

UNIVERZA V LJUBLJANI  
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA  
ODDELEK ZA ZOOTEHNIKO

Klavdija BARBARIČ

**ANALIZA KONKURENČNEGA POLOŽAJA PODJETJA PANVITA,  
PROIZVODNJA KRME d.o.o. NA SLOVENSKEM TRGU**

DIPLOMSKO DELO  
Visokošolski strokovni študij

**ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS SITUATION OF THE  
COMPANY PANVITA, PROIZVODNJA KRME Ltd. ON THE  
SLOVENIAN MARKET**

GRADUATION THESIS  
Higher professional studies

Ljubljana, 2013

Diplomsko delo je zaključek visokošolskega strokovnega študija kmetijstvo – zootehnika. Opravljeno je bilo na Katedri za agrarno ekonomiko, politiko in pravo, Oddelka za zootehniko, Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani.

Študijska komisija Oddelka za zootehniko je za mentorja diplomskega dela imenovala doc. dr. Aleša Kuharja.

Recenzent: profesor, dr. Stanko Kavčič

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik: doc. dr. Silvester ŽGUR  
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko

Član: doc. dr. Aleš KUHAR  
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko

Član.: prof. dr. Stanko KAVČIČ  
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela.

Klavdija Barbarič

## KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

- ŠD Vs
- DK UDK 636.4.084/.087(043.2)=163.6
- KG prehrana živali/krma/krmne mešanice/podjetja/konkurenčnost/Slovenija
- KK AGRIS E21
- AV BARBARIČ, Klavdija
- SA KUHAR, Aleš (mentor)
- KZ SI-1230 Domžale, Groblje 3
- ZA Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko
- LI 2013
- IN ANALIZA KONKURENČNEGA POLOŽAJA PODJETJA PANVITA,  
PROIZVODNJA KRME d.o.o. NA SLOVENSKEM TRGU
- TD Diplomsko delo (visokošolski strokovni študij)
- OP X, 48 str., 10 pregl., 10 sl., 2 pril., 22 vir.
- IJ sl
- JI sl/en
- AI V diplomskem delu smo analizirali konkurenčnost podjetja Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. na slovenskem trgu, preučili razvoj trga krmil v Sloveniji, opisali ključne skupine kupcev ter značilnosti njihovega nakupnega vedenja. Analizirali smo poslovanje dveh glavnih konkurentov proučevanega podjetja z uporabo matrike SWOT, ter ocenili tržne deleže; vse to na temelju raziskav. V nalogi smo podali smernice za oblikovanje tržnega nastopa in izboljšanje tržnega položaja podjetja Panvita, Proizvodnja krme d.o.o., ki bi naj dolgoročno povečale proizvodnjo, pripomogle obdržati vse dosedanje kupce in pritegniti nove.

## KEY WORDS DOCUMENTATION

DN Vs  
DC UDC 636.4.084/.087(043.2)=163.6  
CX Animal nutrition/feed/companies/ competitiveness/Slovenia  
CC AGRIS E21  
AU BARBARIČ, Klavdija  
AA KUHAR, Aleš (supervisor)  
PP SI-1230 Domžale, Groblje 3  
PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Animal Science  
PY 2013  
TI ANALYSIS OF THE COMPETITIVE SITUATION OF THE COMPANY  
PANVITA, PROIZVODNJA KRME Ltd. ON THE SLOVENIAN MARKET  
DT Graduation Thesis (Higher professional studies)  
NO X, 48 p., 10 tab., 10 fig., 2 ann., 22 ref.  
LA sl  
AL sl/en  
AB In this diploma work, we have analysis competitiveness production company's Panvita, Proizvodnja krme Ltd. on the Slovenian market. We also examined the development of the market of feeding stuffs in Slovenia, described key group of customers and the characteristics of their purchase behavior. We analyzed operations of the two main competitors of the company using SWOT matrix, we also assessed market shares; all of this on the basis of the research. We have provided guidelines for the design of the Marketing Act and for to improvement of market position of the company, Panvita, Proizvodnje krme Ltd. which should in the long term increase production, help in keeping existing customers and attract new ones.

## KAZALO VSEBINE

	str.
Ključna dokumentacijska informacija (KDI)	III
Key words documentation (KWD)	IV
Kazalo vsebine	V
Kazalo tabel	VI
Kazalo slik	IX
Kazalo prilog	X
<b>1 UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2 PREGLED OBJAV</b>	<b>2</b>
2.1 KONKURENČNOST IN KONKURENTI	2
2.2 ANALIZA KONKURENCE	3
<b>2.2.1 Velikost trga in stopnja rasti trga</b>	<b>8</b>
<b>2.2.2 Strategija pozicioniranja</b>	<b>9</b>
<b>2.2.3 Pozicioniranje za pridobivanje konkurenčne prednosti</b>	<b>9</b>
2.3 GLAVNI PONUDNIKI KRME	10
<b>2.3.1 Proizvodnja krmil v Sloveniji</b>	10
<b>2.3.2 Tuji ponudniki krme</b>	<b>12</b>
<b>2.3.3 Podjetje Panvita, Proizvodnja krme d.o.o.</b>	<b>13</b>
2.3.3.1 Poslanstvo	14
2.3.3.2 Izdelki	15
<b>2.3.4 Strategija do odjemalcev</b>	<b>18</b>
2.4 OPIS KLJUČNIH SKUPIN KUPCEV	20
<b>2.4.1 Nakupni procesi</b>	<b>21</b>
<b>2.4.2 Opis porabniškega nakupnega procesa in izbire</b>	<b>22</b>
<b>3 MATERIAL IN METODE</b>	<b>25</b>
<b>4 REZULTATI IN RAZPRAVA</b>	<b>26</b>
4.1 PANVITA PROIZVODNJA KRME IN NJENI KONKURNTI	26
4.2 POMEMBNI KONKURENTI	28
<b>4.2.1 Jata Emona</b>	<b>28</b>

<b>4.2.2</b>	<b>Perutnina Ptuj in PP-Agro d.o.o.</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>RAZPRAVA IN SKLEPI</b>	<b>39</b>
5.1	RAZPRAVA	39
5.2	SKLEPI	44
<b>6</b>	<b>VIRI</b>	<b>47</b>
	<b>ZAHVALA</b>	
	<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

	str.
Tabela 1: Krmne mešanice za prašiče, program Lan (Panvita, 2012) .....	16
Tabela 2: Strategija do odjemalcev govejih krmnih mešanic .....	18
Tabela 3: Strategija do odjemalcev prašičjih krmnih mešanic.....	19
Tabela 4: Strategija do odjemalcev perutninskih krmnih mešanic .....	20
Tabela 5: Dejavniki in merila nakupnega procesa (Dolenec, 2007) .....	23
Tabela 6: SWOT analiza Panvita, Proizvodnja krme d.o.o.....	27
Tabela 7: Proizvodni programi po mešalnih obratih Jate Emona (Jata Emona, 2012) .....	33
Tabela 8: SWOT analiza Jata Emona d.o.o.....	34
Tabela 9: SWOT Perutnina Ptuj- PP-agro .....	37
Tabela 10: Značilnosti glavnih konkurentov.....	39

## KAZALO SLIK

	str.
Slika 1: Pet silnic, ki določajo strukturno privlačnost segmenta (Porter, 1980 cit. po Kotler, 2004) .....	5
Slika 2: Proizvodnja krmnih mešanic od leta 2000 do 2010 (SURs, 2012) .....	10
Slika 3: Proizvodnja krmnih mešanic v tonah 2009 (SURs, 2012).....	12
Slika 4: Poslanstvo, vizija, vrednote (Panvita, 2006).....	15
Slika 5: Dizajn embalaže krmnih mešanic 2012 (Panvita, 2012 ) .....	17
Slika 6: Shema kupcev .....	22
Slika 7: Prikaz skupine Jata Emona d.o.o. (Jata Emona, 2009) .....	29
Slika 8: Letna proizvodnja krmnih mešanic Jata Emona d.o.o. (Jata Emona, 2009).....	32
Slika 9: Dizajn embalaže krmnih mešanic Emona krmila 2012 (Jata Emona, 2012) .....	33
Slika 10: Dizajn embalaže krmnih mešanic PP-Agro 2011 (PP-Agro, 2011) .....	36



## KAZALO PRILOG

Priloga A: Seznam ponudnikov krme (Seznam odobrenih dejavnosti poslovanja s krmo. 2012)

Priloga B: Nabor krmnih mešanic (Panvita 2011, Jata Emona 2012, PP-Agro 2011)

## 1 UVOD

Proizvodnja krmil je eden izmed členov v reprodukcijski verigi živinorejske proizvodnje. Potreba po proizvodnji popolnih krmnih mešanicah se je pokazala že pred desetletji. Proizvodi, niso iz vrste izdelkov široke potrošnje, ampak so namenjeni točno določenim kupcem. V Sloveniji pokrivajo tri mešalnice 80 % potreb po krmnih mešanicah. V branži prihaja nemalokrat do velikih ali majhnih sezonskih cenovnih nihanj, kar povzroča velika nihanja cen končnih proizvodov. Proizvajalci so pod velikim pritiskom nacionalnih in tujih konkurentov, ki imajo zaradi svoje velikosti, prepoznavnosti in dolgoletnih izkušenj pomembne konkurenčne prednosti. Če želijo podjetja ohranjati tržni položaj morajo stalno slediti razvoju konkurentov in na podlagi ugotovitev prilagajati strategije poslovanja.

V diplomski nalogi bomo analizirali konkurenčni položaj podjetja Panvita proizvodnja krme d.o.o. v primerjavi z njegovimi največjimi konkurenti na domačem trgu. Proučili bomo razvoj trga krmil v Sloveniji, opisali ključne skupine kupcev ter značilnosti njihovega nakupnega vedenja. Analizirali bomo poslovanje dveh glavnih konkurentov proučevanega podjetja z uporabo matrike SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ter ocenili tržne deleže. Pričakujemo, da je konkurenčni položaj podjetja Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. ugoden, čeprav na trgu v Sloveniji vladajo razmere intenzivnega konkuriranja med tekmeci, ki ga povečujejo tudi ponudniki iz tujine. Na podlagi izsledkov analize bomo oblikovali smernice za oblikovanje tržnega nastopa in izboljšanje tržnega položaja. Zaradi zaostrenih ekonomskih razmer v sektorju prašičereje pa pričakujemo upad proizvodnje krmil v tem tržnem segmentu.

Diplomsko delo je zasnovano tako, da vključuje proučevanje primarnih in sekundarnih virov ter komparativno analizo. Pridobljene podatke bomo združili v matriki SWOT, ki je pristop (orodje) za oblikovanje celovite strategije podjetja in analizo konkurence. Matriko sestavljata zunanja in notranja analiza, kar omogoča vpogled v sedanje in prihodnje vplive na uspešnost poslovanja podjetja.

## 2 PREGLED OBJAV

### 2.1 KONKURENČNOST IN KONKURENTI

Konkurenčnost lahko definiramo kot obstoječo ali potencialno sposobnost in možnost organizacij, da oblikujejo, proizvajajo in izvajajo trženje svojih izdelkov znotraj ustreznih okolij s takšnimi cenovnimi in necenovnimi značilnostmi, ki so privlačnejše od konkurenčnih izdelkov na obstoječih ali potencialnih trgih (European Management Forum, cit. po Radonjič in Iršič). Konkurenca med podjetji je glavni promotor ekonomskega napredka. Rivalstvo znižuje cene, od česar imajo koristi kupci; deluje kot gonilna sila inovacij in izloča šibkejšo konkurenco, ki ne preživijo. Na intenzivnost konkuriranja vplivajo stopnja neposrednosti konkuriranja ter število in tržna moč neposrednih konkurentov.

Kotler (Porter, 1980 cit. po Kotler, 2004) navaja, da je osnova za dolgoročno nadpovprečno uspešnost podjetja trajnostna konkurenčna prednost. Čeprav utegne imeti podjetje številne prednosti in slabosti proti konkurentom, pa obstajata le dva osnovna tipa konkurenčne prednosti, s katerima lahko podjetje razpolaga: nizki stroški ali razlikovanje. Če ti dve osnovni strategiji povežemo z obsegom dejavnosti, kjer ju želi podjetje uporabiti, dobimo še tretjo temeljno strategijo - osredotočenje. Strategija osredotočenje se lahko nanaša na oboje - na stroške ali na razlikovanje. Podjetje lahko torej na trgu uveljavlja samo eno od naslednjih temeljnih strategij:

- a) stroškovno vodstvo (*strategija nizkih stroškov*). Dejavniki te strategije so: čim manj napak, dober design, vhodna kontrola materialov, nizki stroški dela, prednosti lokacije, subvencije države, avtomatizacija, zmanjšanje stroškov uprave, izkušnje.
- b) razlikovanje (*strategija diferenciacije*). Temelji na ugledu kakovosti izdelkov in učinkovitost prodajnih instrumentov, dobri obliki embalaže, dolgotrajnem uveljavljanju na trgu, dobre predprodajne in poprodajne storitve, usmerjenost k inovacijam in blagovni znamki.

- c) osredotočanje (*strategija osredotočanja na tržne praznine*). Za strategijo osredotočanja je značilno: omejene serije, osredotočanje na tržne vrzeli, geografsko področje, raziskave in razvoj.

Najslabše poslujejo podjetja, ki dosledno ne delujejo po nobeni strategiji. Prizadevajo si doseči eno od temeljnih strategij, pa pri tem ne uspejo. Pomeni, da ne razpolagajo z nobeno konkurenčno prednostjo. Takšna strateška pozicija je značilna za podpovprečno uspešna podjetja. Pozna jih večina panog (Porter, 1980 cit. po Kotler, 2004).

Radonjič in Iršič (Radonjič in Iršič, 2004) definirata, da so konkurenti neke organizacije vse tiste organizacije, ki izvajajo marketinške aktivnosti, usmerjene k isti ciljni skupini, medtem ko podobnost potreb, ki jih te organizacije zadovoljujejo ter podobnost načinov zadovoljevanja teh potreb (tj. izdelki) določa stopnjo neposrednosti konkuriranja. Bolj podobne so si potrebe, ki jih organizacije zadovoljujejo pri isti ciljni skupini ter bolj kot so si podobni izdelki, s katerimi te potrebe zadovoljujejo, večja je stopnja neposrednosti konkuriranja.

## 2.2 ANALIZA KONKURENCE

Analiza konkurence je osredotočena na identificiranje nevarnosti, priložnosti in strateške negotovosti za določeno organizacijo, ki jih kreirajo obstoječi in potencialni konkurenti s svojimi aktivnostmi, prednostmi in pomanjkljivostmi. Ker so podjetja med seboj odvisna, lahko poteza enega konkurenta povzroči vplive na poslovanje drugih podjetij. Zato je potrebno konkurenco posebej podrobno analizirati. Pri tem se lahko poslužujemo številnih pristopov, med najpogosteje uporabljenimi pa je Porterjev model analize konkurence v panogi.

Kotler (Porter, 1980 cit. po Kotler, 2004) opisuje Porterjev model petih konkurenčnih silnic, ki določajo resnično dolgoročno privlačnost trga ali tržnega segmenta. Moč omenjenih sil pa je od panoge do panoge drugačna, spreminja pa se tudi v časovnem obdobju in med

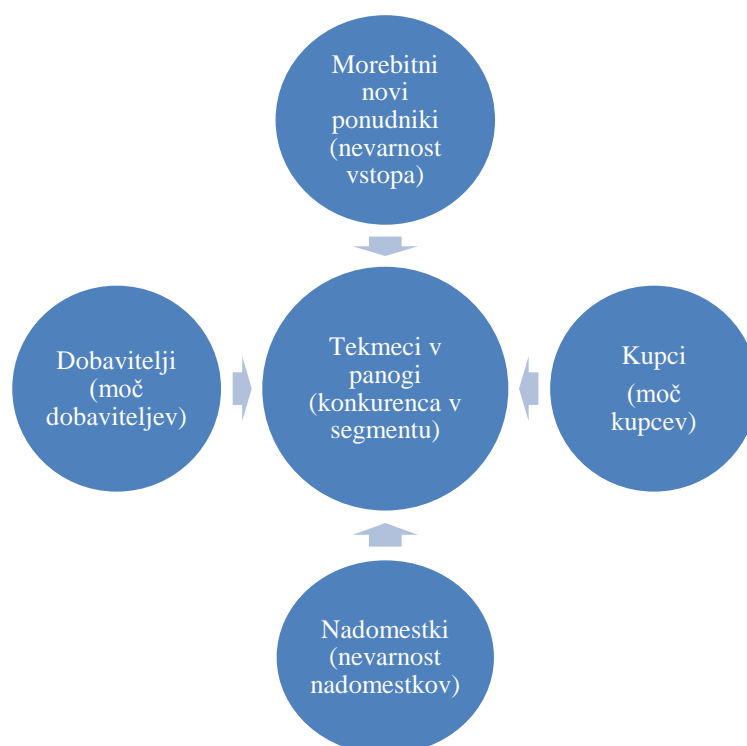
razvojem panoge, katere dobičkonosnost opredeljuje tako cene, stroške kot tudi potrebne naložbe podjetij. Njegov model je prikazan na sliki 1.

Naštete silnice ustvarjajo naslednje nevarnosti:

1. Nevarnost intenzivne konkurence v segmentu: segment ni privlačen, če v njem že nastopajo številni, močni ali napadalni tekmeci. Še bolj neprivačen je, če je po obsegu nespremenjen ali če upada, če zmogljivost narašča z velikimi prirasti stroškov, če so stalni stroški visoki, če so izstopne ovire močne ali če imajo tekmeci močan interes, da ostanejo v segmentu. Takšni pogoji vodijo do pogostih cenovnih vojn, oglaševalskih spopadov, uvajanje novih izdelkov ter povečujejo stroške tekmovanja.
2. Nevarnost vstopa novih ponudnikov: privlačnost segmenta je odvisna od višine vstopnih in izstopnih ovir. Najbolj privlačni so segmenti, za katere so značilne visoke vstopne ovire in nizke izstopne ovire. Le malo podjetij lahko vstopi v panogo, neuspešna pa brez težav iz nje izstopijo. Če so visoke tako ovire za vstop kot tudi za izstop, je možnost za velik dobiček precejšnja, toda precejšnje je tudi tveganje, saj tudi neuspešna podjetja ostajajo v panogi. Kadar sta obe oviri nizki, podjetja brez težav vstopajo in izstopajo iz panoge, kar pomeni, da je dobiček stabilen in nizek. Najhujši primer so nizke vstopne in visoke izstopne ovire. Tukaj podjetja vstopijo na trg, ko je le-ta v razcvetu, kasneje pa ga s težavo zapustijo. Posledica so nenehni presežki zmogljivosti in nizki zaslužki vseh tekmujočih podjetij.
3. Nevarnost nadomestkov: segment je privlačen, če obstajajo dejanski ali mogoči nadomestki za izdelek. Nadomestki postavljajo meje za cene in dobiček. Podjetje mora natančno spremljati premike cen. Ko v panogah, ki izdelujejo nadomestke, napreduje tehnologija ali prihajajo novi tekmeci, se bodo cene in dobički v segmentu po navadi znižali.
4. Nevarnost rastoče pogajalske moči kupcev: segment je neprivačen, če imajo kupci veliko ali rastočo pogajalsko moč. Pogajalska moč kupcev se poveča, če je kupcev malo ali če se povežejo, če izdelek pomeni pomemben delež znotraj stroškov kupca, če je izdelek nediferenciran, če so stroški zamenjave ponudnika nizki ali če

je kupec lahko povežejo z dobavitelji. Prodajalci se lahko zavarujejo tako, da izberejo kupce, ki imajo najmanjšo pogajalno moč ali najmanj možnosti za zamenjavo ponudnika. Boljši način je razvijanje superiorne ponudbe, ki se ji močni kupci ne morejo upreti.

5. Nevarnost rastoče pogajalske moči dobaviteljev: segment je neprivlačen, če lahko dobavitelji podjetja zvišajo cene ali znižajo dobavljene količine blaga. Dobavitelji so močni, če jih je malo ali so povezani, če je malo nadomestkov, če je dobavljeni izdelek pomemben vhodni material, če je strošek zamenjave dobavitelja visok in če lahko dobavitelj prevzame naslednji člen na tržni poti. Pogoji, ki določajo moč dobaviteljev, se spreminjajo in so pogosto zunaj nadzora podjetja. Najboljša obramba je razvoj odnosov z dobaviteljem v obojestransko korist ali pa uporaba več nabavnih virov . (Porter, 1980 cit. po Kotler, 2004).



Slika 1: Pet silnic, ki določajo strukturno privlačnost segmenta (Porter, 1980 cit. po Kotler, 2004).

Tudi Kotler definira vprašanja, na katera mora v okviru analize konkurence odgovoriti organizacija, in sicer (Kotler, 2004):

- Kdo so konkurenti?
- Kakšni so njihovi cilji?
- Kakšen je tržni delež posameznih konkurentov?
- Kakšne so njihove strategije?
- Kakšne so njihove prednosti in pomanjkljivosti?
- Kakšni so njihovi vzorci odzivanja?
- Kakšne so vstopne ovire na trge?
- Kakšne so realne možnosti konkurence za povečanje njihovega tržnega deleža?
- Kakšen je trženjski splet proizvoda oz. storitve na osnovi analize cen, lastnosti, storitev, garancij in drugih lastnosti v primerjavi s konkurenčnim?
- Kakšno je pozicioniranje posameznih konkurentov?

Kotler prav tako izpostavlja, da ima poznavanje konkurence odločilni vpliv pri učinkovitem trženjskem načrtovanju. Podjetje mora nenehno primerjati svoje izdelke, cene, tržne poti in promocije z istimi postavkami pri najbližjih konkurentih. Zasnova konkurenčne prednosti in zadovoljstvo pri potrebah potrošnikov zmorejo odgovoriti na številna vprašanja oblikovanja strategije podjetja, ne dajejo pa pregleda nad vsemi dejavniki, ki vplivajo na dobiček tako podjetja ko panoge. (Kotler, 2004)

Pogost pristop pri analizi konkurence je t. i. količenje (angl.: benchmarking), ki ga lahko definiramo kot primerjanje lastne učinkovitosti s tisto, ki jo dosegajo najodličnejša podjetja, določanje, kako najboljši dosegajo to raven učinkovitosti in uporabljanje te informacije kot temelj za določanje lastnih ciljev, strategij in izvedbe. Najpogosteje govorimo o štirih tipih količenja (Rebernik, 1999):

- interno količenje, kjer opazujemo aktivnosti znotraj lastnega podjetja in po določenem kriteriju iščemo najboljšo med njimi;

- konkurenčno količenje, ki jo večkrat imenujemo tudi »povratni inženiring« (reverse engineering) in kjer preučujemo konkurentove izdelke, storitve in procese, da bi odkrili njihove konkurenčne prednosti;
- količenje vrhunskih proizvajalcev (world-class operations benchmarking), ki upošteva spoznanje o univerzalnosti nekaterih poslovnih aktivnosti in procesov ter razširja količenje od neposredne konkurence na aktivnosti in procese, ki jih izvajajo najboljši svetovni producenti;
- količenje aktivnosti, ki je usmerjeno na posamezne korake ali specifične aktivnosti določenega procesa (npr. naročila, fakturiranje, saldakonti, zaposlovanje ...) (Rebernik, 1999).

Količenje sicer ni nov koncept v poslovnem svetu, gotovo pa postaja eden izmed najbolj popularnih. Za to sta dva razloga, in sicer prvi je v tem, da je to ena najbolj vročih tem na področju kakovosti; drugi pa, da brez primerjave z najboljšimi podjetji težko najdemo najboljše rešitve, to velja še zlasti za področje stroškov (Rebernik, 1999).

Dimovski in Penger navajata, da je SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analiza strateško orodje za oblikovanje celovite strategije za nadaljnje poslovanje. Sestavljata jo zunanja in notranja analiza, kar omogoča vpogled v sedanje ter prihodnje vplive na uspešnost podjetja. Uporabna je za vse vrste podjetij in enot (Dimovski in Penger, 2008).

#### Notranja analiza

Pri notranjem delu analize se osredotočamo na prednosti ter slabosti podjetja SW (Strengths, Weaknesses) po podstrukturah, kot so finančna, trženjska, kadrovska, R&R, tehnološka in organizacijska podstruktura. Opredelimo sedanje lastnosti, pri čemer je namen spoznati, katere enote oz. lastnosti imajo pozitiven ali negativen vpliv na poslovanje ter uspešnost podjetja (Dimovski in Penger, 2008).

Pri natančnejši analizi poznamo dva pristopa: točkovni ter subjektivni pristop. Pri obeh pristopih opazujemo spremenljivke, kot so struktura kupcev, razmerje cena/kakovost,



trženjske raziskave, pospeševanje prodaje ... Pri subjektivnem pristopu tako označimo lastnosti teh struktur: velika slabost, majhna slabost, nevtrarno, majhna prednost, velika prednost ter dodamo morebitne komentarje. Pri točkovnem pristopu pa ocenjujemo te lastnosti s ponderji ter ocenami in oblikujemo tehtno oceno (Dimovski in Penger, 2008).

### Zunanja analiza

Pri zunanjem delu analize poiščemo priložnosti in nevarnosti OT (Opportunities, Threats) dejavnikov zunaj podjetja, in sicer tako za sedanost kot za prihodnost. Namen te analize je, da bi spoznali, katere enote oz. dejavnosti predstavljajo priložnosti ali nevarnosti za uspešno poslovanje podjetja. Tudi pri tem lahko uporabimo subjektivni ter točkovni pristop, kjer spremljamo dejavnike, kot so staranje prebivalstva, novi zakoni, cenovna politika konkurentov ... (Dimovski in Penger, 2008).

### Profil prednosti in slabosti

Pri SWOT analizi lahko izdelamo tudi profil prednosti in slabosti ter profil priložnosti in nevarnosti, ki nam da hiter pregled nad boljšimi oz. slabšimi enotami v podjetju.

Ocenimo, kakšen prispevek prednosti in slabosti ima določena enota (nizek, srednji, visok) k sedanjosti uspešnosti podjetja ter kakšna je vrsta prispevka priložnosti in nevarnosti k bodoči uspešnosti podjetja (nevarnost, nevtrarno, priložnost) (Dimovski in Penger, 2008).

#### **2.2.1 Velikost trga in stopnja rasti trga**

Podjetja lahko največ zaslužijo na velikih in rastočih trgih, tudi če je upravljanje z njimi slabo. Obstaja namreč dovolj kupcev, ki želijo predmetne izdelke in vsem prodaja dobro teče. Kadar se trg hitro širi, je mogoče pridobiti tržni delež na dobičkonosen način (v daljšem časovnem obdobju), ker se prodaja povečuje zaradi novih kupcev. Kadar pa trg ne raste hitro, pa lahko večjo prodajo dosežemo samo na račun kupcev konkurence, kar je običajno drago in težko opravilo (Dimovski in Penger, 2008).

## **2.2.2 Strategija pozicioniranja**

Večja podjetja imajo praviloma večji uspeh. Obstaja močna korelacija med velikostjo tržnega deleža in velikostjo dobička, ki ga podjetje doseže. Ena od raziskav (Taylor 1983), ki je statistično dokazala to povezavo, se imenuje PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy - vpliv trženjske strategije na dobiček). Podatki kažejo, da samo nekaj posebnih značilnosti prispeva med 75 in 80 % dobičkonostnosti podjetja. Med njimi ima tržni delež ključni pomen (Dimovski in Penger, 2008).

## **2.2.3 Pozicioniranje za pridobivanje konkurenčne prednosti**

Po odločitvi, na katere tržne segmente vstopiti, se mora podjetje odločiti, kakšno pozicijo želi zasesti na teh segmentih. Pozicija izdelka je mesto, ki ga izdelek zasede v mislih potrošnika glede na konkurente. Če potrošniki zaznavajo izdelek kot povsem enak drugim izdelkom na trgu, potem nimajo razloga, da bi ga kupili (Dimovski in Penger, 2008).

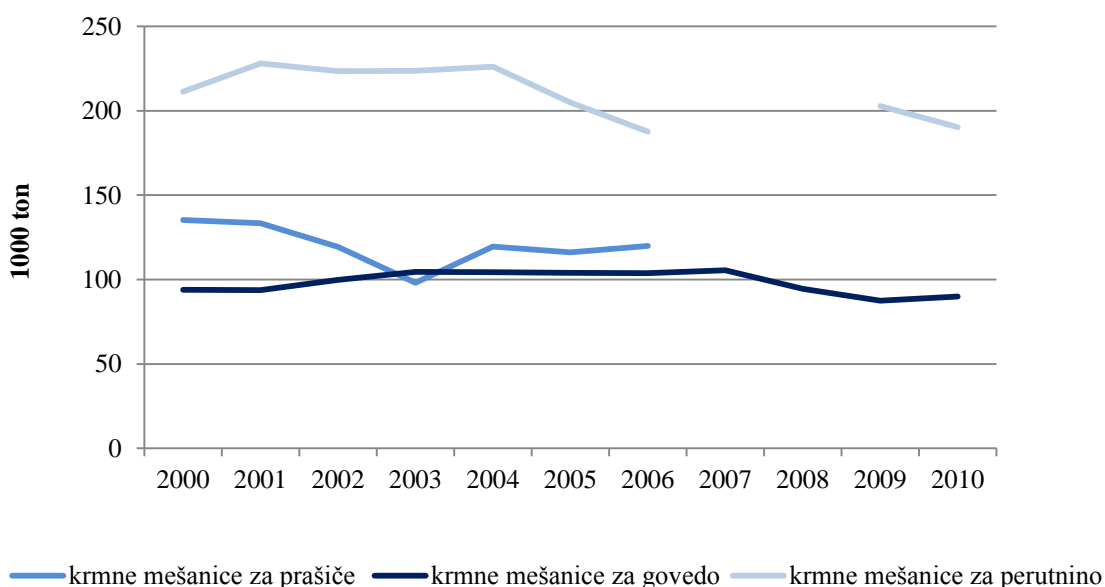
Pri pozicioniranju svojih izdelkov podjetje najprej identificira mogoče konkurenčne prednosti na katerih je mogoče zgraditi pozicijo. Da bi pridobilo konkurenčno prednost, mora podjetje ponuditi večjo vrednost izbranemu ciljnemu segmentu, bodisi prek nižjih cen kot konkurenti ali s ponudbo več koristi, da bi upravičilo višje cene. Toda če se podjetje pozicionira kot tisto, ki ponuja večjo vrednost, jo mora dejansko tudi dobaviti. Izbrano strategijo pozicioniranja bi moral podpirati celotni trženjski program podjetja (Dimovski in Penger, 2008).

## 2.3 GLAVNI PONUDNIKI KRME

### 2.3.1 Proizvodnja krmil v Sloveniji

Že pred desetletji se je kazala potreba po proizvodnji popolnih in dopolnilnih krmnih mešanicah, čeprav proizvodi niso iz vrste izdelkov široke potrošnje, ampak so namenjeni točno določenim kupcem v reprodukcijski verigi. V Sloveniji je 17 proizvajalcev krmnih mešanic. Večinoma so lokacijsko umeščeni blizu proizvodnih obratov, ki so porabniki krmnih mešanic. Kapacitete za proizvodnjo krmnih mešanic, ob predpostavki, da bi delovale v dveh do treh izmenah, za 100 % presegajo obstoječo proizvodnjo. V Sloveniji pokrivajo tri mešalnice 80 % potreb po krmnih mešanicah. Med vsemi registriranimi ponudniki živalske krme (glej priloga A: seznam ponudnikov krme) so prevladujoči naslednji (Seznam odobrenih dejavnosti poslovanja s krmo, 2012):

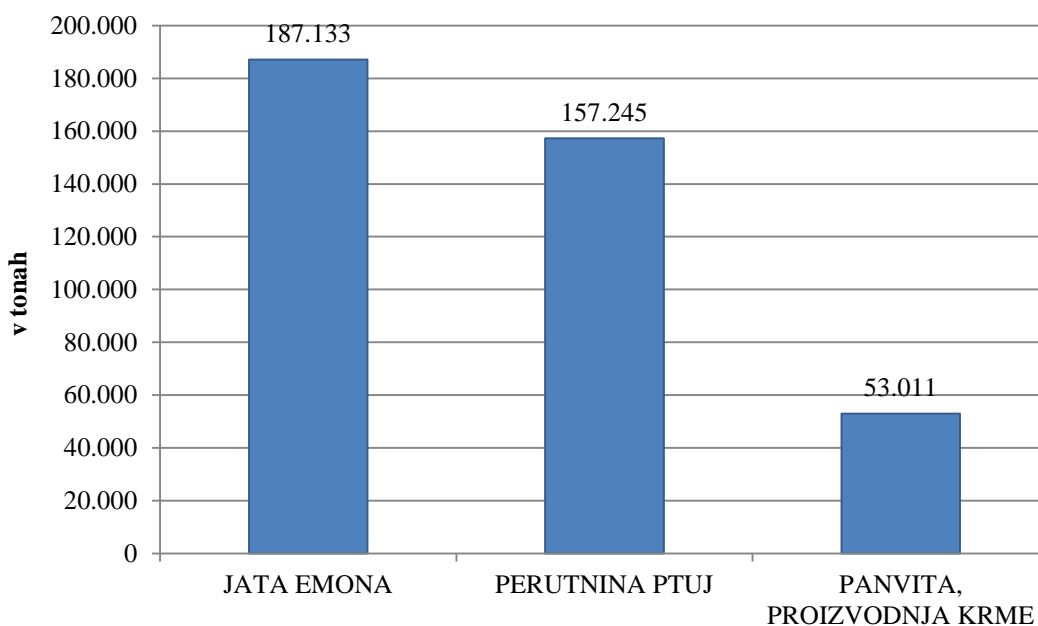
- Emona krmila skupaj s podružnicami,
- Perutnina Ptuj oz. PP-Agro
- Panvita, Proizvodnja krme
- TMK Črnci
- Lek veterina.



Slika 2: Proizvodnja krmnih mešanic od leta 2000 do 2010 (SURS, 2012)

Obseg slovenskega trga porabe krmil je počasi padal paralelno s staležem živali. Največ krmil se proizvede za perutnino (kokoši, nesnice, vzreja jarkic, brojlerjev in puranov) in prašičji program (prašiči pitanci), nekoliko manj pa za področje govedoreje (krave molznice, goveji pitanci). Proizvodne kapacitete niso specializirane za proizvodnjo krmnih mešanic za posamezne vrste gospodarskih živali, prav tako ni tehničnih in tehnoloških omejitev za proizvodnjo mešanic za vse vrste gospodarskih živali v okviru iste kapacitete. Omejitve obstajajo samo glede uporabe določenih surovin, kot je uporaba živalskih stranskih proizvodov namenjenim prežvekovalcem, uporaba antibiotikov v vseh vrstah krme in uporaba gensko spremenjenih surovin pri ekološki in sonaravni reji živali (SURS, 2012).

V grafu smo namerno izpustili podatke o pripravljene krmi za perutnino v letu 2007 in 2008. SURS namreč navaja za leto 2007 proizvodnjo 230.719.118 kg za leto 2008 pa 270.985.663, kar bi pomenilo enormno porast, od leta 2007 do 2010 pa podatki o pripravi krmnih mešanic za prašiče niso objavljeni. Smatramo, da je prišlo do napake pri objavi. Po podatkih SURS-a je bilo v letu 2008 v Sloveniji proizvedenih in prodanih 488.699. ton, v letu 2009 pa 385.486 ton živalske krme, kar govori o nemoči Slovenskih proizvajalcev v primerjavi s proizvodnjo krmnih mešanic v državah članicah EU, katerih letna proizvodnja znaša okoli 125 milijonov ton. V EU imamo proizvajalce, ki na eni lokaciji proizvedejo toliko krmnih mešanic, kot je letna proizvodnja slovenskega trga. (SURS, 2012). V zadnjih letih ni bila postavljena nova kapaciteta za proizvodnjo krmnih mešanic. Omejitve predstavljajo obstoječe presežene kapacitete in relativno visok strošek postavitve novega obrata.



Slika 3: Proizvodnja krmnih mešanic 2009 (SURS, 2012)

Po količinskih rezultatih proizvodnje v okviru panoge lahko podjetje Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. umestimo na 3. mesto, kar potrjujejo tudi finančni kazalniki. V navedeni razvrstitvi so upoštevane ostale tovarne, ki znotraj panoge proizvajajo krmo za živali. Za organizacije v panogi je značilno, da teritorialno pokrivajo določeni radij, v katerem s svojo krmo oskrbujejo stranke.

Pomembni konkurenti Panviti, Proizvodnji krme so Jata Emona in Perutnina Ptuj, opis katerih podajamo v nadaljevanju.

### 2.3.2 Tuji ponudniki krme

Omenili smo domače ponudnike krme, nikakor pa ne smemo zanemariti proizvajalcev, ki prodirajo na slovenski trg iz tujine, npr. Intaler, Sano, Schauman, Garant, Milkivit; Josera ... katerih odjemalci so slovenski kmetje. Ta podjetja imajo močno finančno podporo krovnih organizacij (dampinške cene), dobro razvit marketing, urejeno logistiko, intenzivno terensko prodajo, vse to pa je povezano z visokimi stroški.

### **2.3.3 Podjetje Panvita, Proizvodnja krme d.o.o.**

Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. je sestavni del skupine Panvita. Je pomemben člen v vertikalno organizirani organizaciji in predstavlja vez med poljedelsko proizvodnjo in rejo živali. Večina proizvodnje je namenjena interni reji živali, z dejavnostjo pa pokrivajo tudi potrebe po tovrstnih proizvodih v regiji (Panvita, 2007).

Panvita, proizvodnja krme je sodobno zgrajena in tehnološko dobro opremljena tovarna za proizvodnjo visokokakovostnih krmnih mešanic za različne vrste in kategorije domačih živali. Poleg proizvodnje krmnih mešanic sta dejavnosti še sušenje žit in skladiščenje surovin.

Družba je eden od bistvenih delov Skupine Panvita, kajti v zaključenem proizvodnem krogu predstavlja vezni člen med poljedelsko proizvodnjo, ki tovarno oskrbuje s kakovostnimi žiti kot surovinsko osnovo in med prašičerejsko ter perutninarsko proizvodnjo, ki ji dobavljajo krmne mešanice (Panvita, 2007).

S proizvodnjo krmnih mešanic so v Proizvodnji krme pričeli že v začetku leta 1968, ko so rabljeno opremo preselili iz takratnega obrata Agromerkurja v žitno skladišče ob železniškem tiru na sedanji Industrijski ulici v Murski Soboti. Zgradba ni bila namensko grajena za proizvodnjo krmnih mešanic, temveč za skladiščenje in čiščenje semenskih žit za potrebe takratnega kmetijskega obrata Rakičan. Taka mešalnica je omogočala proizvodnjo cca 20.000 ton krmnih mešanic letno, v dveh izmenah (Panvita, 2007).

Proizvodni proces v tako zgrajeni in opremljeni mešalnici je potekal v nezdravih pogojih za zaposlene, bil je zastarel, obrtniški, z nizko storilnostjo in z visokimi proizvodnimi stroški (Panvita, 2007).

Zaradi tehnološko zastarele in dotrajane opreme so se v letu 1973 odločili za novogradnjo. Zaradi neposredne bližine mesta in živilske industrije so pristojni upravni organi zahtevali, da celotno dejavnost preselijo na novo lokacijo (Panvita, 2007).

V tem času je takratni KG Rakičan z nakupom naglo širil njivske površine in pristopil k izgradnji nove prašičje farme v Nemščaku. Vse to je narekovalo potrebo po novi tovarni krmnih mešanic, večjih žitnih skladiščih in novi sušilnici za žita.

Izbrana je bila sedanja lokacija v Lipovcih, in to iz naslednjih razlogov:

- leži ob železniškem tiru,
- odmaknjena je od naselij,
- optimalno je oddaljena od farme Nemščak, Jezera,
- leži na ugodni lokaciji za dovoz žit na sušenje in skladiščenje,
- obstajali so primerni ugodni komunalni in energetske pogoji.

Z izgradnjo nove sušilnice in silosov so pričeli v letu 1977. Z dokončno dograditvijo mešalnice v letu 1986 se je celotna proizvodnja preselila na lokacijo Lipovci. Vsi procesi v tovarni so avtomatizirani in računalniško vodeni, tovarna je informacijsko povezana s preostalimi družbami Skupine, kar zagotavlja hiter pretok informacij in omogoča optimalno izkoriščanje obstoječih virov (Panvita, 2007).

Družba Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. je organizirana kot hčerinska družba z omejeno odgovornostjo družbe Skupine Panvita d.o.o. in ima:

- enočlansko upravo, v sklopu katere deluje tehnologija in kontrola kakovosti;
- proizvodnjo, v sklopu katere deluje vzdrževalna služba;
- komercialo.

#### 2.3.3.1 Poslanstvo

Člani Skupine Panvita prevzemajo skupno poslanstvo, vizijo in vrednote. Poslanstvo družbe je izraženo v odgovornosti do okolju prijazne pridelave hrane in sonaravne reje živali ter certificirani in nadzorovani predelavi mesa in mesnih izdelkov. Prepoznavnost temelji na vrednotah, kot so partnerstvo, samozavest, zanesljivost, prilagodljivost in pripadnost. Vizija Skupine Panvita je postati vodilni ponudnik hrane na domačem trgu in pomemben ponudnik hrane v srednji Evropi (Panvita, 2007).

Poslanstvo	Vizija	Vrednote
Z nadzorovano in okolju prijazno pridelavo hrane ustvarjamo popolnost.	Razvili se bomo v vodilnega ponudnika hrane na domačem trgu in pomembnega ponudnika hrane v Srednji Evropi.	Partnerstvo, samozavest, zanesljivost, prilagodljivost, pripadnost.

Slika 4: Poslanstvo, vizija, vrednote (Panvita, 2006)

### 2.3.3.2 Izdelki

Poglavitna dejavnost podjetja Panvita, Proizvodnje krme d.o.o. v Lipovcih je proizvodnja in prodaja krmnih mešanic za različne kategorije živali. Prodajni program obsega tri glavna področja, in sicer:

- program prehrane goved,
- program prehrane prašičev in
- program prehrane perutnine.

Poleg glavnega (osnovnega) programa opravljajo tudi storitev sušenja in skladiščenja žit. Storitve sušenja je sezonskega značaja, odvisna od posamezne letine, vseeno pa predstavlja pomemben delež prihodkov. Na obseg opravljene storitve marketinške aktivnosti nimajo posebnega vpliva (Panvita, 2008).

Podjetje deluje v pomurski regiji in v celoti oskrbuje s krmo lastno prašičjo farmo, piščančje farme podjetja, ki delujejo v okviru skupine podjetij KG Rakičan, Agromerkur, partnerske reje, ki delujejo v skupini in ostale prašičerejce, govedorejce in perutninarje v skladu z njihovimi potrebami in željami (Panvita, 2008).



Iz priloge A je razvidno, da je paleta krmnih mešanic zelo raznovrstna in prilagojena na potrebe zahtevnih in manj zahtevnih kupcev. Zajema popolne, dopolnilne krmne mešanice, ki jih tovarna proizvaja. Prodajno paletu pa so dopolnili z mineralno vitaminskimi mešanicami in premiksi, ki jih dokupijo. Za potrebe lastne farme in kooperacijske reje pa so razvili poseben program prašičje krme: program LAN. Krmne mešanice, ki so jih razvili v Panviti, vsebujejo ekstrudirano laneno seme, ki skozi prehrano prašičev ugodno vpliva na razmerje omega-3 maščobnih kislin v svinjskem mesu. S prehrano je mogoče kislinsko sestavo maščob močno spremeniti v želeno smer. Z dodajanjem večkrat nenasičenih maščob v krmo za živali lahko maščobnokislinsko sestavo mesa spremenimo do te mere, da ima varovalni učinek na srce v primerjavi z navadnim mesom. (Panvita, 2011)

Tabela 1: Krmne mešanice za prašiče, program Lan (Panvita, 2012)

POPOLNE KRMNE MEŠANICE ZA PRAŠIČE PITANCE IZ PROGRAMA LAN		
osnovni program	BEK-1-LAN	krmno mešanico pokladamo prašičem v rasti od 25 do 60 kg žive mase
	BEK-1-LAN peleti	
osnovni program	BEK-2-LAN	krmno mešanico pokladamo prašičem nad 60 kg žive mase do konca pitanja
	BEK-2-LAN peleti	
intenzivna reja	BEK-25-LAN peleti	krmna mešanica je namenjena pitanju prašičev od 25 do 60 kg žive mase
	BEK-60-LAN peleti	krmna mešanica služi za pitanje prašičev nad 60 kg žive mase
	BEK-90-LAN peleti	krmna mešanica služi pitanju prašičev nad 90 kg žive mase do konca pitanja

Prikazan je koncept krmljena prašičev pitancev s popolnimi krmnimi mešanicami BEK -1, BEK-2, BEK-25-LAN, BEK-60-LAN, BEK-90-LAN z dodatkom sojinega olja in ekstrudiranega lanenega semena, ki je bogato z linolno in linolensko kislino. Krmne mešanice so namenjene pitanju prašičev od 25 kg do zadnjega obdobja pitanja.



Slika 5: Dizajn embalaže krmnih mešanic, 2012 (Panvita, 2012 )

Krmne mešanice je možno kupiti v razsutem stanju, BIG-BAG, 30 in 10 kg vrečah v različnih granulacijah.

### 2.3.4 Strategija do odjemalcev

Tabela 2: Strategija do odjemalcev govejih krmnih mešanic (interni podatki)

Program:	Prehrana goved		
Odjemalec:	Značilnosti:	Glavne zahteve:	Strategija:
Veliki rejci govejih pitancev in krav molznic.	Farma z nekaj sto govedmi.	Kakovostne visokoproteinske krmne mešanice, ustrezno razmerje kakovost/cena, odlog plačila, brezplačna postavitvev farmskih silosov za krmo, dostava krme na dom, individualna priprava krmnih obrokov, skladiščenje in sušenje žit, priprava mešanic z odjemalčevimi žiti ...	Individualna obravnava, količinski popusti, konkurenčne cene, daljši plačilni rok, popusti na skladiščenje in sušenje žit, prevozi na dom, sprotno reševanje reklamacij, fleksibilnost, odkup živine ...
Majhni rejci goved in krav molznic.	Do največ pet glav živine – tovrstni rejci so v upadanju, v prihodnje ne moremo računati na njih.	Nizka cena, ustrezna embalaža, 30 kg vreče.	Serijska proizvodnja izdelkov nižje kakovosti po ugodnih cenah, čim večji izkupiček, saj gre za sodelovanje na kratek rok.
Trgovci, zastopniki in posredniki.	Blago za nadaljnjo prodajo, rabatni sistem, odlog plačila	Ovrečeno blago, dostava na paletah, rok trajanja, vračilo po poteku roka uporabnosti ...	Čim več zastopnikov izven regije, dajanje količinskih popustov po rabatni lestvici, dostava do zastopnikov ...

Tabela 3: Strategija do odjemalcev prašičjih krmnih mešanic (interni podatki)

Program:	Prehrana prašičev		
Odjemalec:	Značilnosti:	Glavne zahteve:	Strategija:
Prašičja farma v skupini Panvita.	Letna proizvodnja 90.000 pitanih prašičev, poraba 33.000 t krmnih mešanic.	Kakovostna krma, zagotavljanje standardov kakovosti in varnosti, dostava.	NI – interni trg.
Veliki rejci prašičev.	Farma z nekaj sto prašiči pitanci, plemenskimi prašiči in pujski.	Kakovostne visokoproteinske krmne mešanice, ustrezno razmerje kakovost/cena, odlog plačila, brezplačna postavitve farmskih silosov za krmo, dostava krme na dom, individualna priprava krmnih obrokov, skladiščenje in sušenje žit, priprava mešanic z odjemalčevimi žiti ...	Individualna obravnava, količinski popusti, konkurenčne cene, daljši plačilni rok, popusti na skladiščenje in sušenje žit, prevozi na dom, sprotno reševanje reklamacij, fleksibilnost ... Poglavitna strategija je povezovanje velikih prašičerejcev v partnersko sodelovanje (Partnerske reje) kar že izvajajo, pridobivanje novih rejcev, kooperacijsko pitanje prašičev (nižji nivo) in odkup prašičev.
Majhni rejci prašičev.	Nekaj prašičev, predvsem za lastne potrebe – tovrstni rejci so v upadanju, v prihodnje ne moremo računati na njih.	Nizka cena, ustrezna embalaža, 30 kg vreče.	Serijska proizvodnja izdelkov nižje kakovosti po ugodnih cenah, čim večji izkupiček, saj gre za sodelovanje na kratek rok,
Trgovci, zastopniki in posredniki.	Blago za nadaljnjo prodajo, rabatni sistem, odlog plačila.	Ovrečeno blago, dostava na paletah, rok trajanja, vračilo po poteku roka uporabnosti ...	Čim več zastopnikov izven regije, dajanje količinskih popustov po rabatni lestvici, dostava do zastopnikov ...

Tabela 4: Strategija do odjemalcev perutninskih krmnih mešanic (interni podatki)

Program:	Prehrana perutnine		
Odjemalec:	Značilnosti:	Glavne zahteve:	Strategija:
Veliki rejci perutnine.	Farma z nekaj tisoč piščanci.	Kakovostne visokoproteinske krmne mešanice, ustrezno razmerje kakovost/cena, dostava krme na dom ...	Večina velikih rejcev perutnine je vključenih v sistem organizirane (kooperacijske) reje in odkupa piščancev, zato na trgu ne nastopajo samostojno.
Majhni rejci perutnine.	Nekaj piščancev in kokoši nesnic.	Nizka cena, ustrezna embalaža, 30 kg vreče.	Serijska proizvodnja izdelkov nižje kakovosti po ugodnih cenah, čim večji izkupiček, saj gre za sodelovanje na kratek rok.
Trgovci, zastopniki in posredniki.	Blago za nadaljnjo prodajo, rabatni sistem, odlog plačila.	Ovrečeno blago, dostava na paletah, rok trajanja, vračilo po poteku roka uporabnosti ...	Čim več zastopnikov izven regije, dajanje količinskih popustov po rabatni lestvici, dostava do zastopnikov ...

## 2.4 OPIS KLJUČNIH SKUPIN KUPCEV

Za slovensko kmetijstvo je značilna velika posestna razdrobljenost. V povprečju je velikost kmetij le 6,5 ha. V zasebni lasti je več kot 90 % kmetijske zemlje in na kmečkih gospodarstvih živi relativno velik delež prebivalstva, vendar je med njimi malo aktivnih v kmetijstvu. Čeprav se je zaradi denacionalizacijskih postopkov zmanjšal delež kmetijske zemlje v uporabi kmetijskih podjetij na okoli 7 %, ostaja zaradi večje intenzivnosti delež teh podjetij v bruto vrednosti kmetijske pridelave v obsegu, ki je še vedno pomemben (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano 2008).

Ključna skupina kupcev krme podjetja Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. in njenih pomembnih konkurentov so živinorejci. Živinoreja je najpomembnejša panoga slovenskega kmetijstva, ki se spopada z vedno večjimi izzivi. Poleg ohranjanja kmetijskih

gospodarstev in krajine se živinoreja ukvarja še z ekonomsko učinkovitostjo kmetovanja, okoljskimi izzivi in dobrim počutjem živali, na katerem je vedno večji poudarek.

Med živinorejskimi panogami prevladuje govedoreja, sledijo ji prašičereja, reja drobnice, konjereja, perutninarstvo, kunčjereja, čebelarstvo in druge (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano 2008).

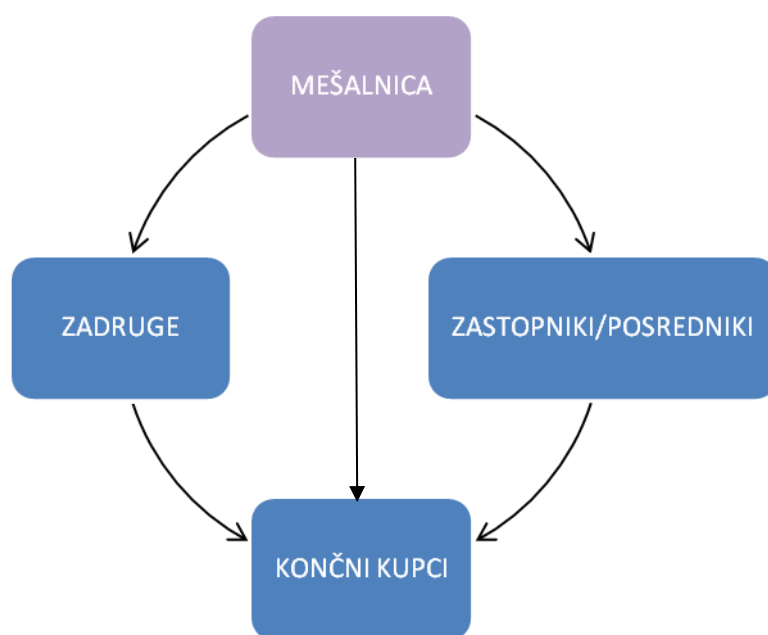
V živinoreji so spremembe v proizvodnji praviloma manjše kot v rastlinski pridelavi, čeprav so tudi tu opazna določena (praviloma ciklična) nihanja med leti (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano 2008).

#### **2.4.1 Nakupni procesi**

Ponudba krmnih mešanic, superkoncentratov, mineralno vitaminskih mešanic se v večjem delu vrši preko distribucijskih mrež kmetijskih zadrug, manjši del pa predstavlja neposredna oskrba velikih rejcev. Proizvodi nižje intenzivnosti so primerni za ekstenzivnejšo rejo, višje intenzivnosti pa za prirejo na farmah in večjih gospodarskih rejah. Možen je nakup krmnih komponent za domačo pripravo krmnih mešanic z obstoječimi surovinami na kmetiji. Kupce lahko razdelimo na individualne kmetijske proizvajalce (kmete); kmetijske zadruge, ki kupujejo krmne mešanice za lastne potrebe in za nadaljnjo prodajo kmetom ter gospodarskim združbam, ki se ukvarjajo s prirejo mesa, mleka in jedilnih jajc. V zadnjem času pa se pojavljajo združenja kmetov (t. i. Pool), ki s skupnim poslovnim ciljem povečanja skupne finančne in pogajalske moči pri dobaviteljnih krmnih mešanic zaradi povečanja količinskih nabav zmanjšujejo stroške nabave. Manjši del krmnih mešanic pa se proda v maloprodaji. Tu gre izključno za kmetijske trgovine in trgovine z mešanim blagom (t. i. zastopniki/posredniki), ki so v sestavi združene v maloprodajne mreže.

Ko gre za storitveno proizvodnjo krmnih mešanic, se odnosi pogodbeno uredijo. Intenzivnejša oblika pogodbene prodaje, ki je pogosta oblika sodelovanja predvsem v kmetijstvu, je vertikalna integracija. Predelovalna industrija pri tej obliki pogodbene prodaje preskrbi pridelovalca z vhodnimi surovinami, npr. s semeni, gnojili, pitovnimi

živalmi, krmili; organizira veterinarsko oskrbo živali in podobno. V takem odnosu sta zmanjšana rejčevo tveganje pri odkupu pridelka in potreba po lastnih investicijskih sredstvih, vendar pa s tem izgubi možnost povečevanja dohodka z izbiro najugodnejšega odkupovalca. Predelovalec si s takim načinom sodelovanja zagotavlja redno dobavo, po stalnih cenah in sorazmerno izenačeno surovino. Živilskopredelovalna podjetja se s primarnimi surovinami najpogosteje oskrbujejo v Zadrugah in s pogodbenim odkupom (Emil Erjavec, 1998/1999).



Slika 6: Shema kupcev

#### 2.4.2 Opis porabniškega nakupnega procesa in izbire

Učinkovito vplivanje na porabnika glede izbire prodajalne in nato maksimiranje nakupa v prodajalni sta izjemno pomembni sestavini vsake trženjske strategije trgovine. Kupci si o prodajalnem mestu postopoma oblikujejo svoje stališče. Kupčevo stališče do določene prodajalne, zadruga ali mešalnice je funkcija njegovega prepričanja o tem objektu, ustanovi in merljivih sestavin tega prepričanja. Zato določene značilnosti kupce od nje odvrčajo ali jih privlačijo. To niso samo prodajne cene, ampak tudi izguba časa, drugi stroški nakupovanja, osebni stik in svetovanje. Celotna intenzivnost določene značilnosti ima pogosto nasprotno učinke za različne skupine kupcev. Visoke cene bodo nekatere odvrnile,

pritegnile pa tiste, ki pričakujejo visoko kakovost. Velike prodajalne bodo nekaterim kupcem pomenile ugodno in dobro izbiro, druge pa bodo prestrašile in odvrnile od nakupovanja. Nekateri kupci si želijo intenzivno sodelovanje in konstanten direkten kontakt, povezovanje v celovito verigo, drugi pa si želijo »svobode nakupa« in ne želijo trajnega sodelovanja. Kupčeve predstave o določeni mešalnici odločilno vplivajo na proces ocenjevanja in razvrščanja osebnih stališ do značilnosti posamezne krmne mešanice (Dolenec, 2007).

Znatno tveganje, ki je povezano z izdelki, vpliva na motive in nakupno vedenje. Nagnjenje k nakupovanju je odvisno od stopnje zaznanega tveganja pri nakupu. Zmanjšanje tveganja s ponudbo znanih proizvajalčevih ali trgovskih blagovnih znamk po primernih cenah, posredovanje katalogov, zagotavljanje razstavnih prostorov ipd. postajajo velika prednost. Stopnja zaznanega tveganja je funkcija izkušenj in porabnikovih osebnostnih značilnosti. Če trgovec, npr. preveč reklamira nizke cene, bi se lahko status kupca poslabšal, če bi kupoval to blagovno znamko (Dolenec, 2007).

Tabela 5: Dejavniki in merila nakupnega procesa (Dolenec, 2007)

Dejavniki	Merila
Udobnost	Lahek dostop; najkrajši čas, potreben za dostop do prodajalne; brezplačno parkirišče.
Ponudba izdelkov	Hitro in enostavno informiranje; velik asortiment; kakovostna različnost izdelkov; čim večja razpoložljivost izdelkov.
Cena/vrednost	Komercialne, tehnične in finančne storitve; ugodno razmerje med ceno in vrednostjo; vsak dan nižja cena nekaterih izdelkov.
Plačilo	Možnost alternativnih oblik plačila: gotovina, odlog plačila, bančne kartice; kartica trgovskega podjetja, potrošniško posojilo.
Zanesljivost	Hitra dobava izdelkov; pomoč in svatovanje; hitro reševanje reklamacij.



## Proces nakupnega odločanja

Proces nakupnega odločanja zaseda v raziskovanju vedenja potrošnikov pomembno mesto. Obravnavamo ga s posebno pozornostjo, saj je rezultat procesa odločanja prav nakup ali nenakup izdelka (Kotler, 2004). Nakupno odločanje je proces reševanja problema. Nakupovanje lahko opredelimo kot odločanje med različnimi alternativami. Potrošniki sprejemajo različne odločitve kot kupci, plačniki ali potrošniki. Proces nakupnega odločanja po navadi poteka po določenem zaporedju (Zajec, 2007).

### 3 MATERIAL IN METODE

Diplomsko delo je zasnovano tako, da vključuje proučevanje primarnih in sekundarnih virov, ki so večinoma objavljeni v znanstveni in strokovni literaturi, člankih, revijah, raziskovalnih nalogah, seminarjih, internem gradivu in na spletnih straneh. Diplomsko delo se opira na teoretične izsledke in znanja o kmetijski dejavnosti in proizvodnji krme, po drugi strani pa smo ta znanja empirično preverili na konkretnem primeru podjetja Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. Analizirali smo konkurenčni položaj podjetja na podlagi analize virov, komparativne metode, opazovanja z udeležbo in SWOT analize.

#### Analiza virov

Z metodo analizo virov smo sistematično pregledali tiskane vire o posameznih podjetjih, ki so nam na voljo. Posebej smo se osredotočili na področje krmnih mešanic in konkurenčnost podjetij.

#### Komparativna metoda

S komparativno metodo smo primerjali posamezna podjetja, razmere na trgu, poslovanje, proizvode in strukturo podjetja.

#### Opazovanje z udeležbo

Na podlagi terenskega dela (prodaja in svetovanje) smo bili direktno udeleženi v procesu trženja, pri čemer smo imeli možnost opazovati odzive kupcev pri izbiri ponudnika in proizvodov. Prav tako smo imeli priložnost opazovati odzive in možnosti trga.

#### SWOT analiza

S pomočjo SWOT analize smo ugotavljali prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti Panvite, Proizvodnje krme d.o.o. in njenih pomembnih konkurentov (Jata Emona, Perutnina Ptuj).

## **4 REZULTATI IN RAZPRAVA**

### **4.1 PANVITA, PROIZVODNJA KRME IN NJENI KONKURENTI**

Pri analizi smo se omejili na dva največja konkurenta in proizvajalca krmnih mešanic v Sloveniji, in sicer Jata Emona in Perutnina Ptuj; PP-agro. Za lažjo primerjavo finančnih podatkov smo izbrali leto 2009 kot izhodišče (glej slika 3). Podali smo opis podjetij in informacije o poslovanju ter ju primerjali s podjetjem Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. po metodi SWOT.

Tabela 6: SWOT analiza Panvita, Proizvodnja krme d.o.o.

PREDNOSTI	PRILOŽNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- lastna maloprodajna veriga;</li> <li>- odkup skladiščenje pridelkov;</li> <li>- vezana proizvodnja s kmeti;</li> <li>- dobra dostopnost;</li> <li>- sklenjena kmetijska repro veriga;</li> <li>- kmetijsko živilski tehnološki center;</li> <li>- prodaja ovrečenih surovin;</li> <li>- linija krmnih mešanic Lan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lega (surovine, državna meja, bližina avtoceste, železnica);</li> <li>- možnost širjenja proizvodnje, ker proizvodne kapacitete niso zasedene;</li> <li>- individualna obravnava strank s svetovanjem;</li> <li>- celotna oskrba kmetije;</li> <li>- kartica ugodnosti;</li> <li>- pogojevanje medsebojnih poslov z dobavitelji;</li> <li>- iskanje direktnih poti nabave;</li> <li>- skupne nabave skupaj s poljedelstvom, povečanje rabatov pri dobaviteljih;</li> <li>- trend varne in zdrave prehrane;</li> <li>- širitev izven Slovenije;</li> <li>- prestrukturiranje kmetijske proizvodnje v energetiko.</li> </ul>
SLABOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- velikost (majhne proizvodne kapacitete);</li> <li>- stara panoga z nizkimi donosi;</li> <li>- panoga je kapitalsko intenzivna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nevarnost cenovnih nihanj med odkupno in prodajno ceno surovin;</li> <li>- nevarnost cenovnih nihanj pri nabavi surovin;</li> <li>- odvisnost prodaje od splošne situacije v kmetijstvu in živilsko predelovalne industrije;</li> <li>- krmne mešanice – nove tehnologije – povezano z velikimi investicijami;</li> <li>- združevanje kmetov v društva;</li> <li>- zmanjšanje kmetijske proizvodnje;</li> <li>- uvoz cenejših kmetijskih pridelkov.</li> </ul>

## 4.2 POMEMBNI KONKURENTI

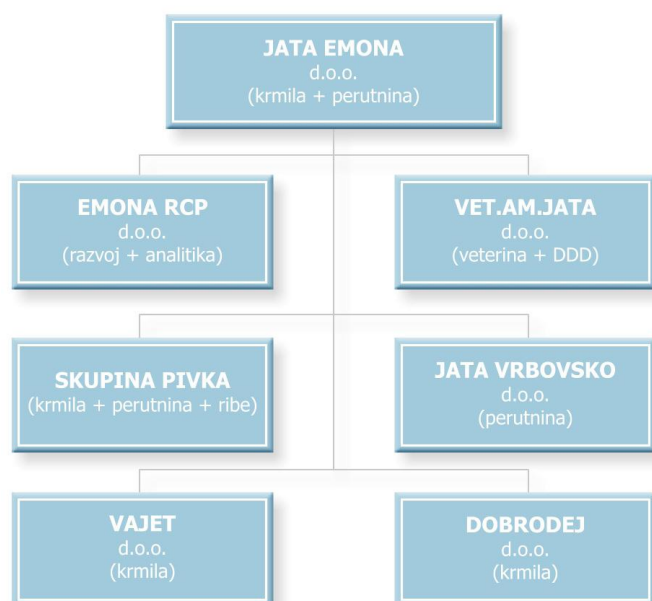
### 4.2.1 Jata Emona

Nastanek podjetja:

Podjetje Jata Emona d.o.o., kot jo poznamo danes, je nastala s spojitvijo družb Jata Reja d.d. in Emona Krmil d.d., leta 2001. Od takrat naprej je podjetje Jata Emona postalo nosilec povezovalnih procesov v slovenski perutninski industriji in proizvodnji krmnih mešanic. Podjetje Jata Emona d.o.o. je leta 2002 od podjetja KŽK d.o.o. odkupilo mešalnico krmil v Škofji Loki; leta 2003 mešalnico v Ajdovščini, katere lastnik je bila družba Mlinostest d.d. iz Ajdovščine ter še istega leta proizvodni obrat za mešanje krmil v Kočevju, in sicer od podjetja Farma Ihan d.d. Največji prevzem je družbi uspelo v letu 2005, ko je postala 57 % lastnik podjetja Pivka perutninarstvo d.d. iz Košane pri Pivki. Leta 2006 je podjetje odkupilo mešalnico od kmetijske zadruge Krka v Novem Mestu. Skozi desetletje prevzemov in odkupov je Jata Emona d.o.o. in njena blagovna znamka Emona krmila postala največji proizvajalec in prodajalec na eksternem trgu krmnih mešanic v Sloveniji.

Kapitalske povezave:

Skupino Jata Emona predstavljajo matična družba Jata Emona d.o.o. in šest hčerinskih družb (od katerih je družba Jata Vrbovsko prenehala obstajati s 30. 12. 2009). Letos se je družbi priključila še Mešalnica Ljutomer, ki jo je Jata Emona odkupila od družbe P&F Jeruzalem Ljutomer. S to investicijo si želijo v družbi izboljšati konkurenčni položaj v severovzhodni Sloveniji ter okrepiti svoj delež pri odkupu slovenskih žit. Investicija bo vplivala šele na sledeče poslovne izide.



Slika 7: Prikaz skupine Jata Emona d.o.o. (Jata Emona, 2009)

Z vidika analize konkurence na področju krmnih mešanic so za nas ob matični družbi Jata Emona d.o.o. pomembne še hčerinske družbe Vajet d.o.o., Dobrodej d.o.o. in delno Pivka perutninarstvo d.d.

Vajet d.o.o.

je klasična lokalna mešalnica, ki pretežno pokriva lokalne trge Primorske, Notranjske in Tolminske. Znotraj skupine ima poslanstvo prodiranja na italijansko tržišče in razvoja specializiranih krmil za športne konje.

Družba Vajet je poslovno leto 2009 zaključila slabše od pričakovanega. Proizvedli so 15.484 ton krmil, kar pomeni, da so plan realizirali 92 %. Uprava kot razloge za slabšo uspešnost navaja recesijo in strmi padec odkupne cene mleka pri rejcih ter zmanjšani količinski odvzem krmil pri posameznih kupcih. Dodatne težave so povzročile zamude s plačili in zahteve za podaljšanje rokov plačil, zlasti s strani kmetijskih zadrug in večjih rejcih. S prodajo krmil in surovin so realizirali za 5.238 tisoč EUR čistih prihodkov, kar je za 21,7 % manj kot v letu 2008, ko so dosegli 6.689 tisoč EUR čistih prihodkov od prodaje.

Za leto 2009 kot značilnost izpostavljajo presežek nakupa koruze z letnico 2007 - spomladi leta 2008 - za potrebe proizvodnje do žetve v istem letu, kar je zavleklo zalogo koruze v poslovno leto 2009. Posledično drastično znižane cene nove koruze z letnico 2008 so bili prisiljeni enako drastično znižati cene krmil.

Kriza v mlečni proizvodnji je povzročila manjše zanimanje za nakup novih izdelkov, ki so jih ponudili na trgu. Zlasti trg v Furlaniji, ki si ga želijo v prihajajočem obdobju pridobiti nazaj oziroma vsaj obdržati svoj tržni delež, je bil prizadet.

V družbi je bilo ob koncu leta 2009 zaposlenih 21 delavcev oziroma eden manj kot v letu poprej. V letu 2009 so za investicije namenili skupno 29.132 EUR.

Dobrodej d.o.o.

je premiksarna za maloserijske specialne proizvode pretežno s področja mineralno vitaminskih dodatkov (MVD). Znotraj skupine ima poslanstvo pokrivanja lokalnih trgov SV Slovenije z MVD in izdelave lizalnih kamnov ter mineralno vitaminskih pogač.

Vajet d.o.o. in Dobrodej d.o.o. sta družbi, ki delujeta skupno na poslovnem področju krmil.

Družba Dobrodej d.o.o. je v letu 2009 proizvedla 2.825 ton mineralno-vitaminskih dodatkov, beljakovinskih koncentratov in specialnih dodatkov (mešanic) za prehrano domačih živali, s katerimi oskrbuje rejce predvsem na Štajerskem. S prodajo je dosegla čiste prihodke v višini 1.863 tisoč EUR, kar je za 2,1 % več kot v letu 2008, ko so prihodki znašali 1.825 tisoč EUR, količinska proizvodnja pa 2.726 ton. Poslovno leto 2009 ocenjujejo kot ne najbolj uspešno. Razloge vidijo predvsem v vplivu visokih cen fosfatov na začetku leta, trikratni podražitvi vitamina E za polletno obdobje, drastičnem zniževanju cen nosilnim proizvodom, tudi do 10%.

Kot možni razlog za povečanje količinske proizvodnje uprava navaja ohranitev že obstoječih strank in pridobitev novih kupcev. Možna pa je tudi prestrukturizacija uporabnikov krmnih mešanic. Zaradi visokih cen krmnih mešanic na trgu se kmetje pogosto odločijo za dokup samo določenih komponent (kot so mineralno-vitaminski dodatki in koncentrati) in pripravo domače krmne mešanice.

Distribucijske poti podjetja se nanašajo na Slovenijo, razen Gorenjske severno od Kranja in zahodno od Vrhnike. Prevoze opravljajo s tovornim vozilom zunanjega pogodbenika in lastnim kombiniranim vozilom. Za investicije so v letu 2009 namenili 16.244 EUR.

#### Skupina Pivka

V okviru Skupine Pivka je vodilna družba Pivka perutninarstvo d.d., ki ima v 100 % lasti odvisno družbo Amanita d.d., ki je 100 % lastnica družbe Delamaris d.o.o., in družbo Pivka – S d.o.o. Osnovna dejavnost vodilne družbe je prireja perutninskega mesa in mesnih izdelkov ter priprava krmnih mešanic.

Družba Pivka perutninarstvo d.d. je za leto 2009 prvič pripravila konsolidirano letno poročilo Skupine Pivka. Z nakupom družbe Amanita d.d. Nova Gorica, ki je 100 % lastnica družbe Delamaris d.o.o. Izola, je namreč s 1. 1. 2009 postala njena 100 % lastnica. V skupino Pivka je bila v letu 2009 vključena tudi družba Pivka – S d.o.o. Beograd, ki je v lastništvu Pivke perutninarstvo že od leta 2005, vendar matična družba Pivka d.d. do sedaj zaradi neznatnega vpliva na poslovanje ni opravljala konsolidacije.

V letu 2009 so bili najpomembnejši dogodki, ki so zaznamovali poslovanje v družbi Pivka perutninarstvo d.d. sledeči:

- ugodna cena koruze;
- prodaja na domačem trgu pod vtisom recesije;
- zamenjava distributerja v Črni Gori;
- začetek poslovanja s trgovsko verigo REWE v Avstriji;
- podpis pogodbe o najemu Mip-ovih mesnic;
- nakup družbe Amanita d.d., ki je 100 % lastnik družbe Delamaris d.o.o.;
- uvedba novega informacijskega sistema;
- obeležitev 50. obletnice delovanja Pivke;
- izvajanje projekta izobraževanja z namenom znižanja bolniškega staleža.

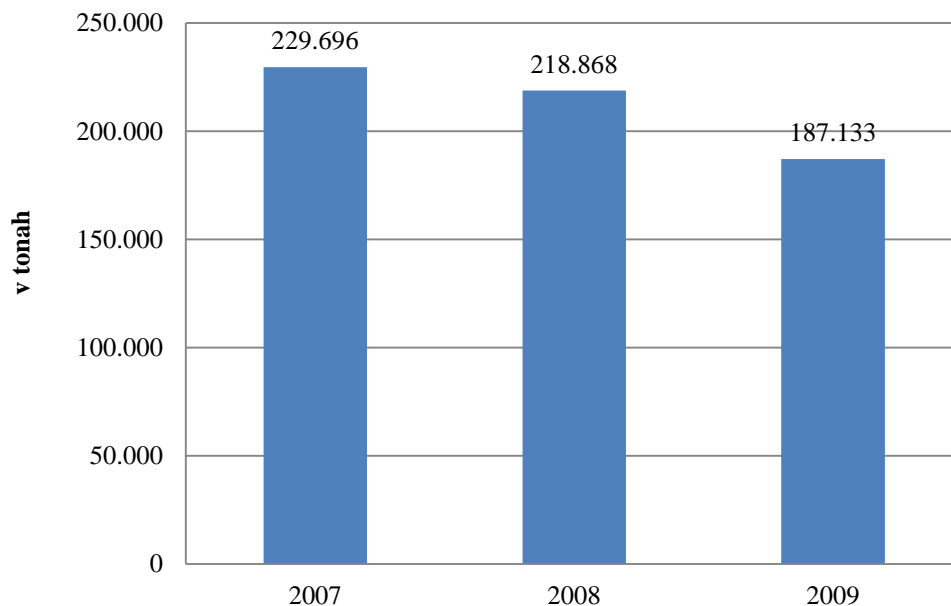
V skupini Pivka je bilo ob koncu leta 2009 zaposlenih 440 delavcev.

Za naložbe so v skupini Pivka v letu 2009 namenili 1.083.558 EUR (Jata Emona, 2009).



## Proizvodnja

Večinski delež proizvodnje Jata Emone d.o.o je namenjen prodaji na domačem trgu, 14 % pa je izvoza na južne trge.



Slika 8: Letna proizvodnja krmnih mešanic Jata Emona d.o.o. (Jata Emona, 2009)

Iz zgornjega grafa je razvidna proizvodnja krmnih mešanic v obdobju od leta 2007 do leta 2009. Viden je upad proizvodnje krmil, ki je v letu 2008 v primerjavi z letom 2007 znašal 4,71 % ter leta 2009 v primerjavi z 2008 14,5 %, kar je skupno 18,53 %. Upad proizvodnje krmil lahko pripišemo naslednim dejavnikom: recesiji, plačilni nedisciplini, nizkim cenam mleka, vdorom tujih ponudnikov ter visokim cenam surovin.

Tabela 7: Proizvodni programi po mešalnih obratih Jate Emona (Jata Emona, 2012)

VRSTA PROIZVODOV			
Mešalnica LJUBLJANA	Mešalnica ŠKOFJA LOKA	Mešalnica NOVO MESTO	Mešalnica LJUTOMER
popolne krmne mešanice	dopolnilne krmne mešanice	dopolnilne krmne mešanice	popolne krmne mešanice
dopolnilne krmne mešanice	popolne krmne mešanice samo za prašiče in perutnino	popolne krmne mešanice iz gensko nespremenjenih surovin	dopolnilne krmne mešanice
premiksi	prodajna funkcija		mineralno vitaminske mešanice
mineralno vitaminske mešanice			

V zgornji tabeli vidimo specifično proizvodnjo po posameznih obratih. Novomeška mešalnica je specializirana za proizvodnjo krmnih mešanic iz gensko nespremenjenih surovin, Ljubljanska pa proizvaja najbolj raznovrstno paleto proizvodov.

Iz priloge C je razvidno, da je paleta krmnih mešanic zelo raznovrstna in prilagojena potrebam zahtevnih in manj zahtevnih kupcev. Zajema popolne, dopolnilne krmne mešanice, mineralno vitaminske mešanice in premikse. (Našteli smo samo krmne mešanice, ker se nam zdijo bolj pomembne za primerjavo).



Slika 9: Dizajn embalaže krmnih mešanic Emona krmila 2012 (Jata Emona, 2012)

Krmne mešanice je možno kupiti v razsutem stanju, BIG-BAG, 30 in 10 kg vrečah v različnih granulacijah.

Tabela 8: SWOT analiza Jata Emona d.o.o.

PREDNOSTI	PRILOŽNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- največji slovenski proizvajalec krmnih mešanic;</li> <li>- oskrbujejo drugo največjo prašičjo farmo Ihan;</li> <li>- mešalnice na lokacijah Škofja Loka, Ajdovščina, Ljutomer, Novo Mesto, Ljubljana in obrat v Kočevju;</li> <li>- utečena in razvejana prodajna mreža;</li> <li>- razvojni center za prehrano;</li> <li>- lega v osrednji Sloveniji;</li> <li>- zaledje močnih govedorejcev na Gorenjskem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prodiranje na tuje trge (Italija in južni trgi);</li> <li>- razvoj specialnih krmil za športne konje;</li> <li>- proizvodnja jedilnih jajc z omega 3 maščobnimi kislinami.</li> </ul>
SLABOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- majhen delež lastnih surovin;</li> <li>- odvisnost od posrednika;</li> <li>- plačilna nedisciplina;</li> <li>- lokacija v središču mesta Ljubljana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nevarnost cenovnih nihanj pri nabavi surovin;</li> <li>- odvisnost prodaje od splošne situacije v kmetijstvu in živilsko predelovalne industrije;</li> <li>- kužne bolezni živali;</li> <li>- zmanjšanje števila manjših kmetij;</li> <li>- dumpinške cene pri osvajanju tržišča;</li> <li>- zmanjšanje kmetijske proizvodnje;</li> <li>- uvoz cenejših kmetijskih pridelkov.</li> </ul>

Poglavitna prednost Jate Emone je njena velikost, proizvodne kapacitete in razvejana prodajna mreža po vsej državi. S krmili so zastopani predvsem v zadrugah in kmetijskih trgovinah, v lastni trgovini Mešalnice Škofja Loka, zalagajo pa tudi velike govedorejske kmetije na Gorenjskem in drugo največjo prašičerejsko farmo Ihan. Proizvodnja na različnih obratih omogoča specifično proizvodnjo, kot so krmila z gensko nespremenjenimi surovinami na eni lokaciji in izključuje kroskontaminacijo z ostalimi surovinami ali krmili. Imajo razvojni center za prehrano, ki raziskuje fiziološke potrebe živali, kvaliteto krme in omogoča pokritje prehranskih potreb živali. Ta znanja in tehnologijo prenašajo v proizvodnjo. Razvili so namreč jajce obogateno z omega 3

maščobnimi kislinami. Tudi podjetje Jata Emona ima relativno majhen delež lastnih surovin, zato je odvisno od cenovnih nihanj in splošne situacije v kmetijstvu. Velik del prodaje temelji na ovrečeni krmi, zato zmanjševanje števila manjših kmetij predstavlja nevarnost in dela podjetje odvisno od posrednika. Lokacija znotraj mesta Ljubljana pa onemogoča širjenje proizvodnje (Vir: lastna raziskava).

#### **4.2.2 Perutnina Ptuj in PP-Agro d.o.o.**

Perutnina Ptuj proizvodnjo krmnih mešanic vrši na treh lokacijah: Draženci, Ptuj in v Mariboru. Draženska in ptujska so namenjene izključno proizvodnji za interne potrebe in proizvajajo samo tri vrste krmil (BRO-STARTER, BRO-FINIŠER IN BRO FINIŠER II). Mariborska mešalnica oziroma bivši Agrokombinat Maribor, ki se je preimenoval v PP-Agro d.o.o. svoje izdelke prodaja pod blagovno znamko Agronatur na eksternem trgu in za potrebe lastne farme goved. Glavne dejavnosti družbe PP-Agro d.o.o. so poljedelstvo, živinoreja in proizvodnja krmil.

##### PC poljedelstvo

Na cca 1.360 ha njivskih površin skladno z načeli dobre kmetijske prakse in integrirane pridelave poljščin pridelujejo predvsem surovine za proizvodnjo krmil za lastno tovarno, kar pokriva 30 % potreb proizvodnje krmnih mešanic in voluminozno krmo za potrebe živinoreje. Z uvajanjem sodobnih tehnologij skrbijo za odgovorno ravnanje z zemljiškim fondom, ki ga upravljajo na takšen način, da zagotavljajo dolgoročno stabilno proizvodnjo, skladno s potrebami ostalih PC. Varovanje okolja je osnovni aksiom pri izbiri tehnologij in agrotehničnih ukrepov. Srečujejo se z vedno ostrejšimi regulativami. Prepoved uporabe gnojil in FFS je spremenil dosednji način kmetovanja na 22 ha, kjer so prešli v čisto extenzivno pridelavo voluminozne krme za njihovo čredo.

##### PC živinoreja

Na farmi Ogrizkovo redijo cca 154 krav molznic in letno proizvedejo cca 1.100.000 l mleka. Vzgajajo tudi telice za lasten remont črede. V pitališču Rošpoh razpolagajo s 130 stojišči za mlado pitano govedo. Prodajajo vsa moška teleta iz lastne proizvodnje (cca 60),

cca 130 pitancev pa pitajo storitveno. Dopolnilna funkcija tega programa je v podpori prodajni funkciji krmnih mešanic. V lastnem okolju namreč preizkusijo in preko rejskih parametrov ovrednotijo pravo vrednost krmnih mešanic. Vodja PC Živinoreja pa pri njihovih kupcih po potrebi opravlja funkcijo strokovnega svetovalca s področja prehrane goveje živine.

#### PC tovarna močnih krmil

PC tovarna močnih krmil se navezuje na potrebe proizvodnje lastne živinoreje in na zahteve širšega surovinskega zaledja tovarne v radiju 80 km. Proizvodna kapaciteta obrata znaša 29.000 ton, vendar ni popolnoma izkoriščena. V povprečju proizvedejo 20.000 ton letno od tega 86 vrst krmnih mešanic v različnih granulacijah (moka, peleti drobljenec), kar je prikazano v spodnji tabeli.

V zgornji prilogi D je prikazana paleta izdelkov, ki obsega popolne krmne mešanice, ki že vsebujejo vse sestavine in dopolnilne krmne mešanice v obliki koncentratov, s pomočjo katerih rejec sam pripravi popolni obrok.



Slika 10: Dizajn embalaže krmnih mešanic PP-Agro 2011 (PP-Agro, 2011)

Krmne mešanice je možno kupiti v razsutem stanju, BIG-BAG in v 30 kg vrečah v različnih granulacijah.

Krmne mešanice proizvajajo samo iz gensko nespremenjenih surovin in za vse vrste gospodarsko pomembnih živali. Procesi so organizirani tako, da je kakovost, varnost in sledljivost zagotovljena za vsak proizvod, ki ne vsebujejo gensko spremenjenih organizmov.

Dodatna ponudba PC tovarna močnih krmil zajema:

- sušenje žitaric za lastne potrebe in trg;
- odkup žitaric od okoliških kmetov za proizvodnjo krme, kar zadovolji cca 5 % potreb proizvodnje.

Znotraj PP-Agro sta organizirani:

- proizvodna in
- prodajna funkcija.

Pokrivanje ostalih poslovnih funkcij poteka po sistemu zunanjih storitev. (PP-agro 2010)

Tabela 9: SWOT analiza Perutnina Ptuj; PP- agro

PREDNOSTI	PRILOŽNOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>- lastna čreda perutnine in govedu;</li><li>- delovanje pod okriljem velikega holdinga v Sloveniji;</li><li>- vertikalna in horizontalna povezanost med poslovnimi centri in podjetji Perutnine Ptuj;</li><li>- dolgoletna tradicija;</li><li>- dobro delujoča nabavna služba;</li><li>- visoki standard interne kontrole;</li><li>- proste proizvodne kapacitete;</li><li>- prepoznavna blagovna znamka.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- uvedba informacijskega sistema sap;</li><li>- prodiranje na južne trge;</li><li>- trend varne hrane in belega mesa;</li><li>- možnost dokupa surovin iz Madžarske in Hrvaške;</li></ul>
SLABOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>- majhen delež lastnih surovin;</li><li>- slab poslovni izid krovne firme;</li><li>- plačilna nedisciplina ;</li><li>- visoke cene vhodnih surovin;</li><li>- težko zagotovljiva logistika znotraj sistema;</li><li>- zastarela tehnološka oprema;</li><li>- majhen obseg oskrbe kupcev.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- večinska proizvodnja ozko usmerjena na perutninarstvo;</li><li>- nevarnost cenovnih nihanj pri nabavi surovin;</li><li>- odvisnost prodaje od splošne situacije v kmetijstvu in živilsko predelovalne industrije;</li><li>- zmanjšanje števila manjših kmetij;</li><li>- kužne bolezni živali;</li><li>- dumpinške cene pri osvajanju tržišča;</li><li>- zmanjšanje kmetijske proizvodnje;</li><li>- uvoz cenejših kmetijskih pridelkov.</li></ul>

Velika prednost sistema je tesna medsebojna povezanost, soodvisnost posameznih PC in krovne firme, ki zagotavlja vertikalno povezanost in popolno sledljivost. Poljedelstvo proizvaja surovine za proizvodnjo krmil. Na površinah, ki jih obdelujejo, uporabljajo kot gnojilo organske odpadke proizvedene v živinoreji. V PC živinoreja testirajo krmne mešanice za govedo, s poudarkom na mešanicah namenjenih za proizvodnjo mleka. To omogoča referenčne rezultate in pripomore pri prodaji na terenu. PC Tovarna krmil sodeluje z ostalimi tovarnami krmil v skupini podjetij Perutnina Ptuj in s sodelovanjem na strokovnih področjih izmenjujejo znanja, izkušnje ter znižujejo stroške. Ločenost obratov na treh lokacijah pa težko zagotavlja dobro logistiko znotraj sistema. Združena nabavna služba omogoča boljše pogajalske sposobnosti na trgu. Stalna skrb za tehnološki napredek in posodabljanje proizvodnih sistemov je eden ključnih faktorjev za doseganje dobrih poslovnih rezultatov, vendar je povezana z velikimi finančnimi vložki. Posledica česar je zastarela tehnološka oprema v proizvodnih obratih mešalnic. PC Tovarna krmil proizvaja gensko nespremenjene krmne mešanice, kar omogoča uporabo krmil rejcev, ki so vključeni v podukrep REJ in sledi trendu varne, zdrave hrane in predstavlja priložnost uveljavljanja na trgu. Proste proizvodne kapacitete tovarne krmil omogočajo večjo fleksibilnost pri proizvodnji in hiter odziv na spremembe in povpraševanje na trgu. Večinska proizvodnja krmil za perutnino pa omogoča razbremenitev proizvodnih procesov in dobro poznavaje specifikke perutninske krme. Bližina sosednjih držav (Madžarske in Hrvaške) omogoča nabavo surovin in možnost širitve prodajne in proizvodne dejavnosti. Na lastnih njivskih površinah in z odkupom od okoliških kmetov pokrivajo 20 % potreb, preostanek je potrebno dokupiti, kar poveča cene vhodnih surovin. Negativni vplivi cenovnih nihanj surovin, splošna situacija v kmetijstvu in upadanje števila živinorejcev ogrožajo obstoj predelovalnih obratov in vplivajo na plačilno disciplino. Epidemije bolezni kot je ptičja gripa, bolezen norih krav in prašičja gripa znižujejo stalež živali, zauživaje živalskih proizvodov in posledično potrošnjo krmnih mešanic (Vir: lastna raziskava).

## 5 RAZPRAVA IN SKLEPI

### 5.1 RAZPRAVA

Za uspešnejše delovanje podjetja Panvita Proizvodnja krme d.o.o. je bila opravljena analiza konkurence na slovenskem trgu. Analizirali smo tri konkurente na področju krmnih mešanic na Slovenskem: Jata Emona, Perutnina Ptuj in Panvita Proizvodnja krme d.o.o.

Tabela 10: Značilnosti glavnih konkurentov

Značilnosti glavnih konkurentov			
KONKURENT	JATA EMONA	PERUTNINA PTUJ	PANVITA PROIZVODNJA KRME
VELIKOST	Največji slovenski proizvajalec krmnih mešanic, povprečna letna proizvodnja cca. 180.000 t.	Proizvajalec krmnih mešanic s poudarkom na perutninskih krmilih, povprečna letna proizvodnja cca. 150.000 t.	Manjši proizvodni obrat, povprečna letna proizvodnja cca. 60.000 t.
LEGA IN LOGISTIKA	Proizvodni obrati po Sloveniji, centralna lega in razpršenost.	Trije proizvodni obrati v okolici Maribora.	Obrat lociran v Lipovcih ob železniškem tiru, v bližini lastne prašičje farme.
KONCEPT PRODAJE	Nacionalno utečena in razvejana prodajna mreža s tradicijo, oskrbujejo po velikosti drugo prašičjo farmo Ihan in del kooperacije, zaledje močnih govedorejcev na Gorenjskem, izvoz.	Lasten sistem kooperacijske in perutninskih farm, referenčna farma goved, utečena prodaja posrednikom in zadrugam, prepoznavna blagovna znamka, izvoz.	Lasten sistem kooperacijske reje prašičev in perutnine ter delna oskrba kooperacije Ihana, lastni farmi prašičev Nemščak in farma perutnine, prodaja posrednikom in zadrugam ter z lastno maloprodajo, izvoz.
PRODAJNI PROGRAM	Za vse vrste živali v rinfuzi in ovrečeno s poudarkom na popolni krmi za goveda.	Za vse vrste živali v rinfuzi in ovrečeno, s poudarkom na perutninski krmi.	Za vse vrste živali v rinfuzi in ovrečeno s poudarkom na prašičjih krmilih in koncentratih.
NABAVA SUROVIN	Minimalni delež odkupijo od okoliških kmetov nekaj pa preko posrednikov max 20 %, preostanek terminski dokup.	20 % odkupijo od okoliških kmetov, preostanek terminski dokup.	Odkupujejo direktno od okoliških kmetov celotno količino žit in koruze, preostale surovine pa dokupujejo terminsko.



Ugotavljamo, da:

- je na področju proizvodnje krmil v Sloveniji relativno velika konkurenca, konkurenčnost pa upada, če omejimo prodajno območje na regije;
- je ponudba zelo aktivna in produktno dodelana;
- se vsa tri podjetja povezujejo znotraj holdinga z ostalimi podjetji v verigi, kar bistveno pripomore k prepoznavnosti blagovne znamke in lažjemu trgovanju;
- vsi trije konkurenti proizvajajo za vse vrste živali in si delijo iste trge, vse tri mešalnice so si pridobile številne certifikate, tudi trenutno najnovejšega: Brez GSO (Krma in krmila so označena z oznako: »Primerno za proizvodnjo živil brez GSO« Kontrolira IKC UM);
- proizvajalci lahko prilagodijo krmne mešanice željam kupca;
- proizvajajo cenovno ugodne krmne mešanice, ki pokrivajo osnovne potrebe živali in mešanice, ki so namenjene zelo intenzivni proizvodnji;
- kupci imajo možnost koriščenja informacij preko terenskih komercialistov, izračun obrokov, nakup in dostavo krmnih mešanic direktno na domu preko zastopnikov in zadrug, koriščenje različnih popustov, medtem ko podjetje Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. ponuja kupcu preko svoje maloprodajne verige še celotno kmetijsko preskrbo in domač izvor surovin, v čemer vidimo ključno prednost podjetja. Dobro priložnost pa lahko predstavlja nova linija krmnih mešanic Lan, ki je na slovenskem trgu edinstvena.

Na podlagi analize konkurence ugotavljamo, da:

- je Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. po prodani količini na 3. mestu, podjetje Jata Emona, pa je referenčno podjetje, po katerem bi se lahko zgledovali. Podjetje Jata Emona ima najdaljšo tradicijo, najbolj razvejene proizvodne kapacitete na večih lokacijah, dobro razvito prodajno mrežo, kar se odraža tudi v proizvedeni količini krme. Na različnih obratih proizvajajo specifično krmo, kar bistveno poenostavi proizvodne procese, zaradi razvejenosti obratov po celi Sloveniji, pa je potreben res dober nadzor in logistične sposobnosti za obvladovanje izvedbe naročil. Letne količine si zagotavljajo z oskrbo prve prašičje farme Ihan, z oskrbo farm perutnine,

končnih strank na terenu, s pomočjo lastne maloprodaje in oskrbo trgovin in zadrug po Sloveniji. Poudarek dajejo tudi razvoju v lastnem razvojnem centru.

- je bistvena prednost Perutnine Ptuj; PP-Agro pa je proizvodnja predvsem perutninskega programa, kar prav tako razbremenjuje proizvodnjo. Proizvodnja krmnih mešanic predstavlja dopolnilni program Skupine Perutnine Ptuj. Kljub obdobju recesije trendi napovedujejo rast potrošnje perutninskega mesa na globalnem trgu. Svetovni trg mesa naj bi v prihodnjih 20 letih narasel za približno 40 %, trg perutninskega mesa pa celo za 70 %. To bi zagotovilo povpraševanje po perutninski krmi (PP-agro, 2009).

Ker si podjetje Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. želi dolgoročno povečati proizvodnjo, obdržati vse dosedanje kupce in pritegniti nove, bomo navedli smernice za oblikovanje tržnega nastopa in izboljšanje tržnega položaja.

- Bistveni pomen trženja Panvite, Proizvodnje krme je pravzaprav vezan na celotno verigo Skupine Panvite. Nabavno področje je ključnega pomena za nadaljnjo oskrbo tako z vidika kakovosti surovin kot z ekonomskega vidika. Izrednega pomena je partnerski odnos s poljedelci v Pomurju, ki zagotavljajo dobršen del surovinske baze žit, ki ga je potrebno širiti tudi na področja izven regije, ki pa so še vedno logistično obvladljiva. Takšen pristop je nakazan že z odprtjem treh kmetijskih centrov, ki so hkrati tudi odkupna mesta. S širitvijo kmetijske trgovine izven Pomurja bodo lahko še bolj poudarili domač izvor surovin in zagotavljali kakovost le-teh, pri čemer ne smejo zanemariti lastne poljedelske proizvodnje kot surovinske baze.
- Prav tako je treba iskati še več direktnih dobaviteljev surovin, ki prihajajo iz tujine (surovin, ki jih doma ni moč dobiti), in se izogibati posrednikom, s čimer se da ogromno prihraniti. Tukaj mislimo predvsem na borzne nakupe, ki jih v preteklosti zaradi manjše proizvodnje ni bilo moč izvajati. Verjetno ni treba posebej poudarjati pomena nenehnega spremljanja trendov na svetovnih borzah. Ujeti bo treba borzno

dno in v trenutku odboja izvršiti ustrezne terminske nakupe surovin, pri katerih je to mogoče.

- Optimalna izkoriščenost proizvodnih kapacitet v proizvodnji krme je predpogoj, ki je ustvarjen z dvoizmenskim delom, zato je treba vse sile usmeriti v iskanje novih kupcev in tržišč. Zaradi zmanjšanja staleža živali so se razmere na področju prehrane živali v zadnjih letih bistveno spremenile. Treba je negovati obstoječe kupce, razvijati nove proizvode, dodatno širiti asortiment in se usklajevati z zakonodajo. Predvsem izven regije je treba prodreti v čim več zadrug in do ostalih zastopnikov, ki oskrbujejo živinorejce.
- Direktna prodaja je z vidika logistike omejena na Pomurje. Terenski komercialisti morajo nastopati v vlogi svetovalca večjim rejcem živali, nikakor pa ne smejo zanemariti manjših.
- Zelo učinkovita tržna niša je odkup živine, ki bo dodatno spodbujal pospeševanje prodaje krme, saj rejci mnogokrat svoje nakupe lažje kompenzirajo s prodajo živali, kot pa jih plačajo s plačilnim sredstvom. Možnosti za to so praktično neomejene na prašičerejskem področju v lastni klavnici in predelavi, na govedorejskem pa v sodelovanju z drugimi klavnicami po Sloveniji. Predvsem v Prekmurju bo tovrsten pristop najučinkovitejši, saj je to na nek način povzemanje delovanja nekdanjih zadrug.
- Na področju maloprodaje je treba nadgraditi partnersko sodelovanje s poljedelskimi kmetijami v smislu svetovanja pri prodaji semen, zaščitnih sredstev in gnojil in svetovanja v fazi rasti poljščin v smislu ustrezne zaščite, dognojevanja in spravila. Zaradi upada majhnih živinorejskih kmetij, na področju prodaje krmnih mešanic v obstoječih centrih ni pričakovati povečanja prodaje. Prav zato pa je toliko pomembnejša širitev centrov izven regije in s tem osvajanje novih prodajno-nabavnih tržišč.

- Prav tako je treba aktivno vpeljevati in nadgraditi odkup živine v smislu pospeševanja prodaje.
- Tudi prodajna funkcija na področju prodaje krmnih mešanic se med Proizvodnjo krme in maloprodajo v določenem smislu prepleta, saj obe družbi prodajata enak artikel. Gre za to, da se včasih določene stranke pojavljajo v maloprodaji v trgovini, drugič pa kot kupci na veleprodaji v Proizvodnji krme. Za preprečevanje izgube bonitet, se bo tekom leta 2012 uvedla Panvitina bonitetna kartica, ki bo stranko legitimirala in zbirala bonitete, kar bo bistveno pripomoglo h kvaliteti storitev.
- V zavest potrošnikov mora priti spoznanje, da so proizvodi Panvite za njih nekaj najboljšega. Produktne blagovne znamke je treba vezati na korporativno blagovno znamko, tako da potrošnik takoj poveže izdelek s koristmi, ki mu jih le-ta prinaša. Pri komuniciranju z javnostmi se morajo produktne blagovne znamke zmeraj pojavljati s korporativno. V preteklosti se je namreč dogajalo, da so ljudje sicer določene produkte poznali kot kakovostne in jih včasih tudi kupovali, ker jih pa niso povezali s Panvito in pripadajočimi zagotovili, so jih kupovali v manjši meri.
- Treba bo nadaljevati s tržno ofenzivo v tujino, kar je bil velik uspeh v zadnjih dveh letih in s tem hkrati dokaz, da je prodor z ustrezno tržno, cenovno in kakovostno politiko možen.

Trženje je treba graditi predvsem na področju:

- oglaševanja (katalogi, zloženke, sejmi, televizija, radio, spletne strani, oglasna pošta, embalaža, strokovna predavanja, ko gre za krmne mešanice, degustacije končnih proizvodov v nakupovalnih središčih in javnih prireditvah, sponzorstva idr.);
- zagotavljanja kakovosti (poudarjanje že uvedenih standardov kakovosti: HACCP – sistem zagotavljanja varnosti izdelkov, ISO 9001:2000 – sistem vodenja kakovosti, IFS – mednarodni standard za ocenjevanje dobaviteljev v živilskopredelovalni industriji, Certifikat višje kakovosti – pridelek oziroma

živilo višje kakovosti, certifikat »Primerno za proizvodnjo živil brez GSO«  
Kontrolira IKC UM);

- prodajne mreže (ločeno po panogah, kjer je možno, naj se iščejo sinergijski učinki);
- prodajnih referentov (terenski komercialisti);
- blagovnih znamk (poudarjati in izkoristiti moč blagovnih znamk).

Čeprav so tržni pristopi po posameznih segmentih različni, je treba okrepiti tim, ki mora skrbeti za koordinacijo trženja. Dajati mora glavne poudarke in usmeritve, s pomočjo katerih se lahko izvajajo trženjske aktivnosti. Predvsem je kakovost domačih surovin tista, na kateri mora temeljiti celoten koncept trženja (Peurača, 2009).

## 5.2 SKLEPI

Na podlagi opravljene analize zbranih podatkov lahko povzamemo:

- v Sloveniji relativno velika konkurenca na trgu proizvodnje krmnih mešanic, konkurenčnost pa upada, če omejimo prodajno območje na regije;
- vsi mešalni obrati lahko proizvajajo cenovno ugodne krmne mešanice, ki pokrivajo osnovne potrebe živali in mešanice, ki so namenjene zelo intenzivni proizvodnji;
- cena krme in posledično možna ustvarjena finančna razlika je odvisna od nabave surovin;
- za trajnostni razvoj in diverzifikacijo podjetja Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. je pomembno ohranjanje in širitev surovinske baze, ujetje borznega dna ob dokupu surovin, optimizacija proizvodnih kapacitet, nagrajevanje partnerskih odnosov in direktne prodaje ter tržna ofenziva v tujini,
- referenčno podjetje za Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. je podjetje Jata Emona .

## 6 POVZETEK

Ponudba izdelkov in storitev je v današnjem času na trgu dosegla presežke. Tehnologija v panogi, katere glavni promotor je konkurenca, se vrhunsko izpopolnjuje. Rivalstvo znižuje cene, od česar imajo koristi kupci; deluje kot gonilna sila inovacij in izloča šibkejše konkurente, ki ne preživijo. Na intenzivnost konkuriranja vplivajo stopnja neposrednosti konkuriranja ter število in tržna moč neposrednih konkurentov. Storitvene dejavnosti so po obsegu presegle proizvodne in predelovalne dejavnosti.

V diplomskem delu smo analizirali konkurenco podjetja Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. na slovenskem trgu, proučili razvoj trga krmil v Sloveniji, opisali ključne skupine kupcev ter značilnosti njihovega nakupnega vedenja. Analizirali smo poslovanje dveh glavnih konkurentov proučevanega podjetja z uporabo matrike SWOT, ter ocenili tržne deleže; vse to na temelju raziskav. Pri čemer nam je največ težav povzročalo pridobivanje razpoložljivih, ustreznih podatkov.

Analiza konkurenčnega položaja podjetja Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. na slovenskem trgu je pokazala, da je na področju proizvodnje krmil v Sloveniji relativno velika konkurenca, konkurenčnost pa upada, če omejimo prodajno območje na regije. Ponudba je zelo aktivna in produktno dodelana. Vsa tri analizirana podjetja se povezujejo znotraj holdinga z ostalimi podjetji v verigi. Vsi trije konkurenti proizvajajo za vse vrste živali in si delijo iste trge. Proizvajajo cenovno ugodne krmne mešanice, ki pokrivajo osnovne potrebe živali in mešanice, ki so namenjene zelo intenzivni proizvodnji.

Na podlagi analize konkurence ugotavljamo, da je Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. po prodani količini na 3. mestu, podjetje Jata Emona, pa je referenčno podjetje, po katerem bi se lahko zgledovali. Podjetje Jata Emona ima najdaljšo tradicijo, najbolj razvejene proizvodne kapacitete na večih lokacijah, dobro razvito prodajno mrežo, kar se odraža tudi v proizvedeni količini krme. Panvita, Proizvodnja krme d.o.o. pa ponuja kupcu preko svoje maloprodajne verige še celotno kmetijsko preskrbo in domač izvor surovin, v čemer vidimo ključno prednost podjetja. Dobro priložnost pa lahko predstavlja nova linija krmnih mešanic Lan, ki je na slovenskem trgu edinstvena. Za preprečevanje izgube bonitet, pa se

bo tekom leta 2012 uvedla Panvitina bonitetna kartica, ki bo stranko legitimirala in zbirala bonitete, kar bo bistveno pripomoglo h kvaliteti storitev.

V nalogi smo podali smernice za oblikovanje tržnega nastopa in izboljšanje tržnega položaja podjetja Panvita, Proizvodnja krme d.o.o., ki bi naj dolgoročno povečale proizvodnjo, pripomogle obdržati vse dosedanje kupce in pritegniti nove.

## 7 VIRI

- Dimovski V., Penger S. 2008. Temelji managementa. London, Pearson Education: 173 str.
- Dolenc V. 2007. Zadovoljstvo kupcev s ponudbo »sadne drevesnice«. Diplomaska naloga. Ljubljana, Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo: 86 str.
- Erjavec E., Kavčič S., Juvančič L., Kuhar A. 1998/1999. Uvod v agrarno ekonomiko in politiko. Skripta za visokošolske strokovne in univerzitetne programe kmetijstva, živilstva in ekonomije. Domžale, Biotehniška fakulteta, Oddelek za agrarno politiko: 246 str.
- Jata Emona. 2011. Program krmil. [http://www.jata-emon.si/program\\_krmil.html](http://www.jata-emon.si/program_krmil.html) (30. mar. 2011)
- Jata Emona. 2009. Letno poročilo, 2009. Ljubljana, Skupina Jata Emona. 59 str.
- Kotler P. 1996. Marketing management – trženje upravljanje: analiza, Načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana, Slovenske knjige: 832 str.
- Kotler P. 2004. Management trženja. Ljubljana, GV založba: 706 str.
- Kirn K. 2009. Managerski odkupi s poudarkom na primeru Jate Emone. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kirn227-B.pdf> (20. jan. 2011)
- Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva v letu 2007. 2008. Ljubljana, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Kmetijski inštitut Slovenije. 173 str.



Panvita. 2006. Strateški načrt poslovanja 2007-2011. Poslovni dokumenti. Rakičan.  
Skupina Panvita. 64 str.

Panvita. 2007. Predstavitvena brošura (Company Profile). Interno gradivo Skupine Panvita  
(neobjavljeno)

Panvita. 2008. Poslovnik kakovosti. Interno gradivo Skupine Panvita (neobjavljeno)

Panvita. 2011. Novice. Rakičan, Skupina Panvita, Panvita kmetijstvo, januar 2011: 1 str.

Panvita. 2012. Prehrana živali. Rakičan, Skupina Panvita (letak)

Peurača R. 2009. Trženje v živilsko predelovalni industriji. Diplomaska naloga. Koper,  
Univerza na Primorskem, fakulteta za management Koper: 59 str.

PP-Agro d.o.o. 2009. Letno poročilo 2009: 124 str.

Radonjič D., Iršič M., 2004. Strateški marketing: interno gradivo. Maribor, Ekonomska  
poslovna fakulteta (neobjavljeno)

Rebernik M. 1999. Ekonomika podjetja. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 336 str.

Seznam odobrenih dejavnosti poslovanja s krmo. 2012. VURS.  
[http://www.vurs.gov.si/fileadmin/vurs.gov.si/pageuploads/PDF/registri/obraci\\_krma/  
slo/Obrati-Krma-O.pdf](http://www.vurs.gov.si/fileadmin/vurs.gov.si/pageuploads/PDF/registri/obraci_krma/slo/Obrati-Krma-O.pdf) (12. apr. 2012)

Statistični urad Republike Slovenije. 2012. Količinska proizvodnja in prodaja  
industrijskih proizvodov in storitev, Slovenija 2012.  
[http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1706026S&ti=Koli%20inska  
+proizvodnja+in+prodaja+industrijskih+proizvodov+in+storitev%2C+Slovenija%2C  
+2008&path=../Database/Ekonomsko/17\\_rudarstvo\\_predel/17060\\_letna\\_ind\\_proiz/  
&lang=2, Sovenija](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1706026S&ti=Koli%20inska+proizvodnja+in+prodaja+industrijskih+proizvodov+in+storitev%2C+Slovenija%2C+2008&path=../Database/Ekonomsko/17_rudarstvo_predel/17060_letna_ind_proiz/&lang=2, Sovenija) (14. feb. 2012)

Veršič F. Direktor PP-Agro. 2001. »PP-Agro in krmila Agronatur«. Rakičan.  
info@perutnina.eu (osebni vir, 05. okt. 2011)

Zajec D. 2007. Analiza kupcev okrasnih rastlin v Merkurjevem centru v Ljubljani.  
Ljubljana, Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo: 47 str.

## **ZAHVALA**

Iskrena hvala mentorju za dragocene napotke, strokovno vodenje in podporo pri oblikovanju naloge. Iz srca hvala moji družini in prijateljem za potrpljenje in vsestransko podporo tako pri študiju kot nastajanju naloge.

## PRILOGE

### Priloga A:

#### Seznam ponudnikov krme (Seznam odobrenih dejavnosti poslovanja s krmo. 2012)

Ident. št.	Dej	Ime ali ime podjetja	Naslov	Opombe:
705 09 001	1B-1, 1C-1	TOVARNA MOČNIH KRMIL ČRNCI D.D.	ČRNCI 2A, ČRNCI, 9253 APAČE	P2,P4,S1,S2,S3,S4,T1,T2,D1,D2,1C-3, U1
705 03 001	1A-3, 1B-2	RESINEX F.A.C. D.O.O.	KIDRIČEVA ULICA 38, 3000 CELJE	
705 07 013	1A-3, 1B-2	MEKO D.O.O.	TRŽAŠKA CESTA 135, 1000 LJUBLJANA	S2,S3,S4,T2,T3,T4,D2,D3,D4,V Odločba 34451-33/2007-4 z dne 13.10.2010
705 07 010	1A-3, 1B-2	MEKO D.O.O. 2	LINHARTOVA CESTA 15, 1000 LJUBLJANA	S2,S3,S4,T2,T3,T4,D2,D3,D4,V Odločba 34451-32/2007-3 z dne 13.10.2010
705 05 004	1A-3	ORKA D.O.O. OBRAT SKLADIŠČE PODNART	PODNART 33A, 4244 PODNART	S1, S3, T1, T3, D1, D3, U3, Z-KD
705 07 001	1A-3, 1B-2	ITS SOPOR D.O.O., LJUBLJANA ITS SOPOR d.o.o.	GRAJSKA CESTA 1, LOKA PRI MENGŠU, 1234 MENGEŠ	S2,S3,S4,T1,T2,T3,T4,D2,D3,D4,V,S1,D1 ribja moka,U1,U2,U3,U4 Odločba 34450-86/2007 z dne 13.10.2010
705 07 012	1A-3, 1B-1, 1B-2, 1C-1, 2M1	JATA EMONA d.o.o. Program krmil Ljubljana	KAVČIČEVA ULICA 72, 1000 LJUBLJANA	P1,P2,P4,P5,S1,S2,S3,S4,S5,S6,D1,D2,D3,D4,D5 ,2M3,U1,U2,U3,U4,U5
705 05 001	2M1	JATA EMONA D.O.O. PROGRAM KRMILA ŠKOFJA LOKA	TRATA 33, TRATA, 4220 ŠKOFJA LOKA	P2, S1, S2, S6, T1, T2, D1, D2, 2M-3,ribja moka
705 11 002	1C-1	JATA EMONA d.o.o. MEŠALNICA NOVO MESTO	POVHOVA ULICA 3, 8000 NOVO MESTO	1C-3, P1, P2, S1, S2, D1, D2
705-07-024	1B-1, 1C-1, 1C-2	Oddelek za zootehniko, Katedra za prehrano	GROBLJE 3, RODICA, 1230 DOMŽALE	P2,P4,S1,S2,S3,S4,T2,D2
705 08 025	1A-3	BRENNTAG LJUBLJANA	GRAJSKI TRG 21, 2327 RAČE	S3, S4, T3,T4,D3, D4,
705 07 023	1A-3, 1B-2	MIPRIM, D.O.O.	TRŽAŠKA CESTA 135, 1000 LJUBLJANA	S1,S2,S3,S4,T1,T2,T3,T4,D1,D2,D3,D4,V Odločba 323-02-863/2005 z dne 13.10.2010
705 07 025	1A-3, 1B-2, REG. DEJAVNOSTI (S1, S2, S3, S4, D1, D2, D3, D4)	ALICANTO d.o.o.	TRŽAŠKA CESTA 135, 1000 LJUBLJANA	S1,S2,S3,S4,D1,D2,D3,D4
705 07 014	1A-3, 1B-2	IRIS MEDNARODNA TRGOVINA D.O.O., LJUBLJANA	CESTA V GORICE 8, 1000 LJUBLJANA	S2,S3,S4,T2,T3,T4,D2,D3,D4,V
705 07 017	1A-3, 1B-2	VET 4 VET D.O.O.	GERBIČEVA ULICA 50, 1000 LJUBLJANA	S1,S2,S3,S4,S6,T1,T2,T3,T4,T6,D1,D2,D3,D4,V,2 M3 Odločba 323-02-839/2005 z dne 13.10.2010
705 07 016	1A-3, 1B-2	VETCONSULT PHARMA D.O.O.	GERBIČEVA ULICA 50, 1000 LJUBLJANA	S1,S2,S3,S4,S6,T1,T2,T3,T4,T6,D1,D2,D3,D4,V,2 M3 Odločba 323-02-838/2005 z dne 13.10.2010
705 07 011	1A-3, 1B-2	ALLTECH BIOTEHNOLOGIJA D.O.O.	TRŽAŠKA CESTA 135, 1000 LJUBLJANA	S1,S2,S3,S4,T1,T2,T3,T4,D1,D2,D3,D4,V Odločba 323-02-865/2005 z dne 13.10.2010

se nadaljuje

705 09 013	1C-1, 2M1	P&F JERUZALEM LJUTOMER d.o.o. OBRAT MEŠALNICA	KIDRIČ EVA ULICA 2, 9240 LJUTOMER	P1,P2,S1,S2,T1,T2,T6,D1,D2,1C-3,2M3
705 08 021	1C-1	PP - AGRO d.o.o. PC TOVARNA MOČNIH KRMIL	TRŽAŠKA CESTA 41A, 2000 MARIBOR	DEJAVNOST : P1,P2, S1,S2,S3,S4, T1,T2, D1,D2, U1,U2,U3,U4,
705 09 009	1A-3, 1B-2, 1C-1, 2M1	Panvita Kmetijstvo d.o.o. Panvita Kmetijstvo d.o.o., PE Proizvodnja krmil	LIPOVCI 251, LIPOVCI, 9231 BELTINCI	P1,P2,S1,S2,S3,S4,S6,T1,T2,T3,T4,T6,D1,D2, D3,
705 13 002	1C-1, 2M1	PERUTNINA PTUJ D.D. PC Krmila Proizvodnja krmil Draženci 2	DRAŽENCI 10C, DRAŽENCI, 2288 HAJDINA	P1,P2,S1,S2,S6,D1,D2,1C-3,2M3,ribja moka Proizvodnja krmnih mešanic z uporabo ribje moke 19/12/2008 prenehanje uporabe ribje moke v proizvodnji krmnih mešanic
705 13 001	1C-1, 2M1	PERUTNINA PTUJ D.D. PC Krmila, DE Proizvodnja krmil Zagrebška 1	ZAGREBŠKA CESTA 52, 2250 PTUJ	P1,P2,S1,S2,D1,D2,1C-3,2M3
705 09 003	1A-3, 1B-1, 1B-2, 1C-1	LEK VETERINA D.O.O.	LIPOVCI 251A, LIPOVCI, 9231 BELTINCI	P2,P4,S1,S2,S3,S4,T2,T3,T4,D2,D3,D4,1C-3
705 11 003	1A-1, 1A-3, 1B-1, 1B-2	KRKA, D.D., NOVO MESTO	ŠMARJEŠKA CESTA 6, 8000 NOVO MESTO	Registracija: S1, S2, S3, S4, T1, T2, T3, T4
705 11 004	1A-1, 1B-1	KRKA, D.D., NOVO MESTO Sektor za proizvodnjo učinkovin, Fermentacijska proizvodnja, Obrat Izolacija, Granulacijska linija 1	POVHOVA ULICA 3, 8000 NOVO MESTO	Registriran: S1,S3
705 11 001	1A-1, 1B-1	KRKA, D.D., NOVO MESTO Sektor za proizvodnjo zdravil, Obrat Bršljin	BRŠLJIN 5, 8000 NOVO MESTO	Registracija: P2, S1, S2, S3, S4
705 12 001	1C-1	PIVKA PERUTNINARSTVO D.D. PIVKA PERUTNINARSDTVO D.D., ENOTA KRMILA	NEVERKE 32, NEVERKE, 6256 KOŠANA	P1,P2,S1,S2,S3,S4,S5,T1,T2,T3,T4,D1,D2,1C- 3,U1,U2,U3,U4.
705 13 004	1A-3, 1B-2	Agrovit d.o.o. Skladišče krmnih dodatkov	RAJŠPOVA ULICA 22, 2250 PTUJ	
705 08 022	1A-3, 1B-1, 1B-2, 1C-1	DOBRODEJ D.O.O.	HOLCERJEVA ULICA 27, SKOKE, 2204 MIKLAVŽ NA DRAV. POLJU	DEJAVNOSTI : P1,P2,P4, S1,S2,S3,S4, T1,T2,T3,T4, D1,D2,D3,D4,
705 09 010	1A-3	13 M VENDA MURSKA SOBOTA D.O.O.	ULICA STANETA ROZMANA 16, 9000 MURSKA SOBOTA	D1,D2,U2
705 12 002	1A-3	ESIMIT-TECHNOLOGY D.O.O. TIB TRANSPORT	ŠERCERJEVA CESTA 17, 6250 ILIRSKA BISTRICA	1A-3, S1, S3, S4, D1, D3, D4

## Legenda:

1A-1 - Proizvodnja krmnih dodatkov, ki so navedeni v prvem delu 1 poglavja Priloge IV Uredbe 183/2005/ES ter krmnih dodatkov iz kategorije "kokcidiostatiki in histomonostatiki"

1A-3 - Dajanje na trg krmnih dodatkov, ki so navedeni v prvem delu 1 poglavja Priloge IV Uredbe 183/2005/ES ter krmnih dodatkov iz kategorije "kokcidiostatiki in histomonostatiki"

1B-1 - Proizvodnja premiksov iz dodatkov, ki so navedeni v 2 poglavju Priloge IV Uredbe 183/2005/ES

1B-2 - Dajanje na trg premiksov iz dodatkov, ki so navedeni v 2 poglavju Priloge IV Uredbe 183/2005/ES

1C-1 - Proizvodnja krmnih mešanic, ki vsebujejo dodatke ali premikse iz dodatkov, ki so navedeni v 3 poglavju Priloge IV Uredbe 183/2005/ES, za dajanje na trg

1C-2 - Proizvodnja krmnih mešanic, ki vsebujejo dodatke ali premikse iz dodatkov, ki so navedeni v 3 poglavju Priloge IV Uredbe 183/2005/ES, za potrebe lastnega kmetijskega gospodarstva

2M1 - Proizvodnja mediciranih krmnih mešanic, za dajanje na trg

2M2 - Proizvodnja mediciranih krmnih mešanic za potrebe lastnega kmetijskega gospodarstva

SDT - Sušenje in obdelava krme z direktno toploto

P1D - Proizvodnja posamičnih krmil iz drugega odstavka 8. člena Uredbe 767/2009/ES, ki vsebujejo krmne dodatke iz 2 poglavja Priloge IV Uredbe 183/2005/ES, katerih vsebnost v končnem proizvodu je več kot 100-krat višja od določene najvišje vsebnosti v popolni krmni mešanici

P2D - Proizvodnja krmnih mešanic iz drugega odstavka 8. člena Uredbe 767/2009/ES, ki vsebujejo krmne dodatke iz 2 poglavja Priloge IV Uredbe 183/2005/ES, katerih vsebnost v končnem proizvodu je več kot 100-krat višja od določene najvišje vsebnosti v popolni krmni mešanici  
REG. DEJAVNOSTI - Dejavnosti registriranih obratov

Priloga B:

Nabor krmnih mešanic (Panvita 2011, Jata Emona 2012, PP-Agro 2011)

ASORTIMAN	JATA EMONA	PANVITA	PP-AGRO
<b>KRMNE MEŠANICE ZA GOVEDA</b>			
KRAVE MOLZNICE  osnovni program	K-18, briket	MK-18-REJ peleti	X
	X	MK-18-REJ moka	X
	X	X	K-15 peleti
	X	X	K-12 peleti
KRAVE MOLZNICE	K-19, moka	X	K-19 OSNOVNI peleti
	K-PAŠNI, briketi	X	X
	K-16, briket	X	X
	X	MK-18-PREMIUM-REJ peleti	X
KRAVE MOLZNICE  intenzivna proizvodnja	K-19, briket	MK-19-REJ peleti	K-19 peleti
	X	MK-19-PREMIUM-REJ peleti	K-19 PLUS peleti
	X	X	K-19 PRO FAT moka
	K-22 peleti	X	K-22 peleti
	X	X	K-NAJ peleti
	X	MK-23-TOP-REJ	X
	K-TOP 40, briketi	X	X
	K-TOP 50, briketi	X	X
	K-TOP 60, briketi	X	X
	K-KOT peleti	X	X
KRAVE MOLZNICE  program mix	K-MIX-26, drobljenec	X	X
	K-MIX-TOP, drobljenec	X	X
	K-MIX-34, moka	X	X
	X	MK-SUPER-35-REJ drobljenec	X
	X	MK-SUPER-35-PREMIUM-REJ	X

se nadaljuje

nadaljevanje

	K-MIX-41, moka	MIX-TMR	X
KRAVE MOLZNICE	ENERGETSKO KRMILO briketi GLIKOLAK, briketi SODALAK, drobljenec SODALAK EXTRA, moka K-PROTIKETOZNI, briketi X	ENERGIJSKA MEŠANICA peleti X X X MK-KETOFIN-REJ peleti X	Žitna mešanica peleti X X X X Beljako. meša. 34% peleti
specialne mešanice	BELJAKOVINSK KRMILO, briketi BELJAKOVINSKO KRMILO PASS-35, briketi X X X X X	BELJAKOVINSKA MEŠANICA peleti X X X X X	Beljako. meša. 40% peleti Beljako. meša. FARMA moka K-REPRO peleti K-PRO moka K-EN peleti K-KOT peleti
GOVEJI PITANCI	TL-PIT, briketi X TL-PIT-U4, moka X X X BIK-PIT-45 SUPER, moka X TL-ŠTARTER peleti ZLATO ZRNO, briketi	GOV-1-REJ peleti GOV-4-REJ peleti GOV-U-SUPER-45-REJ GOV-U-SUPER-35-REJ GOV-SUPER-36-PREMIUM-REJ X X GOV-SUPER-35-REJ TL-ŠTARTER-REJ peleti GOV-5-REJ	TL-PIT 1 peleti TL-PIT 2 moka X X X Koncentrat TL-PIT 40 moka Koncentrat TL-PIT 45 moka X TL-ŠTARTER peleti X

KRMNE MEŠANICE ZA PRAŠIČE

POPOLNE	PU-PRESTARTER PREMIUM peleti PU-STARTER PREMIUM peleti PU-STARTER peleti PU-GROVER PREMIUM peleti PU-GROVER peleti BEK-1 peleti	PU-PREDŠTARTER PU-STARTER-VITAL drobljenec PU-STARTER peleti X PU-GROVER peleti BEK-1 moka	PU PREDŠTARTER X PU ŠTARTER peleti X X BEK-1 peleti
---------	--	---	--

se nadaljuje



nadaljevanje

	BEK-2 peleti S-DOJ/BRE drobljenec X X X X X X X X X X X X X BEK-25 peleti BEK-60 peleti BEK-90 peleti	BEK-2 moka S-BRE drobljeno S-DOJ drobljeno S-MERJ peleti LIPOVITAL drobljenec BEK-1-LAN BEK-1-LAN peleti BEK-25-LAN peleti BEK-2-LAN BEK-2-LAN peleti BEK-60-LAN peleti BEK-90-LAN peleti BEK-25 peleti BEK-60 peleti BEK-90 peleti	BEK-2 peleti X S-DOJ peleti X X X X X X X X X X X X X X X X X
DOPOLNILNE	SUISUPER-PU moka X  SUISUPER-BEK moka  SUISUPER-S moka X X	SUPER-PU moka SUPER-PIT-FARMASKI  SUPER-PIT  SUPER-S moka SUPER-SIL ZRNOVITAL	X X  KONCENTRAT BEK-40  X X X

KRMNE MEŠANICE ZA PERUTNINO IN OSTALE ŽIVALI

POPOLNE	BRO-STARTER drobljenec BRO-FINIŠER-1 peleti BRO-FINIŠER-K peleti NSK-1 moka NSK-2 moka NSK-TERMIK moka PŠ moka X X X	BRO-STARTER drobljenec BRO-FINIŠER I peleti BRO-FINIŠER II peleti NSK moka X X PŠ-1 drobljenec PŠ-2 drobljenec JR-1 drobljenec JR-2 drobljenec	BRO-STARTER drobljenec BRO-FINIŠER 1 peleti BRO-FINIŠER 2 peleti NSK moka X X X X X X
---------	---	---	--

se nadaljuje

			nadaljevanje
	NS-GROVER moka NS-JR moka PUR ŠTARTER peleti PUR-GROVER peleti PUR FINIŠER peleti PUR-FINIŠER-K peleti  X X	X X PUR ŠTARTER drobljenec PUR-GROVER peleti PUR FINIŠER peleti X  FAZANI ŠTARTER drobljenec FAZANI GROVER peleti	X X PUR ŠTARTER drobljenec X X PUR FINIŠER K2 peleti FAZANI ŠTARTER drobljenec FAZANI GROVER peleti
DOPOLNILNE	NSK-30 SUPER moka NS-JR-31-SUPER moka BRO-40 SUPER moka	NSK-SUPER moka X BRO-SUPER moka	NSK SUPER 30 moka JR- KONZ drobljenec BRO SUPER 32 moka
DROBNICA	ZLATO RUNO peleti ZLATO RUNO EXTRA peleti OVI-16 peleti  OVI-16 INTENZIVNI peleti	X X KOZE peleti  X	JAGNJETA peleti X KOZE peleti  X
KUNCI	ZP-KUNCI peleti X X ZP-PITANCI-KONČNI peleti	KUNCI-PITANCI peleti KUNCI-SAMICE peleti KUNCI-ODSTAVLJENCI peleti KUNCI-PITANCI-FARMSKI peleti	KUNCI peleti X X X
KONJI	KON-1 peleti  KON-2 peleti	X  X	KONJI peleti  X
GOLOBI	X	X	GOLOBI peleti
ČINČILE	X	X	ČINČILE peleti

UNIVERZA V LJUBLJANI  
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA  
ODDELEK ZA ZOOTEHNIKO

Klavdija BARBARIČ

**ANALIZA KONKURENČNEGA POLOŽAJA  
PODJETJA PANVITA, PROIZVODNJA KRME d.o.o.  
NA SLOVENSKEM TRGU**

DIPLOMSKO DELO

Visokošolski strokovni študij

Ljubljana, 2013