane osebe sporočajo o tem, kako jim je Actimel spremenil življenje, kako jim pomaga pri ohranjanju zdravja in ga zato oni in člani njihove družine redno pijejo. Pri tem poudarjajo tudi skrb za druge (npr. celotno družino), ki jo lahko potrošniki pokažejo s kupovanjem in uporabo njihovih izdelkov.

Zanimiv je še podatek, da podobne snovi, ki jih Danone oglašuje kot najbolj pomembno sestavino Actimela in pripomorejo k dobremu počutju, vsebujejo tudi izdelki BioAktiv (Dukat) in večina probiotičnih izdelkov (linija LCA izdelkov Mlekarne Celeia).

Perceptivni zemljevid in njegove rezultate je smiselno pogledati še v povezavi s teorijo etnocentrizma potrošnikov. Rezultati predhodnih raziskav na tem področju v Sloveniji so po eni strani pokazali, da se slovenski potrošniki precej etnocentrični, kar se tiče prehrabnih izdelkov, saj se jim zdijo bolj kakovostni od tujih že samo zato, ker so slovenski. Povečana pripadnost slovenskim izdelkom se kaže tudi takrat, kadar imamo na trgu močno domačo blagovno znamko, česar pa pri nas trenutno ni. Predstavljena raziskava je na drugi strani pokazala, da so slovenske blagovne znamke jogurtov nekoliko bolj prepoznavne od tujih. Perceptivni zemljevid pa kaže na to, da potrošniki vidijo izdelke narejene v tujini, kot boljše (razlika v primerjavi s slovenskimi izdelki ni tako velika, a vseeno opazna). Najverjetneje pa je k temu največ prineslo oglaševanje tujih izdelkov kot kvalitetnih izdelkov, ki pripomorejo k boljšemu zdravju. Strategiji tujih blagovne znamke so torej pravočasno prepoznali pravo usmeritev pri oglaševanju. Z zdravstvenimi trditvami, poskusnimi dnevi in trditvami o boljšem počutju v oglasih so vsaj pri slovenskih potrošnikih dosegli to, da so ti izdelki prepoznani kot bolj kakovostni od slovenskih. Vzrok za boljšo sprejetost lahko razlagamo tudi s tem, da gre enostavno za ostanek iz prejšnjih časov, ko je bila pri nas izbira tovrstnih izdelkov precej omejena in so tuji izdelki veljali za izredno inovativne in kakovostne. Njihovo kupovanje v tujini je predstavljalo željo po boljšem načinu življenja. Možna je še razlaga, da pri potrošnikih velja prepričanje, da za višjo ceno dobimo bolj kakovosten izdelek.

Graf 3.4.5: Perceptivni zemljevid mlečnih izdelkov leta 2006 (cena/ kvaliteta)



Vir: GfK Gral Iteo v Mlekarna Celeia (2006): interno gradivo.

Povejmo še en podatek, povezan s slovenskimi blagovnimi znamkami mlečnih izdelkov. Živa Šorn (2006) v članku z naslovnom Alpsko mleko je ena najuspešnejših blagovnih znamk navaja raziskavo o moči blagovnih znamk, ki je pokazala, da je **Alpsko mleko** najbolj močna blagovna znamka na področju trajnega mleka v Sloveniji. Izredno visoko kotira Alpsko mleko kot blagovna znamka tudi na tujih trgih (še posebej na hrvaškem).

### 3.4.1 Skupno trženje panoge

Slovenske mlekarne so v 90-ih letih namenjale komuniciranju s potencialnimi potrošniki v povprečju **le tretjino sredstev konkurenčnih mlekarn v EU**. Prav tako se minimalno poslužujejo nevtralnega komuniciranja z javnostjo, ki ima za cilj povečati prodajo mleka in mlečnih izdelkov na splošno, ne glede na proizvajalca. Nasprotno se mlekarne v EU pogosto med seboj povezujejo na področju trženja z namenom povečanja skupne prodaje. S tem se zmanjšujejo stroški povezani s trženjem. Tudi v Sloveniji so se

mlekarne združile v GIZ mlekarstva Slovenije in tako skupno nastopajo na nekaterih domačih in tujih sejmih (But 1997: 67).

Pri nas lahko najdemo eno odmevnejšo akcijo tržnega komuniciranja mleka in mlečnih izdelkov na splošno. Akcijo »Še vedno imamo radi mleko« je za naročnika Gospodarsko interesno združenje mlekarstva Slovenije leta 2004 izvedel Studio Marketing (Studio Marketing 2004).

Akcija je obnovitev in posodobitev akcije »Radi imamo mleko« iz leta 1976. Slogan akcije iz leta 2004 je bil »Mleko iz dežele, kjer sem doma«, namen akcije pa potrošnike seznaniti s koristnostjo uživanja mleka in mlečnih izdelkov. Skupna vrednost akcije je znašala 46 milijonov tolarjev, vanjo pa so se finančno vključili tako kmetje kot njihove zadruge, predvsem iz ljubljanskega in celjskega konca Slovenije. Akcijo sta podprla tudi Združenje živilske industrije in Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (Ljubljanske mlekarne 2004).

Slika 3.4.1.1: Niz oglasov »Radi imamo mleko!« iz leta 2004



Vir: Studio Marketing 2004.



Slika 3.4.1.2: Primer oglasa »Radi imamo mleko!«



Vir: Marketing magazin 2006.

## **4. MOŽNE REŠITVE**

V sledečem poglavju bom, na podlagi pregledane literature, predstavljene teorije in analize situacije na slovenskem trgu mleka in mlečnih izdelkov, poskušala najti najbolj smiselne rešitve, ki bi slovensko mlekarsko industrijo rešile iz rdečih števil.

### **4.1 MOŽNE REŠITVE PRI ZDRUŽEVANJU PODJETIJ NA SLOVENSKEM TRGU MLEČNIH IZDELKOV**

Kratek pregled področja združevanj in prevzemov slovenskih mlekarn pokaže, da je bilo do sedaj že veliko poskusov združitvev slovenskih mlekarn oz. napovedi za prevzeme iz tujine. Vsi poskusi združitvev, prevzemov ali pripojitev podjetij so bili, kljub njihovi nujnosti, neuspešni. Že leta 1997 je Franci But (1997: 93) ugotavljal, da bi morale biti združevanje mlekarn v Sloveniji posledica sprememb, ki so se in se dogajajo z odpiranjem slovenskih meja in večjo tujo konkurenco na našem trgu. Stroški trženja (predstavljeni v prejšnjem poglavju), proizvodnje in transporta so previsoki in zato slovenske mlekarnice niso konkurenčne močnim tujim korporacijam. Multinacionalna korporacija Danone za oglaševanje na slovenskem trgu nameni kar petkrat več kot vse slovenske mlekarnice (MAC in AP 2006: 1). Stroški slovenskih mlekarn se povečujejo tudi zaradi konkurenčnega boja med domačimi mlekarnami, doseženi popusti pri oglaševanju so prav tako manjši, kot bi bili ob združitvi. Še posebej je treba poudariti, da gre pri mleku in mlečnih izdelkih za netrajne izdelke, ki jih je moč kupiti na veliko prodajnih mestih, in katerih glavna značilnost je, da se močno in pogosto oglašujejo. Butov predlog je, da slovenske mlekarnice med seboj postanejo zaveznice, saj se bodo le tako lahko uspešno uprle tuji konkurenci in s tem preživele.

Pred desetletjem se je torej že nakazovalo, da je na slovenskem trgu mlečnih izdelkov potrebno korenito prestrukturiranje in združevanje. V zadnjih letih je bilo veliko pobud pa tudi špekulacij okoli združitvev in prevzemov s strani tujih korporacij.

Leto 2005 je bilo prepleteno z namero o združitvi Ljubljanskih mlekarn in Mlekarnice Celeia. Ob združitvi Mlekarnice Celeia in Ljubljanskih mlekarn bi lahko nastala

naslednja situacija: Mlekarna Celeia bi imela samo slabih 13 % lastniškega deleža in bi tako ostala brez upravljaljskih pravic. S tem lahko pride do krčenja proizvodnje v Celju in do povečanja dobička v Ljubljani. Celjani so se bali, da bi Ljubljančani okrnili program oz. bi fermentirani program, ki jim sedaj prinaša dobiček, prevzele Ljubljanske mlekarne (Sebenik 2006: 32). Prav to je bil tudi razlog, da Celjani niso pristali na združitve.

V začetku leta 2006 se je v medijih veliko govorilo o možnem združevanju med Mlekarno Celeia in Pomurskimi mlekarnami. Mlekarna Celeia bi s pripojitvijo Pomurskih mlekarn predvsem okrepila svoj položaj na trgu in v kapitalskem povezovanju z Ljubljanskimi mlekarnami. Po drugi strani pa se programa obeh mlekarn (Mlekarna Celeia in Pomurskih mlekarn) odlično dopolnjujeta in se ne pokrivata, kar je dobra iztočnica za to, da bi obe mlekarni krepili svoj položaj na trgu in popestrili ponudbo. Predvsem bi bilo smiselno razmišljati o skupnih projektih nabave in **skupnem trženju**, še posebej pomembno pa bi bilo uvajanje **skupne blagovne znamke** (Kovač 2006: 3).

Jeseni 2006 pa je slovensko mlekarstvo najbolj razburkala napoved, da bo Ljubljanske mlekarne prevzel (z odkupom 54,1 % deleža<sup>4</sup> Ljubljanskih mlekarn) tuj mednarodni sklad Salford<sup>5</sup>. Salford je bil pripravljen zagotoviti odkup celotnih količin v Sloveniji proizvedenega mleka, iz česar je bilo možno sklepati, da Salforda niso zanimale samo Ljubljanske mlekarne, ampak bi po vsej verjetnosti kmalu povečal zanimanje za ostali dve slovenski mlekarni (Šoštarich 2006d: 9). Do odkupa kasneje ni prišlo. Zavedati se je namreč treba, da sodijo Ljubljanske mlekarne med podjetja, ki so za Slovenijo velikega strateškega pomena, saj v prodaji mleka predstavljajo med 55 in 65 % trga, zato bi bilo za naše gospodarstvo dobro, da največja slovenska mlekarna ostane v slovenskih rokah (Šoštarich 2006b: 9). In tako se je tudi zgodilo. O prodaji Ljubljanskih mlekarn tujcem so govorili celo v državnem svetu in na ministrstvo ter vlado naslovili poziv, da naj se zaradi nacionalnega interesa prepreči prodajo največje domače mlekarne tujemu kupcu (Šoštarich 2006b: 9). Na koncu so bile zadruga (kot prodajalke največjega deleža

---

<sup>4</sup> Svoje deleže v Ljubljanskih mlekarnah so takrat najprej želeli prodati Sod, Kad in KD, nato pa se je prodaji priključil še močnejši lastniški blok: NFD Holding, NFD1, Zvon Ena Holding, Jata Emona, Zvon ena ID in Mlekodel (Tekavec 2007: 9).

<sup>5</sup> Sklad Salford, s sedežem v Londonu, je znan predvsem po vlaganju v srbske mlekarne. V Sloveniji ga je v primeru Ljubljanskih mlekarn zastopalo podjetje Zenos, ki ga vodi Gorazd Čuk. Zakaj se niso odločili za nakup 54 % lastniškega deleža lani, še danes ni povsem znano (Tekavec 2007: 9).

Ljubljanskih mlekarn) pripravljene tudi na odstop od prodaje, če bi skupaj našli rešitev, ki bi jim omogočila postati večinske lastnice Ljubljanskih mlekarn. Hkrati je med združniki krožila informacija, da naj bi, če bi prodaja 54 % deleža Ljubljanskih mlekarn res spodletela, v posel posegle zadruga, lastnice Mlekarnice Celeia, ki naj bi tako postala vodilna slovenska mlekarna. Tudi to se ni zgodilo. Direktor Mlekarnice Celeia, Marjan Jakob, je v intervjuju za Dnevnik (Pihlar 2006: 11) dodal, da bi se iz zgodbe o skorajšnji prodaji več kot polovice deleža Ljubljanskih mlekarn morali vsi, povezani z mlekom in mlečnimi izdelki, naučiti, da so v slovenskem mlekarstvu potrebne povezave in sodelovanje.

Poglejmo nekaj potencialnih rešitev za izboljšanje delovanja slovenskih mlekarn. Rešitve so plod lastne analize, ki je predstavljena v praktičnem delu diplomskega dela, in ugotovitev Franca But (1997: 93- 94). Možni so trije scenariji.

Prva možnost je medsebojna delitev proizvodnih programov med slovenskimi mlekarnami: smiselno bi bil torej dogovor med mlekarnami, da bi ena proizvajala ene, druga druge vrste (skupine) mlečnih programov, pri tem pa bi bilo trženje smiselno združiti. Vendar pa je takšna razdelitev proizvodnje vprašljiva, saj bi to avtomatsko pomenilo, da bi se del mlekarn odpovedal proizvodnji bolj donosnih skupin proizvodov na račun tistih, ki ne prinašajo pozitivnega rezultata, še ugotavlja But. Po vseh poskusih je zdaj že povsem jasno, da do takšne povezave ne more priti med Ljubljanskimi mlekarnami in Mlekarno Celeia, saj je, kakor do sedaj kaže, med njima nemogoče najti rešitev, ki bi ohranila kolikor toliko donosno proizvodnjo v Celju. Precej bolj verjetno je takšno povezovanje med Pomurskimi mlekarnami in Mlekarno Celeia, saj se njuna programa odlično dopolnjujeta. Vsekakor bi bila taka povezava dobra za vzhodni del Slovenije.

Druga možnost je vdor tujega kapitala v slovenske mlekarnice, če bi združni lastniki (kot največji lastniki slovenskih mlekarn) izgubili vpliv nad upravljanjem. Možna posledica tega bi bila priključitev posameznih slovenskih mlekarn tujim mlekarnam ali mlekarским družbam. To bi lahko privedlo do konca domače proizvodnje in predelave mleka. Salford prevzema največje slovenske mlekarnice sicer ni izpeljal, a Slovenija

postaja zanimiva za velike korporacije (predvsem zaradi dostopa do balkanskih trgov). Največja nevarnost preži ob prevzemu največje mlekarne, torej Ljubljanskih mlekarn, saj bi lahko tuji lastniki stopili na slovenski trg mlečnih izdelkov, ga korenito spremenili in stanje obrnili sebi v prid tako, da bi počasi prevzeli še drugi dve večji mlekarni: torej celjsko in pomursko. Če bi imel nov lastnik agresivno poslovno politiko, bi to dokončno pomenilo potop slovenske mlekarne panoge. Prav zato je za slovensko mlekarstvo nujno, da ostane v slovenskih rokah.

Tretja in najbolj verjetna pa je možnost združitve domačih mlekarn. Po končanem procesu lastninjenja je znano, da imajo velik lastniški delež v mlekarnah slovenske zadrage, ki jih je mogoče opredeliti kot lastnike z istovrstnimi interesi, saj so vse v izključni lasti proizvajalcev. Tudi tu je zelo majhna verjetnost združitve Ljubljanskih mlekarn in Mlekarn Celeia. Ob 13 % lastniškega deleža, kolikor bi ga Celjani ob združitvi imeli, ne bi imeli glasovalnih pravic, kar bi po vsej verjetnosti privedlo do konca mlekarne v Arji vasi, saj sta si prodajna in proizvodnja programa teh dveh mlekarn konkurenčna. Celjani pravijo, da bodo izbrali tisto možnost, ki jim bo zagotavljala, da bodo mleko še naprej predelovali v svoji mlekarni, torej v Mlekarni Celeia, in da bodo zadržali tisto proizvodnjo, ki jim je doslej prinašala dobiček (Sebenik 2006: 32).

Po Butovem mnenju (1997: 94) bilo dobro, da bi v Sloveniji ob vstopu v EU obstajali na našem trgu dve veliki mlekarni, ki bi bili po svoji velikosti in programu primerljivi s tujimi mlekarnami. Mlekarni bi bili lahko ustanovljeni tudi na regijski osnovi, tako da bi ena pokrivala vzhodni del Slovenije, s sedežem nekje na Štajerskem, in druga zahodni del, s sedežem v največji slovenski mlekarni v Ljubljani. Lahko pa bi se po istem principu združile mlekarne v eno mlekarstvo družbo. Koncentracija mlekarn ne bi pomenila fizične prekinitve proizvodnje v sedaj obstoječih mlekarnah.

Danes lahko tako že z gotovostjo trdimo, da se nič od tega ni zgodilo in da so se mlekarne preslabo pripravile na tujo konkurenco, ki je močno pritisnila na slovenski trg. Hkrati je slovensko mlekarstvo zamudilo dobro priložnost za prodoren vstop na velik, 360 milijonski evropski prodajni trg (potrošnike bi bilo potrebno prepričati v kvaliteto in

neoporečnost slovenskih proizvodov, uspeh pa bi bil seveda odvisen tudi od trženja skupnih produktov).

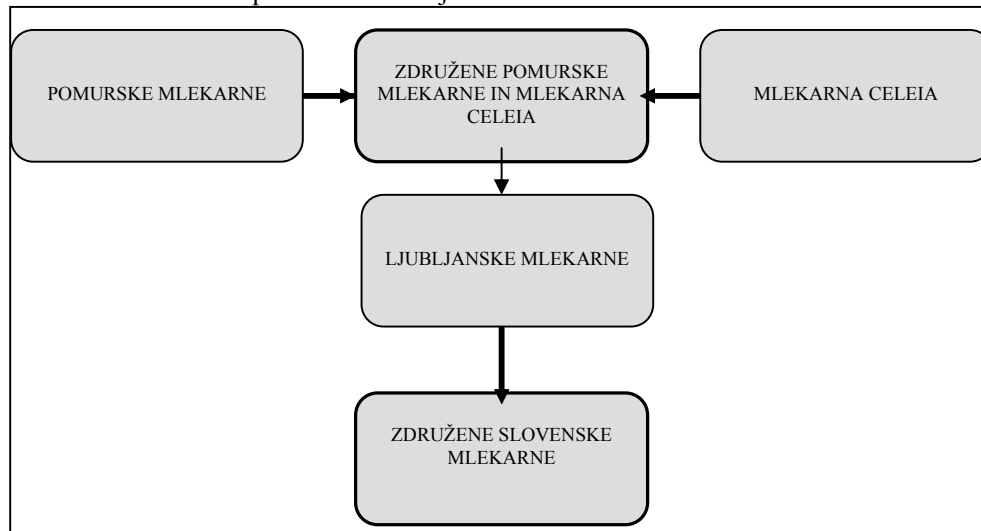
Glavne priložnost je za slovensko mlekarstvo po vsej verjetnosti že mimo. Danone je pri nas z agresivno politiko tržnega komuniciranja močno posegel v slovensko mlekarsko panogo in potrebnega bo veliko truda in pametne, smiselne ter logične povezave med slovenskimi mlekarnami, da bi se le-te obdržale. Dejstvo je, da so slovenski izdelki kakovostni, problem je v trženjskih strategijah in denarju, ki ga (lahko) slovenske mlekarne vsaka posebej namenjajo tržnemu komuniciranju. Predvsem s tega stališča je združitev mlekarn nujna.

Po mojem mnenju je glede na dosedanje dogajanje najbolj verjetna in smiselna združitev najprej Mlekarne Celeia in Pomurskih mlekarn in nadalje združitev teh dveh z Ljubljanskimi mlekarnami, kot prikazuje shema 4.1.1. Direktna združitev vseh treh se mi zdi manj verjetna predvsem zato, ker z ljubljanske strani do sedaj ni bilo posluha za ohranjanje linij Mlekarne Celeia, ki so jim do sedaj prinašale dobiček. Celjani pa brez ohranitve teh linij v domači mlekarni, kakor zdaj kaže, ne bodo pristali na nikakršne združitve. Pri združitvah je pomembno dodati še to, da gre za tip horizontalnih združitve, saj se združujejo družbe na enaki stopnji proizvodnih procesov. Gre torej za koncentracijo kapitala, znanja in željo po prevladi na trgu. S tem pa se znižujejo tudi skupni stroški tržnega komuniciranja.

Očitno tudi slovenski finančni strokovnjaki pričakujejo podoben razplet, saj Jure Hartman (2007: 12) v borznem komentarju ugotavlja, da je v naslednjem letu moč pričakovati najprej združitev dveh manjših mlekarn (pomurske in celjske), čemur pa naj bi sledila pripojitev oz. kapitalska združitev z Ljubljanskimi mlekarnami.

Glede na to, da je analiza pokazala, da imajo zadruga v vseh mlekarnah pomemben lastniški delež, so prevzemi in združitve odvisni predvsem od njihove strategije upravljanja podjetij.

Shema 4.1.1: Možen potek združevanja slovenskih mlekarn



Poglejmo na reševanje problema še s stališča možnih trženjskih strategij. Ljubljanske mlekarnе v letnem poročilu 2005 navajajo, da so vodilno podjetje na tem področju in s tem tržni vodja. Kot take imajo sedaj nalogo:

- povečati povpraševanje na celotnem trgu (torej trženje panoge nasploh, kar bi pripomoglo, da bi se povečalo povpraševanje po mlečnih izdelkih na splošno, česar prav intenzivno ne počnejo),
- zaščititi mora svoj trenutni položaj (to počne z različnimi tržnokomunikacijskimi akcijami) in
- povečati svoj tržni delež ob nespremenjeni velikosti trga (slovenski trg se z vstopom v EU po velikosti ni spremenil, izjemno pa se je povečala odprtost trga za nove konkurente, ki izredno močno pritiskajo na slovensko mlekarsko industrijo, tržni delež Ljubljanskih mlekarn kot tržnega vodje pa se po mojem mnenju zmanjšuje na račun pri nas vedno bolj močne korporacije Danone).

Menim, da bodo lahko Ljubljanske mlekarnе kot tržni vodja le še krajši čas sledile takšni strategiji, za stalen obstanek pa so potrebne povezave. Predvsem bi bilo ob združitvi veliko lažje povečati tržni delež ob nespremenjeni velikosti trga ali prodreti na tuj trg in s tržnokomunikacijskimi aktivnostmi povečati povpraševanje na celotnem trgu, torej povečati povpraševanje po mleku in mlečnih izdelkih na splošno.

Danone se je ob prihodu na slovensko tržišče znašel na tem trgu kot izzivalec in z vsem silami napadel vodilno podjetje. Menim, da se je Danone ob vstopu na naš trg dobro pripravil na močan čelni napad. Svojim trem blagovnim znamkam (Actimel, Fruchtswerge in Vitalinea) dodaja vedno nove (Activia), vse pa izredno intenzivno oglašuje. Gre torej za napad, pri katerem se bo pokazala dolgoročna vzdržljivost podjetij in njihovih blagovnih znamk, zmagal bo tisti, ki bo najmočnejši. Glede na vlaganja v oglaševanje je jasno, da ima Danone za cilj postati tržni vodja in mislim, da bo podjetju to kmalu uspelo, če se med slovenskimi mlekarnami ne bo našla dobra in smiselna povezava, ki bo lahko tuji konkurenci dobro kljubovala. Po količini prodaje mlečnih izdelkov je Danone namreč prvi na svetu, pri nas pa dosega četrtninski tržni delež.

Tudi s stališča strategij podjetij in njihovega poslovanja je razvidno, da so povezave in združitve med slovenskimi mlekarnami nujne še preden bi Danone postal tržni vodja. Združene mlekarnice bi imele prednost pred zdajšnjo ureditvijo predvsem v nižjih stroških oglaševanja in že s tem avtomatsko postale bolj konkurenčne multinacionalki Danone.

Prav tako ne smemo zanemariti dejstva, da lahko k boljšemu delovanju slovenskih mlekarn veliko pripomore tudi država, saj nekateri kot sokrivca za nastalo situacijo krivijo med drugim njen odnos do te panoge. Jasno je, da morajo najprej mlekarnice sprejeti strateške odločitve, potem pa bi bila pomoč s strani države izjemno spodbudna in tudi potrebna. Težko je pričakovati, da bodo živilska podjetja zgolj v kratkem času nadomestila več let staro zamudo, zato seveda od države pričakujejo sistematično pomoč, da se bodo lažje preoblikovala in prilagodila zahtevnim trgom (MAC in AP 2006: 1).

Vsaj dokler ne pride do združitve slovenskih podjetij in blagovnih znamk na trgu mlečnih izdelkov, pa bi mlekarska industrija morala stopiti skupaj pri oglaševanju mlečne panoge na splošno, s poudarkom na oglaševanju slovenskega mleka in mlečnih izdelkov. Že v prejšnjem poglavju sem predstavila podatke, ki dokazujejo, da je takšno oglaševanju panoge v tujini stalna praksa, ki je bila pri nas do zdaj uporabljena le dvakrat, in sicer leta 1976 in 2004. Menim, da je za dobro delovanje panoge nujno potrebno takšno oglaševanje, sploh glede na dejstvo, ki so ga pokazale raziskave etnocentrizma slovenskih



potrošnikov, da so slovenski prehrambeni izdelki v glavah slovenskih potrošnikov pozicionirani kot kakovostni in jih potrošniki prej opazijo in kupijo že samo zato, ker so slovenski.

#### **4.2 MOŽNE REŠITVE PRI ZDRUŽEVANJU BLAGOVNIH ZNAMK NA SLOVENSKEM TRGU MLEČNIH IZDELKOV**

Najprej pogledjmo, kako bi bilo smiselno porazdeliti proizvodni program med slovenske mlekarne glede na proizvodnjo in asortiman izdelkov, ki ga ponujajo na trgu sedaj. Zdelo bi se mi smiselno, da se obdržijo in nadgradijo le blagovne znamke in linije izdelkov, ki so pri potrošnikih najbolj sprejete, saj bi le tako lahko uspešno premagovali tujo konkurenco. Hkrati je pomembno, da se proizvodnja ohrani na vseh treh največjih lokacijah, združi se le upravljanje in predvsem tržno komuniciranje združenih podjetij.

Ljubljanske mlekarne so edine izmed domačih mlekarn, ki imajo zamrznjen program sladolediv in ga je zato smiselno obdržati. Ta predstavlja nekaj več kot 60 % njihove prodaje. Naslednji, izjemno pomemben izdelek največje slovenske mlekarne, je trajno mleko blagovne znamke Alpsko mleko. Gre za eno najbolj uglednih in uspešnih slovenskih blagovnih znamk in jo je nesmiselno bistveno spreminjati. Na perceptivnem zemljevidu raziskave GfK Gral Iteo je razvidno, da je pri potrošnikih na osnovi kvalitete dobro sprejeta linija Sadnih jogurtov Ljubljanskih mlekarn. Neposredne konkurence pri slovenskih proizvajalcih nimajo še na področju namazov in skut (podloženih s sadjem).

Mlekarna Celeia ima izjemno močno linijo probiotičnih mlečnih izdelkov LCA, ki jo lepo dopolnjujejo izdelki LCA Junior za najmlajše, LCA 4 žitni in izdelki LCA Vita (konkurenčna ji je ljubljanska linija Ego, vendar je potrebno upoštevati pomembnost LCA linije za ohranitev proizvodnje v Celju). Gledano na kakovost so v percepciji potrošnikov kot manj kakovostni označeni Vanilijevi jogurti in Deserti Zelena dolina. Verjetno je to posledica vse večjega strmenja potrošnikov k zdravi prehrani, oba izdelka pa sta narejena iz polnomastnega mleka in bi ju bilo potrebno potrošnikom predstaviti kot zdravo alternativo pudingom in ostalim sladkarijam. Celjani so znani še po kakovostnih

sirih, ki pa jim, zaradi pritiska trgovcev po zniževanju cen, že nekaj časa prinašajo minus. Vseeno bi bilo smiselno obdržati sire blagovnih znamk Luka, Šmarski Rok in LCA.

Glavni adut Pomurskih mlekarn so zagotovo trdi siri, prodaja le teh predstavlja skoraj 83 % prodaje na slovenskem trgu sirov. Hkrati prodajo na trgu surovega masla v Sloveniji skoraj 54 % vsega prodanega surovega masla in 30 % mleka in napitkov. Glede na to, da je nesmiselno spreminjati karkoli na področju trajnega mleka, zaradi velike moči blagovne znamke Alpsko mleko, bi bilo smiselno, da obdržijo linijo svežega mleka.

Menim, da bi bila takšna porazdelitev, glede na prepoznavnost izdelkov in njihovo sprejetost pri potrošnikih, dobra za vse tri mlekarne po morebitni združitvi. Enakomerno bi bilo pokrito celotno področje mlečnih izdelkov v Sloveniji. Če bi prihajalo do združitve podjetij postopno, torej najprej Mlekarna Celeia in Pomurske mlekarne in nato še pripojitev Ljubljanskih mlekarn, bi bilo vseeno dobro držati takšne razporeditve proizvodnje, le da bi se v prvi fazi povezali pod skupno blagovni znamko izdelki dveh združenih podjetij, kasneje pa bi temu dodali še linije izdelkov tretje mlekarne. Glej shemo 4.2.1.

A to predstavlja le en aspekt pri združevanju slovenskih mlekarn. Izjemno pomembno je tudi, da pravilno zastavijo novo skupno politiko blagovnih znamk in širšo tržnokomunikacijsko strategijo.

Glede na to, da je analiza pokazala, da vse slovenske mlekarne več kot 70 % svojih izdelkov prodajo na slovenskem trgu in jim je slovenski trg primaren, je pomembno, da svojo strategijo tržnega komuniciranja povsem prilagodijo posebnostim slovenskega trga. Skupno vsem našim mlekarnam zdaj je namreč, da v svojem imenu blagovne znamke ali sloganu poudarjajo, da gre za slovenske izdelke, pridelane iz domačega mleka in da gre za kakovostne izdelke (korporacijski slogan Ljubljanskih mlekarn: »Tradicija. Skrb. Zaupanje.«, ime krovne blagovne znamke Mlekarn Celeia »Zelene doline« ter blagovna znamka Pomurskih mlekarn »Zakladi slovenskega mleka« s sloganom »Beli zakladi neokrnjene narave«). Tudi glede na to, da se vse mlekarne želijo v glavah potencialnih potrošnikov pozicionirati kot kakovostne slovenske mlekarne, bi bilo dobro in nujno, da se tržno komuniciranje vseh slovenskih mlekarn združi. Tudi pri

uporabi logotipa so si vse tri mlekarne izredno blizu. Ljubljanske mlekarne in Mlekarna Celeia poudarjata slovensko poreklo (z latvico mleka v zeleni barvi in podobo zelenih dolin na modrem ozadju).

Veliko več premisleka pa je potrebnega pri oblikovanju strategije blagovnih znamk. Menim, da posamična blagovna znamka za vsak izdelek ni smiselna. Najbolje bi bilo, glede na veliko število različnih proizvodov na eni strani in skladnost programa na drugi strani, da bi se pri tržnem komuniciranju poslužili korporacijske znamke<sup>6</sup> (torej novo ime združenih slovenskih mlekarn) ali krovne blagovne znamka<sup>7</sup>, ki bi morala vsebovati noto tradicije, slovenskosti in kakovosti. To bi bilo izredno dobro za prepoznavnost slovenskih mlečnih izdelkov. Hkrati pa se mi zdi smiselno pod krovno blagovno ali korporacijsko znamko izdelke združiti glede na področje (probiotični izdelki, skutni izdelki itd.) z linijskimi blagovnimi znamkami.

Linije izdelkov bi mlekarnam omogočale, da oglaševanje prilagodijo posebnostim in prednostim izdelkov, ki bi bili združeni v liniji, korporacijska ali krovna blagovna znamka pa bi nam pri tržnokomunikacijskih aktivnostih pomagala pri prepoznavanju kakovostih izdelkov, pridelanih iz domačega mleka. Cilj, ki bi ga želeli doseči, je, da bi izdelki v perceptivnem zemljevidu predstavili bliže k tistim, ki jih ponuja Danone, in so percipirani kot nekoliko dražji, a tudi kakovostnejši.

Glede na trenutno situacijo bi po mojem mnenju taka formulacija slovenskih mlekarn, njihovih izdelkov in znamk omogočala dostojno kosanje s tujo konkurenco na slovenskem trgu. Potrebno bi bilo pri potrošnikih vzbuditi vtis kakovostnih izdelkov (gledano na tujo konkurenco slovenski izdelki to zagotovo so), narejenih iz slovenskega mleka, za katere je primerno odšteti tudi višjo ceno.

---

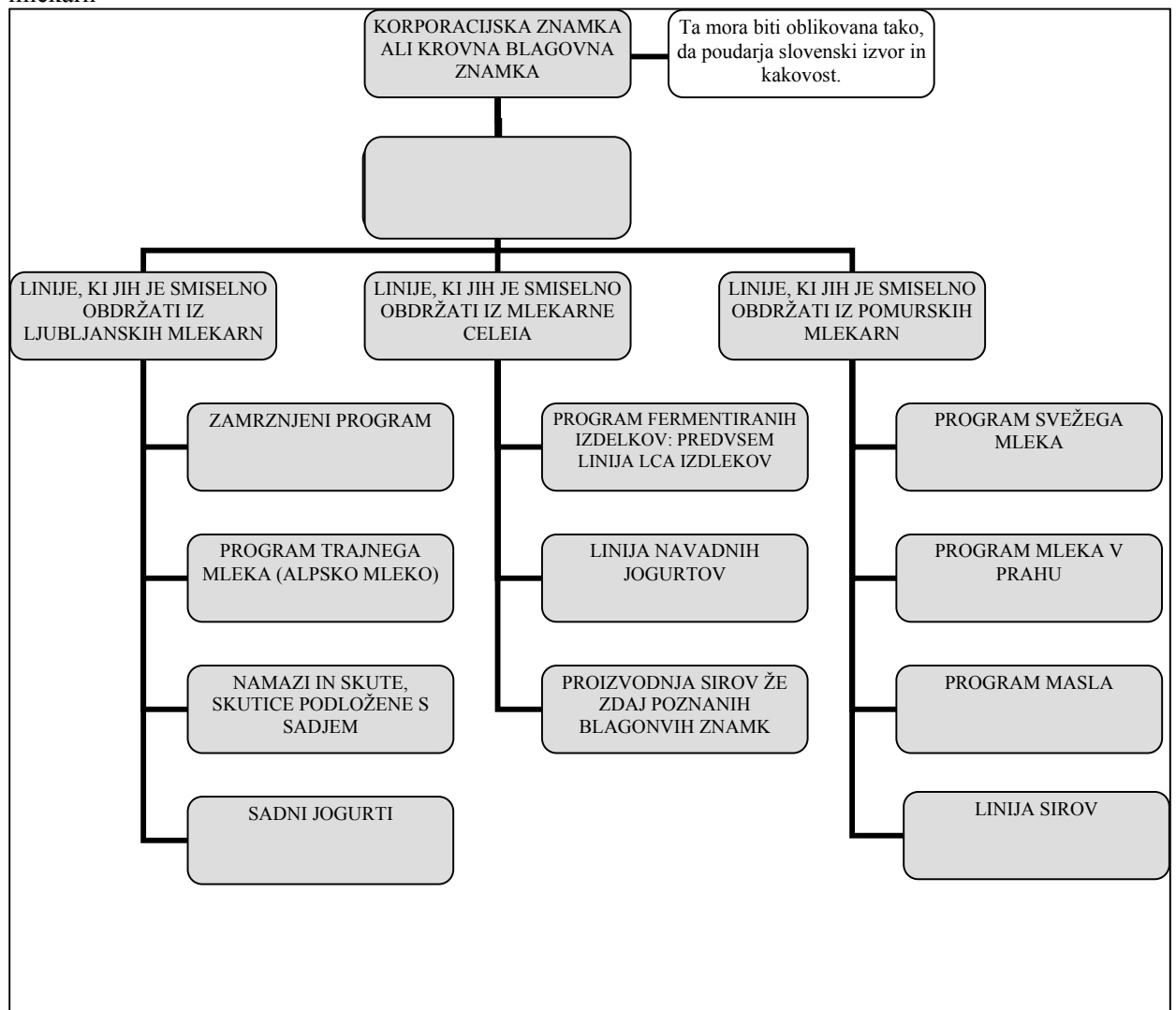
<sup>6</sup> Glede na to, da so slovenske mlekarne sedaj poimenovane po lokacijah, kjer imajo sedeže, odpade možnost monolitne in priporočilne združitve blagovnih znamk (imena Ljubljanske mlekarne, Mlekarna Celeia in Pomurske mlekarne je nemogoče kar tako združiti v eno ime), ampak bi bilo potrebno oblikovati povsem novo ime podjetja in s tem korporacijske znamke.

<sup>7</sup> Tudi ime morebitne krovne blagovne znamke bi bilo potrebno oblikovati povsem na novo.

Ne smem pozabiti še na eno večjo oviro pri doseganju potrošnikov. Gre namreč za vedno številnejše mlečne izdelke trgovskih znamk, ki preplavljajo trgovine z izredno poceni izdelki, pri takšnih izdelkih pa je vprašljiva kakovost.

Prihodnost slovenskih mlekarn je trgu ponuditi kakovostne in zdrave slovenske izdelke in jih kot take skozi tržno komuniciranje čim bolje predstaviti potrošnikom.

Shema 4.2.1: Možen model oblikovanja strategije blagovnih znamk ob združitvi slovenskih mlekarn



Model združevanja blagovnih znamk je nastal na podlagi lastne analize trga mlečnih izdelkov, na žalost pa kljub prebiranju številne literature o združevanju

blagovnih znamk nisem zasledila modelov, ki bi pri združevanju blagovnih znamk poenostavili procese združevanja, zato sem v svoji shemi združila osnovne modele, ki prikazujejo strategije oblikovanja blagovnih znamk.

## 5. ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem predstavila trenutno situacijo na trgu mlečnih izdelkov v Sloveniji in ugotovila, da so povezave med slovenskimi mlekarnami nujne za obstoj slovenske mlekarske panoge. Bistvena razloga, ki govorita v prid združitvam sta dejstvo, da so začele slovenske mlekarnice vsaka posebej izgubljati dominantne položaje, ki so jih pri nas imele precej časa, in pojavljanje novih, močnih tujih konkurentov na slovenskem tržišču.

Tako menim, da so prevzemi in združitve med slovenskimi mlekarnami potrebni, razloge za to pa lahko najdemo v spremenjenih pogojih poslovanja, ki so posledica globalizacije, odprtosti trgov in integracije nacionalnih gospodarstev.

Posledice združitve slovenskih mlekarn in blagovnih znamk so (če so seveda smiselno in skrbno načrtovane) lahko izredno pozitivne. Nujno je treba poskrbeti za to, da ena izmed večjih slovenskih mlekarn ne pride v roke kakšni tuji multinacionalki, saj lahko to privede do konca kakovostnih slovenskih izdelkov.

Pozitivne bi bile posledice združitve tudi in predvsem na področju tržnega komuniciranja. Sedaj, zaradi majhnosti, slovenske mlekarnice vsaka zase ne morejo slediti hudemu oglaševalskemu tempu, ki ga narekuje korporacija Danone. Združene bi lahko slovenske mlekarnice, veliko močnejše pritiskale na grozečega tujega tekmeca. Vendar pa je potrebno pri združevanju slovenskih mlekarn in blagovnih znamk ohraniti trezno presojo in združitve izpeljati čim bolj racionalno. Sicer bi lahko prišlo do zaprtja enega izmed obratov, kar pa predvsem iz mikroekonomskega stališča ne bi bilo dobro.

Poleg vzrokov in posledic združitve slovenskih mlekarn in njihovih blagovnih znamk pa sem v diplomski nalogi predstavila tudi možne modele njihovega združevanja. Na področju združevanja podjetij je v prvi fazi najbolj verjetna združitve Pomurskih mlekarn in Mlekarnice Celeia ter v drugi fazi pripojitev oz. kapitalna združitve teh dveh z Ljubljanskimi mlekarnami. Glede proizvodnje linij izdelkov je najbolj smiselno, da le- to razporedijo tako, da se bo proizvodnja obdržala na vseh treh dosedanjih največjih lokacijah. Glede na pomembnost, ki jo v zadnjem času v literaturi dajejo korporacijskim

znamkam, bi bilo vse mlečne proizvode smiselno tržiti pod korporacijsko znamko ali pa vsaj pod krovno blagovno znamko. Glede na to, da slovenske mlekarne ponujajo izredno široko paleto izdelkov, bi bilo dobro te znotraj korporacijske ali krovne blagovne znamke oglaševati linijsko.

Menim, da je združevanje podjetij in blagovnih znamk za slovenski trg mlečnih izdelkov veliko boljša rešitev kot prevzem slovenskih mlekarn s strani tujih korporacij ali mednarodnih upravljavskih skladov. Za obstoj slovenskega mlekarstva je združitev tudi s tega stališča nujna.

Glede na to, da je Slovenija leta 2004 odprla meje evropskemu trgu, je s tem tudi slovensko tržišče postalo del večmilijonskega evropskega trga. Sedaj si vsaka slovenska mlekarna posebej utira pot na novi trg in pot je prav zaradi majhnosti naših mlekarn izredno težka, saj so slovenske mlekarne med najmanjšimi na evropskem trgu. Ob združitvi bi po velikosti in moči postale veliko bolj primerljive z ostalimi evropskimi mlekarnami in bi s kakovostnimi izdelki veliko lažje konkurirale na evropskem mlečnem trgu.

V diplomskem delu sem poskušala podrobno in natančno predstaviti trenutno situacijo na slovenskem trgu mlečnih izdelkov, vendar je potrebno kot glavno omejitev pričujočega dela omeniti dejstvo, da gre tu za predstavitev samo nekaterih vidikov problematike. Gre namreč za izredno kompleksno področje, kjer se prepletajo tako dejavniki širšega makroekonomskega okolja kot tudi mikrookolja ter seveda demografski, tehnološki in drugi dejavniki.

## 6. LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, David (1991): *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
2. Bertoncelej Popit, Vesna (2007): Poslovna uspešnost pripomore k ugledu približno za tretjino. *Delo FT, Gospodarsko-finančni tednik*, 10. 4., 10– 11.
3. Bešter, Janez (1995): *Teoretična analiza prevzemov podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Bešter, Janez (1996): *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, menedžerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. But, Franci (1997): *Slovenija in liberalizacija mednarodne menjave mleka in mlečnih izdelkov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Damjan, Janez in Irena Vida (1996): Poznavanje blagovnih znamk in etnocentrizem potrošnikov kot dejavnika nakupnega vedenja. *Zbornik povzetkov člankov, Mednarodna konferenca, posvečena petdesetletnici Ekonomske fakultete*. 544-548. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Danone (2007a): *Zgodovina Danone med leti 1966 in 1988*. Dostopno na [http://www.danone.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLN4g39vAHSYGZjpb6kehiphhCjgiRoLQifW99X4\\_83FT9AP2C3NDQiHJHRQCJeG95/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82XzBfTjU!](http://www.danone.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4g39vAHSYGZjpb6kehiphhCjgiRoLQifW99X4_83FT9AP2C3NDQiHJHRQCJeG95/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82XzBfTjU!) (10. april 2007).
8. Danone (2007b): *Zgodovina Danone med leti 1988 in 1997*. Dostopno na [http://www.danone.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLN4g39vAHSYGZjpb6kehiphhCjgiRoLQifW99X4\\_83FT9AP2C3NDQiHJHRQCJeG95/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82XzBfTjY!](http://www.danone.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4g39vAHSYGZjpb6kehiphhCjgiRoLQifW99X4_83FT9AP2C3NDQiHJHRQCJeG95/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82XzBfTjY!) (10. april 2007).
9. Danone (2007c): *Zgodovina Danone po letu 1997*. Dostopno na [http://www.danone.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLN4g39vAHSYGZjpb6kehiphhCjgiRoLQifW99X4\\_83FT9AP2C3NDQiHJHRQCJeG95/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82XzBfTjg!](http://www.danone.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4g39vAHSYGZjpb6kehiphhCjgiRoLQifW99X4_83FT9AP2C3NDQiHJHRQCJeG95/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82XzBfTjg!) (10. april 2007).



10. De Chernatony, Leslie (2002): *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV založba.
11. Dernulc, Simona et al. (2002): *Popis kmetijskih gospodarstev, Slovenija 2000*. Ljubljana: Statistični urad Slovenije.
12. Devetak, Gabriel (2001): *Evropski marketing storitev*. Kranj: Založba moderna organizacija.
13. Fulmer, Robert R. in Gilkey, Roderick (1994): Managing Mergers and Acquisitions. V Cynthia Hardy (ur.): *Managing strategic Action: Mobilising Change- Concepts, Reading and Cases*, 328-336. London, Thousand Oakd, New Delphy: SAGE Publications.
14. GIZ mlekarstva Slovenije (2007): *Podatki o članicah v GIZ mlekarstva Slovenije*. Dostopno na [www.odkupmleka.com](http://www.odkupmleka.com) (10. april 2007).
15. Grošelj, Mateja (2007): Danone ne vrača denarja? *Večer*, 16. 5., 3.
16. Hartman, Jure (2007): Borzni komentar: Lov na »medveda«. *Kapital*, 16. 4., 12.
17. Hribar, Maja, Lindič, Andrej in Arh, Meta (2006): Poznavanje in percepcija jogurtov Mlekarne Celeia in njihovih glavnih konkurentov- poročilo. *Interno gradivo Mlekarne Celeia*.
18. JZ (2006): Lani največ oglasov za Mobitel in Simobil, sledi Danone. *Dnevnik*, 22. 2., 22.
19. Kapferer, Jean-Noel (1997): *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
20. Kotler, Philip (2004): *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
21. Kovač, Ludvik (2006): Poti sodelovanja in povezovanja. *Pomurski vestnik*, 19. 1., 3.
22. Landa, Robin (2006): *Designing brand experiences*. New York: Thomas Delmar Learning Executive Woods.
23. Leclerc, France in Schmitt, Bernd H.(1994): Foreign Branding ans its Effects on Perceptions and Attitudes. *Journal of Marketing Research* 31(2), 29– 38.
24. Ljubljanske mlekarne (2004): *Radi imamo mleko*. Dostopno na: [press.lj-mlek.si/kliping/Radi\\_imamo\\_mleko.pdf](http://press.lj-mlek.si/kliping/Radi_imamo_mleko.pdf) (10. april 2007).
25. Ljubljanske mlekarne (2006): *Letno poročilo Ljubljanskih mlekarn, d.d., 2005*. Dostopno na <http://www.gvin.com/PodjDok/seznam.aspx?MS=5048257>

- (26. februar 2007).
26. Luque- Martinez, Teodoro et al. (2000): Consumer ethnocentrism measurement- An assessment of the reliability and validity of the Cetscale in Spain. *European Journal of Marketing* 11/12. 1535– 1373.
  27. MAC in AP (2006): Vrisk in Fonda na Krasu o težavah v živilski industriji. *STA*, 29. 9., 1.
  28. Macur, Sabina (1996): Prezemi podjetij- strateški vidik. *Gospodarski vestnik* 45/28, 71– 77.
  29. Maher, Mojca in Irena Vida (2003): Etnocentrizem in življenjski slogi slovenskih porabnikov. V Janez Damjan (ur.): *8. slovenska marketinška konferenca, zbornik prispevkov*, 165- 166. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije in Časnik Finance.
  30. Marketing magazin (2006): *Radi imamo mleko*. Dostopno na: [http://www.mmportal.delo.si/index.php?sv\\_path=1094,8665&sv\\_st=8654](http://www.mmportal.delo.si/index.php?sv_path=1094,8665&sv_st=8654) (10. 4. 2007).
  31. Marolt, Mojca (2006): Odkupili več, prodali nekoliko manj. *Kmečki glas*, 8. 3., 32.
  32. Mlekarna Celeia (2006): *Letno poročilo 2005*. Dostopno na <http://www.gvin.com/Bonitete/Default.aspx?stran=Bonitete&podstran=Subjekt&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=95593&MS=5150957&segmenp roduct=LETNAPOROCILA> (26. februar 2007).
  33. Mlekana Celeia (2007): *Spletna stran Mlekarne Celeia*. Dostopno na [www.mlekarna-celeia.si](http://www.mlekarna-celeia.si) (11. april 2007).
  34. Moon, Byeon Joon (1996): The Roles of Consumer Ethnocentricity and Attitude Toward a Foreign Culture in Processing Foreign Country of Origine Advertisements. *Advances in Consumer Research* 23(1), 436– 440.
  35. Petrov, Sabina (2006): Za oglaševanje bruto 83, neto pa 34 milijard. *Finance*, 3. 2., 20.
  36. Pihlar, Tatjana (2006): *Jakob*: Kje naj dobimo 14 milijard za nakup Ljubljanskih mlekarn. *Dnevnik*, 30. 9., 11.

37. Pomurske mlekarne (2006): *Letno poročilo za leto 2005*. Dostopno na <http://www.gvin.com/PodjDok/seznam.aspx?MS=5025087> (26. februar 2007).
38. Pomurske mlekarne (2007): *Pomurske mlekarne danes*. Dostopno na: [http://www.pomurske-mlekarne.si/sl/informacija.asp?id\\_meta\\_type=33&id\\_informacija=311](http://www.pomurske-mlekarne.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=33&id_informacija=311) (15. maj 2007).
39. Potočnik, Vekoslav (2002): *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
40. Pučko, Danijel (1999): *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rooney, Joseph Artur (1995): Branding: a trend for today and tomorrow. *Journal of Product & Brand Management* 4, 48– 55.
42. Saunders, John in Gouqun (1996): Dual branding: how corporate names add value. *Marketing Intelligence & Planning* 14/7, 29– 34.
43. Schein, Lawrence (2000): *Post-merger Iteration: A Human Resources Perspective*. The Conference Board Inc.
44. Sebenik, Darinka (2006a): Rejci in mlekarji vsak na svojem bregu. *Kmečki glas*, 8. 2., 32.
45. Sebenik, Darinka (2006b): Zgolj poslovno sodelovanje. *Kmečki glas*, 11. 1., 32.
46. Sebenik Darinka (2006c): O prodaji Slovesnih mlekar. *Kmečki glas*, 16. 8., 32.
47. Shimp, Terence A. in Sherven Sharma (1987): Consumer ethnocentrism: construction and validation of cetscale. *Journal of Marketing Research* 24, 280– 289.
48. Studio Marketing (2004): *Še vedno imamo radi mleko*. Dostopno na <http://www.smjw.si/si/projekti/narocnik/38/projekt.html?p=18> (10. april 2007).
49. Šorn, Živa (2006): *Alpsko mleko je ena najuspešnejših slovenskih znamk*. Dostopno na [http://www.cati.si/clanki/Alpsko\\_mleko\\_november.pdf](http://www.cati.si/clanki/Alpsko_mleko_november.pdf) (20. april 2007).
50. Šoštarich, Marjeta (2006a): Ljubljanske mlekarne za Salford trojanski konj. *Delo*, 10. 10., 9.
51. Šoštarich, Marjeta (2006b): Država naj potegne zavoro. *Delo*, 12. 10., 9.
52. Šoštarich, Marjeta (2006c): Vpletanje države ne bo koristilo. *Delo*, 13. 10., 9.

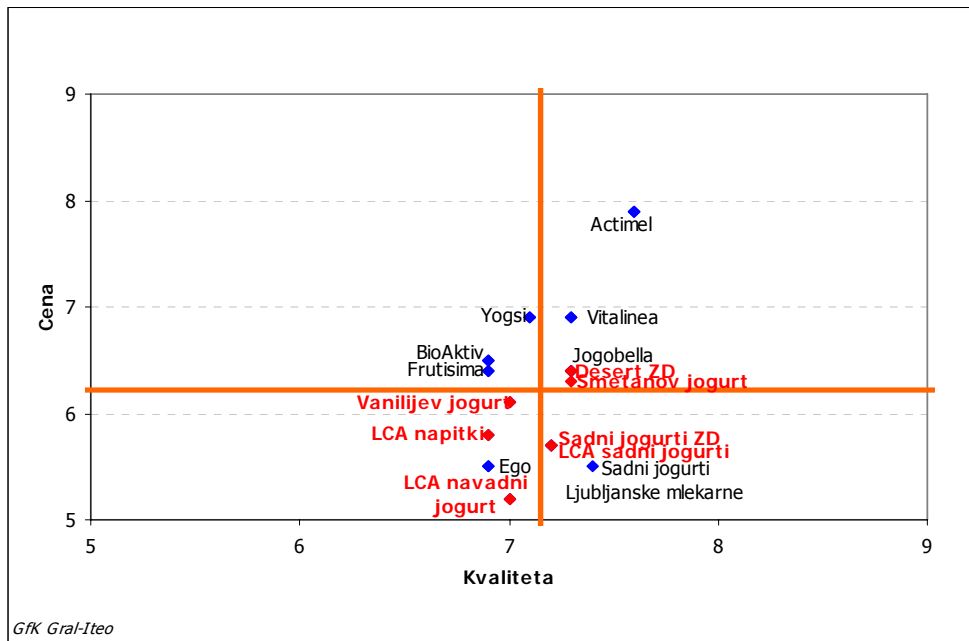
53. Šoštarich, Marjeta (2006d): Salford si je zagotovil ekskluzivnost. *Delo*, 14. 10., 9.
54. Šoštarich, Marjeta (2006e): Lastniki rešujejo svojo kožo. *Delo*, 18. 10., 9.
55. Šoštarich, Marjeta (2006f): Salford hoče vse podatke. *Delo*, 27. 11., 3.
56. Šoštarich, Marjeta (2006g): Katastrofalna devetmesečna bilanca. *Delo*, 30. 11., 9.
57. Šoštarich, Marjeta (2006h): Blizu dveh milijard tolarjev izgube. *Delo*, 2. 12., 9.
58. Šoštarich, Marjeta (2007a): Cvetana Rijavec namesto Matjaža Vehovca. *Delo*, 18. 1., 9.
59. Šoštarich, Marjeta (2007b): Aktualno: Mlekarne so v težavah, kako iz njih. *Delo FT, Gospodarsko-finančni tednik*, 5. 3., 1.
60. Šoštarich, Marjeta (2007c): Za porazne bilance je kriva tudi država, bolj papeška od papeža. *Delo FT, Gospodarsko-finančni tednik*, 5. 3., 4–5.
61. Šoštarich, Marjeta (2007c): Za vse bo slabo, če se čoln potopi. *Delo FT, Gospodarsko-finančni tednik*, 5. 3., 4–5.
62. Tekavec, Vanja (2007): Ponudniki so, a med njimi ni Salforda. *Delo*, 9. 5., 9.
63. Tivadar, Blanka in Kamin, Tanja (2002): Moram? Smem? Naj? *Socialna pedagogika*, št. 3. Ljubljana: Združenje za socialno pedagogiko: 279–308.
64. Toplak, Damijan (2007): Cvetana Rijavec: Z lastništvom se nisem ukvarjala. *Večer*, 5. 4., 12.
65. Upshaw, Lynn B. (1995): *Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace*. New York: J. Wiley & Sons.
66. Valenčič, Vlado (1990): Začetki organizacije našega mlekarstva. *Kronika* 1/2, 30–43.
67. Vauhnik, Viktor in Barbara Zmrzlikar (2001): Z novo identiteto blagovne znamke v boj s konkurenti. V Primož Hvala (ur.): *Zbornik prispevkov 6. marketinške konference*, 145-150. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
68. Vida, Irena (2006): Vpliv etnocentrizma na oblikovanje stališč do tuje blagovna znamke in do standardiziranega oglasa. *Teorija in praksa* 43/ 3-4, 446–456.
69. Vida, Irena in Mojca Maher Pirc (2006): Nakupno vedenje slovenskih porabnikov: vloga nacionalne identitete. *Management* 1, 49–63.
70. Vlada Republike Slovenije (2005): *Zakon o gospodarskih družbah (uradno prečiščeno besedilo)*. Dostopno na

- <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200515&stevilka=433> (20.april 2007).
71. Vlada Republike Slovenije (2006): *Zakon o prevzemih*. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200679&stevilka=3446> (20. april 2007).
72. Weston, J. Fred (1990): *Mergers, Restructuring and Corporate Control*. London: Prentice. Hall International.
73. Zott (2007): *O Zott* . Dostopno na: [www.zott.de](http://www.zott.de) (10. april 2007).

## 7. PRILOGE

### PRILOGA A

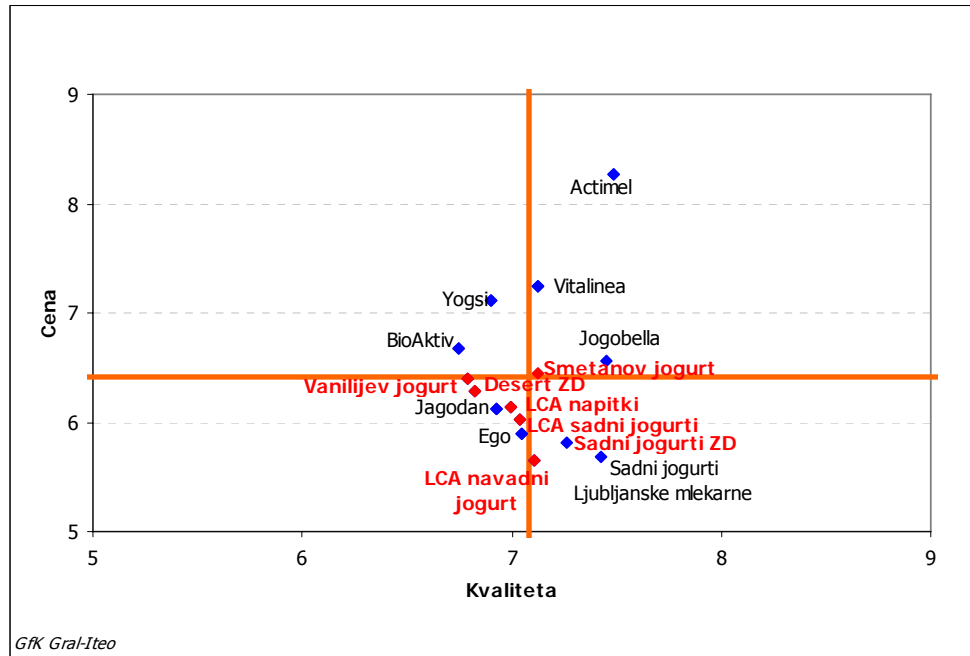
#### Perceptivni zemljevid 2004



Vir: GfK Gral Iteo v Mlekarna Celeia (2006): interno gradivo.

## PRILOGA B

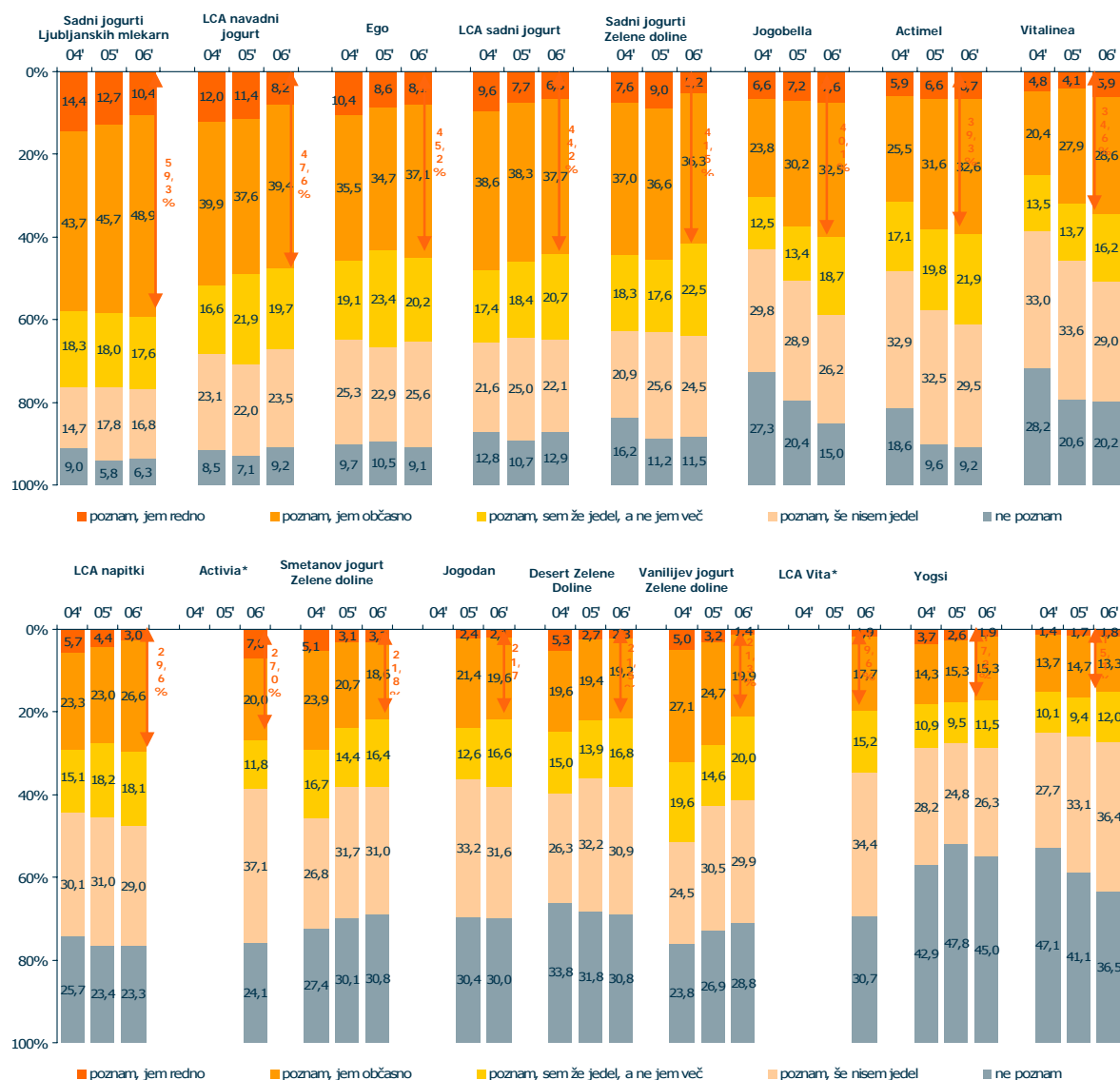
### Perceptivni zemljevid 2005



Vir: GfK Gral Iteo v Mlekarna Celeia (2006): interno gradivo.

## PRILOGA C

### Prepoznavnost oz. stopnja uporabe 2004, 2005 in 2006



Vir: GfK Gral Iteo v Mlekarna Celeia (2006): interno gradivo.