



# Obeti in izzivi slovenske prehrambne industrije ob vstopu Hrvaške v EU

Junij 2013

Srečko Debelak

# A.T. Kearney je globalni tim naprednih strokovnjakov, ki ustvarjamo takojšnje rezultate in dolgoročne prednosti

Že od leta 1926 nam zaupanje izkazujejo vodstva najuglednejših mednarodnih družb, v vseh glavnih industrijskih panogah.

V panogi izdelkov za široko potrošnjo in v trgovini na drobno pomagamo našim klientom pridobiti in ohraniti svojo konkurenčno prednost ter dosegati vzdržne rezultate. Z razvojem pravih strategij pomagamo klientom, da se uspešno soočajo s prodajnimi kot tudi s tehnološkimi izzivi.

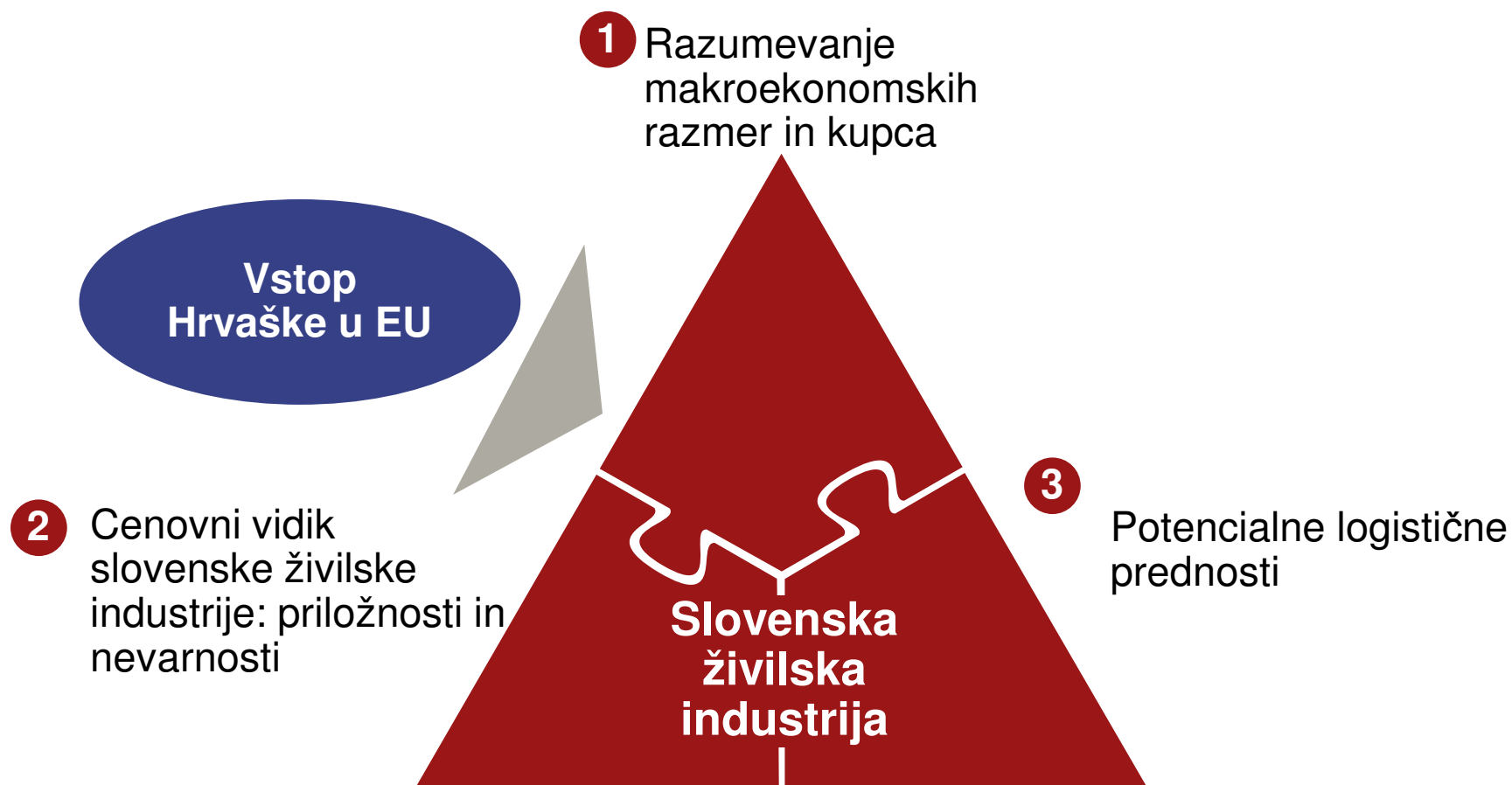
Združujemo vodilno svetovno znanje z lokalnimi izkušnjami, kjerkoli delujemo.

## Naše pisarne se nahajajo v vseh večjih svetovnih poslovnih centrih, v 39 državah

<b>Severna in južna Amerika</b>	Atlanta Calgary	Chicago Dallas	Detroit Houston	Mexico City New York	San Francisco São Paulo	Toronto Washington, D.C.	
<b>Azija Pacifik</b>	Bangkok Beijing	Hong Kong Jakarta	Kuala Lumpur Melbourne	Mumbai New Delhi	Seoul Shanghai	Singapore Sydney	Tokyo
<b>Evropa</b>	Amsterdam Berlin Brussels Bucharest	Budapest Copenhagen Düsseldorf Frankfurt	Helsinki Istanbul Kiev Lisbon	Ljubljana London Madrid Milan	Moscow Munich Oslo Paris	Prague Rome Stockholm Stuttgart	Vienna Warsaw Zurich
<b>Bližnji vzhod in Afrika</b>	Abu Dhabi Dubai	Johannesburg Manama	Riyadh				

# Vstop Hrvaške v EU bo pomembno vplival na prihodnji razvoj slovenske živilske industrije

## Tri glavna področja v okviru današnje predstavitve

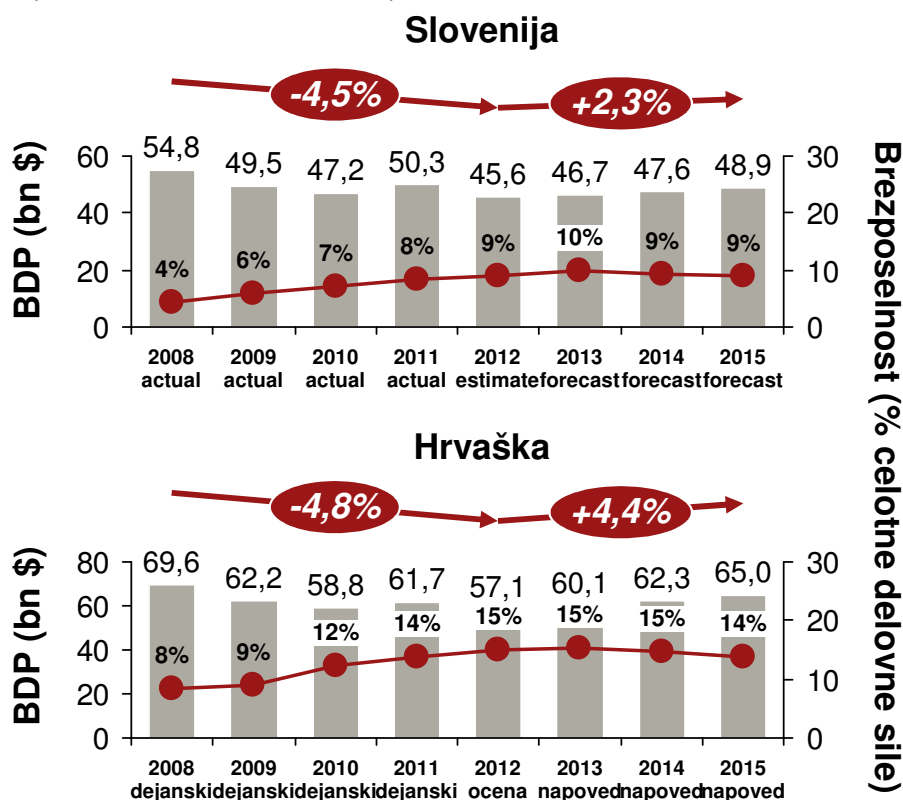




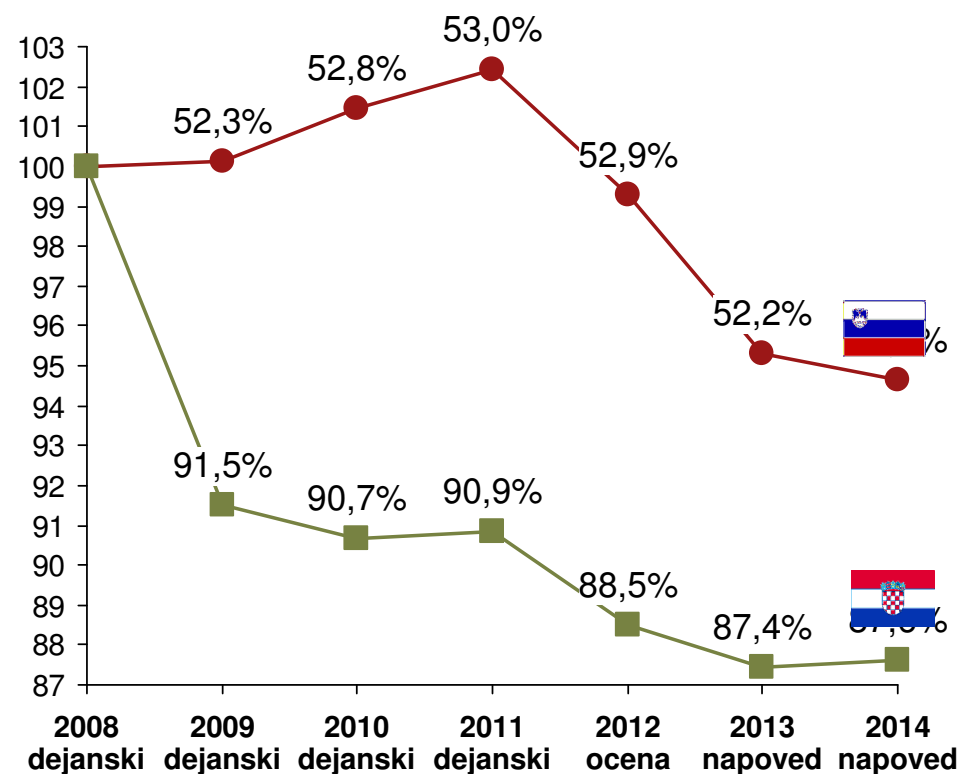
Zasebna potrošnja si kljub pričakovani zmerni rasti slovenskega in hrvaškega gospodarstva ne bo opomogla

## Ključni makro kazalniki za slovensko in hrvaško gospodarstvo

### Gibanje deleža brezposelnosti (% celotne delovne sile)



### Dejanska zasebna potrošnja (indeks)



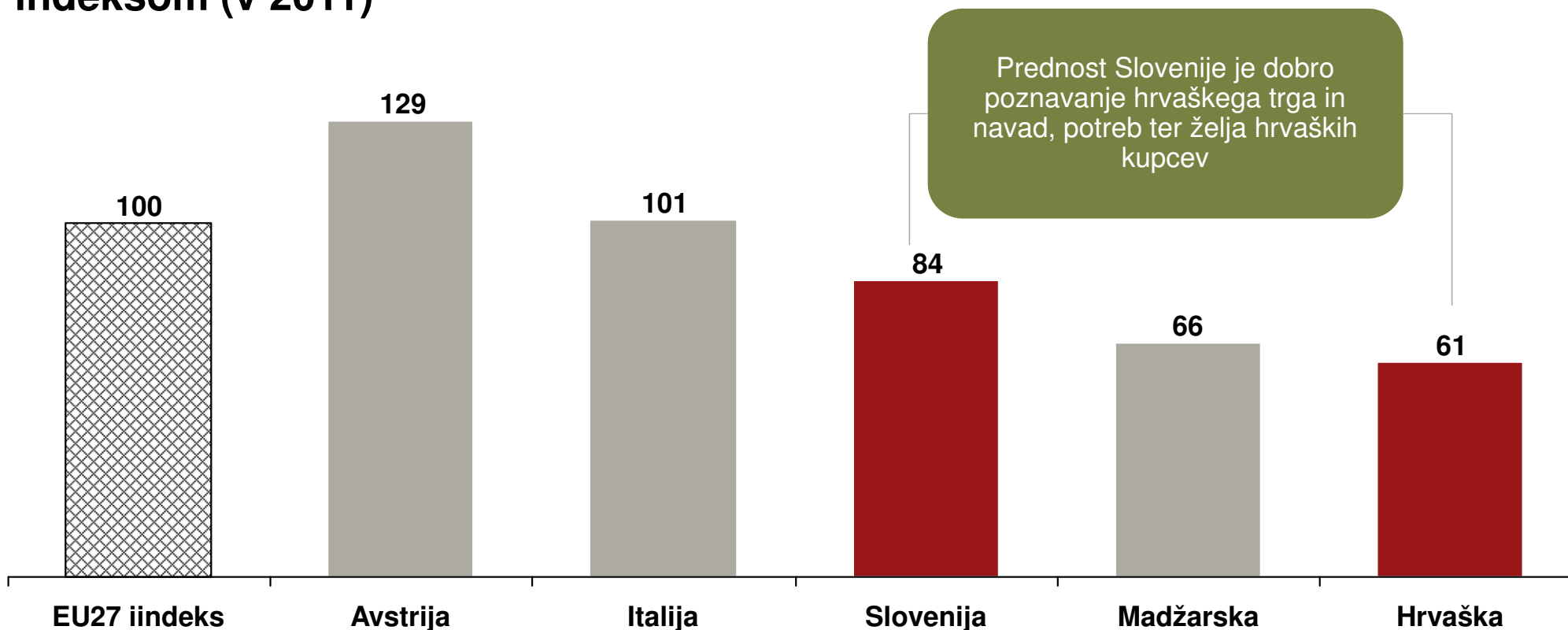
● Brezposelnost (% celotne delovne sile)  
■ BDP (bn \$)

● Slovenija – dejanska zasebna potrošnja (2008 = indeks 100%)  
■ Hrvaška – dejanska zasebna potrošnja (2008 = indeks 100%)



Nižji BDP na prebivalca prilagojen za kupno moč pomeni, da so slovenske in hrvaške stranke cenovno občutljive

**BDP na prebivalca prilagojen za PPS1 v primerjavi z EU27 indeksom (v 2011)**



**Visoka cenovna občutljivost hrvaških kupcev je ključen dejavnik trženjskega spleta za razvoj uspešnih tržnih strategij delovanja na hrvaškem trgu**



# A.T.Kearney je v Sloveniji in sosednjih državah opravil cenovno raziskavo za reprezentativne kategorije živil

## Raziskovalno območje

### Izbrane sosednje države



### Izbrane kategorije/izdelki

- **Mleko in mlečni proizvodi:** sterilizirano mleko, jogurt, sadni jogurt, sir gauda, sladoled
- **Čaj in kava:** mleta kava, espresso kava, instant kava, kapučino, zeliščni čaj (meta), sadni čaj (jagode), zeleni čaj
- **Voda:** naravna in mineralna
- **Čokolada**
- **Meso:** pršut, suha salama, piščančje hrenovke

## Pristop

### Zbiranje cen

- Zbiranje cen
- Različne znamke in proizvajalci:
    - Domači proizvajalci
    - Tuji proizvajalci
    - Zasebne znamke
  - Različni tipi trgovin:
    - Klasične trgovine na drobno
    - diskonti

### Analiza

- Prilagajanje cen:
- Prilagajanje cen pri različnih velikostih pakiranja za primerjavo

### Primerjava slovenskih in hrvaških cen

Rezultati analize so bili podlaga za primerjavo relativnih cen pozicioniranja slovenskih izdelkov glede na hrvaške in druge tuje proizvode



Izbrani izdelki so bili glede na relativno cenovno pozicioniranje razporejeni v 4 skupine

## Relativno cenovno pozicioniranje izbranih izdelkov

Ilustrativno

 Potencialna priložnost za Slovenijo

 Potencialna nevarnost za Slovenijo



Slovenski domači proizvodi na slovenskem trgu v primerjavi s cenami hrvaških domačih proizvodov na hrvaškem trgu





V teh štirih skupinah obstajata dva različna segmenta izdelkov, imenovana „Napadalci“ in „Ogroženi“

## Skupine izdelkov (z vidika SLO)

Ilustrativno

Potencialna priložnost za Slovenijo

Potencialna nevarnost za Slovenijo



„**Napadalci**“ – imajo zaradi nižje cene velik potencial za nastop na hrvaškem trgu z nižji ceno. V to skupino spadajo slovenski proizvodi, ki so že konkurenčni tujim proizvodom v Sloveniji in imajo zaradi nižjih cen možnost in zaradi vstopa Hrvaške tudi priložnost za pospešeno širitev na hrvaški trg. Ugodnejši izvoz izdelkov na hrvaški trg zaradi ukinitve carin se lahko podpre s povečanimi tržnimi dejavnostmi in komuniciranjem nižje cene ter kakovosti izdelka (npr. Radenska).



„**Ogroženi**“ – izdelki, ki so potencialno ogroženi zaradi cenejši hrvaških proizvodov v primeru, če bi hrvaški proizvajalci vstop v EU izrabili za napad na slovenski trg in za prevzem tržnega deleža

Torej obstaja možnost sorazmernega zmanjšanja cen z odpravo carin in s tem povezanimi izdatki, ter s poenostavljenimi postopki za določen izdelek. Pritisk na ceno v tem segmentu je možen, zato se morajo slovenski proizvajalci na to pripraviti.

**Kljub visoki pomembnosti cenovnega elementa v trženjskem spletu, je za trajnostno rast potrebno razviti celostno marketinško strategijo.**





# Mineralna voda in piščančje hrenovke imajo potencial, medtem ko so mlečni izdelki in pršut ogroženi

Ilustrativno

## „Napadalci”



1

1. Maslo
2. **Piščančje hrenovke**
3. Svinjska klobasa

### Primer priložnosti



Piščančje hrenovke

2

4. Naravna voda
5. **Mineralna voda**
6. Mlečna čokolada
7. Čokolada z lešniki
8. Instant kava
9. Kapučino
10. Metin čaj



Mineralna voda

## „Ogroženi”



3

11. Klasični espresso
12. Sadni čaj (jagode)
13. Mlečna čokolada
14. **Trdi sir**
15. **Sterilizirano mleko**

### Primer ogroženi



Pršut

4

16. Sadni jogurt
17. Jogurt
18. Sveži sir
19. **Pršut**
20. Zeleni čaj (pravi)
21. Sladoled
22. Mleta kava



Mlečni izdelki



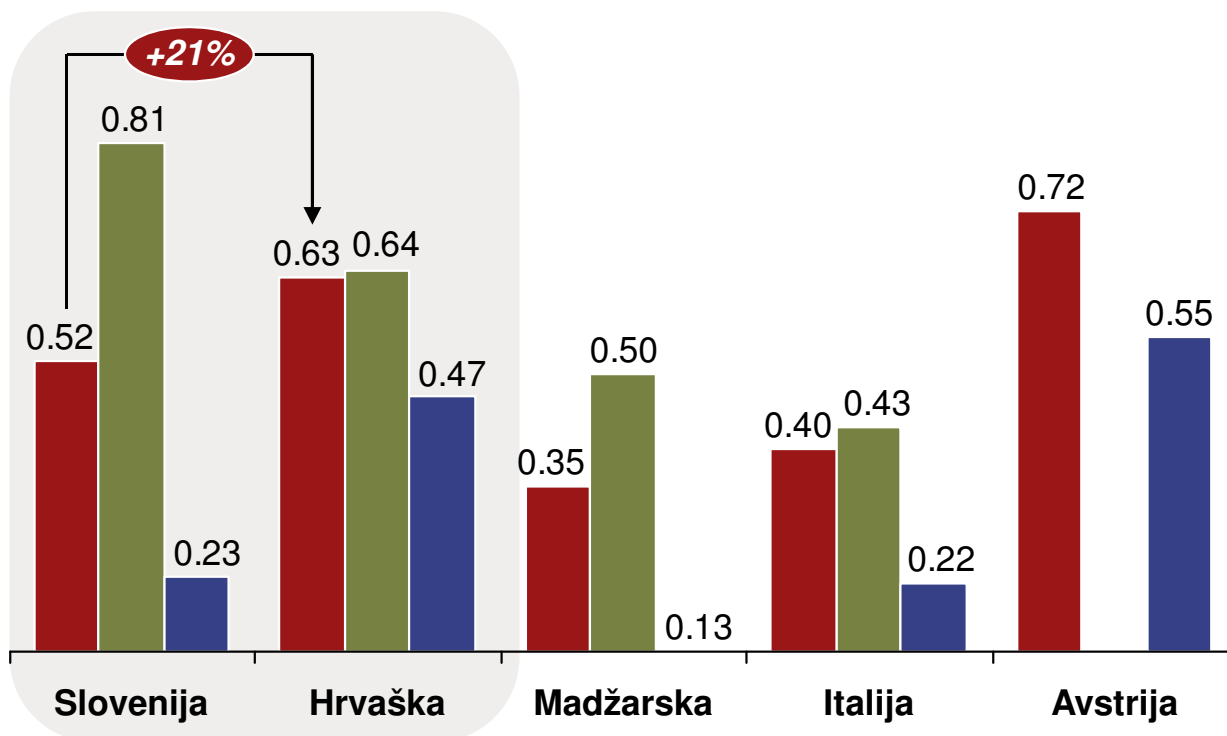
Slovenska mineralna voda je lahko cenovno konkurenčna na Hrvaškem, vendar kapital vodilne hrvaške blagovne znamke predstavlja pomembno oviro



„Napadalci”

## Povprečna cena mineralne vode (s CO2<sup>1</sup>, v EUR)

- Povprečna cena domačih proizvodov
- Povprečna cena tujih proizvodov
- Povprečna cena zasebnih znamk



### Komentarji

- Cenovna raven vode na Hrvaškem je višja kot v Sloveniji
- Vodilna hrvaška mineralna voda ima ogromen kapital blagovne znamke in predstavlja pomembno oviro za druge pri prevzemu tržnega deleža
- Vendar, Slovenija lahko tekmuje z mineralno vodo na hrvaškem trgu tako z vidika cen kot z vidika kvalitete
- Vodilna slovenska mineralna voda je bila prej prva izbira na Hrvaškem, kar pomeni, da bi se lahko s pravo trženjsko strategijo okrepil del kapitala blagovne znamke ter tako dosegel novo pozicioniranje.



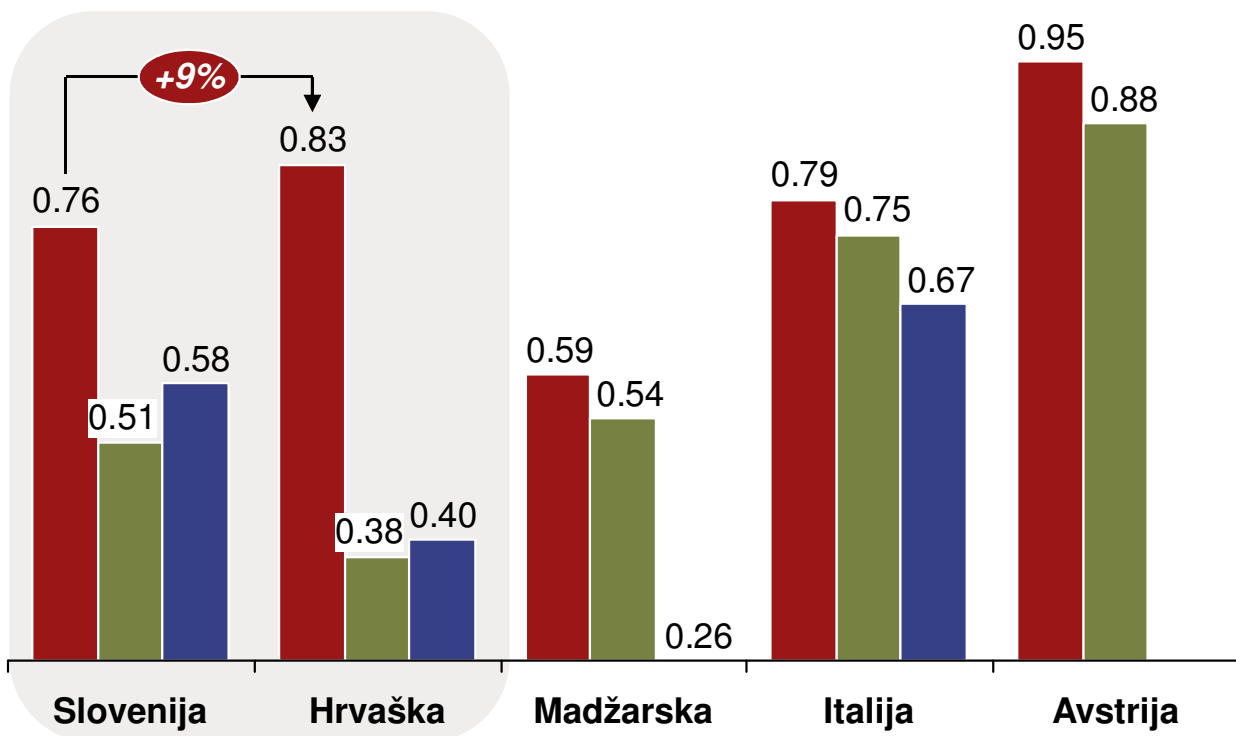
# Slovenske piščančje hrenovke predstavljajo potencial za slovensko mesno industrijo na hrvaškem trgu



„Napadalci“

## Povprečna cena piščančjih hrenovk <sup>1</sup> (v EUR)

- Povprečna cena domačih proizvodov
- Povprečna cena tujih proizvodov
- Povprečna cena zasebnih znamk



### Komentarji

- V vseh analiziranih državah so domače cene višje od cen tujih konkurentov
- Hrvaška ima višje cene domačih proizvodov kot Slovenija, Madžarska ali Italija
- Slovenske piščančje hrenovke lahko cenovno tekmujejo s hrvaškimi
- Nekatere slovenske znamke so že prisotne in poznane na hrvaškem trgu
- Z vstopom Hrvaške v EU bi bilo mogoče ustvariti nov zagon za okrepitev položaja slovenskih izdelkov na hrvaškem trgu

1. Pakirano v vrečkah, teža 100g  
Source: A.T. Kearney analysis



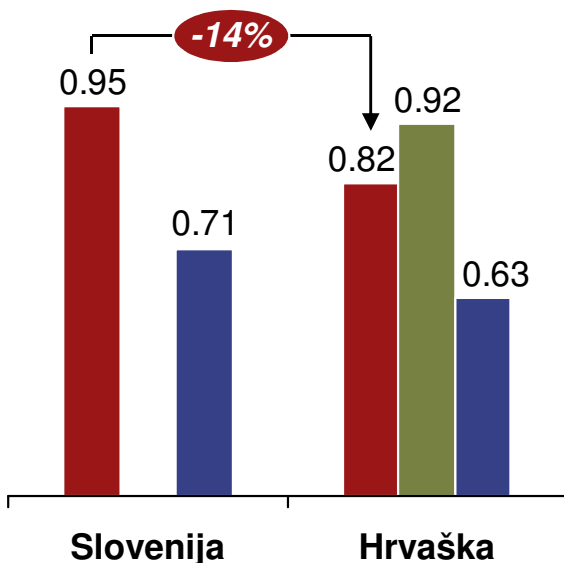
# Agresivni vstop hrvaških mlečnih izdelkov na slovenski trg lahko ogrozi in zmanjša tržne deleže slovenskih mlečnih proizvajalcev, še zlasti v blagovni skupini jogurtov.



„Ogroženi”

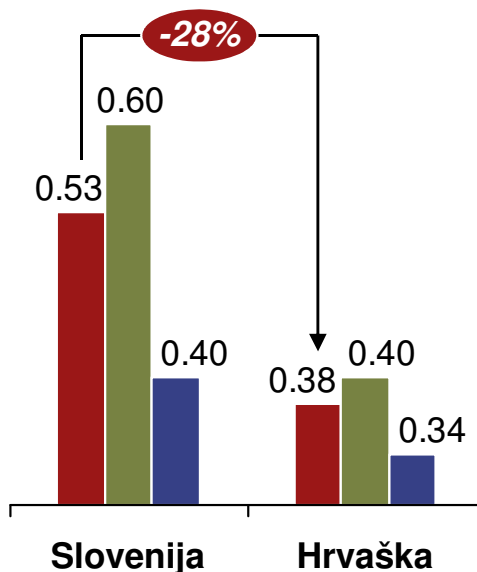
■ Povprečna cena domačih proizvodov ■ Povprečna cena tujih proizvodov ■ Povprečna cena zasebnih znamk

**Povprečna cena steriliziranega mleka<sup>1</sup> (v EUR)**



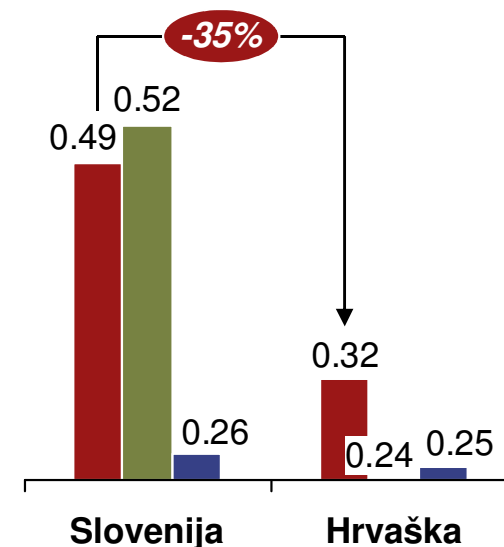
- V Sloveniji je delež tujih proizvajalcev mleka nizek
- Največji oviri za vstop tujih proizvajalcev na slovenski trg sta visoki stroški transporta pri in naklonjenost kupcev domačemu mleku

**Povprečna cena sadnih jogurtov<sup>2</sup> (v EUR)**



- Cene navadnih kot sadnih jogurtov domačih proizvajalcev so na Hrvaškem nižje kot v Sloveniji
- Hrvaški proizvajalci dosegajo visoko kvaliteto izdelkov. S pravo marketinško strategijo lahko preko blagovne skupine jogurtov vstopijo in napadejo Slovenski trg mlečnih izdelkov

**Povprečna cena belega jogurta<sup>2</sup> (v EUR)**



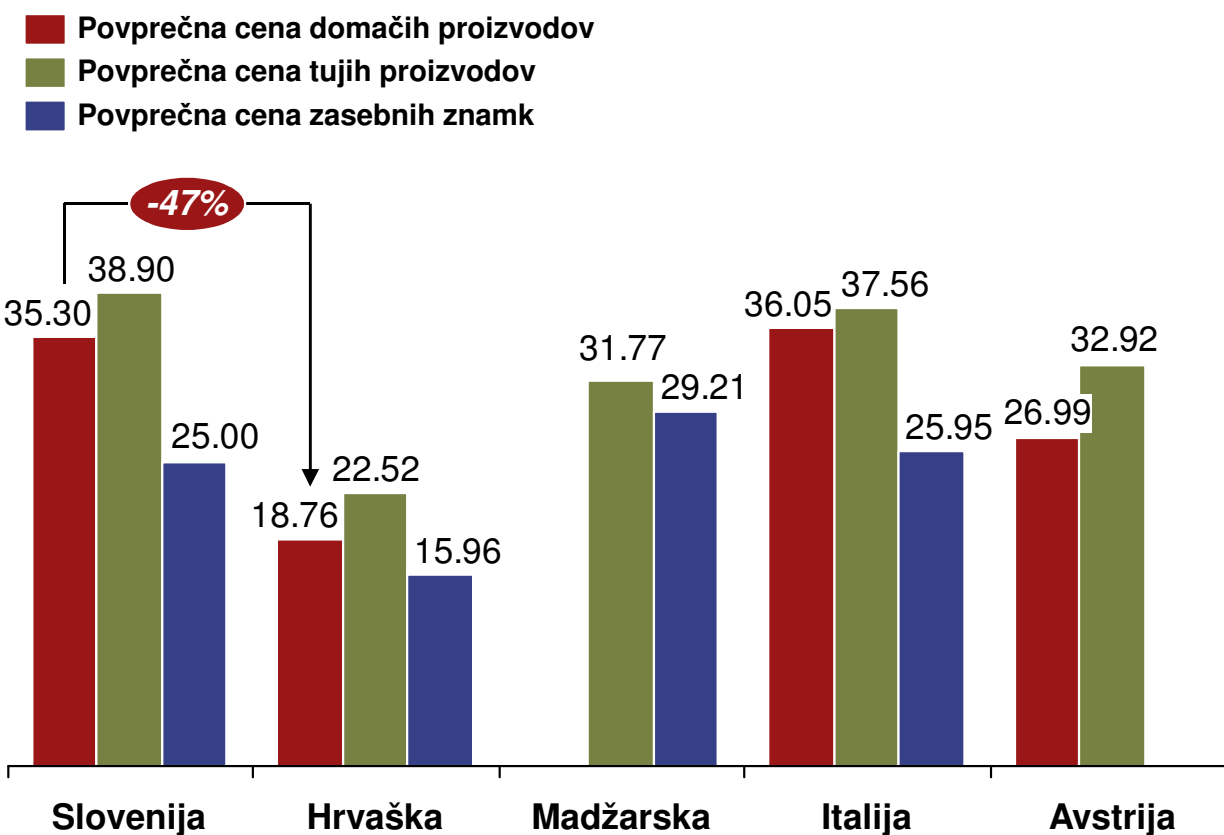


# Čeprav ni uveljavljen kot znamka lahko hrvaški pršut vstopi in napade Slovenski ter Evropski trg



„Ogroženi”

## Povprečna cena pršuta<sup>1</sup> (v EUR)



## Komentarji

- Hrvaški pršut bistveno cenejši glede na analizo EU držav
- Hrvaški pršut lahko z visoko kvaliteto zadosti ali celo preseže želje ter potrebe Slovenskih potrošnikov
- Prava strategija vstopa in skrbno pripravljen načrt rasti bi lahko povzročil prevzem precejšnjega tržnega deleža v Sloveniji

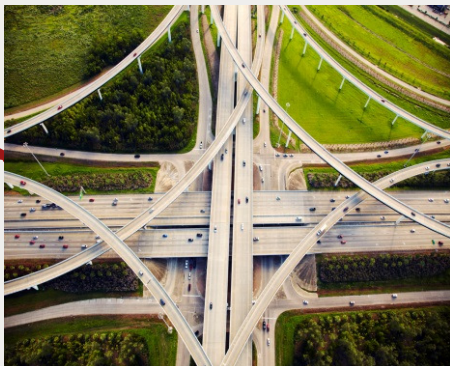
1. Pakiran v velikih kosih, cena za 1 kg  
Source: A.T. Kearney analysis



# Zaradi neposredne bližine se lahko Hrvaški trg ugodno oskrbuje iz Slovenije – nizki logistični stroški

## Percepcija skupnega trga

- Hrvaški trg se lahko dojema kot razširitev slovenskega trga, torej kot razširitev logistične mreže
- Območje Zagreba je eno izmed najpomembnejših mikro trgov znotraj Hrvaškega trga



## Logistični pogled

- Slovenska živilska podjetja, ki izvažajo na Hrvaško, bodo lažje urejale svojo distribucijo kot v preteklosti
- Namesto oskrbovanja hrvaškega trga preko distributerjev, bodo lahko direktno oskrbovali trg
- Neposrednim oskrbovanje zmanjša potreba po številu skladiščnih prostorov in izkoristi potencial mest za pretovarjanje
- Območje Zagreba, ki ima cca. 1 milijon prebivalcev, je povezano z Ljubljano z 140 km dolgo avtocesto (zagrebški logistični park je zraven slovensko-hrvaške meje)
- Ker se dobrine ne bodo ustavljale na hrvaški meji, se lahko kratke razdalje premosti z FTK, blago pa se lahko ekspeditira nekje v Zagrebu ter kasneje dostavi z LTL do končnih kupcev – s čimer se prepreči potreba po skladiščnih prostorih v Zagrebu
- FTL in LTL se lahko pogodbeno ali partnersko preda v izvajanje specializiranim zunanjim ponudnikom logističnih uslug ter tako prispeva k širjenju njihove logistične mreže



# Če povzamemo: vstop Hrvaške v EU predstavlja za slovensko živilsko industrijo priložnost za rast in tudi grožnjo za napad

## Končna priporočila



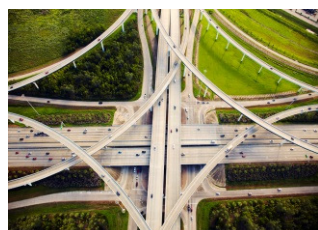
- Obravnavati trg Slovenije in Hrvaške kot celovit trg brez „državnih“ ovir



- Povečati produktivnost ter se skrbno pripraviti za potencialne rasti na Hrvaškem. Hkrati pa braniti tržne deleže v ogroženih kategorijah v Sloveniji.



- Razviti trženjske strategije za rast trga na Hrvaškem in hkrati obrniti pozicijo na domačem trgu z investiranjem v krepitev kapitala blagovnih znamk



- Preoblikovati in optimizirati logistične mreže s samostojne direktno oskrbo hrvaškega trga in vključitvijo zunanjih ponudnikov logističnih storitev, ki že poznajo logistične specifikke Hrvaške



A.T. Kearney is a global team of forward-thinking, collaborative partners that delivers immediate, meaningful results and long-term transformative advantage to clients.

Since 1926, we have been trusted advisors on CEO-agenda issues to the world's leading organizations across all major industries and sectors. A.T. Kearney's offices are located in major business centers in 39 countries.

---

<b>Americas</b>	Atlanta Calgary	Chicago Dallas	Detroit Houston	Mexico City New York	San Francisco São Paulo	Toronto Washington, D.C.		
<b>Asia Pacific</b>	Bangkok Beijing	Hong Kong Jakarta	Kuala Lumpur Melbourne	Mumbai New Delhi	Seoul Shanghai	Singapore Sydney	Tokyo	
<b>Europe</b>	Amsterdam Berlin Brussels Bucharest	Budapest Copenhagen Düsseldorf Frankfurt	Helsinki Istanbul Kiev Lisbon	Ljubljana London Madrid Milan	Moscow Munich Oslo Paris	Prague Rome Stockholm Stuttgart	Vienna Warsaw Zurich	
<b>Middle East and Africa</b>	Abu Dhabi Dubai	Johannesburg Manama	Riyadh					

---

