

Politika razvoja i trgovine u slovenskim mljekarama*

Prof. dr. France KERVINA, Biotehniška fakulteta,
VTOZD za živinorejo, Inštitut za mlekarstvo, Ljubljana;
mr. J. NARAT, Biotehniška fakulteta, Centar za biotehnologiju Ljubljana

Izlaganje sa znanstvenog skupa — Conference Paper
Prispjelo: 1. 6. 1990.

UDK: 65.012.122

Sažetak

Mnogo je uzroka kritičnom stanju u našim mljekarama, a prije svega: neprimjerena organiziranost, pomanjkanje razvojne strategije, kvaliteta, kadrovi, pomanjkanje marketinške strategije. Analizirani su uzroci i date smjernice za promjenu stanja. U protivnom će kriza mljekarstva prerasti u krizu čitave poljoprivrede.

Slovenske su se mljekare ponovno (kao već nekoliko puta nakon 1970. godine) našle u krizi. Zastoj prodaje, odnosno gomilanje zaliha u preradbenim pogonima odražava se na primarnom tržištu u obliku kočenja otkupa sirovina, odnosno zaostajanja isplate mlijeka. Na taj se način poteškoće iz prerade sele u primarni sektor.

Budući da su prerađivači mlijeka dohodovno usko povezani s mljekarskom industrijom, opadanje plasmana mliječnih proizvoda ukazuju na krizu čitave grane. To znači da je ugroženo slovensko mljekarstvo, a ne samo mljekare. Ugroženost je tim veća što u ovom trenutku uopće ne raspolažemo primjerenom samozaštitnom strategijom.

Kriza realizacije proizvodnje uvijek je posljedica zanemarivanja objektivnih potreba tržišta. Pretjerana proizvodna orijentacija na dugi rok ne rješava probleme. Skupa je zabluda uvjerenje da je zadaća mljekara obavljena nakon što prerade mlijeko u mliječne proizvode. Nijednom tržišnom gospodarstvu **proizvodnja nije cilj. Cilj je prodaja**, dakle realizacija proizvedenoga. A uvjet za to je da proizvodnja (ponuda) bude prilagođena potrošnji (potražnji) opsegom, kvalitetom, izborom i cijenom. Nepoštivanje te osnovne tržišne zakonitosti nužno i uvijek dovodi do nagomilavanja proizvoda i do zastoja u proizvodnji. Nažalost, trajno pomanjkanje sluha za zahtjeve i potrebe tržišta samo je jedan od glavnih grijeha naših mljekara. Kritički treba spomenuti barem još tri, koji podjednako pridonose sadašnjoj visokoj temperaturi u mljekarstvu, a to su: nepogodna organizacija, potcjenjivanje razvoja i stručnih kvalifikacija te neprimjerna kvaliteta proizvoda.

Organiziranost

Pri sadašnjoj organiziranosti seljaci i malobrojna još preživjela društvena gospodarstva prodaju mlijeko mljekarama, i na daljnji tok u lancu nema

* Referat održan na 9. jugoslavenskom međunarodnom simpoziju »Suvremena proizvodnja i prerada mlijeka«, Portorož, 1990.

Naslov originala na slovenskom jeziku: »Politika razvoja in trženja v slovenskih mljekarnah«.

Prijevod sa slovenskog na hrvatski jezik: Matej Markeš, dipl. inž.

više nikakva utjecaja. Proizvođači misle da, u pravilu, dobivaju preisku otkupnu cijenu i da podupiru standard svima, bez obzira na socijalni položaj potrošača. Svoje nezadovoljstvo usmjeravaju na mljekare, koje su za to glavni krivac, budući da su monopolni otkupljivači mlijeka. Pritom poljoprivredne zadruge, kao organizatori otkupa, ostaju u sjeni, iako i one često dovode do nezadovoljstva proizvođača zbog zakašnjavanja isplata za mlijeko. Proizvođače zbunjuje velika razlika između otkupne i prodajne cijene mlijeka (znatno veća nego na Zapadu), jer u njoj vide nezasluzene profite mljekara i trgovine.

Svaka strana ostaje »na svojem brijegu« i glasno iznosi drugoj svoje poteškoće. Upravo to što stoje na različitim bregovima jest ključni problem, jer su nerazdruživo povezani jedni za druge. Seljak bez mljekare ne može plasirati svoje mlijeko, a mljekare bez mlijeka nisu to što jesu. Iz tog konfliktnog odnosa nastaju apsurdne situacije: seljaci napuštaju proizvodnju, a država zbog socijalnog mira i pogrešne agrarne politike, uvozi mlijeko.

U posljednje se vrijeme rađaju ideje o izgradnji manjih seoskih mljekara, od kojih bi seljak dobivao pravedniju cijenu za mlijeko. Nažalost, svjetski se trend kreće u suprotnom smjeru — osim specifičnih izuzetaka (npr. Švicarska). Zatvara se na stotine malih pa i srednjih pogona, pa čak i takvih koji imaju dnevni kapacitet do 100.000 litara. Ideje o izgradnji malih pogona temelje se na već spomenutim suprotnostima između mljekara i proizvođača, kao i želji da se razbije monopol mljekarske industrije. Pritom su otvorena brojna pitanja, od kapaciteta do usmjerenja i lokacije. Tu prije svega dolaze u obzir predjeli odakle je prijevoz mlijeka nerentabilan, a otkup mlijeka sa socijalnog stanovišta nužan. Postavljanje i oprema takve mljekarice nije tehnološki problem. Problem su kapaciteti i proizvodna usmjerenost koji bi trebali osigurati i njezinu ekonomsku opravdanost. Pritom treba biti svjestan da primitivna rješenja ne dolaze u obzir, da treba poštovati sve relevantne propise koji vrijede za prehrambene pogone, da je oprema skupa i da je pri malim kapacitetima opterećenje po jedinici prerade veće.

S druge strane, manji su pogoni fleksibilniji i mogli bi, ponudom specifičnih mliječnih proizvoda, značiti dobrodošlo osvježanje na tržištu. U svakom slučaju bi bila potrebna studija koja bi svestrano osvijetlila prednosti i nedostatke takve odluke. Pritom treba znati da gradnja malih pogona ne bi riješila osnovni problem: problem odnosa proizvođača i mljekara. Izlaz treba tražiti u drugačijoj organiziranosti, i u novim vlasničkim odnosima, npr. u dioničarstvu.

Dionice su kod nas već dobile pravo građanstva, pa zašto ih ne bismo uveli i u mljekare? Otkup dionica mogao bi biti slobodan ili ograničen, samo za određene kategorije (zbog osiguravanja učešća seljaka). U upravnom bi odboru morali biti, zbog posebnog društvenog značenja mljekara, i predstavnici društvenopolitičkih zajednica radi njihove odgovornosti za razvoj mljekara i time za nesmetanu opskrbu stanovništva. Postoje i mišljenja da bi dionice trebalo besplatno podijeliti seljacima, budući da su im tobože, mljekare, niskim isplatama mlijeka, već dovoljno oduzele. Na temelju slične logike dionice bi mogli zahtijevati i potrošači, a pogotovo radnici u mljekarama, koji za slabe plaće pod nepovoljnim uvjetima rade već desetljećima. No, ako želimo suvremenu i jaku mljekarsku industriju, moramo je najprije organizacijski transformirati i financijski sanirati, jer je samo takva dioničarima interesantna.

Razvoj i kadrovi

Razvoj je naš poseban problem. U većini mljekara nema razvojne službe, niti je smatraju potrebnom. Pa i tamo gdje formalno postoji razvojna služba, to je samo blijeda sjena onoga što bi ona doista trebala biti. Kadrovski slabopremljene razvojne jedinice sa zastarjelom opremom i aparaturama, ili čak bez njih, bez literature, bez programa i potrebnih financijskih sredstava, zaista ne mogu biti sila koja tjera naprijed. Uvjet za uspješan rad razvojne službe je, između ostalog, potreba za tehnološkim napretkom proizvodnje, za novim proizvodima i pogodnijim asortimanom u prodaji. Između razvoja, proizvodnje i prodaje mora biti uspostavljen visoki stupanj kooperacije te osiguran protok povratnih informacija s tržišta.

Naravno da sve počinje s kadrovima, kako s onima koji odlučuju, tako i s onima koji rade na razvoju. Naročito bi ovi drugi morali biti vrhunski stručnjaci na svom području, uz znanje jednoga ili više svjetskih jezika. Posjete sajmovima, stranim mljekarima, sabiranje kataloga i prospekata također su korisne aktivnosti, ali one ne mogu nadoknaditi istraživačko-razvojni rad.

Za obnovu kadrova vrijede ista pravila kao i za obnovu opreme. Primjereno svom stupnju izobrazbe i radnom mjestu morali bi permanentno pohađati dopunske tečajeve. Ako mljekarska industrija želi preživjeti pritiske slobodnog tržišta, to može učiniti samo uz pomoć kvalitetnih stručnjaka. Po uzoru na inozemstvo, i mi bi se, baš na području izobrazbe kadrova, trebali tješnje povezati sa sveučilištem (npr. s Institutom za mljekarstvo). Postoje dobri programi stručne izobrazbe koji se mogu prilagoditi potrebama svake mljekare.

Kvaliteta proizvoda

Kvaliteta započinje u staji proizvođača, a završava u trgovini. Za Evropom zaostajemo nekoliko desetljeća i ukoliko ne promijenimo način rada, nemamo baš nikakvih mogućnosti da joj se približimo. Tamo su desetljećima ulagali, a ulažu još i danas, u mljekarsku službu za unapređenje i kontrolu, u izobrazbu seljaka — proizvođača, u podizanje higijene i dr. da bi dobili to što imaju — kvalitetno mlijeko. U usporedbi s tim mlijekom, kvaliteta našeg porazno je niska uz teškoće i gubitke, mi uopće nemamo jedinstveno organizirane službe za unapređenje, niti jedinstveno vođene akcije. Pritom je naša objektivna poteškoća velik broj sitnih proizvođača, koje je teško obuhvatiti stalnim akcijama i kontrolom. Loša sirovina odražava se na mliječnim proizvodima, čija kvaliteta, ako baš i nije loša, znatno varira, a standardiziranih proizvoda nema. Tome pridonosi i tehnička zastarjelost mljekara te manjkava oprema trgovina. Očito je da projektanti pojedinih lokala ne poznaju ni abecedu iz logistike živežnih namirnica. Slovenska mljekarska industrija će se morati prihvatiti rješavanja problema kvalitete svim marom, a rješavanje toga problema morat će prihvatiti i proizvođači mlijeka. Samo stalna kontrola i ocjenjivanje proizvoda, s ciljem korekcije tehnoloških postupaka i uvođenje kvalitetnih razreda mogu dovesti do znaka kvalitete slovenskih mliječnih proizvoda i do diferenciranih cijena.

Organizacija, kadrovi i kvaliteta su u funkciji razvoja poduzeća. Kad ustanovljujemo da je u mljekarstvu organiziranost neproduktivna s pretežno netržišno orijentiranom kadrovskom strukturom i kronično defektnom kvali-

tetom ulazne sirovine, tome se na trebamo čuditi, ako znamo da se razvoj, kao jedna od temeljnih poduzetničkih funkcija fatalno ignorira.

Afirmacija razvojne funkcije samo je prvi korak na putu do oblikovanja suvremene poduzetničke osnove naših mljekara. Drugi, podjednako neophodan korak, potrebno je uraditi na području tržišta.

Marketing mliječnih proizvoda je u razvijenom svijetu disciplina koju razvijaju stručnjaci najrazličitijih usmjerenja (psiholozi, sociolozi, ekonomisti, tehnolozi). Mlijeko, naime, nije običan prehrambeni artikl, nego je čovjekova primarna (u određenoj životnoj dobi čak nenadoknadiva) hrana. Za društvo, odnosno državu, mlijeko je uvijek bilo i bit će »politikom« posebnog značenja. Stoga za potrebe tržišta treba praviti razliku između mlijeka (napose konzumnog) i mliječnih proizvoda. U prvom se slučaju radi o politički-socijalnom proizvodu, koji financijski ne podnosi stvarne marketinške zahvate na mikronivou, a u drugom se slučaju radi o bogatijoj paleti mliječnih proizvoda, koje u inozemstvu plasiraju pod nazivom »bijeli asortiman« i koji su vrlo zahvalni za marketinšku obradu. Pri zasnivanju marketinške strategije za mliječne proizvode, treba imati pred očima neke osnovne značajke ponude i potrošnje na slovenskom prostoru.

Ponuda

Kad govorimo o ponudi mlijeka i mliječnih proizvoda, mislimo samo na proizvode organizirane mljekarske proizvodnje. Opseg te ponude količinski je ograničen otkupom mlijeka, a o njemu odlučuje gospodarska politika s instrumentima koji proizvođaču određuju proizvodne uvjete. Stanje i nivo otkupa sirovine u radiusu od oko 50 km odlučujuće regulira »output« preradbenim poduzećima. Odlučujuće iz više razloga. Prvo, jer je mlijeko sirovina koja u ekstremnim vremenskim uvjetima termički neobrađena teško podnosi dalji prijevoz bez posljedica za kvalitetu. Drugo, jer je uvoz svježeg mlijeka kontingentiran i vezan za potrebe suglasnosti. I, treće, jer mlijeko, kao sirovinu za mljekarsku industriju, do sada još uvijek nikome nije uspjelo zamijeniti. Ni u jednoj drugoj industrijsko-preradbenoj grani input nije tako usko ograničen. Nabavna služba u mljekarama je iz tih razloga integralni dio proizvodnih jedinica, a na pitanjima otkupne problematike češće rade agronomi nego ekonomisti. Nabava nema utjecaja na cijenu, ni na kvalitetu, kao ni na dobavne rokove.

O strukturi ponude mliječnih proizvoda, možemo ustvrditi da je za proizvode slovenskih mljekara karakteristična prilična informiranost. Praksa pokazuje da područne mljekare s raspoloživom sirovinom pokrivaju ponajprije potrebe lokalnog tržišta mlijekom, a ostatak, ukoliko ga ne prerade u svježe ili trajnije proizvode, preraduju u mliječni prah ili sterilno mlijeko. Podaci pokazuju da se punjenjem konzumnog mlijeka i vrhnja bave gotovo sve mljekare, razne vrste jogurta i maslaca proizvodi više od polovice mljekara, u proizvodnju svježeg i drugog sira uključuje se oko 80%, a samo po jedna mljekara proizvodi sterilizirano mlijeko, sladoled, mlijeko u prahu i kazein.

Karakteristike ponude slovenskih mljekara mogli bismo svesti na slijedeće:

- varijabilnost opsega ponude mliječnih proizvoda u vezi s otkupnim ciklusima;
- stalna prisutnost državne intervencije u cijenama (napose kad je riječ

o konzumnom mlijeku);

- tradicionalna usmjerenost k standardnim proizvodnim programima;
- skromna vertikalna diferencijacija asortimana;
- male i nerentabilne dnevne količine (serije) većine mliječnih proizvo-

da;

- kratak rok trajanja (uporabe) konzumnog asortimana;
- isključiva usmjerenost na domaće tržište.

Potrošnja (potražnja)

Potrošnja nekog dobra je obično uvjetovana opsegom i kvalitetom ponude, raspoloživim dohotkom stanovništva i preferencijama potrošača. Što se tiče visine dohotka po stanovniku, poznato je da s njegovim povećanjem u strukturi izdataka relativno opada udio koji potrošač odvaja za hranu. To znači da na apsolutno povećani iznos pritišće sve veća konkurencija. Samo o objektivno odmjerenoj prednosti koju potrošač pridaje ovoj ili onoj vrsti hrane ovisit će i usmjerenost njegove potražnje.

Danas ustanovljujemo da nas intenzitet potražnje mlijeka i mliječnih proizvoda u Sloveniji ne može zadovoljiti. Po prosječnoj potrošnji po stanovniku smo na evropskom repu i ako je njena veličina istinski pokazatelj gospodarske i kulturne razvijenosti nekog društva, imamo dovoljan razlog za razmišljanje. Bilo bi lakomisljeno, nisku potrošnju po stanovniku smatrati neiskorištenom mogućnošću (koja će automatski neutralizirati buduće tržišne viškove) i na toj pretpostavci jačati sirovinsku osnovu. Mliječno nesvjesna populacija predstavlja sama po sebi samo potencijalno tržište, a za nas mljekare je zanimljivo samo apsolutno tržište. To je, međutim, potrebno tek razviti, odnosno, drugim riječima, potrebno je investirati za prevladavanje potencijalnog tržišta.

Ne smijemo zaboraviti da su mlijeku konkurentni umjetni bezalkoholni napici, mineralne vode, čajevi i dr., a na mliječne proizvode potrošač gleda kao na delikatese i zato ih, po cijeni, uspoređuje sa suhomesnatim i konzerviranim mesnim proizvodima. Konkurencija je, dakle, tu, i to glasna, pa ako hoćemo podići prosječnu potrošnju po stanovniku, konkurenciju treba nadglasati. Iako bolji asortiman ima prvenstvo, često mu prednost nestaje na tržištu zbog nedopadljive prezentacije (omot, kvaliteta). Mada su mliječni proizvodi i prirodni i zdravi, moramo biti svjesni toga da ih ne prodajemo u apoteci, nego na otvorenom i konkurentnom tržištu.

Vrijeme je da se slovenske mljekare osiguraju pred šokantnim promjenama na otkupno-prodajnom tržištu tako da promjene preuzmu u svoje ruke. Otkupno tržište je moguće najsigurnije regulirati ovladavanjem i usmjeravanjem potrošnje, odnosno potražnje. Potražnji se valja prilagođavati, štoviše, utjecati na njen razvoj. A to zahtijeva jedinstvenu strategiju na makronivou. A da li su slovenske mljekare zrele i osposobljene za takav projekt?

Ako ocijenimo pokus te vrste pred desetak godina (»Mleko '78«) kao uspješnu »generalku« i ako imamo pred očima osamdesete godine kad je došlo do istiskivanja slovenskih mliječnih proizvoda iz jugoslavenskog tržišta i neuspjelih izvoznih eksperimenata itd., čini se da su mogućnosti za zajednički dogovor realne.

Predlažemo ova područja tržnih elemenata na kojima bi se mogla graditi strategija nacionalnog mliječnog marketinga:

1. Proizvod

- Uvođenje standarda kvalitete;
- Oblikovanje jedinstvenih vizualnih konstanti na ambalaži;
- Međusobno sporazumijevanje i dopunjavanje pri varijacijama i inovacijama asortimana.

2. Ekonomska propaganda i odnosi s javnošću

- Priprema koncepta nacionalne ekonomske propagande za povećanje prosječne potrošnje mlijeka i mliječnih proizvoda po stanovniku;
- Oblikovanje novog imagea slovenskih mliječnih proizvoda;
- Osnivanje agencije za kontakte s javnošću te izmjenu tržišnih informacija sa susjednim zemljama.

3. Prodaja i distribucija

- Održavanje dogovora o izmjeni proizvoda i zajedničkoj distribuciji;
- Osnivanje zajedničkih prodajnih centara na YU-tržištu;
- Izdašnije usmjeravanje robnih tokova u segmentu velikih potrošača (škole, pogoni društvene prehrane i dr).

4. Istraživanje tržišta

- Uvođenje granskog statističkog obrasca i mjesečni izvještaj o strukturi prodaje (proizvodnja—trgovina);
- Tekuće kretanje potrošnje (omnibus—anketa);
- Sustavno prikupljanje informacija o izvoznim mogućnostima

Već smo ustvrdili da je potrošnja mlijeka, zbog svoga poratnog utjecaja na agrar, izvanredno značajna za stabilnost nacionalne ekonomije. Zbog toga je zemlje, koje su toga svjesne, brižno podržavaju i planiraju. Pritom prednjače skandinavske države i susjedna Austrija, čija su iskustva i za nas poučna. Njihovi rezultati dokazuju da je to put koji dugoročno vodi do izvoznih uspjeha. Slovenija je dovoljno mala i naše mljekarstvo dovoljno pri zemlji za spoznavaju o nužnosti horizontalne povezanosti mljekarske industrije. Samo s jedinstvenim nastupom i oblikovanim nacionalnim znakom kvalitete moći ćemo računati na postupno izjednačavanje s Evropom.

DEVELOPMENT AND MARKETING POLICY IN DAIRYING IN SLOVENIA
Summary

There are many reasons for critical situation in our dairying. The most important ones are:

- *inadequate organization concerning relationship milk producer dairies,*
- *lack of development's strategy, — quality, — qualified personal, — lack of marketing strategy. The reasons are analysed and suggestions given to improve the situation, as the crisis might threaten agriculture generally.*

Literatura

- DEŽELAK, B.: Marketing, Maribor: Obzorje, 1986.
 Kmetijski inštitut Slovenije: Strategija in perspektive priraje, predelave in porabe mleka in mlečnih izdelkov v Sloveniji.
 HOBERMANN, E.: Modernes Marketing für Milch und Milchprodukte. Deutsche Milch-wirtschaft, 29 (1978) 24, 462—464.
 UHR, D. und UHR-ROSSLER, W.: Milch und Milchgetränke, 1989.
 RODONIČ, D.: Osnove marketinškega informacijskega sistema, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1986.