

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ŠIRITEV IZBRANE BLAGOVNE ZNAMKE NA ŠPANSKI IN
NIZOZEMSKI TRG**

Ljubljana, september 2019

IVA JANKOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Iva Janković, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Širitev izbrane blagovne znamke na španski in nizozemski trg, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Tamaro Pavasović Trošt

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 2. 9. 2019

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ	4
1.1 Ovire pri internacionalizaciji malih in srednje velikih podjetij	5
1.2 Potek internacionalizacije družinskih podjetij	7
1.3 Značilnosti slovenskih družinskih podjetij	7
2 OPIS IZBRANEGA PODJETJA	11
2.1 Dejavnosti podjetja	11
2.2 Lastniška struktura in ključni finančni podatki podjetja	12
2.3 Opis blagovne znamke	13
2.4 Čokoladna ponudba izbrane blagovne znamke	13
2.5 Ključni finančni vidiki blagovne znamke	15
2.6 Cilji za prihodnost blagovne znamke	15
2.7 Širitev na španski in nizozemski trg – razlogi	16
3 ČOKOLADNA INDUSTRIJA	17
3.1 Svetovna potrošnja čokolade	17
3.2 Certifikati	18
3.3 Proces predelave kakavovih zrn v čokolado	20
3.4 Tipi kakavovih zrn	21
3.5 Čokolada s poreklom	22
3.6 Trendi s področja kakava in čokolade	23
3.7 Razlike v trgih čokolade	24
3.7.1 Diferenciacija med konvencionalnim čokoladnim trgom, srednjim in specializiranim trgom	24
3.7.2 Opredelitev luksuzne oziroma vrhunske čokolade	25
3.7.3 Umeščanje izbrane blagovne znamke za leto 2018	25
4 ANALIZA ŠPANIJE	26
4.1 Širša analiza okolja (PEST)	26
4.1.1 Politično in pravno okolje	26
4.1.2 Gospodarsko okolje	28
4.1.3 Socialno okolje	30
4.1.4 Naravno okolje	32

4.1.5 Tehnološko okolje	32
4.2 Analiza panoge	33
4.2.1 Španski trg čokolade	33
4.2.2 Analiza konkurentov na trgu čokolade.....	34
5 ANALIZA NIZOZEMSKE	36
5.1 Širša analiza okolja (PEST)	37
5.1.1 Politično in pravno okolje	37
5.1.2 Gospodarsko okolje.....	38
5.1.3 Socialno okolje.....	40
5.1.4 Naravno okolje	42
5.1.5 Tehnološko okolje.....	43
5.2 Analiza panoge	43
5.2.1 Nizozemski trg čokolade.....	43
5.2.2 Analiza konkurentov na trgu čokolade.....	44
6 STRATEGIJA IN PRIPOROČILA.....	47
6.1 Usmeritev prodaje na ciljne skupine, kot sta generaciji Y in Z	47
6.2 Ocena investicijskih stroškov za proces predelave kakavovih zrn v čokolado	48
6.3 Izbira čokoladnih tablet	49
6.4 Izbira prave embalaže	49
6.5 Razširitev asortimenta in okusov	49
6.6 Obisk čokoladnih sejmov v Španiji in na Nizozemskem	52
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGE.....	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastniška struktura podjetja.....	12
Tabela 2: Ključni finančni podatki podjetja	12
Tabela 3: Rast prometa od leta 2012 do 2018	15
Tabela 4: Delež izvoza v prihodkih od leta 2012 do leta 2018	15
Tabela 5: Značilnosti blagovne znamke (2018)	25

Tabela 6: Ekonomski kazalniki Španije od leta 2013 do leta 2018	28
Tabela 7: Blagovna menjava Slovenija – Španija (v 1.000 EUR).....	30
Tabela 8: Španska mesta z največjim številom prebivalstva.....	31
Tabela 9: Primerjava cen med ponudbo naše blagovne znamke in ponudbe podobnih izdelkov konkurentov	35
Tabela 10: Ekonomski kazalniki Nizozemske od leta 2013 do leta 2018	38
Tabela 11: Blagovna menjava Slovenija – Nizozemska (v 1.000 EUR).....	40
Tabela 12: Nizozemska mesta z največjim številom prebivalstva	41
Tabela 13: Primerjava cen med ponudbo naše blagovne znamke in ponudbo podobnih izdelkov konkurentov	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Proizvodnja in potrošnja kakava (2017/18) v tisočih ton.....	18
Slika 2: Uporaba certificiranega kakava pri velikih trgovcih (2017) v tisočih ton	19
Slika 3: Uporaba certificiranega kakava pri glavnih proizvajalcih čokolade (2017) v tisočih ton.....	19
Slika 4: Delež posameznih vrst kakavovih zrn v svetovni proizvodnji kakava	21
Slika 5: Zgoščenost prebivalstva v Španiji.....	30
Slika 6: Delež oseb z debelostjo v Španiji leta 2014, razdeljenih po starosti in spolu.....	31
Slika 7: Vodilne blagovne znamke čokoladnih tablic in drugih čokoladnih izdelkov (razen pakiranih pralin)	34
Slika 8: Prebivalstvo Nizozemske po starostnih skupinah za leto 2018	41
Slika 9: Delež oseb s prekomerno telesno težo na Nizozemskem leta 2017	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z mojstrico čokolade v podjetju	1
Priloga 2: Intervju z direktorjem podjetja.....	4
Priloga 3: Intervju z očetom direktorja in čokoladne mojstrice, snovalcem podjetja	10
Priloga 4: Intervju z menedžerko španske čokoladne blagovne znamke Utopic	13

UVOD

Pojav globalizacije je s seboj prinesel hitro spreminjanje okolja in spremenjeno strukturo trgov. Za uspešno gospodarsko rast je tako pomen internacionalizacije postal neizogiben ne le za velika, temveč tudi za manjša podjetja, ki stremijo k novim priložnostim tudi na mednarodnih trgih, ki so zaradi povečanja kakovosti in učinkovitosti mednarodnega transporta in komunikacij postala bližja kot kdaj koli prej. Povečalo se je tudi število posameznikov z mednarodnimi izkušnjami, poleg tega obstaja tudi večje število možnosti financiranja na mednarodni ravni. Vse to so prednosti, ki jih je ob vstopu na odprto evropsko tržišče deležna tudi Slovenija (Ruzzier & Konečnik Ruzzier, 2007, str. 42).

Ena glavnih značilnosti majhnih držav, kamor spada tudi Slovenija, je gospodarska struktura, za katero vemo, da je mnogo manj diverzificirana v primerjavi z večjimi državami. Blagovna menjava je zato v takšnih državah še pomembnejša. Podjetja pospešujejo svoj izvoz in odkrivajo potencialne trge, vendar ob tem pogosto naletijo na določene ovire. Že sam argument simetrije pravi, da majhna podjetja pogosto naletijo na visoke vstopne ovire, saj so korporacijam iz večjih ekonomij nepomembna (Jaklič, 2005). Poleg tega manjša podjetja mnogo težje priskrbijo zadosten začetni finančni kapital, ki jim pomaga pri prodiranju na tuje tržišče. Samostojen vstop podjetja na tuji trg je pomembna strateška odločitev, ki mora imeti oblikovano primerno strategijo internacionalizacije (Jaklič, 2005).

Izbrana blagovna znamka je slovenska blagovna znamka, osnovana leta 2011 in dana na trg leto kasneje. Gre za tretjo dejavnost podjetja, ki uspešno posluje že 25 let. Prvotno je bilo podjetje osnovano za odkup zelišč in gozdnih sadežev in se nato preusmerilo v prevoz in destilacijo eteričnih olj. Omenjena dejavnost v zadnjih letih spada pod blagovno znamko, ki je bila oblikovana za prodajo alkoholnih in čokoladnih izdelkov. Moja naloga se osredotoča predvsem na ponudbo čokoladnih izdelkov izbrane blagovne znamke, za katero skušam najti pravo pot oziroma strategijo do uspešne prodaje in dolgoročne poslovne uspešnosti.

Podjetje se trenutno spoprijema s problemom razširitve prodaje izdelkov na druge trge. Literatura s področja internacionalizacije pomaga razumeti vse večjo željo podjetij po vstopanju na mednarodne trge, ne samo velikih multinacionalk, temveč tudi majhnih in srednje velikih podjetij. Majhna podjetja so šele v zadnjem času postala aktivni dejavniki globalizacije, ki uspešno usmerjajo svoje dejavnosti in presegajo domača tržišča ter močno prispevajo k nadaljnji rasti (Ruzzier, Hisrich & Antončič, 2006). Pojem internacionalizacija je proučevan preko številnih vidikov: strateško vodenje, teorija organizacije, trženje, vodenje ... Ob proučevanju teh vidikov moramo biti pozorni, saj ni nujno, da teorije, razvite za velika podjetja, veljajo tudi za majhna podjetja. Prav zato je pomembno, da ima vodstvo majhnega podjetja razvite veščine in vodstveno znanje ter kompetence, ki jim pomagajo k uspešnemu procesu internacionalizacije (Ruzzier, Hisrich & Antončič, 2006). Poleg lažje opredeljenega formaliziranega znanja menedžmenta je pomemben tudi pomen tacitnega

znanja vodstva, za katerega so značilni akcijski pristopi, ki obogatijo učni proces razvijanja vodstva podjetja (Anderson, Graham & Lawrence, 1998).

Obstaja več vrst internacionalizacije, vhodna, izhodna in kooperativna. O vrstah internacionalizacije govorimo, ko poslovanje na mednarodnih trgih poteka različno, lahko preko prodaje proizvodov, nakupa proizvodov ali sodelovanja s tujimi podjetji. Ločimo tudi motive internacionalizacije, ki jih delimo na zunanje in notranje ter na dejavnike potiska in vleke. Velja omeniti, da zasičenost domačega trga še vedno predstavlja enega največjih motivov, da se podjetja v želji po hitri rasti odločajo za nastop na tujih trgih. Poleg tega mednarodno poslovanje spodbujajo tudi omejujoče domače zakonodaje. Podjetja, ki se uspešno predstavijo na tujih trgih, se lahko pohvalijo z boljšim strateškim položajem (Ruzzier & Konečnik Ruzzier, 2007, str. 43).

Podjetja v želji po internacionalizaciji pogosto naletijo na ovire, te pa obstajajo na vsakem koraku. Teorija omenjene ovire deli glede na izvor. Tako govorimo o notranjih in zunanjih ovirah ter domačih in tujih. Majhna podjetja pogosto naletijo na ovire pri iskanju ustreznega znanja zaposlenih, omejujeta pa jih tudi močna tuja konkurenca in financiranje izvoza. Ena od ovir, s katero se srečuje tudi izbrana blagovna znamka, je pomanjkanje razpoložljivih informacij, na podlagi katerih lahko podjetje oceni in analizira tuji trg, poleg tega je šibka v znanju vzpostavljanja stikov v mednarodnem poslovanju (Ruzzier & Konečnik Ruzzier, 2007, str. 43). Omenjeno je tudi eden od predmetov obravnave moje naloge.

Kot omenjeno, izbrana blagovna znamka išče pot do uspešnega nastopa na mednarodnih trgih. Sama se bom osredotočila na njihovo ponudbo čokoladnih izdelkov, odločila pa sem se raziskati dve evropski tržišči, saj menim, da tem in podobnim tržiščem blagovna znamka posveča najmanj pozornosti in ji bodo zato pridobljene informacije lahko koristile. Španija kot prvo izbrano tržišče že iz zgodovine predstavlja ljubiteljico čokolade, trend naraščanja porabe čokolade v državi pa je v zadnjih letih še povečan (Euromonitor, 2018). Zanimanje za visokokakovostno čokolado narašča tudi na Nizozemskem, ki spada med največje potrošnice čokolade na svetu, letna poraba na prebivalca je v letu 2015 znašala 4,7 kilograma (McCarthy, 2015). Država kot ena največjih uvoznic kakavovih zrn ter največjih izvoznic predelanih kakavovih zrn na svetu močno spodbuja promoviranje in potrošnjo certificiranega kakava in čokolade s poreklom (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2016).

Namen moje naloge je proučiti samo podjetje in njegov način delovanja ter na tej podlagi razviti strategijo, ki bi omogočila vstop čokoladnih izdelkov na špansko in nizozemsko tržišče. Če bi zaključek prinesel negativen odgovor, želim oblikovati smernice, ki bi izbrani blagovni znamki dolgoročno prinesle uspeh na zunanjih tržiščih.

Cilji magistrske naloge so v uvodnem delu proučiti literaturo s področja internacionalizacije majhnih in srednje velikih podjetij ter značilnosti družinskih podjetij in z intervjuji temeljito predstaviti izbrano blagovno znamko. V osrednjem delu želim raziskati čokoladno

industrijo, kjer mi bodo poleg literature prav tako pomagali intervjuji in špansko ter nizozemsko tržišče. Omenjeni tržišči bom predstavila z analizo PEST in analizo panoge. Kot zadnje želim na podlagi ugotovitev oblikovati vstopno strategijo oziroma smernice razvoja izbrane blagovne znamke na področju čokoladnih izdelkov.

Moja glavna raziskovalna vprašanja se nanašajo na primernost vstopa na špansko in nizozemsko tržišče, poleg tega pa želim odgovoriti na vprašanje, ali je izbrana blagovna znamka dolgoročno izbrala pravo pot do internacionalizacije oziroma uspešnega izvoza čokoladnih izdelkov po svetu.

Magistrska naloga je predvsem skupek metod teoretičnega raziskovanja, povzetega po tujih in slovenskih strokovnih publikacijah, elektronskih virih in literaturi v knjižni obliki, ki vsebujejo strokovno-raziskovalne članke, opravljene študije in statistike. Kvantitativni sekundarni podatki so zbrani predvsem s statističnimi zbirkami in uporabljeni deskriptivno. Tako so pridobljeni točni numerični podatki. Podatki so obogateni s kvalitativnimi podatki, z izbranimi študijami primerov, ki so pripomogli k večji širini in razumevanju izbranih tržišč. Poleg strokovno-raziskovalnih člankov in drugih statističnih virov, dostopnih na spletu, enega glavnih virov predstavljajo tudi primarni kvalitativni podatki oziroma globinski polstrukturirani intervjuji, ki mi jih je vodstvo omenjenega podjetja posredovalo ustno. Ti so predstavljeni v ključnih finančnih podatkih in podatkih s področja evidence prodaje izdelkov. Uporabila sem globinski polstrukturiran intervju, kjer sem nekatera vprašanja postavila na osnovi pridobljenega teoretičnega znanja, ki sem ga hotela potrditi ali zavrniti v praksi izbrane blagovne znamke. Primer takšnih vprašanj je intervju z očetom direktorja, v katerem so me zanimale teoretske predpostavke na temo družinskih podjetij, ki sem jih na praktičnem primeru želela utemeljiti ali zavrniti. Nekatera druga vprašanja so postavljena na osnovi nepoznavanja podatkov izbrane blagovne znamke. Nastala so predvsem zaradi nedostopnosti informacij, ki so sicer namensko nedostopne javnosti. Intervjuvanci so bili vnaprej seznanjeni z namenom raziskovanja in so pristali na izdajo nekaterih zaupnih podatkov podjetja. Vprašanja sem oblikovala tako, da sem zajela čim večji spekter odgovorov oziroma pridobljenih podatkov. Na podlagi opravljenih intervjujev sem ugotovila praktično vse o blagovni znamki, poleg finančnih podatkov tudi o njenih izdelkih in ciljnih, strukturi podjetja in njegovi zgodovini.

Kot omenjeno, so v začetnem teoretičnem delu predstavljeni pojmi, kot sta internacionalizacija in družinsko podjetje, poleg tega pa je podrobno opisana izbrana blagovna znamka. Nato je predstavljena čokoladna industrija s ključnimi trendi, obravnavani pa sta tudi obe tržišči, špansko in nizozemsko. V zadnjem delu sem povzela ključne ugotovitve in pripravila vstopno strategijo ter oblikovala smernice za področje čokoladnih izdelkov izbrane blagovne znamke.

1 INTERNACIONALIZACIJA MAJHNIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

S pojavom globalizacije vprašanje mednarodnega poslovanja ni več le tema velikih podjetij, saj so spremljajoči dejavniki mednarodne trge približali tudi srednjim in podjetjem manjše velikosti, ki so dandanes pogosto že ob sami ustanovitvi mednarodno usmerjena. Kot omenjeno, naraščajoča konkurenca in spremenjena struktura trgov sili podjetja vseh velikosti v iskanje novih priložnosti tudi na tujih trgih, ki so zaradi homogenizacije postali bližji. Vzporedno z okoljem se izjemno hitro spreminja tudi tehnologija, zato morajo biti podjetja usmerjena k neprestanemu zniževanju stroškov, povečevanju učinkovitosti, prilagajanju in iskanju priložnosti tudi čez domače meje (Ruzzier & Konečnik Ruzzier, 2007, str. 42).

Obravnavanje internacionalizacije z vidika majhnih in srednje velikih podjetij lahko poteka z različnimi teoretičnimi osnovami. Najbolj poznana je stopenjska teorija internacionalizacije, njen najbolj razširjen model pa je model z univerze v Uppsali, ki temelji na postopnem vključevanju na mednarodne trge. Teorijo internacionalizacije, ki predstavlja podjetja kot akterje, vključene v poslovne mreže, imenujemo teorija mrež. Takšna podjetja preko svojih aktivnosti vzpostavljajo dolgoročne odnose z drugimi udeleženci, kar jim prinaša dostop do informacij, trgov in redkih virov, ti pa prispevajo k višji konkurenčnosti podjetja. Najmlajša teorija internacionalizacije podjetja, osnovana na virih, pa izhaja iz strateškega menedžmenta in poudarja štiri pogoje, ki so osnova za doseganje konkurenčne prednosti. To so heterogenost, nepopolna posnemljivost, vrednost in nemobilnost. Poleg tega daje izreden poudarek virom, kot so organizacijski in človeški kapital ter fizični opredmeteni viri, saj ti prispevajo k oblikovanju strategije podjetja. Kljub različnim teorijam internacionalizacije obstajajo drugi dejavniki, ki narekujejo strategijo vstopa, kot so velikost podjetja in izkušnje (notranji dejavniki), velikost tujega in domačega trga, omejitve trgovanja ter konkurenca (zunanji dejavniki), tveganje, fleksibilnost in nadzor (lastnosti zelenih načinov vstopa) ter znanje in zaznave, ki jih umeščamo pod transakcijsko – specifične vedenjske dejavnike (Ruzzier & Konečnik Ruzzier, 2007, str. 43–44). Končni učinek internacionalizacije je razviden predvsem v deležu izvoza oziroma v rasti prihodkov od prodaje v tujini, uspeh internacionalizacije pa je odvisen od okoljskih in organizacijskih značilnosti ter značilnosti podjetnika (Ruzzier & Konečnik Ruzzier, 2007, str. 46). Sama sem se osredotočila na proučevanje slednjega.

Ko je govor o internacionalizaciji majhnih podjetij, se moramo zavedati, da je pri tem ključen lastnik/menedžer podjetja. Uspeh je odvisen od njegove orientacije oziroma naklonjenosti k internacionalizaciji (Lloyd-Reason & Mughan, 2002, str. 123). Majhna in srednje velika podjetja v procesu internacionalizacije pogosto uporabljajo različne strateške kombinacije. Težava majhnih podjetij je predvsem manjša možnost razpršitve dejavnosti in tržnih segmentov v primerjavi z velikimi podjetji. Pomembno je, da majhna podjetja ohranjajo hitro odzivno sposobnost za spreminjanje pogojev, kar pa na drugi strani

zmanjšuje zmožnost specializacije pri doseganju dolgoročnih ciljev. Kulturni položaj podjetja in mednarodna usmeritev lastnika/menedžerja sta še pomembnejša pri izbiri uspešnega strateškega načrta, kjer vzpostavljena močna mednarodna omrežja pripomorejo k dobri bazi virov in znižanju stroškov (Lloyd-Reason & Mughan, 2002).

Obstaja trditev, da so majhna podjetja najuspešnejša, ko služijo majhnemu številu kupcev, ki so naklonjeni kakovosti, ali strankam, ki so naklonjene pogostim spremembam v specializiranem izdelku in so zato pripravljene plačati višjo ceno. Za majhna in srednje velika podjetja so značilni podjetništvo, razvoj izdelkov in fleksibilnost, s ciljem rasti in izzivanja obstoječih trgov (Lloyd-Reason & Mughan, 2002, str. 123).

Na drugi strani problem majhnih podjetij pogosto zaznamujejo nezadostno razviti računovodski in upravni postopki, neformalne strukture ter nesistematični procesi odločanja, povezani z nepripravljenostjo prenosa odgovornosti na izkušenejše menedžerje. Pogosto se zgodi, da zaradi primanjkljaja poslovnih izkušenj podjetje ni sposobno dolgoročnega vzdrževanja. Tako ima lahko podjetnik zelo dobro idejo, ki jo zaznamuje hitra rast, vendar se ta ne udejanji. Kljub temu da imajo majhna podjetja številne prednosti, je proces internacionalizacije mnogo zahtevnejši. Potrebno je učinkovito vodenje predvsem na poslovnem in korporativnem področju, prav tako ne smemo pozabiti na funkcionalno področje, kar dosežemo z izkušnjami in znanjem. Pogosto glavni problem za neuspeh oziroma nedoseganje zastavljenih ciljev leži v nezadostnosti finančnih in nefinančnih virov. Ne smemo pozabiti, da je proces internacionalizacije dolgotrajen. Velik vložek dela, finančnih virov in usklajevanja pripelje do nove tehnologije, novih informacijskih sistemov in novih izdelkov (Lloyd-Reason & Mughan, 2002, str. 123).

Mednarodna usmeritev menedžerja je pogosto odvisna od njegovih značilnosti. Sem spadajo predvsem menedžerjeve mednarodne izkušnje oziroma njegovo življenje in izobraževanje v tujini, njegove izkušnje na področju mednarodnega poslovanja ter znanje tujih jezikov (Lloyd-Reason & Mughan, 2002, str. 123).

1.1 Ovire pri internacionalizaciji majhnih in srednje velikih podjetij

V preteklih raziskavah so ovire pri procesu internacionalizacije majhnih in srednje velikih podjetij proučevane predvsem kot zunanje ovire, ki vključujejo omejitve, valutne fluktuacije in dokaj konkurenčne trge. Vključujejo predvsem ovire postopkovne in vladne narave ter ovire nalogov. Neusklajenosti finančnih trgov in deviznih tečajev ter razlike v pravnih sistemih, poleg tega pa tudi razlike v kulturah in jezikih predstavljajo mnogo večje prepreke za majhna in srednje velika podjetja, ki so se pogosteje manj zmožna boriti proti konkurenčnim grožnjam in neugodnim makrodogodkom na tujih trgih. Novejše študije proučujejo predvsem notranje ovire, ki dajejo znaten pomen procesu internacionalizacije. Velikost trgovca, majhnost in neodvisnost podjetja in s tem manjša finančna sposobnost ter premalo mednarodno naravnana upravna kultura so le nekatere od notranjih ovir

internacionalizacije majhnih in srednje velikih podjetij. Gre za zelo drag proces, še posebej, če se vzpostavljanje operacij v drugi državi financira z notranjo rastjo. Pogosto notranjo oviro predstavlja tudi dolga življenjska doba izkušenj na domačem trgu, saj se dosežen institucionalni status in slika specifičnih kvalitete izdelka na domačem trgu ne uspe prenesti na tuja tržišča. Oviro lahko predstavljajo tudi različna poslovna partnerstva na tujih trgih, predvsem zaradi napetosti in konfliktov ter uveljavljanja moči v partnerstvih (Hutchinson, Fleck & Lloyd-Reason, 2009, str. 546). Kljub vsemu pa je bilo ugotovljeno, da največjo notranjo oviro predstavlja sam upravljavec majhnega podjetja oziroma njegova nenaklonjenost k tveganju in njegove napačne zaznave glede načina internacionalizacije, kar pa lahko izhaja predvsem iz njegovega pomanjkanja znanja in človeških ter finančnih virov. Vse to lahko vodi do negotovosti glede izbire trga in primernih vstopnih strategij, pomanjkanje finančnih virov pa lahko pripeljejo do zamude pri plačilih, kar lahko lastnika dokončno odvrne od internacionalizacije (Hutchinson, Fleck & Lloyd-Reason, 2009, str. 548).

Kot pomoč lastniku/menedžerju, za katerega so značilni pomanjkanje vizije, strah pred izgubo nadzora, pomanjkanje trženjskega znanja in njegova nezmožnost prenosa izdelka ali koncepta na novi trg, vendar kljub temu kaže zmožnost in pripravljenost raziskovati širjenje na tuje trge, literatura priporoča razvijanje mednarodne usmeritve z mentorstvom in razvojem omrežja. Po drugi strani lahko zunanje ovire podjetje uspešno premaga z obiskovanjem trgovinskih sejmov, kjer ocenjuje konkurenčnost okolja in razmere na trgu ter s tem bolje spozna potrebe in želje potencialnega potrošnika. Zakonodajne in logistične ter kulturne ovire na ciljnem trgu lahko podjetje premaga z mentorstvom organizacij, ki že poslujejo na določenem trgu, in z obiski potencialnega trga (Hutchinson, Fleck & Lloyd-Reason, 2009, str. 562).

Že od nekdaj velja trditev, da je družina osnovna gospodarska enota. Kljub temu da je pojav globalizacije močno spremenil podobo današnjih podjetij, družinska podjetja še vedno zelo vplivajo na svetovno gospodarstvo. Kar 85 % podjetij v Evropi in Združenih državah Amerike je v družinski lasti. Odstotek družinskih podjetij je še višji v državah v razvoju (Kontinen & Ojala, 2012, str. 496). Družinska podjetja nudijo ogromno možnosti za zaposlitev, nosijo visoke odstotke prihodkov in bruto domačega proizvoda.

Ena edinstvenih značilnosti družinskih podjetij je združevanje lastništva in vodenja. Direktor družinskega podjetja ima večjo možnost zanašanja na intuicijo in izbiranja oportunističnih naložb, izkazalo pa se je tudi, da imajo večjo sposobnost vstopanja na trge, ki so nedostopni marsikaterim podjetjem drugačnih lastniških struktur, poleg tega se hitreje prilagajajo spreminjajočim se okoljem in uspešneje predstavljajo nove izdelke. Prednjačijo tudi v gospodarskih krizah, saj so dokazano dobičkonosnejša (Kontinen & Ojala, 2012, str. 497). Raziskave so pokazale, da je v pojav globalizacije in s tem v mednarodno poslovanje vključen velik delež družinskih podjetij. Kot omenjeno, glavna značilnost družinskega podjetja je, da je družina vključena v lastništvo in vodenje, zato so podjetja takšne vrste

kombinacija družine in poslovnih sistemov ter temeljijo na ekonomskih, poleg tega pa tudi na negospodarskih vrednotah (Kontinen & Ojala, 2012).

Ena od teorij pravi, da družinsko podjetje sestavljajo tri medsebojno odvisne osi: lastniška, poslovna in družinska razsežnost, kjer motnja na eni osi povzroči tudi motnje na drugih dveh. Skupek virov na osnovi sistemske interakcije med družino, njenimi člani in poslovanjem predstavljajo osnovo družinskega podjetja. Značilnost menedžerjev je zavezanost in predanost organizaciji. Občutek dolžnosti do organizacije je večji kot v podjetjih drugačnih lastniških struktur. Kolektivno dobro je pomembnejše od individualne blaginje s ciljem izboljšanja organizacijske uspešnosti in dolgoročne dobrobiti podjetja. Proces internacionalizacije je zaradi sodelovanja družine v upravljanju počasnejši, saj lastniki niso naklonjeni tveganju. Poleg tega proces internacionalizacije lahko upočasnjujejo omejeni cilji rasti, omejen finančni kapital, med drugim lahko tudi omejene vodstvene sposobnosti, nepripravljenost sprejemanja zunanjega strokovnega znanja in pomanjkanje povezanosti oziroma poslovnih vezi. Kljub temu se včasih ravno takšna podjetja dokaj hitro internacionalizirajo, predvsem ko pride do generacijske spremembe in ko so pripravljeni uporabljati informacijsko tehnologijo ter imajo sposobnost inovacij (Kontinen & Ojala, 2012, str. 500).

1.2 Potek internacionalizacije družinskih podjetij

Raziskave kažejo, da pot internacionalizacije predvsem določa lastniška struktura. Ugotovitve pravijo, da se v podjetjih, kjer je najpomembnejši upravitelj/menedžer, večinoma odvija tradicionalna internacionalizacija, ki se v nadaljnjem primeru razdelitve lastništva med sorodnike ali zunanje delničarje odvija v enaki obliki. Če pa je lastništvo v celoti preneseno naslednjemu upravitelju, proces internacionalizacije pogosto naleti na radikalnejše spremembe, ki vodijo v bolj globalno naravnane strategije. Poleg tega proces internacionalizacije pospešuje tudi zgoščenost lastništva in prisotnost zunanjih lastnikov. Poleg tega k tradicionalni poti internacionalizacije vpliva tudi močan vodstveni odnos, ki prinaša občutek dolžnosti do družinskih članov in s tem večjo previdnost v strategiji internacionalizacije. Poleg tega se vodstvo, ki je usmerjeno k tradicionalni internacionalizaciji, osredotoča samo na prvotnega partnerja na tujih trgih in redkeje aktivira nove mreže poslovanja (Kontinen & Ojala, 2012, str. 510).

1.3 Značilnosti slovenskih družinskih podjetij

Kot omenjeno, so družinska podjetja pomembna ne samo v evropski ekonomiji, temveč po vsem svetu. Agencija Ernst & Young je v pomoč družinskim podjetjem razvila »model rasti DNA«, ki poleg poslovnih načrtov vodij podjetij ne zanemarja niti osebnih načrtov. Model navaja osem determinant, na katere se mora podjetje osredotočiti, to so: učinkovito obvladovanje davkov, prihodnja struktura vodenja, upravljanje kapitala, vzdrževanje rasti in

dobičkonosnosti, upravljanje in ohranjanje nadarjenosti, kultura in odgovornost, uravnavanje tveganja in načrtovanje naslednje generacije.

Obstaja več teorij opredelitve družinskih podjetij. Ena od opredelitev pravi, da gre za družinsko podjetje takrat, ko družina nadzira strateško usmeritev organizacije. Pri javnih podjetjih mora biti minimalni družinski lastniški delež 32 %, ko pa gre za zasebna podjetja mora delež v družinskem lastništvu znašati najmanj 50 %. Druga opredelitev med družinska podjetja vključuje tista, ki obstajajo več kot eno generacijo in v katerih je več družinskih članov z vodstveno odgovornostjo (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 4).

Raziskave agencije Ernst & Young pravijo, da je kar 83 % oziroma večina slovenskih podjetij družinskega tipa, podjetja pa načeloma zaposlujejo manj kot petdeset zaposlenih. Več kot 71 % družinskih podjetij vključuje vsaj dva družinska člana z vodstveno odgovornostjo, več kot 62 % podjetij pa zaposluje že vsaj dve generaciji družine. Povprečni dohodki takšnega podjetja, ki v večini primerov posluje že več kot dvajset let in je pod vodstvom ustanovitelja ali pa prvega njegovega naslednika, znašajo približno štiri milijone letno. Slovenska družinska podjetja so najaktivnejša v trgovini na drobno in na debelo (19 %), gradbeništvu (19 %), proizvodnji industrijskega blaga (17 %), svetovalnih in poslovnih storitvah (9 %) in potrošniških storitvah (9 %). Podjetja v zasebni lasti so na slovenskih tleh zaživela šele ob uvedbi tržnega gospodarstva v začetku devetdesetih let, posledično zato najpogosteje družinska podjetja vodi prva generacija (58 %) ali druga generacija (37 %), le 5 % družinskih podjetij vodi tretja ali mlajša generacija. Naštete številke se ujemajo s številkami poslovanja družinskih podjetij v letih, saj največ podjetij, kar 69 %, posluje od 21 do 50 let, 20 % podjetij posluje od 11 do 20 let, 6 % podjetij posluje največ 10 let, le 5 % družinskih podjetij posluje že več kot 50 let (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 4).

Pri uspešnem menedžmentu družinskega podjetja velja omeniti pomembnost vključevanja novih izdelkov in storitev, ustvarjanje in pridobivanje novega znanja in nenehno preverjanje pogojev in cen dobaviteljev. Kot omenjeno, se strategije družinskih podjetij razlikujejo od drugih, saj se tu prepletajo družinski, lastniški in poslovni interesi. Slovenski podjetniki družinskih podjetij so izpostavili dejavnike, za katere menijo, da najbolj prispevajo k poslovnim uspešnostim. Kot najpomembnejši dejavnik navajajo poudarek na visokokakovostnih izdelkih, zatem poudarjajo nadzor stroškov, uveljavljenost in lojalnost blagovne znamke, poleg tega pa tudi prilagodljivo in usmerjeno vodenje, dolgoročne perspektive vodenja, osredotočenost na osnovno dejavnost, ustvarjanje edinstvenih in inovativnih izdelkov ter osredotočenost na trajnost in družbeno odgovornost. Rast družinskih podjetij slovenski podjetniki načrtujejo predvsem preko dajanja novih izdelkov in storitev na tržišča, poleg tega pa tudi preko povečanja tržnega deleža in osvajanja novih tržišč. Velik delež slovenskih družinskih podjetij še vedno posluje le na domačem tržišču. Na osnovi raziskave slovenskih družinskih podjetij, ki poslujejo tudi izven meja domače države, največje težave predstavljajo pomanjkanje oziroma dostop do usposobljene lokalne delovne sile,

pomanjkljivo poznavanje lokalnih pravil oziroma predpisov poslovanja in težave v zvezi z dobavno verigo. Na vprašanje, kateri dejavniki so spodbudili večje spremembe v vodenju družinskih podjetij, so slovenski podjetniki odgovorili, da so to potreba po novih in drugačnih znanjih in spretnostih, uvedba novih in različnih izdelkov ter novi družinski člani (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 7).

Slovenska družinska podjetja v glavnem vodijo izkušeni moški, ki so hkrati tudi večinski lastniki podjetja, saj so bili večinoma pomembni tudi pri ustanovitvi družinskega podjetja. V takšnih podjetjih nemalokrat sodelujejo oziroma so sodelovali tudi starši s podjetniškimi izkušnjami, kar pomeni, da so bili vodje vzgojeni v družinskem poslovnem okolju in so se posledično tudi zgledovali po podjetnikih (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 12).

Preteklost oziroma izkušnje družinskega podjetništva so sociološki elementi, ki so izrednega pomena za prihodnje vodenje, saj se norme, vrednote in tradicije prenašajo v naslednje generacije. Kot omenjeno, so predvsem očetje podjetnikov oziroma podjetnic prav tako pomembni, saj so podjetniškim otrokom kot podporno ozadje, velikokrat so mentorji in vzorniki ter pomagajo pri zagonu, dojemanju priložnosti in nevarnosti ter usmerjajo v rast in internacionalizacijo (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 12).

Statistika iz leta 2015 pravi, da kar 62 % slovenskih družinskih podjetij vodijo moški, 38 % pa predstavljajo ženske vodje. 39 % vodij pripada najstarejši starostni skupini, stari nad petdeset let, 68 % vodij slovenskih družinskih podjetij je hkrati tudi večinskih lastnikov. 38 % vodij bilo tudi vodilnih pri zagonu družinskega podjetja, 78 % slovenskih družinskih podjetij pa vodijo menedžerji, ki izhajajo iz podjetniških družin, kjer je v 54 % primerov oče podjetnik oziroma v 24 % primerov nosi podjetniške izkušnje mati. Podatki tudi pravijo, da ima največ vodij vsaj 30 let delovnih izkušenj (35 %), 31 % vodij ima od 21 do 30 let delovnih izkušenj, 24 % pa ima od 11 do 20 let delovnih izkušenj (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 12).

Da se prenos družinskega podjetja uspešno prenese na naslednjo generacijo, je potrebno oceniti sposobnosti posameznikov, potreben je zgodnji začetek prenosa in kontinuiteta poslovnih operacij, poleg tega pa je potrebno zagotoviti pošteno oziroma enako obravnavo posameznikov, vključenih v prenos. Kot omenjeno, v večini primerov gre za vodje, ki so družinski člani, sicer pa se lojalnost vodilnih delavcev, ki niso družinski člani, zagotovi z večjo vključenostjo in sodelovanjem pri odločanju, obravnavanjem kot družinskim članom ter nefinančnimi koristmi (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 15).

Družinski sistem se močno razlikuje od običajnih poslovnih sistemov, saj se v prvem poudarja lojalnost in skrb za dobro počutje družinskih članov, odnosi pa močno temeljijo na čustvih. Dedovanje je eno ključnih vprašanj v primeru družinskega podjetja, učinkovit prehod pa se zagotavlja po naslednjih treh korakih: priprava ravni dedičev, odnosi med

družinskimi in poslovnimi člani ter dejavnosti načrtovanja in nadzora. Priprava ravni dedičev poteka na osnovi formalnega izobraževanja, usposabljanja, dela v podjetju, delovnih izkušenj zunaj podjetja in motivacije za vključitev v podjetje. Odnosi med družinskimi in poslovnimi člani se oblikujejo na podlagi komunikacije, zaupanja in predanosti, dejavnosti načrtovanja in nadzora pa potekajo preko načrtovanja nasledstva, davčnega načrtovanja, uporabe svetovalca za družinsko podjetje in oblikovanja družinskega sveta (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 15).

Filantropija in dobrodelne dejavnosti oziroma podpiranje družbene odgovornosti so nemalokrat predmet pozornosti v družinskih podjetjih. Največkrat se podjetja usmerijo v lajšanje revščine (57 % slovenskih družinskih podjetij), poleg tega pa tudi v podpiranje izobraževanja (42 % slovenskih družinskih podjetij), spodbujanja kulture in umetnosti (38 % slovenskih družinskih podjetij), zdravja ter medicine. V zadnjem času se prav tako družinsko podjetništvo vse bolj zavzema za preoblikovanje trajnostnih proizvodov in procesov. Poleg tega družinskim podjetjem pomeni ohranitev zunanje podobe in slovesa družine, zato je pogosto ozaveščenost državljanstva in družbene odgovornosti na višji stopnji od drugih (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 18).

Najpogosteje se davčne zadeve družinskih podjetij obravnavajo preko zunanjih izvajalcev, podatki iz leta 2015 pravijo, da tako dela vsaj 42 % slovenskih družinskih podjetij, lahko pa tudi z lastnim računovodskim oddelkom, kar 34 % slovenskih družinskih podjetij, ali preko zunanjega davčnega svetovalca, 23 % slovenskih družinskih podjetij. S proaktivnim davčnim svetovanjem se družinska podjetja lahko izognejo marsikateri davčni obveznosti, so pa zaradi večje skrbi po ugledu in slovesu bolj nenaklonjena izogibanju davkom kot druga podjetja (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 20).

Financiranje družinskih podjetij najobičajneje poteka predvsem preko zadržanega dobička, s katerim se je v letu 2015 financiralo kar 51 % slovenskih družinskih podjetij, in bančnih posojil, s katerimi se je financiralo 26 % slovenskih družinskih podjetij. Najpogosteje gre v primeru financiranja za prestrukturiranje za vlaganje v rast na obstoječem trgu, inovacije, nove tehnologije in vstopanje na nova tržišča, kjer se donosnost naložbe najobičajneje vrne po od treh do petih letih (ocenjuje 56 % slovenskih družinskih podjetij). Financiranje je potrebno ocenjevati po nadzoru, kapitalskih potreb in likvidnosti, osebne preference pa so največkrat sila, ki usmerja financiranje (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 20).

Kot omenjeno, so slovenska družinska podjetja pomemben dejavnik v prodaji, zaposlenosti in dodani vrednosti v slovenskem gospodarstvu, v letu 2015 je imelo povprečno slovensko podjetje dvajset zaposlenih, 2,54 milijona EUR prihodkov in 0,77 milijona EUR dodane vrednosti. Spremljanje finančnih indikatorjev in povzemanje finančnih analiz je izrednega pomena za vsako podjetje, poleg tega pa je pomembna prava interpretacija kazalnikov, saj le tako podjetje najhitreje dobi vpogled v trenutno stanje. Leta 2015 finančni indikatorji niso pokazali posebnih razlik med slovenskimi družinskimi in nedružinskimi podjetji, večja

razlika se je pokazala le v stroških dela na zaposlenega, kjer so bili ti nižji v primeru družinskih podjetij (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 20).

2 OPIS IZBRANEGA PODJETJA

Direktor podjetja dne 26. junija 2018 pravi, da so podjetje ustanovili pred 25 leti za opravljanje transportnih storitev. Gre za družinsko podjetje, katerega začetnik je bil direktorjev oče, ki je kasneje kot dodatno dejavnost vpeljal proizvodnjo eteričnih olj za tuje kupce iz kozmetične industrije. Da bi destilarna podjetja obratovala celo leto in ne le poleti (eterična olja so le sezonski posel), so za obdobje zime uvedli proizvodnjo žganja in likerjev ter s tem uvedli tretjo dejavnost v podjetju. Oblikovali so linijo alkoholnih izdelkov in na domačem trgu nastopili kot nova blagovna znamka. Pozneje se je direktorju pridružila sestra, ki je blagovno znamko obogatila s ponudbo čokoladnih pralin.

2.1 Dejavnosti podjetja

Dejavnosti podjetja vključujejo mednarodni cestni transport, proizvodnjo eteričnih olj in blagovno znamko. Mednarodni cestni transport je prva dejavnost podjetja, ki so jo vpeljali leta 1989. Prevoz blaga v/iz Velike Britanije, na/z Irske, Danske, Švedske, Norveške, v/iz Italije, Avstrije in na/z Madžarske povezujejo s Hrvaško, Srbijo, Makedonijo, Črno goro, Kosovom ter Bosno in Hercegovino. Specializirani so za zbirni promet in dostavo od vrat do vrat. Dejavnost zavzema 90 % okvirnega deleža prihodkov podjetja, ključni konkurenti pa so Vitrans in Petrans. Konkurenčne prednosti storitve podjetja so hiter in kakovosten prevoz blaga.

Proizvodnja eteričnih olj, dejavnost, ki je bila prav tako osnovana v letu 1989, danes zavzema 9,9 % okvirnega deleža v prodaji podjetja. Gre predvsem za proizvodnjo brinovega in jelkinega olja ter drugih eteričnih olj. Ključne konkurenčne prednosti izdelka so redne posodobitve, s katerimi upoštevajo zahtevne ekološke usmeritve, poleg tega pa so edini v Sloveniji, ki imajo v lasti destilarno, ki deluje v tolikšnem obsegu. V letu 2018 je podjetje proizvodnjo eteričnih olj ločilo od transporta in jo priključilo blagovni znamki. Tu so tudi čokolada in žgane pijače: proizvodnja sadnih likerjev (borovničke, črni ribez, aronija, robida, češnja, orehovec) in žganih pijač (London gin, Brin gin, brinjevec in premium staran brinjevec). Asortiment čokolade zajema ročno izdelane praline s sadnimi brezalkoholnimi polnili in čokoladne kroglice, polnjene z domačim borovničevim likerjem, ter čokoladne tablice; mlečno čokolado, mlečno čokolado, polnjeno z lešnikovim ali sivkinim polnilom, in temno čokolado. Blagovna znamka je prodajo začela leta 2011 in predstavlja 0,9 % okvirnega deleža v prodaji podjetja. Ključne konkurente za ta proizvod predstavljajo razni žganjekuharji (npr. Kržič) in čokoladnice (Lucifer), kot konkurenčno prednost pa navajajo kakovost višjega razreda in pestro ponudbo (Izbrana blagovna znamka, 2019).

2.2 Lastniška struktura in ključni finančni podatki podjetja

Kot sem omenila, gre za družinsko podjetje. Delovna mesta so bila od samega začetka razdeljena med družinske člane. Z rastjo podjetja se je število zaposlenih povečevalo, mesto direktorja je ob očetovi upokojitvi zamenjal sin in glavno računovodjo (mati) je zamenjala sinova žena. V spodnji tabeli lahko vidimo, kakšna je lastniška struktura podjetja in kakšne vloge nosijo udeleženci v lastniški strukturi.

Tabela 1: Lastniška struktura podjetja

	Družinski član	Starost	Najvišja dosežena izobrazba	Predhodne delovne izkušnje	Vloga v podjetju	Lastniški delež
Član 1	Sin	50	Končana srednja šola (5. stopnja)	Praktična dela	Direktor	33,33 %
Član 2	Oče	78	Končana srednja šola (5. stopnja)	Delo v komerciali	Upokojeni solastnik	33,33 %
Član 3	Mati	80	Končana srednja šola (5. stopnja)	Računovodska dela	Upokojena solastnica	33,33 %
Član 4	Žena	48	Končana srednja šola (5. stopnja)	Študentska dela	Glavni računovodja	0,00 %

Vir: Izbrana blagovna znamka (2019).

Finančni podatki podjetja prikazujejo povečevanje prihodkov na letni ravni, v letu 2017 so bili prihodki najvišji (6.349.660 EUR). Prav tako se je v zadnjih letih povečal tudi čisti dobiček, celotna vrednost aktive in število zaposlenih.

Tabela 2: Ključni finančni podatki podjetja

	Prihodki (EUR)	Čisti dobiček (EUR)	Celotna vrednost aktive (EUR)	Število zaposlenih
2008	5.246.890	-31.306	3.165.100	43
2009	4.582.004	42.016	3.558.402	42
2010	5.386.931	116.671	3.384.658	43
2011	5.662.675	-47.818	3.644.158	45
2012	5.856.923	16.872	3.280.803	47
2013	6.035.187	195.113	3.340.825	46
2014	6.053.371	474.141	3.863.708	45
2015	6.328.714	397.656	3.863.708	47
2016	5.966.155	231.390	4.300.213	48
2017	6.349.660	174.769	4.601.523	48

Vir: Izbrana blagovna znamka (2019).

2.3 Opis blagovne znamke

Blagovna znamka je bila oblikovana leta 2011, njeni izdelki pa so na tržišče vstopili leto zatem. Blagovna znamka je še vedno v začetni fazi in vsako leto zahteva nov vložek kapitala, ki se iz leta v leto spreminja. Za primerjavo, leta 2015 je bilo v blagovno znamko vloženih 50.000 EUR, leta 2016 70.000 EUR ter leta 2017 130.000 EUR. Približen dosednji vložen kapital skupaj z vložki, namenjenimi v proizvodnjo eteričnih olj, znaša milijon EUR. Število zaposlenih iz leta v leto raste. Od leta 2015, ko je blagovna znamka zaposlovala dve osebi, je število zaposlenih naraslo na osem. Podjetje letno nameni od 15.000 do 20.000 EUR kapitala obiskovanju sejmov, ne samo v Sloveniji temveč tudi v tujini, kjer se blagovna znamka predstavi in išče potencialne stranke (Izbrana blagovna znamka, 2019).

Kot sem omenila, izbrana blagovna znamka zajema ponudbo alkoholnih pijač, ki obsega sadne likerje in žgane pijače: brinjevec, Brin gin, London gin ter staran brinjevec. Poleg tega asortiment vsebuje tudi ponudbo čokoladnih izdelkov, ki zajema ročno izdelane praline in čokoladne tablice različnih okusov. Vse izdelke izbrane blagovne znamke odlikuje najvišja mednarodna priznana kakovost, izbrani okusi in nizka vsebnost sladkorjev ter so brez umetnih barvil in aditivov. Izdelki spadajo v višji cenovni razred in se štejejo za vrhunske izdelke s poudarkom na slovenskem poreklu (Izbrana blagovna znamka, 2019).

Jeseni leta 2017 so pričeli tudi s proizvodnjo viskija, nadgradnjo ponudbe pa vidijo v turizmu, saj v svojih proizvodnih obratih sprejemajo najavljene skupine, ki jim nudijo vodene ogleda in obisk svoje kavarne, v okviru katere obiskovalci lahko kupijo tudi izdelke blagovne znamke (Izbrana blagovna znamka, 2019).

V Sloveniji si želijo osvojiti čim večji tržni delež, a jim to otežuje predvsem domača zakonodaja, ki prepoveduje oglaševanje alkoholnih pijač. Prav tako pa nastopajo pod angleškim imenom, kar po direktorjevem mnenju predstavlja težavo (Izbrana blagovna znamka, 2019).

2.4 Čokoladna ponudba izbrane blagovne znamke

Čokoladna ponudba zajema čokoladne tablice, mlečne, bele in temne čokolade in mlečno čokolado, polnjeno z lešnikovim ali sivkinim polnilom. Poleg tega so v ponudbi ročno izdelane praline, prav tako z različnim odstotkom kakavovega deleža, ki jih polnijo z okusom ribeza, borovnice, lešnika in gozdnih sadežev. Čokoladno ponudbo so kombinirali tudi v darilne pakete, kjer kot dodatek k likerju ponujajo čokoladne lončke. Ponudba vsebuje tudi čokoladne kroglice, polnjene z borovničevim likerjem. Čokolade ne izdelujejo sami, njihov proces torej ne vsebuje procesa predelave kakavovega zrna v čokolado. Čokolado dobavljajo iz Italije od proizvajalca, ki ima svoje plantaže v Južni Ameriki. Pravijo, da sta izrednega pomena gojenje in predelava kakavove mase pod nadzorom, kar omogoča stalno kakovost. Čokolada torej prihaja iz Južne Amerike. Temna čokolada vsebuje 72-odstotni delež kakava

in gre za mešanico treh kakavovcev, criollo, forastero in trinitario, slednji je križanec prvih dveh (Izbrana blagovna znamka, 2019).

O lastni čokoladi oziroma predelavi kakavovega zrna v čokolado niso nikoli razmišljali, saj menijo, da je proces predelave predolg, cena izdelka pa bi se močno povečala. Poleg tega bi jim veliko časa vzela tudi izbira pravega kakava in pravega recepta, kakovost pa ne bi bila stalna. V podjetju je pomanjkljivo tudi znanje o predelavi čokolade, daljši proces pa bi pomenil tudi večje število zaposlenih. Vložek v opremo bi prav tako predstavljal visok znesek, poleg tega pa bi potrebovali nove proizvodne prostore in laboratorije (Izbrana blagovna znamka, 2019).

V prihodnosti nameravajo ustvariti linijo čokoladnih izdelkov čokolade s poreklom, zanimivo novost pa jim predstavlja tudi čokolada ruby, ki bi jo vključili v ponudbo čokoladnih tablic in prav tako pralin (Izbrana blagovna znamka, 2019).

Čokolada, ki jo dobavljajo iz Italije, ima kar nekaj certifikatov, ki jih lahko izkoristijo bodisi pri trženju ali pa pri širšem spektru potencialnih trgovin. Certifikati njihove čokolade so naslednji:

Kosher – Pomeni odgovorno pripravo hrane ob upoštevanju pravil čistoče in kakovosti. Košer pomeni, da je hrana pripravljena po svetopisemskih zakonih, ki narekujejo prehranjevanje judovske osebe, poleg tega pa so tudi vrste sestavin odobrene od judovskih zakonov (OK Kosher Certification, 2019).

Kosher Dairy – Potrjuje skladnost mlečnih izdelkov s posebnimi judovskimi prehranskimi predpisi (OK Kosher Certification, 2019).

Halal – Zagotavlja skladnost izdelka z zahtevami muslimanske vere. Skladnost je zagotovljena na področju proizvodnje, pakiranja in distribucije, kar pomeni, da so proizvodi skladni s šeriatskim zakonom (Halal Certification Authority, 2019).

Qualita Vegana – Potrjuje odsotnost sestavin živalskega izvora tako v izdelku kot tudi na embalaži, zagotavlja, da izdelek ni bil testiran na živalih, in potrjuje odsotnost uporabe gensko spremenjenih organizmov v celotni proizvodni fazi. Poleg tega zagotavlja, da v kmetijski proizvodnji niso bila uporabljena tehnična sredstva živalskega izvora, prav tako niso bili uporabljeni dodatki s sestavinami živalskega izvora v fazi preoblikovanja (Quality Vegana, 2019).

100 % Made in Italy – Potrjuje, da je bil proizvod v celoti izdelan v Italiji (Made in Italy, 2019).

2.5 Ključni finančni vidiki blagovne znamke

S povečevanjem prodaje raste tudi promet blagovne znamke, od leta 2012 do leta 2018 se je povečal kar za 591.701 EUR.

Tabela 3: Rast prometa od leta 2012 do 2018

2012	258.899 EUR
2013	455.643 EUR
2014	353.876 EUR
2015	313.055 EUR
2016	520.378 EUR
2017	824.319 EUR
2018	850.600 EUR

Vir: Izbrana blagovna znamka (2019).

Načrt za leto 2019 je preseči milijon EUR in doseči stabilnejši delež izvoza. Izvoz trenutno niha predvsem zaradi različne ponudbe in povpraševanja na področju eteričnih olj, na kar močno vplivajo letine določenih vrst rastlin.

Tabela 4: Delež izvoza v prihodkih od leta 2012 do leta 2018

2012	97,0 %
2013	90,7 %
2014	85,5 %
2015	74,0 %
2016	57,0 %
2017	71,0 %
2018	59,4 %

Vir: Izbrana blagovna znamka (2019).

2.6 Cilji za prihodnost blagovne znamke

Lastnik podjetja dne 28. januarja 2018 pravi, da je glavni cilj blagovne znamke rast iz butičnega tipa v enega izmed vodilnih ponudnikov na slovenskem trgu. Trenutno izdelke prodajajo v Sloveniji v trgovini E.Leclerc, trgovini Duty free na letališču Jožeta Pučnika, boljših restavracijah in hotelih, nekaterih manjših butičnih trgovinah, svoji spletni trgovini in svoji prodajalni poleg proizvodnih obratov. Izdelke izvažajo na Češko, v Nemčijo, Veliko Britanijo, Avstrijo in na Kitajsko. Menijo, da so poleg opaznega tržnega deleža v Sloveniji zmogljivosti proizvodnje v podjetju dovolj velike, da se lahko predstavijo tudi na tujem trgu. Že v samem začetku leta 2012 je izbrana blagovna znamka najprej vstopila na angleško tržišče, šele nato v nekaj večjih trgovskih centrov v Sloveniji. Vstop je bil omogočen

predvsem zaradi osebnih poznanstev in uspešnih preteklih poslovnih vezi. Na manj uspehov so naleteli ob poskusu vstopa na nemški trg. Zanimanje so poizkusili vzbuditi s predstavitvijo blagovne znamke na nemških sejnih in tako prepričati potencialnega distributerja, vendar niso uspeli. Lastnik podjetja pravi, da je najtežje vzbuditi zanimanje in dokazati kakovost izdelkov, predvsem zaradi neprepoznavnosti države izvora izdelkov. Poleg tega so izbrali napačno cenovno politiko, saj so na sejmih izdelke prodajali po cenah, ki so postavljene za slovensko tržišče. V primerjavi z drugimi vrhunskimi izdelki na nemškem tržišču je bila cena izdelkov omenjene blagovne znamke prenizka. Kupci posledično izdelkov niso šteli za visokokakovostne. Kljub temu zanimanje za vstop na tuja evropska tržišča ostaja glavni cilj blagovne znamke (Izbrana blagovna znamka, 2019).

2.7 Širitev na španski in nizozemski trg – razlogi

Mlada in inovativna slovenska blagovna znamka se v želji po internacionalizaciji že od samega začetka spoprijema s težavami vstopanja na tuja tržišča. Priložnost predstavljata tržišči dveh evropskih držav, Španije in Nizozemske, zaznamovanih s temeljnimi evropskimi svoboščinami, kar bi močno olajšalo idejo izvoza. Španija že od nekdaj velja za ljubiteljico čokolade, v zadnjih letih pa je dodatno opaziti trend naraščanja porabe čokolade v državi (Euromonitor, 2017). V zadnjem času je v Španiji opazno naraščajoče povpraševanje po veganski čokoladi, podatki pravijo, da kar 55 % španskih potrošnikov čokolade povprašuje po veganskih čokoladnih izdelkih (Mintel Group, 2018). To gre v prid izbrani blagovni znamki, ki redno spremlja trende in na njihovi osnovi oblikuje ponudbo čokoladnih izdelkov. Prav tako narašča potrošnja čokolade v turistični Nizozemski. Zaradi izboljšanja gospodarstva se je povečalo zanimanje za visokokakovostne izdelke, kar je v prid izbrani blagovni znamki (Euromonitor, 2018b). Nizozemska spada med največje potrošnike čokolade na svetu, leta 2015 je zavzela osmo mesto, letna poraba na prebivalca je znašala 4,7 kilograma letno (McCarthy, 2015). Poleg tega je med največjimi uvozniki kakavovih zrn ter največjimi izvozniki predelanih kakavovih zrn na svetu (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2016). Posledično država močno spodbuja promoviranje in potrošnjo certificiranega kakava in čokolade s poreklom (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2016). Kljub dokaj visoki neprepoznavnosti države izvora, bi bili izdelki lahko zanimivi za španske in nizozemske kupce. Če bi bilo samo ime blagovne znamke razlog neuspešne prodaje, bom skušala oblikovati strategijo, ki bi kljub temu pripomogla k uspešni prodaji.

Kot sem omenila, izbrana blagovna znamka poleg čokoladnih izdelkov ponuja tudi bogato ponudbo alkoholnih izdelkov. Na osnovi intervjujev, ki sem jih opravila z vodstvom omenjenega podjetja, sem ugotovila, da podjetje v samem začetku skuša vstopiti na določeno tržišče s ponudbo čokolade, saj je izvoz manj zapleten v primerjavi z alkoholnimi izdelki. Tudi moja strategija vstopa bo vključevala le čokoladne izdelke. Menim, da če se bodo čokoladni izdelki uspešno pozicionirali in postali prepoznavni na tujem tržišču, bo dodatni vstop alkoholnih izdelkov olajšan in uspešnejši. Če bo moje delo uspešno, lahko podjetje oblikovane smernice uporabi tudi za druga sorodna tržišča. Velja omeniti, da v Španiji

obstaja nadpovprečna stopnja porabe alkohola, poleg tega pa ima Španija najvišje število barov v Evropi, kjer se točijo alkoholni izdelki, tu uživanje žganih pijač zaseda drugo mesto, takoj za pivom (Sanchez-Mellado, 2015). To dejstvo lahko pripomore k dodatni razširitvi ponudbe z alkoholnimi izdelki blagovne znamke.

3 ČOKOLADNA INDUSTRIJA

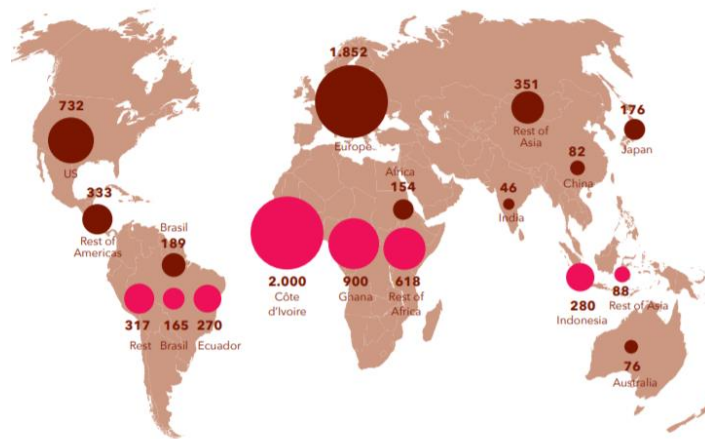
Ob koncu leta 2016 in v začetku leta 2017 je cena kakava na svetovnem trgu močno upadla. Čeprav se cene trenutno ponovno vzpenjajo, se kmetje, ki se že tako borijo z revščino, spopadajo tudi s spremenljivostjo cen na trgu kakava. Cena kakava na svetovnem trgu se dnevno objavi kot povprečje cene za kakavove terminske pogodbe na borzi blaga v Londonu in New Yorku. Cene na borzah so odvisne od razmerja med povpraševanjem, zalogami in sedanjo ter prihodnjo ponudbo. Trgovci lahko plačujejo rahlo različne cene kakava iz različnih držav zaradi kakovosti in datuma dostave. Nihanja na svetovnem trgu cen kakava neposredno vplivajo na večino držav proizvajalk kakava, hkrati pa imajo najšibkejšo gospodarske rezerve v celotni dobavni verigi. Industrija in vlade ne izvajajo ustreznih prizadevanj, ki bi ublažila dohodkovne šoke. Krivci cenovnih šokov so predvsem močno povečana proizvodnja kakava v preteklih letih in s tem nova proizvodna območja na račun naravnih gozdov. Nezainteresiranost podjetnikov glede okoljskih učinkov dobave poceni kakava obstaja ravno tako kot odsotnost vladnega izvrševanja okoljevarstvenih predpisov (Fountain & Huetz-Adams, 2018).

Medtem ko se številni programi na področju pridelave kakava ukvarjajo s tehničnimi rešitvami, predvsem z izboljšanjem kmetijskih praks, primarne težave, kot so: kako trg določa ceno, pomanjkanje kmetov s pogajanjem, koncentracijo multinacionalk na trgu in pomanjkanje preglednosti in odgovornosti obeh, vlade in podjetja, ostajajo v ozadju (Fountain & Huetz-Adams, 2018).

3.1 Svetovna potrošnja čokolade

Statistike pravijo, da se maloprodajna poraba čokoladnih slaščic po vsem svetu povečuje. V obdobju od leta 2015 do 2016 je poraba znašala okoli 7,3 milijona ton maloprodajnih čokoladnih slaščic na svetovni ravni, napovedi pa pravijo, da se bo v obdobju med leti 2018 in 2019 poraba zvišala na približno 7,7 milijona ton. Za primerjavo: Podatek iz leta 2011 pravi, da letna poraba čokoladnih tablic v Sloveniji znaša približno 4.000 ton, od tega posameznik v Sloveniji letno zaužije približno 3,9 kg čokolade. V letu 2008 je Slovenija izvozila 5.100 ton čokoladnih izdelkov, uvoz pa je znašal 13.900 ton (SioINET, 2011).

Slika 1: *Proizvodnja in potrošnja kakava (2017/18) v tisočih ton*



Legenda:

rjava barva – svetovna potrošnja

rdeča barva – proizvodnja

Vir: *Cocoa Barometer (2018)*.

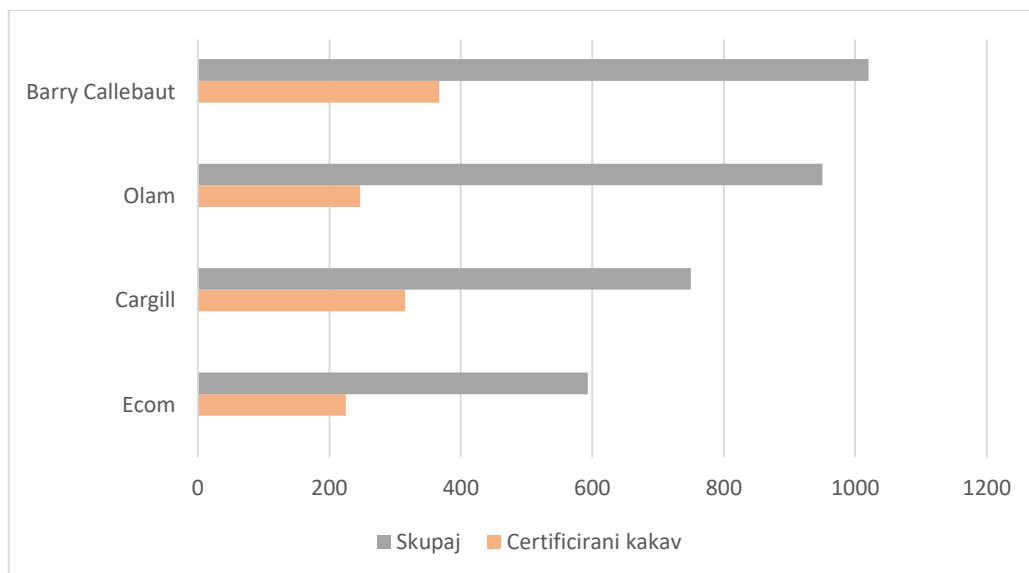
3.2 Certifikati

Eden od načinov doseganja trajnosti v kakavovi industriji je certificiranje, kot so certifikat trajnostnega kakava oziroma certificiranega kakava, nadalje pravične (angl. Fairtrade) čokolade. Seveda se s povečevanjem prizadevanja, raziskovanja in večjega dostopa podatkov povečuje tudi paleta posegov. Prizadevanje standardnih organizacij se povečuje tudi preko zagovorništva (Fountain & Huetz-Adams, 2018).

Prizadevanje za trajnostni razvoj lahko poteka tudi preko podjetij samih, kot sta na primer Hershey in Mars, ki še naprej razvijata stoddotne certifikacijske obveznosti. Poleg tega pogosto sodelujeta v dodatnih trajnostnih programih. Tudi druga podjetja skušajo razviti lastne programe trajnostnega razvoja, kot je na primer Mondelezov program Cocoa Life, ki je prevzel svoje certificiranje fairtrade v Gani. Kljub temu da je prevzem lastništva s strani podjetij lahko ugoden, obstajajo tudi pomisleki glede preglednosti in zanesljivosti poročanja. Vsekakor pa gre za uspešno trženjsko potezo, ki povečuje ugled podjetij in s tem tudi prodajo izdelkov (Fountain & Huetz-Adams, 2018).

Uporaba certificiranega kakava pri velikih trgovcih zavzema relativno majhne deleže v primerjavi s celotno uporabo.

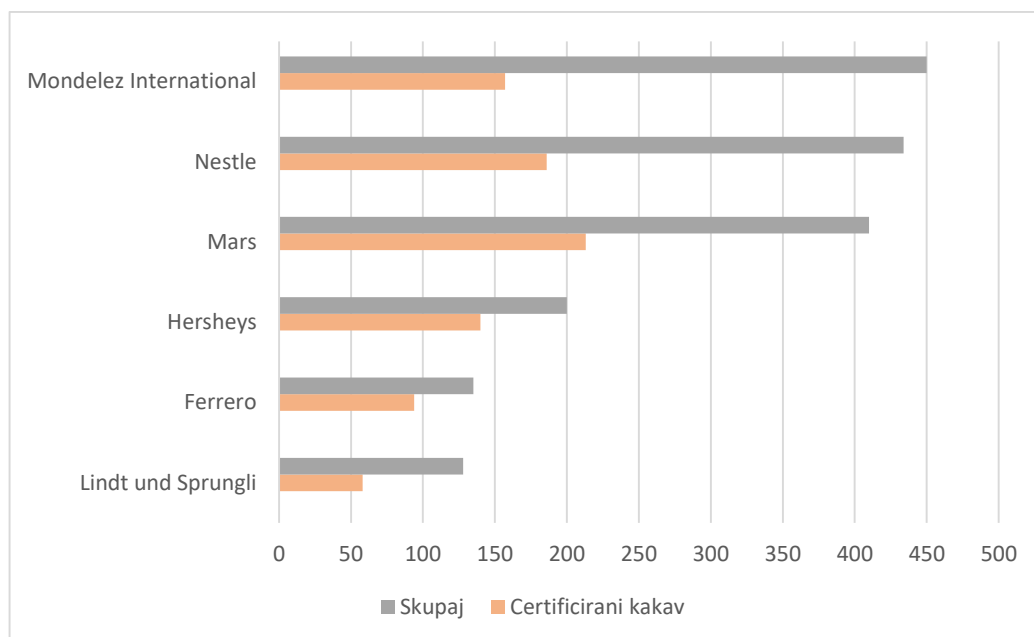
Slika 2: Uporaba certificiranega kakava pri velikih trgovcih (2017) v tisočih ton



Vir: Fountain & Huetz-Adams (2018).

Uporaba certificiranega kakava pri glavnih proizvajalcih čokolade se vse bolj povečuje, predvsem zaradi njihovih trženjskih strategij.

Slika 3: Uporaba certificiranega kakava pri glavnih proizvajalcih čokolade (2017) v tisočih ton



Vir: Fountain & Huetz-Adams (2018).

3.3 Proces predelave kakavovih zrn v čokolado

Obiranje kakava – Dvakrat letno poteka obiranje zrelih kakavovih strokov. Strok se nato razreže in izloči belo kašo, ki vsebuje kakavovo zrno. Tip zemlje in podnebni pogoji so dejavniki, ki močno vplivajo na končni okus čokolade.

Fermentacija – V velike lesene posode se vloži izločena kaša skupaj s stroki, ki se z mikroorganizmi fermentirajo v posodah od pet do sedem dni. V tem procesu lahko kmet prvič sam vpliva na razvoj okusa čokolade in samo kakovost z obračanjem zrn, s čimer se ta posledično fermentirajo enakomerneje.

Sušenje – Zrna se razporedijo v eno plast in sušijo na soncu. Pomembno je, da so zrna dobro osušena, saj se po zaključenem postopku prenesejo v vreče in izvažajo v druge države.

Razvrstitev – Prvi korak, ki je po navadi v rokah proizvajalca čokolade, je čiščenje in razvrščanje kakavovih zrn. Odstranitev nečistoč in nekakovostnih zrn ter žuželk je korak, ki prepreči kontaminacijo okusa in pripomore, da je končni izdelek čist ter primeren za uživanje. Razvrščanje kakava lahko poteka ročno na mizi, za to posebej oblikovani, ali pa strojno s klasifikatorjem.

Praženje – S pražilnikom se nato očiščena kakavova zrna praži in tako sterilizira in ekstrahira nezaželeno vlago in hlapne snovi. Čas in temperatura praženja sta odvisna od proizvajalca in sta del posameznega recepta.

Trenje in ventiliranje – Pražena kakavova zrna je potrebno zdrobiti s stroji in odstraniti tanko lupino okoli zrna, kar se naredi z ventilatorji, za to oblikovanimi.

Izdelava kakavove pogače in nato čokoladne mase – Oluščena kakavova zrna se s posebnimi stroji zmelje v pasto, imenovano kakavova masa. S segrevanjem te mase ali pa s hidravlično stiskalnico se izloči kakavovo maslo, ostane pa čista kakavova pogača, ki je osnova za vsako čokolado. K tej masi se nato dodajajo različne sestavine, od tega tudi kakavovo maslo, ki čokoladi daje gladko strukturo. Pogosto se celoten opisani proces na tej točki vključi v uporabo stroja, ki se imenuje »melanger«, mešanje in mehčanje čokoladne mase pa nato poteka v stroju, imenovanem »conche«. Trajanje celotnega procesa je odvisno od proizvajalca, vpliva pa na okus in kemijsko strukturo čokolade.

Temperiranje čokolade – Gre za proces, ki pogosto poteka s strojem, ki na čokolado vpliva s segrevanjem in ohlajanjem do prave temperature, pri kateri se tvori prava vrsta kristalov.

Oblikovanje – Gre za zadnji korak do končnega izdelka čokolade, v katerem se pravilno temperirana čokolada vlije v kalupe in nato pretrese, da se izločijo zračni mehurčki.

V naštetih korakih se marsikateri proces lahko opravi ročno, vendar pa so postopki, pri katerih gre za velike količine čokolade, izredno zamudni. Manjši proizvajalci ročno delo uporabijo predvsem v zadnjem koraku oblikovanja, nekateri tudi v koraku temperiranja. Postopki, ki potekajo ročno, so predvsem v zadnjem času izredno cenjeni in so pomembna trženjska strategija, na podlagi katere lahko proizvajalec doseže višjo prodajno ceno izdelka (Cocoa Runners, 2013).

3.4 Tipi kakavovih zrn

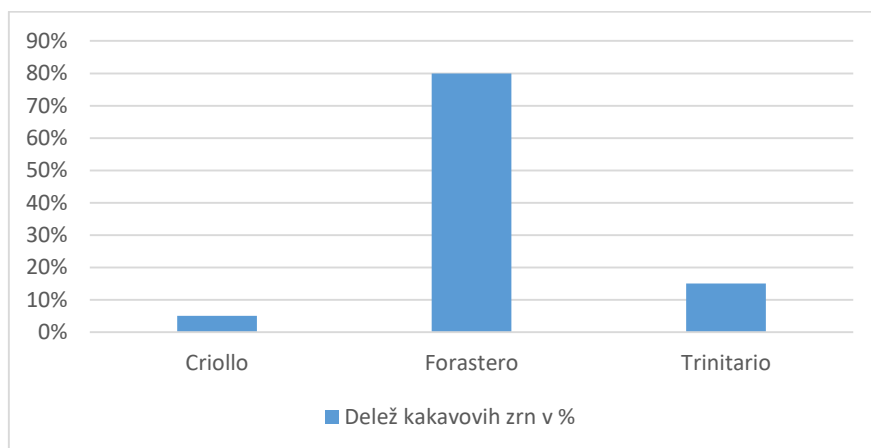
Vrsta kakavovih zrn vpliva na okus in končno strukturo kakavovih proizvodov. Obstaja več vrst kakavovih zrn, vendar so se strokovnjaki za uporabo čokolade omejili le na tri.

Kakavova zrna **criollo** veljajo za najkakovostnejša kakavova zrna na svetu, poznana po bogatih aromah. So tudi najprimernejši kakav v zrnju, saj zahtevajo najmanj časa za fermentacijo in najmanj toplote, da izločijo svoj okus. Le 5 % proizvodnje kakavovih zrn predstavljajo zrna criollo (Barry Callebaut, 2019).

Kakavova zrna **forastero** najuspešneje rastejo ob Amazonki. So zelo odporna in plodna zrna, ki pa zahtevajo več toplotne obdelave, potrebna pa so tudi daljša obdobja fermentacije. Ta tip zrna pokriva približno 80 % čokolade na svetovnem trgu, neredko pa jih proizvajalci pomešajo s kakavovimi zrnji criollo in tako zmanjšajo grenak okus čokolade (Barry Callebaut, 2019).

Kakavova zrna **trinitario** izvirajo iz Trinidada in Tobaga. Gre za križanca med criollom in forasterom, pokriva pa približno 15 % proizvodnje kakavovih zrn. Posledično nosi značilnosti obeh kakavovih zrn, kar pomeni, da potrebuje srednjo temperaturo toplotne obdelave, da izloči svoj okus, ta pa je podobnejši kakavovemu zrnju criollo (Barry Callebaut, 2019).

Slika 4: Delež posameznih vrst kakavovih zrn v svetovni proizvodnji kakava



Vir: Barry Callebaut (2019).

5. septembra 2018 je proizvajalec čokolade Barry Callebaut v Šanghaju kot četrti okus čokolade (poleg temne, mlečne in bele) predstavil čokolado rožnate barve. Gre za inovacijo v svetu čokolade, saj je bila bela čokolada kot zadnja inovacija predstavljena pred osemdesetimi leti. Vendar pa Barry Callebaut ni razkril nikakršnega procesa proizvodnje rožnate čokolade, zato je v medijskem svetu veljala trditev, da gre za novo vrsto kakavovega zrna. Švicarsko podjetje je pojasnilo, da v čokolado niso bile dodane nikakršne arome ali barve, temveč da gre za naraven odtenek. Tekstura čokolade naj bi bila gladka in kremasta, okus pa naj ne bi bil toliko podoben čokoladi, temveč bolj kakavovemu maslu z dodatkom sadnega okusa. Podjetje je trdilo, da gre za kakavova zrna, ki rastejo v Slonokoščeni obali, Ekvadorju in Braziliji, in da zrno ni bilo genetsko spremenjeno. Kljub skrivnosti proizvodnega procesa s strani podjetja, so strokovnjaki ugotovili, da ne gre za novo vrsto kakavovega zrna, temveč je skrivnost v nefermentiranih kakavovih zrnih. Le takšna zrna imajo enako barvo kot čokolada ruby. V procesu fermentacije kakavovih zrn se razvijejo značilne arome čokolade, ki jih ruby ne vsebuje, obdelava zrn pa poteka na način, pri katerem zrna ne izgubijo rožnate barve. Gre torej predvsem za trženjski trik, s katerim je čokolada namenjena tržni skupini milenijcev (angl. Millennials), ki jim čokolada ustreza za izmenjavo hrane na spletu. Poleg tega si je podjetje s tem zmanjšalo stroške, saj so nefermentirana kakavova zrna zaradi manj porabljenega dela in časa cenejša. Zaradi nespecifičnega okusa čokolade, si podjetje lahko privošči tudi razlike v kakovosti kakavovih zrn in s tem ponovno prihrani. Kritiki pa pravijo, da podjetje nikakor ni zagovornik kakovostne čokolade, temveč ustvarja le izdelek, zanimiv očem. Čokolado podjetje ne prodaja končnim potrošnikom, glavni ciljni trg čokolade ruby pa je Kitajska (Terenzi, 2017).

3.5 Čokolada s poreklom

Pojem označuje čokolado, v kateri so uporabljena kakavova zrna, vzeta iz ene države, ponekod tudi iz enega nasada. Oznaka se nanaša na kakavova zrna in ne na končno čokolado. Čokolada s poreklom je cenjena predvsem zaradi edinstvenega okusa, svojega porekla, geografskega položaja, podnebja, neposrednega habitata in zemlje, poleg tega pa tudi samega procesa ustvarjanja. Vendar je samo ime čokolade s poreklom velikokrat lahko zavajajoče. Kljub temu da so lahko kakavova zrna zaradi naštetega izjemne kakovosti, lahko nepravilno obiranje, sušenje in praženje uniči okus čokolade. Prav tako oznaka ne zagotavlja kakovosti in prave sorte uporabljenega kakava, govori le o izvoru (Chocolate Trading Company, 2019b).

Kljub temu da težko ocenimo, katere čokolade s poreklom so najboljše, literatura narekuje smernice pri izbiranju prave oziroma kakovostne čokolade. Nekateri izdelovalci mnogo podrobneje navajajo izvor od drugih, tako na primer navajajo ime nasada in sorto kakava, s čimer mnogo lažje preverimo resničnost kakovosti oziroma poverilnice proizvajalca. Na drugi strani nakup kakava, ki izvira iz ene države, odpravlja marsikatero težavo, kot so težave z oskrbo, slabo letino, naravno nesrečo ali boleznijo, ki obremeni en sam nasad, zato je omejitev na določen nasad precej tvegana. Pogosto so proizvajalci čokolade tudi sami

lastniki kakavovih nasadov in s tem upravljajo zemljišče ter s tem zagotovijo nadzor in zmanjšanje tveganja. Med države z najboljšim kakavom sodita Venezuela in Madagaskar. Najbolj poznani nasadi v Venezueli so nasad Chuao, plantaža Palmira in nasad Hacienda Concepcion, na Madagaskarju pa sta to nasad Mangaro in Millotov nasad. Proizvajalci čokolade, poznani kot najkakovostnejši proizvajalci čokolade z enim poreklom, pa so: Michel Cluizel, Pralus, Valrhona in Amedei (Chocolate Trading Company, 2019b).

Čokolada s poreklom je v zadnjih letih doživela velik razmak. Rast te vrste čokolade lahko utemeljimo z večjim ozaveščanjem potrošnikov in večjo razpoložljivostjo takšne čokolade. Poleg tega je v kupcih v zadnjem času opaziti povečano željo po visokokakovostnih izdelkih. Zanimanje za kakovostno čokolado je naraslo tudi na račun masovnih proizvajalcev čokolade, katerih fokus je na količini in ne na kakovosti, kar pomeni uporabo poceni kakava oziroma proizvodnjo čokolade z nizkimi vrednostmi vsebnosti kakava (Chocolate Trading Company, 2019b).

3.6 Trendi s področja kakava in čokolade

Med trenutno najpomembnejšimi trendi s področja kakava in čokolade velja omeniti naslednje:

Ustvarjalnost in inovativnost – Današnji potrošnik v sladkih živilih želi vse ustvarjalnejše izkušnje po okusu, barvi in teksturi. V aromah in kombinacijah postajajo vse bolj priljubljene kombinacije zelenjave in čokolade, na primer čokoladna torta z dodatkom arome pese. Pojavljajo se tudi nove kombinacije tekstur, kot so na primer hrustljavi sloji čokolade na kremastih sladica. Za okraševanje sladice se povečuje tudi uporaba kakava v prahu, ki se uporablja za igranje s sencami in dodaja globino barve. Kot posledica globalizacije stik različnih kultur prinaša tudi inovacije v hrani. Vpliv Azije je tako na primer obogatil čokoladno ponudbo z okusom wasabija in zelenim čajem matcha (Mintel Group, 2018).

Zdrava hrana – Potrošniki so vse bolj naklonjeni prehrani, ki vpliva na zdravje in dobro počutje, ter se izogibajo sestavinam, ki veljajo kot nezdrave. Poleg tega je opaziti trend zmanjševanja sladkorja in glutena, zaradi trditev o laktozi pa se povečuje povpraševanje po kokosovem mleku. Trend po beljakovinah je še vedno v razcvetu, predvsem v športnoprehranjevalni niši (Food Ingredients First, 2019).

Trajnost – Od kod izdelek prihaja, kako je proizveden in kakšni so njegovi resnični okoljski in etični stroški, vsi ti podatki so za današnjega potrošnika zelo pomembni. Trajnostno certificirani čokoladni izdelki postajajo vse bolj priljubljeni, zato se njihov obseg povečuje vse do mlekar, pekarn in slaščičarn. Povpraševanje potrošnikov po večji preglednosti se kaže v čistem in jasnem označevanju, v prizadevanju za odstranitev aditivov (E-števil) pa se vse bolj uporabljajo sadje in drugi rastlinski izvlečki, ki se uporabljajo kot naravne arome in barvila (Cargill, 2019).

3.7 Razlike v trgih čokolade

3.7.1 Diferenciacija med konvencionalnim čokoladnim trgom, srednjim in specializiranim trgom

Značilnosti treh različnih tržišč bom v nadaljevanju podrobneje opisala. Gre za splošne značilnosti, na podlagi katerih bom podjetje oziroma izbrano blagovno znamko na podlagi njenih značilnosti poslovanja uvrstila na primerno tržišče in s tem lažje oblikovala vstopno strategijo.

Specializirani čokoladni trg – Podjetje, ki deluje na specializiranem čokoladnem trgu po navadi zaposluje od dve do dvajset oseb, proizvede ali predela pa od 10 do 40 ton čokolade letno. Gre za majhna do srednje velika podjetja, katerih letni prihodki od prodaje štejejo od 100.000 do 500.000 EUR. Gre največkrat za mlada podjetja, ki na specializiranem čokoladnem trgu delujejo od enega do pet let, njihovi izdelki pa se prodajajo vsaj v od eni do treh državah. Primer takšnega podjetja je nizozemsko podjetje Metropolitan Chocolate in špansko podjetje Utopic Chocolate. Izdelki se štejejo med visokokakovostne in posledično spadajo tudi v višji cenovni razred ter največkrat izdelujejo čokoladne tablice. Pogosto gre za podjetja, ki sama proizvajajo čokolado od kakavovega zrna do končnega izdelka. Izvor kakava, ki se največkrat pridobiva iz Latinske Amerike, je prvenstvenega pomena za okus čokolade. Prodajalci na drobno so predvsem spletne strani in pravične trgovine (Matti, Ingram, Logchageva & Laven, 2016).

Srednji trg – Podjetje na srednjem trgu največkrat zaposluje od deset do petdeset oseb, predela oziroma proizvede pa približno 160 ton čokolade letno. Letni prihodki podjetja srednje velikosti do velike znašajo od 10 do 16 milijonov EUR, podjetja pa na trgu najpogosteje obstajajo od pet do deset let. Njihovi izdelki se prodajajo v eni državi oziroma največ v desetih državah. Primer takšnega podjetja je nizozemsko podjetje Tony's Chocolonely. Izdelki, ki spadajo na srednji čokoladni trg, so srednje kakovosti, prav tako tudi cenovno spadajo v srednji razred. Največkrat gre za čokoladne tablice in čokoladno mleko. Prodaja takšnih izdelkov temelji na pripovedovanju zgodbe in trženju, ki izrablja tudi izvor kakava oziroma čokolade, zajema pa vse regije kakava. Izdelki se najpogosteje prodajajo v čokoladnicah, ekotržnicah in podobno (Matti, Ingram, Logchageva & Laven, 2016).

Konvencionalni trg – Podjetje, ki posluje na konvencionalnem trgu v svojih obratih zaposluje več kot 10.000 oseb, letno pa proda več kot 100.000 ton čokolade. Letni prihodki od prodaje velikih podjetij znašajo preko 800 milijonov EUR. Na tržišču podjetja obstajajo preko 50 let, njihovi izdelki pa se prodajajo v več kot 100 državah. Primer takšnega podjetja sta italijansko podjetje Ferrero in švicarsko podjetje Nestle. Izdelki na tem trgu so nizkokakovostni in spadajo v nižji cenovni razred. Kakav oziroma čokolada se uvaža

predvsem iz Zahodne Afrike, ponudba izdelkov, ki se največkrat prodajajo v supermarketih, pa je raznolika (Matti, Ingram, Logchageva & Laven, 2016).

3.7.2 Oprelitev luksuzne oziroma vrhunske čokolade

Pojem »luksuzna« ali »vrhunska« čokolada je velikokrat omenjen zgolj zaradi trženja oziroma embalaže neke čokolade, v splošnem pa naj bi pomenil razkošnejši in bolj kakovosten izdelek, posledično višjega cenovnega razreda, kljub temu da samo ime ne pomeni večjega merila za kakovost. Velikokrat pojem povezujemo z belgijsko čokolado, pri kateri prav tako izvor čokolade ne pomeni višje kakovosti, gre le za splošno prepričanje zaradi uspešnega predhodnega trženja (Chocolate Trading Company, 2019a).

Odgovor na vprašanje, kdaj luksuzna čokolada resnično zasluži to ime, je odvisen od marsikaterega dejavnika. Kje se čokolada prodaja, kakšna je njena cena, katere so njene sestavine, od kod izhajajo kakavova zrna in kakšne so sorte ter ali proizvajalci samo izdelujejo čokolado iz kakavovega zrna ali jo predelujejo? Ob upoštevanju vseh teh dejavnikov lahko oblikujemo končno predstavo o stopnji luksuza. Kot primer lahko navedemo prodajno mesto čokolade. Če se čokolada prodaja v supermarketu, gre najverjetneje za množično proizvodnjo, kjer je pomembna količina in ne višina cene (Chocolate Trading Company, 2019a).

Kot tipičen luksuzni čokoladni izdelek lahko obravnavamo čokolado, ki vsebuje samo najboljše sestavine, kot so čisto kakavovo maslo in ne umetne arome, sladkor iz sladkornega trsa in ne rafinirani ter burbonski vanilin za naravno aromo (Chocolate Trading Company, 2019a).

3.7.3 Umeščanje izbrane blagovne znamke za leto 2018

Tabela 5: Značilnosti blagovne znamke (2018)

Število zaposlenih	8
Število proizvedenih znamk čokolade	1
Obseg prodaje (ton čokolade)	3,1
Prihodek od prodaje (v EUR)	110.000
Število let delovanja	8
Število držav, v katerih se izdelek prodaja	6
Kakovost	Srednja
Cena	Visoka
Trajnostni kakav	Certificiranje, pripovedovanje zgodbe, znamčenje (angl. Branding)
Izvor	Pomemben zaradi trženja

Regija	Južna Amerika
Velikost podjetja	Majhna
Primer podjetij	-
Primer izdelkov	Praline, čokoladne tablice
Primer prodajalcev na drobno	Supermarketi, spletne strani

Vir: Vodstvo izbrane blagovne znamke (2019).

Kot lahko vidimo iz tabele, je izbrana blagovna znamka nekje vmes med specializiranimi čokoladnimi izdelki in izdelki, ki pripadajo srednjemu čokoladnemu trgu. Po številu zaposlenih in prihodkih od prodaje se ujema s specializiranim čokoladnim trgom, bližje pa mu je tudi v številu proizvedenih znamk čokolade in obsegu prodaje. Po drugi strani je v številu let delovanja in v številu držav, v katerih se izdelek prodaja, bližje srednjemu čokoladnemu trgu. Po kakovosti izdelki izbrane blagovne znamke spadajo v srednji razred, uporaba trajnostnega kakava pa je prav tako kot v drugih izdelkih srednjega čokoladnega trga namenjena certificiranju, oziroma pripovedovanju zgodbe in znamčenju (angl. branding). Kljub temu da so osredotočeni na južnoameriško območje proizvodnje kakava kakor drugi specializirani čokoladni izdelki, je izvor čokolade pomemben predvsem zaradi trženja, prav tako je tudi asortiment izdelkov bližji srednjemu čokoladnemu trgu. Izdelki izbrane blagovne znamke se prodajajo v supermarketih, v butičnih prodajalnicah in po spletnih straneh, zato prav tako ne moremo določiti smeri oziroma uvrstitev izbrane blagovne znamke na določeno čokoladno tržišče.

4 ANALIZA ŠPANIJE

V tem poglavju bom z analizo PEST predstavila širšo analizo okolja Španije, ki vključuje analizo političnega in pravnega okolja ter gospodarskega, socialnega, naravnega in tehnološkega okolja. Nato bom predstavila analizo panoge, ki zajema analizo španskega trga čokolade in analizo glavnih konkurentov.

4.1 Širša analiza okolja (PEST)

4.1.1 Politično in pravno okolje

Španija je poznana kot ustavna monarhija na temelju parlamentarne demokracije. Sestavljena je iz 17 skupnosti, ki so zakonodajno, izvršno in finančno neodvisne. Kralj, trenutno Filip VI., ki predstavlja vodjo države, nadzoruje državno vojsko. Njegova prisotnost temelji na dedni tradiciji, takšna je tudi njegova vloga v državi. Na drugi strani se predsednik vlade izvoli na vsaka štiri leta. Parlament sestavljata dva doma, senat s 264 sedeži in

poslanski kongres, ki ima 400 sedežev. Mariana Rahoyja je v letošnjem letu zamenjal novi predsednik vlade, socialist Pedro Sanchez (Your international guide, 2019).

Španija velja za eno najbolj korumpiranih držav v Evropski uniji. Statistični podatki pravijo, da je na račun korupcije prizadetega kar 63 % španskega prebivalstva. Na špansko politično atmosfero je vedno močno vplivala religija, saj je večina države rimokatoliška. Koncept sekularizacije se je začel konec 18. stoletja, s čimer je religija izgubila del socialnega in kulturnega vpliva. Španija je bila tako ena prvih držav, ki je uveljavila zakone o ženskih pravicah in zakone o razvezi. Kljub temu je religija še vedno zelo pomembna v državi (Your international guide, 2019).

S področja delovne zakonodaje španska ustava iz leta 1978 določa, da ima vsakdo pravico do oblikovanja zveze in pravico do stavke. Minimalna plača v letu 2018 je znašala 858,55 EUR na mesec (Your international guide, 2019).

S področja pravnega okolja Španije velja omeniti, da pravni sistem sledi kodeksu civilne strukture, kar omogoča ločitev med javnim in zasebnim področjem, ki sta sestavljeni iz ustavnih, kazenskih, davčnih, upravnih, trgovinskih, delovnih in postopkovnih zadev. Pritožbe sledijo hierarhičnemu pretoku, saj je država v sodne namene razdeljena ozemeljsko v občine, okrožja, pokrajine in avtonomne skupnosti. Kot omenjeno, gre za državo z visoko korupcijo, kar je vidno tudi v političnem sistemu, ki je lahko pogosto nepravilen. Kljub temu je pravosodni sistem odprt in pregleden, včasih dokaj počasen. Španski pravni sistem je neodvisen od izvršilne oblasti, saj so samo sodniki odgovorni za pregon in kazenske preiskave. Dokaj običajno je sodelovanje med politiki in podjetji, zato je bil leta 2010 španski kazenski zakonik spremenjen in korporacijam omogočil kazensko odgovornost za svoja dejanja, kar je pripomoglo k večjemu obravnavanju korupcije (Your international guide, 2019).

Špansko poslovno pravo se prilagaja tudi tujim investitorjem, saj država želi spodbuditi gospodarsko rast. Po drugi strani daje Evropska unija spodbude predvsem projektom, usmerjenim v gospodarsko depresivne regije, ali projektom, ki so ugodni za celotno Evropsko unijo. Z vstopom Španije v Evropsko unijo leta 1986 se je posodobila tudi španska trgovinska zakonodaja (Your international guide, 2018).

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama:

- Uredba o ratifikaciji skupnega sporočila o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med Republiko Slovenijo in Kraljevino Španijo;
- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Republiko Slovenijo in Kraljevino Španijo o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka in premoženja s protokolom (BESIDO);

- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o pospeševanju in medsebojni zaščiti naložb med Republiko Slovenijo in Kraljevino Španijo (BESPZN);
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Republiko Slovenijo in Kraljevino Španijo;
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o sodelovanju v kulturi, izobraževanju in znanosti med Republiko Slovenijo in Kraljevino Španijo (BESIKZ);
- Akt o nasledstvu sporazumov nekdanje Jugoslavije s Kraljevino Španijo, ki naj ostanejo v veljavi med Republiko Slovenijo in Kraljevino Španijo (BESNSNJ);
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Kraljevino Španijo o izmenjavi in medsebojnem varovanju tajnih podatkov (BESIMVTP) (Izvozno okno, 2019a).

4.1.2 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje bom najprej raziskala preko pomembnejših ekonomskih kazalnikov, ki skozi obdobja prikazujejo različno stanje gospodarstva v državi.

Tabela 6: Ekonomski kazalniki Španije od leta 2013 do leta 2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bruto domači proizvod (realna sprememba v %)	-1,7	1,4	3,2	3,2	2,8	2,4
Stopnja brezposelnosti (v %)	26,1	24,5	22,1	19,6	17,6	15,9
Inflacija (v %)	1,41	-0,15	-0,5	-0,2	1,96	1,74
Izvoz (vsi proizvodi v EUR)	234.114.409	239.721.650	250.561.604	254.603.074	282.926.631	306.940.000
Uvoz (vsi proizvodi v EUR)	250.152.894	264.042.531	275.015.798	273.363.037	310.632.834	334.998.000
Realna mesečna minimalna plača (EUR)	752,9	752,9	756,7	764,4	825,7	858,6
Bruto javni dolg države (v % od BDP)	95,5	100,4	99,4	99	98,4	97,2

Vir: European Comission (2017); World's Richest Countries (2019a); World's Richest Countries (2019b); Statista (2019j); Country economy (2019).

Na podlagi uravnotežene rasti gospodarska aktivnost še naprej presega pričakovanja. Inflacija naj bi se okrepila, brezposelnost naj bi se še naprej zmanjševala. Pričakuje se, da se

bosta proračunski primanjkljaj in delež javnega dolga še naprej zmanjševala, predvsem na podlagi pozitivnih makroekonomskih napovedi in učinka ukrepov obdavčitve podjetij (Europa.eu, 2019).

Španija je druga največja prejemnica neposrednih tujih naložb in tretja največja vlagateljica v Evropski uniji. Vlada je naklonjena neposrednim tujim investicijam in uporablja načelo svobodnega ustanavljanja ter nediskriminacije. Tuji vlagatelji so enakovredni lokalnim in lahko opravljajo katero koli vrsto poslovanja. Zakonodaja dovoljuje stoddostno tuje lastništvo in omogoča proste kapitalske transferje (Your international guide, 2019).

Raziskala sem tudi značilnosti poslovanja v Španiji. Pridobitev pravnega statusa in s tem tudi začetek gospodarske dejavnosti v Španiji poteka z nekaj postopki.

Podjetje se v Španiji lahko registrira v treh tednih, minimalni vplačani osnovni kapital mora znašati 3.000 EUR. Najprej je potrebno prijaviti ime podjetja z zaprositvijo potrdila, ki se običajno zahteva na spletni strani centralnega trgovinskega registra. Kapital se mora vpisati v bančni račun v imenu podjetja, znesek kapitala pa je odvisen od vrste korporacije. Po odprtju bančnega računa podjetja, depozitnega kapitala in pridobitve potrdila o vlogi je potrebno vložiti elektronski dokument (DUE) in obiskati notarja. Nato je potrebno pridobiti registrirano javno listino o ustanovitvi in identifikacijsko številko. Po plačilu občinskega davka je potrebno poslati obvestilo o začetku delovanja mestnemu svetu in obvestiti ministrstvo za delo in industrijo o začetku delovanja (Doing business, 2019).

Zanimala me je tudi blagovna menjava, ki poteka med Slovenijo in Španijo. Slovenija izvažava v Španijo predvsem proizvode iz skupine električnih strojev in opreme ter njihovih delov, aparate za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter delov in pribora za te izdelke (26 % izvoza v letu 2017). Nato so v letu 2017 22 % izvoza predstavljali proizvodi iz skupine vozil, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihovi deli in pribor. 9 % izvoza v Španijo so predstavljali farmacevtski proizvodi. Na drugi strani se iz Španije uvažava večinoma proizvode iz skupine vozil, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihove dele in pribor (28 % v letu 2017). 13 % uvoza v letu 2017 so predstavljali jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli in 8 % mineralna goriva in olja, proizvodi njihove destilacije, bituminozne snovi in mineralni voski (Izvozno okno, 2019a).

Tabela 7: Blagovna menjava Slovenija – Španija (v 1.000 EUR)

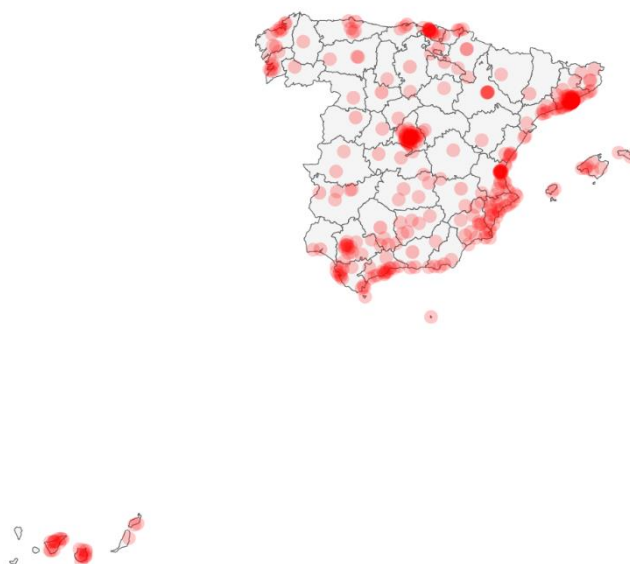
Leto	Izvoz blaga v Španijo	Uvoz blaga iz Španije	Skupaj	Saldo
2012	211.781	398.919	610.700	−187.138
2013	237.416	378.613	616.029	−141.197
2014	276.365	405.808	682.173	−129.443
2015	389.041	410.048	799.089	−21.007
2016	444.595	361.084	805.679	83.511
2017	554.443	504.057	1.058.500	50.386
2018	552.816	541.484	1.094.300	11.332

Vir: Izvozno okno (2019a).

4.1.3 Socialno okolje

Sedanje število prebivalcev Španije znaša 46.405.227, kar predstavlja 0,61 % celotnega svetovnega prebivalstva. Od tega 82,3 % prebivalstva živi v mestih, mediana starosti španskega prebivalstva pa je 43,6 leta (Worldometers, 2019b). Prebivalstvo sestavlja mešanica domačinov in različnih tujih priseljencev, predvsem migrantov iz Latinske Amerike, Vzhodne Evrope, Severne Afrike in podsaharske Afrike, poleg tega pa se v Španijo priseli veliko število upokojencev, na drugi strani pa tudi podjetij, ki zaradi številnih priložnosti na španskih tleh uspevajo. Največji del prebivalstva je skoncentriran v večjih mestih in ob obali, medtem ko podeželska območja države opažajo upad števila prebivalstva (World population review, 2019b).

Slika 5: Zgoščenost prebivalstva v Španiji



Vir: World population review (2019b).

Podatki pravijo, da je pričakovana življenjska doba v Španiji najvišja v Evropi, presega pa tudi ameriško, kanadsko, avstralsko in norveško. Za moške je pričakovana življenjska doba 79,6 leta in za ženske 85,6 leta, kar pomeni povprečno življenjsko dobo 82,6 leta. V skladu s poročilom Svetovne zdravstvene organizacije iz leta 2013 je Španija tako na petem mestu v svetu. Poleg tega ima Španija tretjo najnižjo stopnjo umrljivosti na svetu. Eden od razlogov naj bi bila sredozemska prehrana, poleg tega pa ima Španija dobro razvit preventivni zdravstveni sistem proti boju z rakom in drugim podobnim boleznim (World population review, 2019b).

Španija trenutno nima uradne vere. Leta 1978 je bila rimskokatoliška vera umaknjena kot državna vera. Kljub temu da se velik del prebivalstva šteje kot katoliški, statistike pravijo, da več kot 63 % prebivalstva nikoli ne obišče verskih storitev v državi. Ocena iz leta 2012 pravi, da stopnja rasti prebivalstva znaša 0,654 %, kar pomeni, da bo rast prebivalstva v Španiji počasna in stalna (World population review, 2019b).

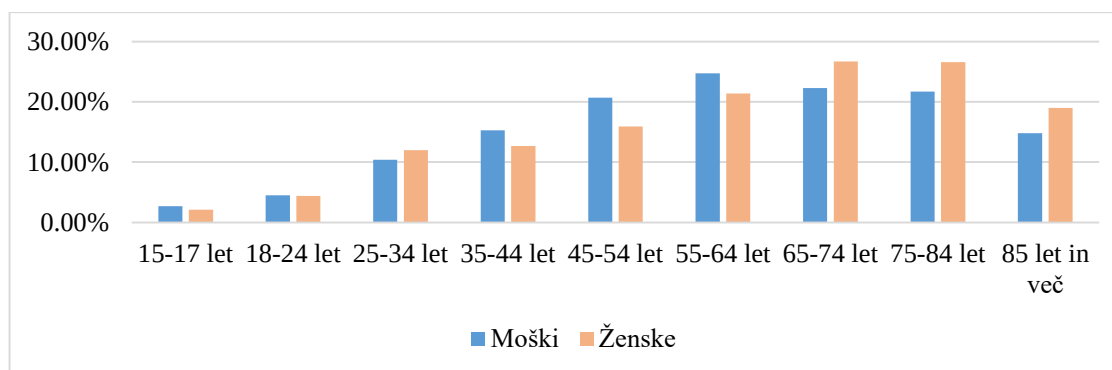
Tabela 8: Španska mesta z največjim številom prebivalstva

Mesto	Število prebivalstva
Madrid	3.255.944
Barcelona	1.621.537
Valencia	814.208
Sevilla	703.206
Zaragoza	674.317

Vir: World population review (2019b).

Pomembno je raziskati tudi kazalnike debelosti in prekomerne telesne teže. V splošnem špansko povprečje ljudi s prekomerno telesno težo spada med srednje v Evropi in nižje v svetu. Od evropskih držav zaostaja za Italijo, Švedsko, Nizozemsko, Avstrijo, Dansko, Francijo in Portugalsko, povprečje pa je nižje od povprečja v Grčiji, Estoniji, Belgiji, Sloveniji, Nemčiji in drugih evropskih državah (OECD, 2017).

Slika 6: Delež oseb z debelostjo v Španiji leta 2014, razdeljenih po starosti in spolu



Vir: Statista (2019h).

4.1.4 Naravno okolje

Z vidika naravnega okolja se Španija trenutno spoprijema s težavami, kot so: krčenje gozdov, onesnaženost zraka, vprašljivost kakovosti in količine vode in dezertifikacija. Na osnovi omenjenih težav država sprejema nove zakone in daje vse večji poudarek naravi in biotski raznovrstnosti (Thomas, 2012).

Poleg vse večje ozaveščenosti in odpravljanja težav, povezanih z okoljem in naravo, pa se povečuje tudi zavedanje o zdravju v povezavi z zdravim načinom življenja. Posledično se povečuje zanimanje po organskih izdelkih, kjer je proizvajalčev fokus na inovacijah. Z vidika prodaje zdrave hrane in pijače še vedno vodijo supermarketi in hipermarketi ter diskonti, vendar pa je ponudba ekološko pakiranih živil in pijač še vedno omejena, zlasti v večjih trgovinah, kot so Mercadona, Eroski in Dia. Napovedi pravijo, da se bo trend povpraševanja po zdravih in organskih izdelkih še naprej povečeval (Euromonitor, 2019a).

Trgovci na drobno, kot so Carrefour, Lidl, Aldi in El Corte Inglés, ki so največji zavezanci prodaje ekološko pakirane hrane, bodo tako še dodatno razširili ponudbo ekološko označenih izdelkov oziroma blagovnih znamk. Velja omeniti, da je vodilen v ponudbi in prodaji ekoloških izdelkov francoski trgovec na drobno Carrefour, ki ponuja več kot 150 izdelkov za zasebne etikete pod Carrefour Bio. Poleg tega je maloprodajna veriga El Corte Inglés lani v supermarketu podjetja Avenida Francia v Valencii odprla nov prostor z imenom La Biosfera, ki ponuja več kot 1.500 organskih certificiranih izdelkov. Močan potencial ekološko pakirane hrane v Španiji je pritegnil tudi največje proizvajalce v živilski industriji, ki so svoje izdelke že začeli ponujati v organski različici, poleg tega pa tudi pridobivati manjše blagovne znamke, že aktivne na trgu (Euromonitor, 2019b).

4.1.5 Tehnološko okolje

Španija se uvršča visoko med inovatorje, kljub vladni politiki, naklonjeni okolju, je potrebna večja javna poraba za raziskave in razvoj ter dostop do zasebnih financ, opaziti pa je tudi pomanjkanje okoljskih patentov (Thomas, 2012).

Poleg Velike Britanije in Italije je Španija država z največjim številom pametnih mest in vodilna pri oblikovanju trajnostnega mestnega prebivalstva. Več kot 80 % španskega prebivalstva živi v mestih, ta številka pa se le povečuje. Španska mesta tako uspešno izvajajo pametne mestne projekte z ukrepi, ki se navezujejo na velikost prebivalstva, geografsko lego, podnebne razmere, mestne strukture in dejavnosti (Export.gov, 2018).

Kar 65 španskih mest je vključenih v špansko mrežo pametnih mest Red Española de Ciudades Inteligentes – RECI, katere namen je delitev izkušenj in ustvarjanje tržnih priložnosti. Vsako mesto mora imeti strateški načrt s posebnimi ukrepi, ki zagotavljajo spodbujanje inovacij in uporabe novih tehnologij, prav tako pa mora biti vsako mesto

pripravljeno zagotavljati razpoložljive vire in izkušnje drugim članom omrežja. Namen takšnega omrežja je predvsem spodbujanje gospodarskega, poslovnega in družbenega napredka mest z inovacijami in znanjem ter razvoj modela trajnostnega upravljanja in izboljšanju kakovosti življenja državljanov, predvsem z vidika varstva okolja in trajnosti. Tako imajo skoraj vsa večja mesta avtomatski namakalni sistem in inteligentni sistem razsvetljave. Inovativna mesta imajo tudi sistem za zbiranje pnevmatskih odpadkov. Eden od ciljev mest je uvedba obnovljive energije in prilagoditev občinskih stavb k zmanjšanju porabe energije (Export.gov, 2018).

4.2 Analiza panoge

4.2.1 Španski trg čokolade

Posledica izboljšanja gospodarstva Španije in s tem povečanje dohodka med potrošniki je tudi razširitev čokoladnega trga in razvoja čokoladnih izdelkov. Ena ključnih strategij, ki prispeva k diferenciaciji izdelkov in večji donosnosti proizvajalcem, je inovativnost. Povečana inovativnost je bila močno opažena v letu 2017 (Euromonitor, 2018a).

Poleg tega je tako kot v drugih evropskih državah prav tako v Španiji opaziti naraščanje povpraševanja po temni čokoladi. V primerjavi z letom 2012, ko je 36 % jedcev čokolade preferiralo temno čokolado, je v letu 2014 po temni čokoladi povpraševalo 40 % jedcev čokolade (Mintel Group, 2016).

Pozitiven učinek gospodarskega okrevanja bo viden tudi v potrošnji, s katero bo naraščala tudi prefinjenost španskih potrošnikov, ki bodo pričakovali vse večje inovacije v čokoladnih izdelkih. Blagovne znamke, ki so poznane kot veliki proizvajalci čokolade, bodo velik del svojih naložb usmerile v raziskave in razvoj ter s tem izboljšale proizvodne procese in dodatno povečali svojo konkurenčnost. Z vidika diferenciacije izdelkov se pričakuje nove oblike, inovativne sestavine, ki bodo zaradi naraščajočega zdravstvenega zavedanja med potrošniki vse manj umetne (Euromonitor, 2018a).

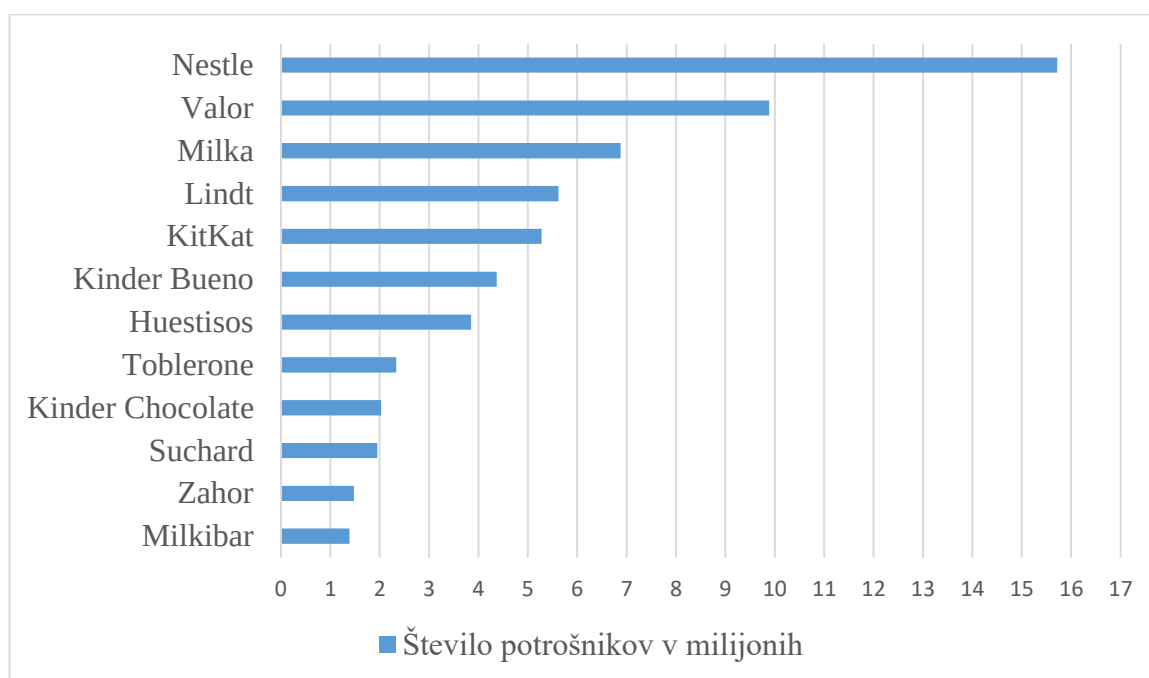
Na osnovi statističnih podatkov lahko oblikujemo sliko stanja proizvodnje, prodaje in prihodkov kakava in čokoladnih izdelkov v Španiji. Podatki iz leta 2017 pravijo, da čokoladno tablico oziroma čokolado v drugih oblikah vsaj enkrat dnevno zaužije približno 4,9 milijona ljudi v Španiji. Potrošnja čokolade je najvišja v študijskem obdobju, kar 72 % čokolade in izdelkov iz kakava se proda v supermarketih, 21,7 % prodaje poteka v hipermarketih in med drugimi distribucijskimi kanali se le 1 % čokolade in kakavovih izdelkov proda v trgovinah, za to specializiranih. Statistika na osnovi ankete iz leta 2016 prikazuje, da 26 % anketirancev iz Španije meni, da je čokolada zdrava, 17 % anketirancev pa verjame, da so zelo kakovostne sestavine izdelka pomemben dejavnik pri nakupu čokolade. Na osnovi podatkov iz leta 2013 lahko zaključimo, da je uvoz čokolade in sladkornih izdelkov v Španijo višji (približno 1,9 milijona ton) v primerjavi z izvozom

(444.000 ton). Napovedi prodaje sladkih in čokoladnih izdelkov v Španiji za leto 2022 pravijo, da bodo prihodki veleprodaje znašali približno 3.746,67 milijona EUR in skupni prihodki celotne proizvodnje 4.979 milijonov EUR, kar ne pomeni znatnega zmanjšanja v primerjavi s sedanjimi prihodki (Statista, 2019k).

4.2.2 Analiza konkurentov na trgu čokolade

Vodilne blagovne znamke čokoladnih izdelkov so v Španiji podobne kot na drugih evropskih tržiščih. Kot lahko vidimo na grafu, prvo mesto zavzema Nestle, sledita mu Valor in Milka (Statista, 2017).

Slika 7: Vodilne blagovne znamke čokoladnih tablic in drugih čokoladnih izdelkov (razen pakiranih pralin)



Vir: Statista (2017).

Ugotovimo lahko, da španski potrošniki največkrat kupujejo čokoladne izdelke vodilnih blagovnih znamk, ki so na voljo v različnih prodajalnah. Naštete čokoladne blagovne znamke spadajo med cenovno nižje pozicionirane izdelke, namenjene množični potrošnji. V primerjavi z njimi naša blagovna znamka ponuja vrhunske, cenovno višje pozicionirane izdelke. Za to moramo raziskati ponudbo vrhunskih čokoladnih blagovnih znamk v Španiji in njene prodajne kanale.

Chocolate Orgánico – Gre za majhno čokoladnico v Madridu, ki posluje od leta 2004. Njihove sestavine so ekološkega izvora oziroma stoddstotno naravne, izbrane od majhnih pridelovalcev, ki skrbijo za okolje in pridelovalno zemljo ter ne uporabljajo pesticidov ali herbicidov (Chocolate Organiko, 2019).

Rabitos Royale – Omenjena blagovna znamka ponuja fige, oblite s čokolado. Gre za družinsko podjetje, ki ima ustvarjeno zgodbo izdelka, ki med drugim močno poudarja kakovost fig jugozahodne Španije, uporabljenih v končnem izdelku (Bombon de Higo, 2019).

Bombons Cudié – Družinsko podjetje, ki se nahaja v bližini Barcelone, je usmerjeno v ponudbo gourmet čokolade. Ponuja širok asortiment čokoladnih izdelkov, pohvali pa se lahko tudi z akreditacijo za varnost hrane, ki zagotavlja varnost celotne prehranske verige ISO 22000 (Cudie, 2019).

Torrans Vicens – Katalonsko podjetje iz Agramunta zajema široko ponudbo sladkih izdelkov, med drugim ponuja tudi čokoladne izdelke, ki temeljijo na kakovosti, tradiciji in inovacijah. Kakovost potrjujejo številni certifikati, kot so: ISO 9001, Q Certification, PGI in EUPGI. Butične prodajalne, ki jih ima podjetje v svoji lasti ali pa kot franšizne prodajalne, se nahajajo po celotni Španiji, poleg tega pa tudi drugje v svetu (Torrans Vincens, 2019).

Chocolates Comes – Čokoladnica z dolgoletno družinsko tradicijo, ki se nahaja v Valencii, se poleg domačega tržišča širi tudi mednarodno. Močno promovira svoj čokoladni muzej, skozi katerega vodi plačljive ogleda, organizirane tudi po TripAdvisorju (Chocolates Comes, 2019).

Utopic Chocolate – Čokoladnica v Valencii nadzira celotno proizvodno verigo od kakavovega zrna do končnega izdelka. Poleg čokoladnice v Valencii svoje izdelke prodaja tudi v Franciji, Nemčiji, Veliki Britaniji, Švici, na Japonskem in Kitajskem (Utopic, 2019).

Tabela 9: Primerjava cen med ponudbo naše blagovne znamke in ponudbe podobnih izdelkov konkurentov

BLAGOVNA ZNAMKA	CENA IZDELKA (4 ponudbe blagovne znamke na spletnih straneh podjetja)
Izbrana blagovna znamka	Čokoladna tablica različnih okusov (120 g) – 4,50 EUR Čokoladne praline (140 g) – 10,90 EUR Čokoladne kroglice, polnjene z likerjem (160 g) – 14,90 EUR Čokoladne praline (280 g) – 16,90 EUR
Chocolate Orgánico	Čokoladna tablica različnih okusov (50 g) – 2,35 EUR Čokoladna tablica različnih okusov (70 g) – od 3,80 EUR do 4,20 EUR Mandlji s čokolado (80 g) – 5,20 EUR Čokoladni lističi (200 g) – 9,90 EUR
Rabitos Royale	Čokoladne fige (47 g) – 2,40 EUR Čokoladne fige (142 g) – 6,80 EUR Čokoladne fige (252 g) – 9,90 EUR Čokoladne fige (395 g) – 14,80 EUR
Bombons Cudié	Čokoladne praline (60 g) – 3,91 EUR

	Čokoladna tablica z mandlji (200 g) – 7,23 EUR Čokoladne praline (180 g) – 8,64 EUR Čokoladne praline (360 g) – 16,36 EUR
Torrans Vicens	Čokoladna tablica različnih okusov (100 g) – od 2,86 EUR do 3,52 EUR Čokoladna tablica različnih okusov (250 g) – 5,50 EUR Karamelizirani mandlji s čokolado in mandljevo kremo (100 g) – 5,50 EUR Čokoladni tartufi (240 g) – 10,78 EUR
Chocolates Comes	Čokoladna tablica različnih okusov (125 g) – 2 EUR Čokoladna tablica različnih okusov (150 g) – od 2,50 EUR do 3 EUR Oreščki v čokoladi (100 g) – od 2 EUR do 3 EUR Čokoladni liker (250 g) – 7 EUR
Utopic Chocolate	Čokoladna tablica različnih okusov (90 g) – 4,90 EUR Čokoladna tablica različnih okusov, posebna izdaja (70 g) – 5 EUR

Vir: Vodstvo izbrane blagovne znamke (2019); Chocolate Organiko (2019); Bombon de Higo (2019); Cudie (2019); Torrans Vincens (2019); Chocolates Comes (2019); Utopic (2019).

Na osnovi pridobljenih podatkov lahko ugotovimo, da je naša blagovna znamka cenovno primerljiva s španskimi čokoladnicami višjega cenovnega razreda. Gre za predvsem majhna družinska podjetja z dolgoletno tradicijo, ki dajejo poudarek kakovosti in inovacijah. Surovine, ki jih uporabljajo našeta podjetja, so predvsem naravnega izvora, trudijo se, da uporabljajo čim več španskih surovin. Na njihovih spletnih straneh lahko večinoma najdemo tudi možne plačljive ogleda njihovih čokoladnih obratov. Naštete čokoladnice imajo oblikovano izredno podobno zgodbo kot naša izbrana blagovna znamka, saj promovirajo družinske vrednote in tradicijo, domače surovine in končne izdelke, ki so čim bolj organskega oziroma naravnega izvora, skupna točka pa so tudi vodeni ogledi skozi čokoladnico. Ob pregledovanju njihovih izdelkov lahko ugotovimo, da je njihova ponudba čokoladnih izdelkov precej širša v primerjavi z izbrano blagovno znamko, saj poleg različnega sadja in orešchkov, namočenih v čokoladi, ponujajo tudi visokokakovosten kakav v prahu, kakavovo maslo, vročo čokolado, med s čokolado, čokoladne likerje in podobno. Poleg lastnih butičnih prodajaln nekatere od blagovnih znamk prodajajo tudi izven meja države, vse pa imajo razvito spletno prodajo.

5 ANALIZA NIZOZEMSKKE

V tem poglavju bom z analizo PEST predstavila širšo analizo okolja Nizozemske. Vključuje analizo političnega in pravnega okolja ter gospodarskega, socialnega, naravnega in tehnološkega okolja. Predstavila bom tudi analizo panoge, ki zajema analizo nizozemskega trga čokolade in analizo glavnih konkurentov.

5.1 Širša analiza okolja (PEST)

5.1.1 Politično in pravno okolje

Kraljevino Nizozemsko sestavljajo štiri države, to so: Nizozemska, Curaçao, Aruba in Sint Maarten. Nizozemsko sestavlja 12 provinc v zahodnem delu Evrope in trije karibski otoki, Sint Eustatius, Saba in Bonaire. Karibski otoki imajo status čezmorskih držav, evropski del kraljevine pa je del Evropske unije (Kołodziejewski, 2015).

Nizozemska je ustavna monarhija, katere vodja je monarh, trenutno kralj Viljem-Aleksander. Poleg njegove ceremonialne vloge kralj imenuje tudi vodjo vlade, ki je običajno vodja večinske stranke v narodnem parlamentu. Pomemben organ v državi je tudi državni svet, katerega naloga je razvijanje in usklajevanje politike. Člane državnega sveta na podlagi mnenja predsednika vlade imenuje kralj (Nations Encyclopedia, 2019).

Parlament je sestavljen iz dveh domov. Druga hiša oziroma drugi senat je vplivnejši od prvega. Poleg uvajanja zakonodaje ima pravico do spreminjanja proračunov, ki jih oblikuje svet ministrov, pravico do pravne pobude, pravico do vložitve amandmajev in pravico do začetka preiskave ter pravico do interpelacije. Senat sestavlja 150 članov, izvoljenih na neposrednih nacionalnih volitvah, ki potekajo na vsake štiri leta. Na drugi strani prvi senat, sestavljen iz 75 članov, ki jih izvolijo deželni parlamenti, odobri ali zavrne vse nizozemske zakone brez pravice na amandma. Zanimiv podatek je, da nizozemska vlada ni pomembna v gospodarstvu, saj se ne meša v nadzor gospodarskih naložb, poleg tega tudi nima v lasti veliko podjetij. Trenutni predsednik vlade je Mark Rutte iz ljudske stranke za svobodo in demokracijo (Amsterdam Info, 2019).

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama:

- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Vlado Kraljevine Nizozemske o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka s protokolom (BNLD0U);
- Zakon o ratifikaciji Pogodbe o sodelovanju med Republiko Slovenijo in Flamsko skupnostjo ter Flamsko regijo (BRFLS);
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Kraljevino Nizozemsko o vzajemnem vzdrževanju zalog surove nafte in/ali naftnih derivatov (BNLVZN);
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Kraljevine Nizozemske o mednarodnem cestnem prevozu (BNLMCP);
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Flandrije;
- Akt o nasledstvu sporazumov nekdanje Jugoslavije s Kraljevino Nizozemsko, ki naj ostanejo v veljavi med Republiko Slovenijo in Kraljevino Nizozemsko (BNZNSNJ);

- Sklep o potrditvi Memoranduma o soglasju med Davčno upravo Republike Slovenije in Generalnim direktoratom Davčne in carinske uprave Nizozemske o izmenjavi informacij v zvezi z neposrednim obdavčevanjem;
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma v obliki izmenjave pisem o obdavčevanju dohodka od prihrankov in začasni uporabi tega sporazuma, sklenjenega med Republiko Slovenijo in Kraljevino Nizozemsko glede Nizozemskih Antilov;
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma v obliki izmenjave pisem o obdavčevanju dohodka od prihrankov in začasni uporabi tega sporazuma, sklenjenega med Republiko Slovenijo in Kraljevino Nizozemsko glede Arube (Izvozno okno, 2019b).

5.1.2 Gospodarsko okolje

Raziskala sem ekonomske kazalnike Nizozemske, ki opisujejo stanje in spremembe v gospodarstvu skozi čas.

Tabela 10: Ekonomski kazalniki Nizozemske od leta 2013 do leta 2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bruto domači proizvod (realna sprememba v %)	-0,13	1,42	1,96	2,19	2,87	2,81
Stopnja brezposelnosti (v %)	7,3	7,4	6,9	6	4,9	3,9
Inflacija (v %)	2,56	0,32	0,22	0,11	1,3	1,45
Izvoz (vsi proizvodi v EUR)	430.073.164	429.827.934	426.879.837	401.965.842	447.855.015	642.662.000
Uvoz (vsi proizvodi v EUR)	381.073.128	382.195.959	382.750.875	359.922.115	398.403.246	574.000.000
Realna minimalna letna plača (EUR)	19.369,64	19.456,07	19.448,14	19.800,12	19.800,68	19.130,40
Bruto javni dolg države (v % od BDP)	67,8	68	64,4	61,8	56,7	53,09

Vir: Trading economics (2019); Statista (2019c); Statista (2019d); Statista (2019e).

Predvidevanja pravijo, da se bo do leta 2020 rast BDP-ja ustavila na nekaj nad 2 %. Zasebna potrošnja in naložbe naj bi se rahlo upočasnile, inflacija ter rast plač pa naj bi se vztrajno povečevali na račun tesnega trga dela. Pri fiskalni porabi je pomembno osredotočenje na spodbujanje dolgoročne rasti, potrebno pa je izvajati tudi reforme trga dela (OECD, 2018).

Z vidika poslovanja je nizozemsko gospodarstvo eno najbolj odprtih gospodarstev na svetu. Gre za mednarodno usmerjeno državo s pozitivnim poslovnim okoljem in razvitim davčnim sistemom, naklonjenim inovacijam in poslovnim aktivnostim. Gre za šesto največje gospodarstvo v Evropski uniji, kjer je dohodek na prebivalca med najvišjimi v Evropski uniji. Globalni konkurenčni indeks svetovnega gospodarskega foruma je preteklo leto Nizozemsko uvrstil na četrto mesto. Poleg tega nizozemska vlada velja kot ena najučinkovitejših na svetu. Razpoložljivost usposobljene delovne sile je na visoki ravni, prav tako tudi produktivnost, kot posledica visokega standarda izobraževanja in usposabljanja (PwC, 2018).

Pred registracijo podjetja v gospodarski zbornici je potrebno preveriti dokumentacijo, predvsem dovoljenje za začetek poslovanja na Nizozemskem (v primeru člana Evropske unije to ni potrebno), poslovni načrt, pravno obliko in ime podjetja, obdavčitev in zavarovanja, lokacijo podjetja in model delovnega razmerja (KVK, 2019).

Registracija podjetja zahteva štiri postopke. V prvem koraku je potrebno preveriti ustreznost in veljavnost izbranega imena podjetja. Preverjanje ustreznosti imena poteka na spletni strani Gospodarske zbornice in je brezplačno. V drugem koraku je potrebno pri notarju civilne zakonodaje pripraviti in podpisati akt o ustanovitvi družbe, kar znaša približno 1.750 EUR in se uredi v enem dnevu. V tretji proceduri se podjetje registrira pri lokalni gospodarski zbornici, s čimer podjetje pridobi registrsko številko. Registracija se lahko opravi osebno ali po spletu. Postopek se običajno opravi v enem dnevu. Prijavnina znaša 50 EUR, plačilo pa se lahko opravi z gotovino ali nakazilom. V zadnjem postopku je potrebna brezplačna prijava pri lokalnih davčnih uradih in organih socialne varnosti, ki se običajno opravi v enem dnevu, zahtevano davčno številko pa bo davčni urad uredil najkasneje po šestem tednu od vložitve prijave (World Bank Group, 2019).

Zanimala me je tudi blagovna menjava med Slovenijo in Nizozemsko. Slovenski izvoz na Nizozemsko temelji predvsem na vozilih in njihovih delih, električnih strojih in opremi ter njihovih delih. Poleg tega so slovenski izvozni proizvodi na Nizozemsko tudi jedrski reaktorji, stroji in mehanske naprave ter optični, fotografski in medicinski instrumenti, pa tudi papir in karton ter plastične mase. Na drugi strani slovenski uvoz z Nizozemske obsega predvsem električne stroje in opremo, farmacevtske proizvode, vozila, jedrske reaktorje plastične mase in organske kemijske proizvode (Izvozno okno, 2019b).

Tabela 11: Blagovna menjava Slovenija – Nizozemska (v 1.000 EUR)

Leto	Izvoz blaga na Nizozemsko	Uvoz blaga z Nizozemske	Skupaj	Saldo
2012	418.181	675.615	1.093.796	–257.434
2013	342.897	658.768	1.001.665	–315.871
2014	393.676	793.761	1.187.437	–400.085
2015	430.427	823.021	1.253.448	–392.594
2016	448.803	923.197	1.372.000	–474.394
2017	529.995	914.773	1.444.768	–384.778
2018	382.855	699.750	1.082.605	–316.895

Vir: Izvozno okno (2019b).

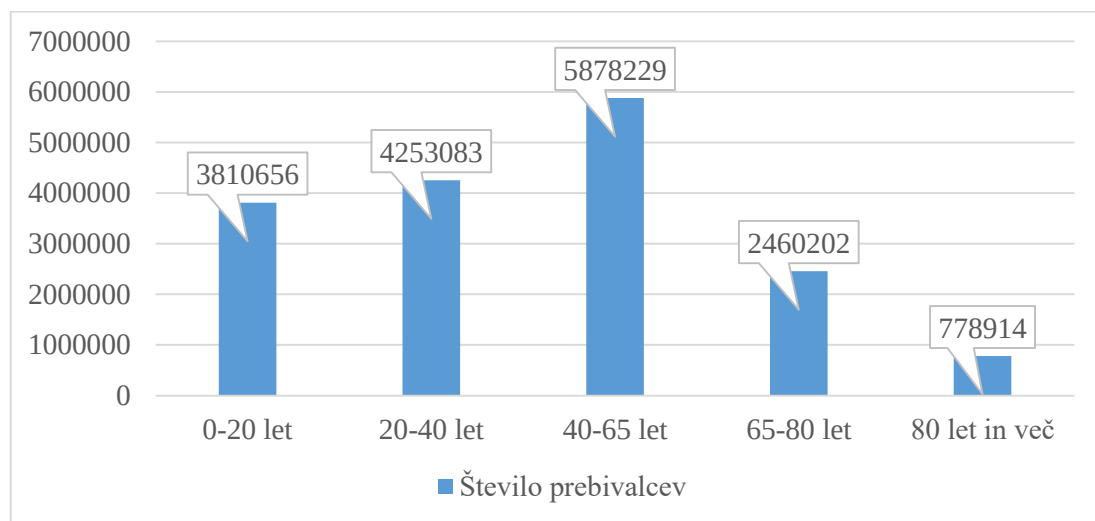
5.1.3 Socialno okolje

Sedanje število prebivalstva Nizozemske je 17.105.895, kar znaša 0,22 % celotnega svetovnega prebivalstva. Gostota prebivalstva znaša 507 prebivalcev/km², skupna površina zemljišča pa je 33.720 km², s čimer je Nizozemska druga najgostejše naseljena država v Evropski uniji, takoj za Malto. 91,3 % prebivalstva živi v mestih. Prebivalstvo počasi narašča, kar predvsem temelji na naravnih spremembah prebivalstva. Stopnja rodnosti na Nizozemskem znaša 1,74 in je višja od evropskega povprečja (Worldometers, 2019a).

Pričakovana življenjska doba ob rojstvu je na Nizozemskem med najvišjimi v Evropski uniji, poleg tega pa se nenehno povečuje. Podatki iz leta 2017 pravijo, da je pričakovana življenjska doba ob rojstvu 80,1 leta za moške in 83,3 leta za ženske (Statista, 2019b).

Stopnja brezposelnosti je v letu 2017 znašala 5,9 % in se od leta 2014 nenehno znižuje, na drugi strani se prav tako zvišuje število zaposlenih, v letu 2017 je bilo zaposlenih približno 8,58 milijona ljudi (Statista, 2019e).

Slika 8: Prebivalstvo Nizozemske po starostnih skupinah za leto 2018



Vir: Statista (2018a).

Z grafa lahko vidimo, da največjo starostno skupino na Nizozemskem predstavljajo osebe med 40 in 65 letom, skoraj šest milijonov prebivalcev.

Statistike iz leta 2018 pravijo, da na Nizozemskem živi približno 13 milijonov prebivalcev nizozemskih korenin in približno štiri milijone prebivalcev migracijskega izvora, predvsem turškega in maroškega ozadja (Statista, 2018b).

Kar 50,6 % celotnega prebivalstva je krščanske vere, 42,1 % nizozemskega prebivalstva se ne povezuje z religijo. 6 % prebivalstva je muslimanov, 0,5 % je hinduistov, 0,2 % je judov, prav tako 0,2 % budistov ter 0,2 drugih (Country meters, 2019).

Največje število prebivalcev pripada Amsterdamu, nato pa Rotterdamu, Haagu, Utrechtu in Eindhovenu (World Population Review, 2019a).

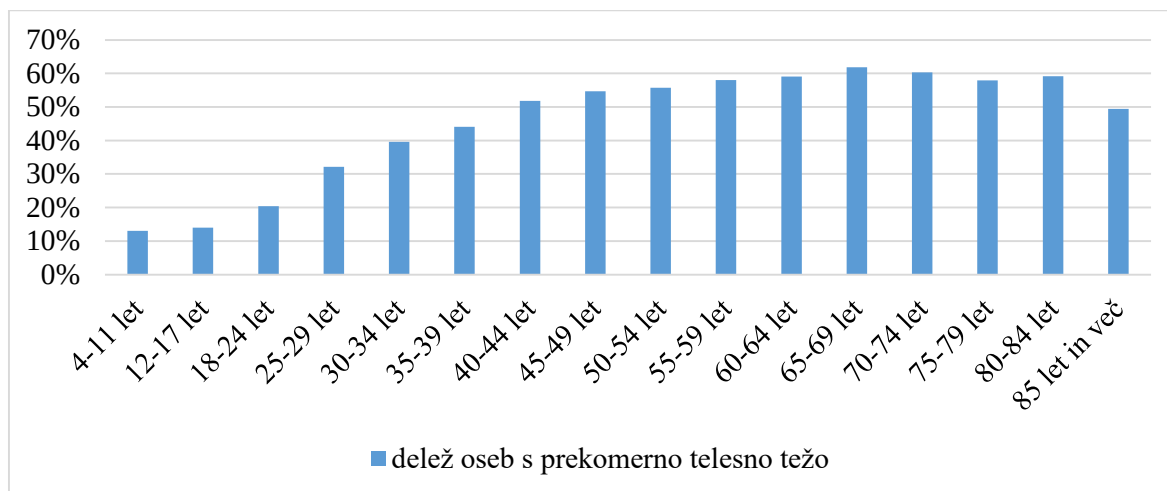
Tabela 12: Nizozemska mesta z največjim številom prebivalstva

Mesto	Število prebivalstva
Amsterdam	741.636
Rotterdam	598.199
Haag	474.292
Utrecht	290.529
Eindhoven	209.529

Vir: World Population Review (2019a).

Nizozemska velja za eno od evropskih držav z najnižjim povprečjem debelih ljudi. Raziskave pravijo, da v vseh starostnih kategorijah prevladujejo ženske, ki se borijo z debelostjo (Solanki, 2018).

Slika 9: Delež oseb s prekomerno telesno težo na Nizozemskem leta 2017



Vir: Statista (2019i).

5.1.4 Naravno okolje

Kot omenjeno, za Nizozemsko je značilna gosta naselitev, poleg tega pa tudi visok življenjski standard ter močno razvita živilska in kmetijska industrija. Posledično intenzivna raba zemljišč močno vpliva na degradacijo biotske raznovrstnosti in sam ekosistem (van Bodegraven, 2018).

Velja omeniti, da je le 14 % nizozemske zemlje pokrite z naravno oziroma polnaravno vegetacijo ali gozdom. Nizozemska vlada si prizadeva ohraniti biotsko raznovrstnost, predvsem s politikami, ki spodbujajo naraven način izrabe zemlje in naravi prijazne rešitve za zadovoljevanje potreb ljudi (van Bodegraven, 2018).

Vse bolj se pojavlja zavest, da je s strani podjetij, vlade in drugih vključenih strani potrebno intenzivno merjenje svoje odvisnosti in vpliva na naravni kapital. To lahko pomaga ustvariti bolj trajnostno družbo. Povečevanje ozaveščenja poteka tudi preko sodelovanja podjetij, mednarodne zveze za ohranjanje narave in vlade. Preko različnih poskusov in študij izmenjujejo izkušnje ocenjevanja naravnega kapitala, razvijati so se začela orodja za ocenjevanje vplivov naravnega kapitala in odvisnosti podjetij, razvita pa je bila tudi spletna platforma, ki omogoča izmenjavo informacij, povezanih z ekosistemskimi storitvami in naravnim kapitalom. Spodbude vse bolj povečujejo zanimanje podjetij in znanstvenih ustanov, poudarja pa se tudi potreba po večji standardizaciji in uporabi orodij, namenjenih računovodstvu naravnega kapitala. Tečejo različni projekti, katerih rezultati in podatki

pomagajo k oblikovanju politik in pobud na različnih ravneh, ki pomagajo k izboljšanju kakovosti življenja na Nizozemskem (van Bodegraven, 2018).

Velja omeniti, da je Nizozemska podpisnica številnih mednarodnih konvencij in se aktivno trudi v omejevanju učinkov nevarnih snovi (Government of the Netherlands, 2019b).

5.1.5 Tehnološko okolje

Nizozemska se uvršča na prvo mesto, ko gre za vprašanje poslovnega ozračja, ugodnega za zagonska (angl. Start-up) podjetja, z visokoizobraženimi kadri z razvitim tehničnim znanjem in odprto poslovno kulturo. Ena od prednosti je tudi, da tehnološka sposobnost ni skoncentrirana le na glavno mesto, temveč široko po celotni državi (Boyrikova, 2017).

Poudarek na inovativnosti je izjemno velik. Nizozemska vlada podpira podjetja k inovativnosti s številnimi davčnimi ugodnostmi in nepovratnimi sredstvi. Najpomembnejši nizozemski inovativni sektorji so vrtnarski materiali, živilska industrija, voda, zdravstvo, kemikalije, visoka tehnologija, energija, logistika in ustvarjalne industrije. Vlada dodatno spodbuja te sektorje z raznimi fondi, nagradami in promoviranjem najinovativnejših izdelkov (Government of the Netherlands, 2019a).

5.2 Analiza panoge

5.2.1 Nizozemski trg čokolade

V letu 2018 je bilo na nizozemskem čokoladnem trgu opaziti povpraševanje po visokokakovostnih čokoladnih izdelkih z večjo vsebnostjo kakava. Vedno večje število potrošnikov se je odločilo za nakup temne čokolade, poleg tega pa tudi za čokoladne izdelke z manj sladkorja in vsebnostjo organskih sestavin. Narašča tudi povpraševanje po izdelkih trajnostnega razvoja in poštene trgovine (Euromonitor, 2018b).

V preteklem letu je bilo močno opaziti povpraševanje po zdravih oziroma manj sladkanih in kakovostnih čokoladnih izdelkih. Povečala se je potrošnja temne čokolade in izdelkov z večjo vsebnostjo kakava, poleg tega pa se je povečalo tudi število luksuznih čokoladnih znamk, kot sta Lindt in Godiva, v nizozemskih supermarketih, kot je na primer Albert Heijn. Poleg manjše vsebnosti sladkorja in povečanja deleža kakava v čokoladnih izdelkih je močno opazen tudi trend povpraševanja po organskih in veganskih izdelkih (Euromonitor, 2018b).

Že omenjeno naraščanje zavedanja o pomembnosti certificiranih trajnostnih proizvodov in poštene trgovine je močno tudi na Nizozemskem, kjer je bilo v preteklem letu zelo opazno povečanje povpraševanja po takšnih izdelkih. Diferenciacija izdelkov je ena pomembnih taktik povečanja prodaje izdelkov. Kot primer lahko navedemo Lindt, ki je v dogovoru z

verigo supermarketov Albert Heijn med veliko nočjo na police prodajaln postavil velikonočna jajca in tako privabil popolnoma nove potrošnike in s tem opravil uspešno promocijo svojih izdelkov (Euromonitor, 2018b).

Od leta 2011 do leta 2016 je kategorija čokoladnih izdelkov, ki je hkrati tudi vodilna kategorija na nizozemskem trgu slaščic, dosegla 3,1-odstotno rast. Naraščajoči razpoložljivi dohodek kot posledica stabilne gospodarske rasti in naraščajoče stopnje zaposlenosti pa je eden od dejavnikov, ki do leta 2021 napoveduje močno rast čokoladne industrije, poleg tega pa večje povpraševanje po vrhunskih proizvodih (Report Linker, 2018).

Število podjetij, vključenih v proizvodnjo industrije kakava, čokolade in sladkorja na Nizozemskem, se iz leta v leto povečuje. Od leta 2008, ko je bilo opaženih 127 podjetij, je število do leta 2016 naraslo na 263. V letu 2017 je prodaja znašala skoraj 80 milijonov EUR. Najbolj priljubljen okus je bila mlečna čokolada, zavzemala je več kot 30 % tržnega deleža, vrednost njene prodaje pa je znašala približno 24 milijonov EUR. Na osnovi anket več kot 90 % anketiranih meni, da je okus čokolade pomemben vidik pri nakupu. Ob raziskovanju deleža mladih, ki uživajo čokolado ali druge sladkorne izdelke, je leta 2017 približno 27 % učencev zadnjega razreda osnovne šole na Nizozemskem dnevno uživalo omenjene izdelke, prav tako tudi učenci zadnjega letnika srednje šole. Ob proučevanju gospodinjstev ugotovitve pravijo, da je v letu 2016 povprečno gospodinjstvo na Nizozemskem namenilo približno 70 EUR za sladke oziroma čokoladne izdelke. Povečanje prodaje čokolade je opaziti za obdobje valentinovega, od leta 2016 do leta 2017 se je za valentinovo prodaja čokolade povečala za 11 %. Čokolada je tudi najbolj zaželeno darilo za ženske na Nizozemskem, po podatkih iz leta 2017 si kot praznično darilo čokolado zaželi približno tretjina žensk (Statista, 2019a).

5.2.2 Analiza konkurentov na trgu čokolade

Z vidika konvencionalnega trga Nizozemsko tržišče uspešno pokrivajo večji proizvajalci, kot so Nestle, Ferrero in Mars, na trgu proizvajalcev srednje velikosti pa največji delež zavzema proizvajalec Tony's Chocolonely. Gre za nizozemsko blagovno znamko slaščic, ki se zavzema za pravično trgovino. Kar 55 milijonov EUR prihodkov je Tony's Chocolonely ustvaril v letu 2018, od tega je bilo več kot 48 milijonov teh prihodkov ustvarjenih na domačem trgu (Statista, 2019g).

Cilj je raziskati specializirani trg, ki nudi »vrhunske« izdelke:

Chocolate Explorers (Mesjokke Chocolate) – Čokoladnica, ki se nahaja v Utrechtu, se zavzema za pravično trgovino in tako odkupuje kakav neposredno od pridelovalcev. Poleg tega odkupuje visokokakovosten kakav tipa trinitario ali criollo. Čokolado prodajajo tudi v drugih trgovinah in restavracijah na Nizozemskem, v Nemčiji, Belgiji in Franciji (Chocolate Explorers, 2019).

Chocolate Makers – Je nizozemski proizvajalec čokolade s sedežem v Amsterdamu. Podjetje nadzoruje kompletno verigo v proizvodnji čokolade, od kakavovega zrna do končnega izdelka na prodajni polici. Zavzema se za pošteno trgovino, etiko in trajnost ter uporablja le ekološke sestavine. Poleg tega s svojim poslovanjem deluje okolju prijazno, pomaga pri projektu ohranjanja gorske gorile v Kongu, poleg tega pa za prevoz kakavovih zrn iz Dominikanske Republike uporablja ladjo Tres Hombres, ki ohranja izdelke v popolnem stanju s solarno hlajenim tovornim skladiščem (Chocolate makers, 2019).

Metropolitan chocolate – Gre za prvo nizozemsko čokoladnico, ki je v svoje kombinacije zajela različne začimbe, zelišča, soli in kise. Podjetje je aktivno na področju dejavnosti, kot so na primer sodelovanje z oblikovalci in umetniki, organizacija festivala čokolade »Chocoo«, poleg tega pa so v okviru čokoladnice izšle tudi kuharske knjige, ki so bile deležne različnih javnih nagrad (Metropolitan, 2019).

Lovechock – Lovechock, veganska slaščičarna, v procese proizvodnje vključuje uporabo sestavih organske kakovosti, poleg tega pa tudi predelavo kakava pri nizkih temperaturah, saj se le tako ohranijo vse hranljive snovi v kakavu, poleg tega pa v procese ne vključujejo industrijsko rafiniranega sladkorja. Njihova prodajna filozofija vključuje tudi občutek odgovornosti do planeta, saj ne uporabljajo plastične embalaže, njihova čokolada pa se prodaja v več kot 20 državah (Lovechock, 2019).

Krak chocolate – Čokoladnica, ki prav tako pokriva celoten proces izdelave čokolade od kakavovega zrna do končnega izdelka. Deluje od leta 2013, poleg nizozemskega tržišča pa jo najdemo tudi v Veliki Britaniji, Nemčiji, Franciji in Španiji (Krak Chocolate, 2019).

Naive chocolate – Čokoladnica, ki obratuje v Litvi, je na voljo tudi na policah nizozemskih prodajaln. Podjetje nadzoruje celotno verigo od kakavovega zrna do čokoladne tablice. Čokoladne police izdelki Naive zasedajo tudi v Veliki Britaniji, Italiji, Franciji, Nemčiji, Singapurju, Združenih državah Amerike in Hong Kongu (Cocoa Runners, 2019).

Tabela 13: Primerjava cen med ponudbo naše blagovne znamke in ponudbo podobnih izdelkov konkurentov

BLAGOVNA ZNAMKA	CENA IZDELKA (4 ponudbe blagovne znamke na spletnih straneh podjetja)
Izbrana blagovna znamka	Čokoladna tablica različnih okusov (120 g) – 4,50 EUR Čokoladne praline (140 g) – 10,90 EUR Čokoladne kroglice, polnjene z likerjem (160 g) – 14,90 EUR Čokoladne praline (280 g) – 16,90 EUR
Mesjokke Chocolate	Čokoladna tablica različnih okusov (40 g) – od 3,50 EUR do 3,95 EUR Čokoladna tablica različnih okusov (80 g) – od 5,00 EUR do 5,50 EUR

Chocolate Makers	Čokoladna tablica različnih okusov (90 g) – od 3,25 EUR do 3,50 EUR
Metropolitan chocolate	Kakavovo pivo (33 cl) – 5,85 EUR Čokoladno milo – 1,94 EUR Pomarančna lupina v čokoladi (100 g) – 8,45 EUR Čokoladni lomljenci različnih okusov – 6,95 EUR
Lovechock	Čokoladna tablica različnih okusov (40 g) – 3,19 EUR Čokoladna tablica različnih okusov (70 g) – od 4,46 EUR do 4,62 EUR
Krak chocolate	Čokoladna tablica različnih okusov (80 g) – od 6,95 EUR do 9,95 EUR
Naive chocolate	Čokoladna tablica s cvetnim prahom (100 g) – 7 EUR Čokoladna tablica z jurčki (100 g) – 7 EUR Čokoladna tablica s kefirjem (100 g) – 7 EUR Čokoladna tablica z začimbami in drugimi eksotičnimi okusi (100g) – 7 EUR Čokoladna tablica posebna izdaja (100 g) – 8,50 EUR

Vir: Vodstvo izbrane blagovne znamke (2019); Chocolate Explorers (2019); Chocolate makers (2019); Metropolitan (2019); Lovechock (2019); Krak Chocolate (2019); Cocoa Runners (2019).

Izbrana blagovna znamka je prav tako cenovno primerljiva z nizozemskimi blagovnimi znamkami. Zanje velja, da poseben poudarek dajejo samemu procesu proizvodnje oziroma nadzoru celotne verige proizvodnje od kakavovega zrna do končnega izdelka. Poudarjajo kakovost kakavovih zrn, ki jih večinoma sami izbirajo in uvozijo iz Latinske Amerike ali afriških držav, ob tem pa pazijo tudi na pošteno poslovanje s tamkajšnjimi pridelovalci kakava. Podjetja se trudijo biti tudi okolju prijazna, izbirajo embalažo, prijazno okolju, poleg tega pa nekatera podjetja pazijo tudi pri izbiri prevoza kakavovih zrn in s tem še dodatno poskrbijo za okoljevarstveno odgovornost. Okusi čokolad so zelo raznoliki in inovativni, manj pa je najti čokoladne praline. Novosti so kakavova piva, čokoladna mila in nova polnila čokolad, kot so cvetni prah, kefir in jurčki.

Poleg lastnih prodajaln čokoladnice prodajajo čokolado tudi na spletnih straneh. Prodajajo tudi po posrednikih, predvsem po specializiranih trgovinah, namenjenih ponudbi visokokakovostnih izdelkov, kot so na Nizozemskem na primer:

Vanroselen fine chocolates – Prodajalna čokolade v Amsterdamu, ki je usmerjena v ponudbo visokokakovostnih mednarodnih blagovnih znamk ročno izdelane čokolade in pralin, predvsem čokoladnic z lastno čokoladno (od kakavovega zrna do čokolade). Prodaja je na voljo na sami lokaciji ali na spletni trgovini (Vanroselen Fine Chocolates, 2019).

Evermore – Družinsko podjetje, ki prodaja ekskluzivno čokolado, kavo in čaj. Poleg najvišje kakovosti je vstopni pogoj na prodajne police ekološka in poštena trgovina

proizvajalca. Čokolada je največkrat izdelana v državi izvora, poleg tega prodajajo tudi čokolado manjših nizozemskih in belgijskih proizvajalcev. Poleg prodajalne je na voljo tudi spletna trgovina (Evermore, 2019).

Chocolate sellers – Spletna trgovina, ki ponuja visokokakovostne čokoladne izdelke mednarodnih manjših proizvajalcev z lastno čokolado, ki se zavzemajo za pravično trgovino in ekološko prijazno proizvodnjo (Chocoladeverkopers, 2019).

Schokothek – Prodajalna čokolade v Lüneburgu, v kateri so na voljo čokoladni izdelki manjših proizvajalcev s celega sveta. Poudarek daje kakovosti, izvoru in pravični trgovini. Čokolada je izdelana samo iz finih kakavovih zrn (criollo). Večkrat čokolada prihaja iz držav izvora kakava ali pa iz manjših tovarn, ki neposredno predelujejo kakavova zrna v čokolado (Schokothek, 2019).

Po podobnem načelu delujejo tudi druge fizične prodajalne z lastnimi spletnimi stranmi, kot so Chocolatl, Sweet Sisters in Cacao Museum.

6 STRATEGIJA IN PRIPOROČILA

6.1 Usmeritev prodaje na ciljne skupine, kot sta generaciji Y in Z

Pripadniki generacij Y (milenijci) in Z so sodobni potrošniki, ki zahtevajo drugačno interakcijo z blagovnimi znamkami. Nadalje predstavljam nekaj značilnosti omenjenih generacij, na podlagi katerih bi bilo smiselno oblikovati novo prodajno strategijo.

Ker sledijo zdravemu prehranjevanju, želijo vedeti, kakšne sestavine vsebuje izdelek. Cenijo preproste in trajnostne izdelke, ki so naravnega izvora ter brez konzervansov. Naklonjeni so novostim in inovativnim sestavinam. Cenijo nove okuse in se ne bojijo okušati novih začimb oziroma hrane (Neilly's Foods, 2018). Prav tako so naklonjeni hrani z nizko vsebnostjo ogljikovih hidratov. Zaradi vse večje ozaveščenosti o pridelavi mesa in mesnih izdelkov se milenijci pogosto odločajo za hrano na rastlinski osnovi, zavedanje o pomembnosti zdravega črevesja pa spodbuja prodajo granole, probiotikov, ovsene kaše in podobnih izdelkov. (Broggini, 2019). Pomembno je proučiti tudi embalažo, saj postaja vse pomembnejše tržno orodje. Značilno je, da posamezniki generacije Y aktivno namenjajo svojo pozornost prebiranju nalepke na embalaži, so naklonjeni embalaži z nalepkami, ki odražajo zaupanje in varnost, pozorni pa so tudi na videz izdelka, material, obliko, velikost in barve (Küster, Vila & Sarabia, 2019).

Kljub temu da trenutno največjo kupno moč predstavlja generacija Y oziroma milenijci, ne smemo pozabiti, da ti prihajajo v zgodnja trideseta leta, za njimi pa prihaja nova generacija Z. Potrošnja pri predstavnikih generacije Z postaja sredstvo samoizražanja. Nakup izdelkov določene blagovne znamke ne pomeni več ujemanja z določenimi normami ali skupinami temveč postaja izražanje individualne identitete. Individualni izdelki postajajo vse bolj

zaželeni, potrošniki generacij Y in Z pa so zanje pripravljeni plačati višjo ceno (Francis & Hoefel, 2018).

6.2 Ocena investicijskih stroškov za proces predelave kakavovih zrn v čokolado

V poglavju o čokoladni industriji sem podrobno opisala postopek predelave kakavovih zrn v čokolado. Vemo, da se je izbrana blagovna znamka odločila, da trenutno sodeluje v procesu izdelave čokolade le v zadnjih dveh postopkih, torej v procesu temperiranja že vnaprej izdelanih čokoladnih tablet, ki jih kupi pri dobavitelju, in v procesu oblikovanja čokolade, torej vlivanja pravilno ogrete čokolade v plastične ali silikonske modelčke.

Na podlagi raziskanega sem ugotovila, da se vse bolj povečuje zanimanje za ročno izdelano čokolado. Blagovne znamke, ki torej zajemajo procese od čiščenja in nato praženja kakavovih zrn do končnega izdelka, torej najpogostejše čokoladne tablice, so v močnem porastu. Štejejo se za visokokakovostne in spadajo v višji cenovni razred, kamor spadajo tudi izdelki izbrane blagovne znamke. Glede na opravljene intervjuje sem ugotovila, da vodstvo podjetja ne razmišlja o izdelavi svoje čokolade. Na podlagi raziskanega menim, da bi bilo vseeno smiselno, da podjetje v prihodnosti razmišlja o tem, saj se predstavlja za visokokakovostno blagovno znamko, z vključitvijo manjkajočih procesov in pravo trženjsko strategijo pa bi močno pridobila na relevantnosti, predvsem v državah, kot sta Španija in Nizozemska, kjer je ozaveščenost o procesu izdelave čokolade na višji ravni. Vodstvo podjetja meni, da bi bil proces izdelave čokolade zanje drag. Želela sem se prepričati oziroma narediti približen proračun, na podlagi katerega bom nato svojo hipotezo potrdila ali zavrnila.

Ocena investicijskih stroškov potrebne opreme

Da bi podjetje lahko postalo proizvajalec lastne čokolade, potrebuje strojno opremo, ki v proces vključi naslednje korake: razvrstitev, praženje, trenje in ventiliranje ter izdelavo čokoladne mase. Strojna oprema je:

- pražilnik (12 kg/uro) = 22.000 EUR,
- ventilator z mlinom za trenje kakavovih zrn = 15.000 EUR,
- dodatni mlinček = 13.500 EUR,
- stiskalnica = 22.500 EUR,
- conche = 15.500 EUR.

Nakup kompletne opreme bi torej znašal 88.500 EUR (Selmi, 2019). Poleg tega bi podjetje moralo vložiti tudi v znanje vsaj enega posameznika, ki bi moral obvladati proces proizvodnje čokolade. Tečaji oziroma seminarji na to temo potekajo po vsem svetu, učenje pa je mogoče tudi po spletnih tečajih, tako na primer ameriško podjetje Ecole chocolat ponuja dvomesečni program učenja po spletu, ki stane 579 EUR.

Nakup kakavovih zrn lahko poteka preko evropskih dobaviteljev, ki sami nadzirajo plantaže v Afriki in Južni Ameriki ter tako skrbijo za nadzor in kakovost.

Glede na to, da gre za dokaj visok vložek, bi lahko opremo hitreje odplačali s proizvodnjo čokolade, ki bi jo nato lahko potem prodajali kot surovino čokoladnim predelovalcem.

6.3 Izbira čokoladnih tablet

Na osnovi raziskanega je neizogibno, da mora podjetje v ponudbo vključiti tudi **čokolado s poreklom**. Glede na uspešne poslovne vezi z dosedanjimi dobavitelji je smiselno, da menedžer čokoladnega oddelka blagovne znamke izbere čokolado s poreklom, ki jih ponuja podjetje, s katerim že sodeluje.

Ker gre za popolno novost na trgu, menim, da mora blagovna znamka novo vrsto čokolade **ruby** vključiti v svoj asortiment. S tem bi pridobila tudi naklonjenost milenijske generacije. Glede na to, da je podjetje aktivno na družbenih omrežjih, bi bilo smiselno, da izdelki iz čokolade ruby prednjačijo v oglaševanju po Instagramu in Facebooku.

Izdelek: limetin žele z medom, oblit s čokolado ruby. Pakiranje po 100 g v darilni škatlici. Dodaten vložek bi predstavljal nakup dražirke, to je naprava, v kateri temperirana čokolada obliva vnaprej pripravljene želekroglice. Cena dražirke z zmogljivostjo 40 kg/uro stane 17.600 EUR (Selmi, 2019).

6.4 Izbira prave embalaže

Menim, da bi se podjetje moralo usmeriti tudi v poudarjanje družbene odgovornosti. Eden od korakov k dosegu pozitivnega ugleda v smislu družbeno in okoljevarstveno odgovornega podjetja je, da oblikuje embalažo, ki je prijazna okolju.

Blagovne znamke se vse bolj odločajo za izbiro prijaznih materialov, kot so na primer reciklažni karton in koruzni škrob, iz svoje ponudbe pa odpravljajo plastične embalaže. Poleg tega se odločajo tudi za uporabo črnih, ki temeljijo na soji, kar pomeni tudi olajšano nadaljnjo reciklažo (Goh, 2019).

Ob preverjanju slovenskih embalažnih podjetij, s katerimi izbrana blagovna znamka sodeluje, sem ugotovila, da imajo vsa na voljo tudi okolju prijazno embalažo, kar podjetju olajša oziroma zmanjša delo in ponovno oblikovanje embalaže. Največjo spremembo bi predstavljala cena embalaže in posledično izdelka.

6.5 Razširitev asortimenta in okusov

Menim, da je eden od načinov povečanja prepoznavnosti blagovne znamke in tudi pridobitev slovesa visokokakovostnih izdelkov razširitev čokoladnega asortimenta. Dodajanje novih

okusov v čokoladno ponudbo sem proučila na osnovi raziskanih kulinarčnih trendov in napovedi, ob sodelovanju s čokoladno mojstrico izbrane blagovne znamke pa sem oblikovala popolnoma nove proizvode, ki bi lahko predstavljali potencialne izdelke v njihovi ponudbi. Z omenjeno čokoladno mojstrico sem oblikovala tudi možnost pakiranja in le okvirno ceno potencialnih proizvodov. Ker bi večina izdelkov spadala v vrhunsko ponudbo, so pakiranja oblikovana v manjših količinah, prodajna cena pa je višja od cene dosedanjih izdelkov.

Ker zgodba, ki jo podjetje posreduje na tržišče, močno poudarja slovensko poreklo, menim, da je smiselno, da v svoje izdelke vključi tudi surovine, ki jih ponujajo slovenska tla.

Med – Podjetje je že samo proizvajalec visokokakovostnega slovenskega medu, ki je bil prejšnje leto tudi nagrajen. Ena od idej je, da med vključijo v polnila pralin ali pa polnilo uporabijo v čokoladni tablici.

Aronija – Izbrana blagovna znamka ima v okviru svojih proizvodnih obratov tudi lasten nasad aronije, iz katere je šele pred kratkim začela proizvajati domačo aronijevo marmelado, ki pa je za zdaj še ni uporabila v nikakršnem izdelku oziroma prodaji. Kot morebiten izdelek predlagam žele iz aronijeve marmelade, oblite s čokolado, ali pa praline, polnjene z aronijevim polnilom z dodatkom limone.

Suho sadje – Gre za dokaj tradicionalno obliko uživanja sadja v slovenski kulturi, namočeno v čokolado pa bi predstavljalo novost, ki hkrati predstavlja tudi državo proizvoda.

Polnila z domačimi alkoholnimi izdelki – Podjetje že uspešno prodaja čokoladne kroglice, polnjene z borovničevim likerjem, ponudbo pa lahko razširijo s proizvodnjo čokoladnih kroglic, polnjenih z drugimi likerji izbrane blagovne znamke, to so črni ribez, aronija, robida, češnja in orehovec.

Olje grozdnih pešk – Olje grozdnih pešk je postalo priljubljen izdelek tudi slovenskih oljarn. Na tržišču je predstavljen kot močan antioksidant in vir nenasičenih maščobnih kislin, predvsem linolne kisline ter vitamina E in C. V primerjavi z drugimi rastlinskimi olji ima izredno visoko dimno točko, kar pomeni, da je primeren tudi za kuhanje (Levy, 2015). Olje bi lahko dodali k osnovnemu polnilu in oblikovali praline, ki temeljijo na slovenskem izvoru in ponujajo popolnoma nov okus.

Poleg poudarka na slovenskem poreklu je smiselno, da podjetje razmisli tudi o okusih, ki so popolnoma novi na svetovnem tržišču in zato zanimivi, ne le za mlajše generacije, ki iščejo novo doživetje, temveč tudi za druge, ki sledijo zdravemu načinu življenja in prehranjevanja in so na splošno naklonjeni novostim.

Kombuša – Fermentirana pijača, narejena s simbiotično kulturo bakterij in gliv kvasovk ter sladkorja, se na trgu predstavlja kot probiotični napitek in antioksidant predvsem pa gre za popolno novost na tržišču, ki je zaradi slednjega zanimiva (Lewin, 2019).

Kombušov napitek bi se s sladkorjem skuhalo v sirup, ki bi ga nato dodali k osnovnemu polnilu. Smiselno bi bilo polnjenje v čokoladne kroglice temne čokolade, dodatno prelite z belo čokolado. Takšne kroglice bi blagovna znamka pakirala v organsko embalažo po štiri s približno ceno 4 EUR.

Maslo ghee – Gre za obliko visokoprečiščenega masla, običajno proizvedenega iz kravjega mleka. Ghee vsebuje manj laktoze kakor maslo, saj se v procesu taljenja običajnega masla odstrani trdne mlečne snovi (Railton, 2018).

Ghee bi lahko predstavljal polnilo v pralinah, ki bi zaradi energijske bogatosti morale biti manjše velikosti (do 7 g). Praline bi bile izdelane iz bele in temne čokolade, pakirane v steklenih kozarčkih, ki bi spominjali na embalažo, v kateri se shranjuje ghee, s ceno 6 EUR.

Oreški in semena – Na trgu se pojavljajo popolnoma novi izdelki, kot so semena lubenice, tigrasti oreški, konoplina semena, visoko stopnjo priljubljenosti pa še vedno uživa pistacija (Kubala, 2018).

Oreške ali semena bi bilo smiselno oblitati s čokolado, pakirani pa bi bili v steklenih kozarčkih po 100 g.

Tihomorski okusi (kardamom, cimet, limonska trava, žafran) – Tihomorska obala je na svetovnem trgu predstavila eksotične okuse, za kombinacije s čokolado pa so najuporabnejši kardamom, cimet, limonska trava in žafran (Goh, 2019).

Različne vrste pralin, v katerih bi polnila vključevala naštete začimbe. Praline bi bile v beli, mlečni in temni čokoladi in bi bile pakirane po 12 pralin. Okvirna cena paketa bi znašala 8 EUR.

Probiotiki – Zavedanje o pomenu probiotikov se je v zadnjih letih močno povečalo in s tem tudi priljubljenost različnih izdelkov, ki temeljijo na teh sestavinah.

Izdelek, osnovan na zgodbi probiotikov, bi bile čokoladne tablice v beli čokoladi (100 g), polnjene z jogurtovim ali kefirjevim polnilom.

CBD, adaptogeni, pametne droge (nootropiki) – CBD je sestavina, ki uživa vedno večjo pozornost javnosti, predvsem zaradi ugotovljenih koristi za zdravje. Tu so tudi adaptogeni, spojine, ki lajšajo stres v telesu, največkrat pa jih najdemo v rastlinah, kot so sveža bazilika in azijski ginseng. Na trgu so popolna novost tudi nootropiki, naravne snovi, ki pomagajo pri duševni učinkovitosti in izboljšanju delovanja spomina. Tako imenovane »pametne

droge« prav tako najdemo v različnih vrstah zelišč (Kubala, 2018). Naštete sestavine so vedno bolj priljubljene pri potrošnikih, vendar pa je zakonodaja glede njihove uporabe in oglaševanja oziroma trženja še vedno dokaj spremenljiva in nedorečena. Predlagam, da podjetje pozorno spremlja dogajanje na področju zakonodaje in priljubljenosti uporabe omenjenih sestavin v prihodnosti, saj te lahko postanejo potencialni dodatki k čokoladi.

6.6 Obisk čokoladnih sejmov v Španiji in na Nizozemskem

Obiskovanje čokoladnih sejmov, kjer se podjetje lahko predstavi in najde potencialnega kupca oziroma distributerja, se je izkazalo kot uspešna strategija ne le za izbrano blagovno znamko, takšen način poskusa vstopa na trg redno prakticira tudi španska blagovna znamka Utopic Chocolate. Eno- ali večdnevni čokoladni sejmi potekajo tako v Španiji kot tudi na Nizozemskem.

Najbolj poznan nizozemski sejem čokolade poteka vsako leto v Amsterdamu. Gre za dvodnevni sejem čokolade, na katerem se predstavijo distributerji kakavovih zrn in čokolade, proizvajalci in predelovalci čokolade ter slaščičarji z vsega sveta (Chocoa, 2019). Tu je tudi mednarodni čokoladni festival v Madridu, namenjen promociji čokolade blagovnih znamk z vsega sveta. Traja tri dni, v prejšnjem letu pa so našeli kar 12.000 obiskovalcev (Chocomad, 2019).

Izbrana blagovna znamka pripada uspešnemu družinskemu podjetju z dobrimi temelji v transportu, kar pomeni dobro osnovo za nadaljnja vlaganja. Vemo, da vsako podjetje oziroma blagovna znamka v samem začetku potrebuje zalogaj finančnih injekcij, ki se sproti pokažejo dosti večje, kot so bile načrtovane. Menim, da so blagovni znamki zaradi utečenega poslovanja v transportu vlaganja dosti manj otežena, poleg tega je hitrost odzivanja v smislu vlaganja hitrejša.

Opredelitev izdelkov izbrane blagovne znamke kot prestižnih oziroma visokokakovostnih je vsekakor smiselna, pot do njihove prodaje pa na slovenskem tržišču rahlo otežena, saj je tržišče premajhno glede na zmogljivost proizvodnih obratov izbrane blagovne znamke. Tako lahko vidimo, da se visokokakovostni izdelki prodajajo tako v supermarketih kot tudi v manjših butikih in na spletnih straneh. Podjetje pogosto pristane na prodajo večjih količin in s tem nižjo prodajno ceno. Menim, da je predvsem v izbiri načina internacionalizacije blagovne znamke pomembno, da ta izbere pravo smer. Glede na lastnosti izdelkov menim, da blagovna znamka pripada specializiranemu čokoladnemu trgu in ne srednjemu čokoladnemu trgu, kar pomeni, da mora previdno izbrati prihodnje prodajne kanale v tujini. Da lahko svoje mesto na specializiranem trgu utemelji, bi bilo smiselno, da razširi tudi ponudbo, kot omenjeno, v svoje izdelke vključi tudi surovine, ki jih ponujajo slovenska tla, in okuse, ki so popolnoma novi na svetovnem tržišču in zato zanimivi, s poudarkom na zdravem načinu življenja in prehranjevanja. Poleg tega je ključnega pomena poudarjanje trajnosti in družbene odgovornosti blagovne znamke, kar lahko stori s primerno izbiro okolju

prijazne embalaže in vključitvijo čokolade s poreklom ter čokolade, pridobljene s pošteno trgovino, v obstoječi asortiment.

Ko je govor o izbiri primernih prodajnih mest v tujini, kamor vključujem tudi Španijo in Nizozemsko, menim, da je poleg čokoladnih butikov in prodajaln vredno razmisliti o neobičajnih mestih, kjer se lahko prodajajo visokokakovostni čokoladni izdelki. Poleg letališč je to lahko neposredna prodaja na letalih, v knjigarnah in hotelih (Terenzi, 2016). Poleg tega je pomembna tudi izbira pravega partnerja v procesu distribucije. Ena od možnosti iskanja tega je obiskovanje čokoladnih sejmov, kot sta sejma v Madridu in Amsterdamu. Ob izbiri pravega distributorja moramo biti pozorni na to, da ima ta dovolj izkušenj in poznanstev ter posledično potencialnih strank. Poleg tega je pomembno, da razume izdelek ter s tem tudi končne kupce (Nieburg, 2015).

Proces, ki bi bil za izbrano blagovno znamko popolna novost je proizvodnja lastne čokolade, torej proces predelave kakavovega zrna v čokolado. Gre za najvišjo investicijo, skupna naložba bi znašala skoraj 90.000 EUR. Res je, da gre za veliko investicijo, ki ni nujna, vendar menim, da bi dolgoročno močno spremenila sam koncept in prepoznavnost izbrane blagovne znamke. Poleg tega bi na račun novopridobljenega imena izdelovalca čokolade blagovna znamka pridobila popolnoma nove prodajne kanale, kjer bi si lahko privoščila tudi višje prodajne cene.

SKLEP

Raziskala sem torej dve evropski tržišči, za kateri menim, da jim blagovna znamka ni posvečala pozornosti in bi zato pridobljene informacije lahko koristile. Namen moje naloge je bil proučiti podjetje in blagovno znamko ter njihov način delovanja in razviti primerno strategijo vstopa čokoladnih izdelkov na špansko in nizozemsko tržišče oziroma oblikovati smernice, ki bi izbrani blagovni znamki dolgoročno prinesle uspeh tako na domačem kot tudi na zunanjih tržiščih.

Cilji magistrske naloge so bili v uvodnem delu proučiti literaturo s področja internacionalizacije majhnih in srednje velikih podjetij ter značilnosti družinskih podjetij in predstaviti izbrano blagovno znamko. V osrednjem delu sem raziskala čokoladno industrijo s ključnimi trendi ter špansko in nizozemsko tržišče. V zaključnem delu naloge pa sem na podlagi ugotovitev oblikovala strategijo oziroma smernice razvoja izbrane blagovne znamke na področju čokoladnih izdelkov. Moja glavna raziskovalna vprašanja so se nanašala na primernost vstopa na špansko in nizozemsko tržišče, zanimal pa me je tudi odgovor na vprašanje, ali je izbrana blagovna znamka izbrala pravi način do uspešnega izvoza čokoladnih izdelkov po svetu.

V literaturi na temo internacionalizacije pogosto najdemo trditve, ki močno spodbujajo proces internacionalizacije, saj nasprotno podjetje ne uživa ekonomij obsega in izgublja

mednarodno konkurenčnost (Ruzzier & Konečnik Ruzzier, 2007). Poraja se vprašanje, ali so podjetja zaradi pritiska in promoviranja internacionalizacije s slednjo postala tako obremenjena, da pozabljajo na domač teren oziroma ga že v začetku zanemarijo, saj je »moderno« biti mednarodni oziroma internacionalen, kljub temu da mu je domače tržišče pripravljeno za izdelek plačati več. Poleg tega menim, da je domače tržišče prvo, ki daje oceno oziroma smernice v našem primeru izdelkom, ki šele po dokončnem oblikovanju podobe lahko samozavestno zakoračijo v mednarodni svet.

Na osnovi proučenega menim, da izbrana blagovna znamka uspešno izkorišča svoje proizvodne zmogljivosti in ponuja visokokakovostne izdelke, osnovane na dobri zgodbi. Glede na to, da gre za družinsko podjetje, je sodelovanje med zaposlenimi intenzivnejše in poteka na drugačni ravni. Zato so pogosto nenaklonjeni tveganju, kar jim pogosto oteži vstopanje na zunanja tržišča. Poleg tega so si družinski člani razdelili proizvodna področja, tako je na primer direktor blagovne znamke osredotočen na proizvodnjo in razvoj alkoholnih izdelkov, njegova sestra je usmerjena v čokoladne izdelke, njihov oče pa je aktiven v destilaciji eteričnih olj. Po besedah vodstva razvoj novih izdelkov poteka dokaj počasi, od ideje do končne oblike največkrat potrebuje več kot eno leto. Finančni podatki so dokaj obetavni, saj blagovna znamka dosega vse višje prihodke.

Eden od ciljev moje naloge je bil proučiti tudi primernost španskega in nizozemskega čokoladnega tržišča. Menim, da sta naštetih tržišč primerljivi z drugimi evropskimi tržišči, na katerih bi izbrana blagovna znamka v daljšem časovnem obdobju lahko uspešno nastopala. Menim, da je glavna težava v procesu internacionalizacije izbrane blagovne znamke na splošno napačna izbira prodajnih kanalov, poleg tega pa so zaradi ponudbe izdelkov, ki so jo osnovali na zgodbi, povezani s slovensko deželo, sami sebi otežili vstopanje na mednarodna tržišča, saj je Slovenija v tujini dokaj neprepoznavna, kar je podjetje občutilo tudi na svoji koži. Kljub temu je ime izbrane blagovne znamke mednarodno, kar načeloma lahko olajša predhodni problem. Menim, da bi bilo za mednarodne trge smiselno graditi podobo blagovne znamke na drugačni zgodbi kot doma. Osredotočiti bi se morali predvsem na poudarjanje kakovosti, trajnosti in družbene odgovornosti. Naštetim dejavnikom velik pomen pripisujejo predvsem omenjene mlade generacije, ki predstavljajo vse večje število potencialnih kupcev. Poleg tega je pomembno skrbno izbrati prava prodajna mesta, neizogibna pa je tudi prava izbira potencialnih distributerjev. Po besedah nekaterih čokoladnih proizvajalcev, ki uspešno nastopajo na zunanjih trgih, je obiskovanje mednarodnih čokoladnih sejmov obrodilo velike uspehe, zato priporočam, da se tudi izbrana blagovna znamka usmeri v obiskovanje čokoladnih sejmov, na katerih lahko predstavi svojo zgodbo in izdelke. Menim, da bi bilo dolgoročno smiselno v ponudbo vključiti izdelke iz čokolade s poreklom in razmisliti o proizvodnji lastne čokolade, ki uživa vedno večjo priljubljenost.

Ob proučevanju izbrane blagovne znamke menim, da imajo še kar nekaj rezerve tudi na domačih tleh, predvsem v svojih proizvodnih obratih, kjer poleg ogledov proizvodnje nudijo

tudi nakup izdelkov v butični prodajalni s kavarno in v drugih manjših prodajalnah, ki ponujajo visokokakovostne izdelke. Neobhodno je, da blagovna znamka razširi svojo ponudbo čokoladnih izdelkov, ki morajo temeljiti na inovativnosti oziroma novih svetovnih trendih, vključijo pa lahko tudi slovenske surovine, ki jih tudi sami pridelujejo.

LITERATURA IN VIRI

1. Amsterdam Info. (2019). *Political system of Netherlands*. Pridobljeno 2. marca 2019 iz <https://www.amsterdam.info/netherlands/political-system/>
2. Anderson, V., Graham, S. & Lawrence, P. (1998). Learning to internationalize. *Journal of Management Development*, 17(7), 492–502.
3. Antončič, B., Auer Antončič, J. & Juričič, D. (2015). *Family business characteristics in Slovenia*. Ljubljana: Ernst & Young.
4. Barry Callebaut. (2019). *Theobroma cacao, the food of the gods*. Pridobljeno 25. marca 2019 iz <https://www.barry-callebaut.com/en/group/media/press-kit/theobroma-cacao-food-gods>
5. Bombon de Higo. (2019). *Rabitos Royale*. Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <http://www.bombondehigo.com/rabitos-royale>
6. Bombons Cudie. (2019). *Cudie*. Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://www.bombonscudie.com/en/>
7. Boyrikova, A. (2017, 22. avgust). *Why the Netherlands is the new Silicon Valley*. Pridobljeno 9. novembra 2018 iz <https://innovationorigins.com/why-netherlands-is-the-new-silicon-valley/>
8. Broggini, I. (2019, 2. januar). *7 Of The Buzziest Millennial Food Trends Of 2019*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://swirled.com/millennial-food-trends-2019/>
9. *Cacaomuseum*. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://cacaomuseum.nl/>
10. Cargill. (2019). *Global Trends*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://www.cargill.com/food-beverage/cocoa-chocolate/global-trends>
11. Casagrande Yamawaki, M. A. & Sarfati, G. (2019). The Millennials luxury brand engagement on social media: A comparative study of Brazilians and Italians. *International Business Review* 14(1), 14–30.
12. CBI Ministry of Foreign Affairs. (2016, februar). *CBI Product Factsheet: Cocoa in the Netherlands*. Pridobljeno 4. aprila 2019 iz https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/product-factsheet-netherlands-cocoa-2016.pdf
13. Chocoa. (2019). *Chocolate Festival*. Pridobljeno 24. aprila 2019 iz <https://www.chocoa.nl/festival/>
14. *Chocoladeverkopers*. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://chocoladeverkopers.nl/>
15. *Chocolates Comes*. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://chocolatescomes.com/>
16. Chocolate Explorers. (2018). *Mesjokke*. Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://www.choxplore.nl/en/>

17. Chocolate Explorers. (2019). *Chocolate NAIVE*. Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://www.choxplore.nl/wp-content/uploads/2015/01/Chocolate-Naive-product-folder-laatste-kwartaal-2014.pdf>
18. *Chocolate makers*. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://www.chocolatemakers.nl/overons/ons-verhaal/>
19. *Chocolate Organiko*. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <http://shop.chocolateorganiko.com/>
20. Chocolate Trading Company. (2019a). *Luxury Chocolates*. Pridobljeno 9. marca 2019 iz <https://www.chocolatetradingco.com/magazine/features/luxury-chocolates?t=&b=966>
21. Chocolate Trading Company. (2019b). *Single Origin Chocolate*. Pridobljeno 9. marca 2019 iz <https://www.chocolatetradingco.com/magazine/features/single-origin-chocolate>
22. *Chocolatl*. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <http://chocolatl.nl/>
23. *Chocomad*. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://chocomad.org/chocomad/>
24. Cocoa Runners. (2013, 2. julij). *How Bean To Bar Chocolate Is Made*. Pridobljeno 23. aprila 2019 iz <https://cocoarunners.com/explore/bean-to-bar/>
25. Cocoa Runners. (2019). *Naive In The Chocolate Library*. Pridobljeno 23. aprila 2019 iz <https://cocoarunners.com/maker/naive/>
26. Country economy. (2019). *Spain national minimum wage*. Pridobljeno 9. novembra 2018 iz <https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/spain>
27. Country meters. (2019). *Netherlands Population*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <https://countrymeters.info/en/Netherlands#religion>
28. *Doing business 2019: Netherlands*. (2019). Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/n/netherlands/NLD.pdf>
29. *Doing business 2019: Spain*. (2019). Pridobljeno 9. novembra 2018 iz <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/s/spain/ESP.pdf>
30. Ecole Chocolat. (2019). *Chocolate Maker Program*. Pridobljeno 24. aprila 2019 iz <https://www.ecolechocolat.com/en/chocolate-making-from-bean.html>
31. Euromonitor International. (2017, julij). *Sugar Confectionery in Spain*. Pridobljeno 9. novembra 2018 iz <http://www.euromonitor.com/sugar-confectionery-in-spain/report>
32. Euromonitor International. (2018a, julij). *Chocolate Confectionery in the Netherlands*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <https://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-the-netherlands/report>
33. Euromonitor International. (2018b, avgust). *Chocolate Confectionery in Spain*. Pridobljeno 9. novembra 2018 iz <https://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-spain/report>
34. Euromonitor International. (2019a, marec). *Health and Wellness in Spain*. Pridobljeno 9. novembra 2018 iz <https://www.euromonitor.com/health-and-wellness-in-spain/report>

35. Euromonitor International. (2019b, marec). *Organic Packaged Food in Spain*. Pridobljeno 9. novembra 2018 iz <https://www.euromonitor.com/organic-packaged-food-in-spain/report>
36. European Commission. (2017). *European economic forecast spring 2017: Spain*. Pridobljeno 9. novembra 2018 iz https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/ecfin_forecast_spring_110517_es_en.pdf
37. Evermore. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://evermorethee.nl/>
38. Export.gov. (2018, 7. december). *Spain – Green Technology*. Pridobljeno 9. novembra 2018 iz <https://www.export.gov/article?id=Spain-green-technology>
39. Food Ingredients First. (2019). *The Adventurous Consumer: Top Ten Trends 2019*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://www.foodingredientsfirst.com/key-trends/2-carrefour-beef-and-vegetable-burgers-with-seeds-france/the-adventurous-consumer-top-ten-trends-2019.html>
40. Fountain, A. & Huetz-Adams, F. (2018). *Cocoa Barometer 2018*. Pridobljeno 2. novembra 2018 iz http://www.cocoabarometer.org/cocoa_barometer/Download_files/2018%20Cocoa%20Barometer%20180420.pdf
41. Francis, T. & Hoefel, F. (2018, november). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
42. Goh, K. (2019, 1. januar). *5 Food Trends to Look for 2019*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://guide.michelin.com/us/chicago/features/food-trends-2019/news>
43. Government of the Netherlands. (2019a). *Encouraging innovation*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <https://www.government.nl/topics/enterprise-and-innovation/encouraging-innovation>
44. Government of the Netherlands. (2019b). *Environmental Risk Management*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <https://www.government.nl/topics/environment/environmental-risk-management>
45. Halal Certification Authority. (2019). *Halal Certification*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://halalauthority.org/certification/>
46. Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16(4), 544–568.
47. Izbrana blagovna znamka. (2019). Vodstvo blagovne znamke. Interni podatki podjetja.
48. Izvozno okno. (2019a). *Poslovno sodelovanje Slovenije s Španijo*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz https://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah/spanija/bilateralni_ekonomski_odnosi_s_slovenijo
49. Izvozno okno. (2019b). *Poslovno sodelovanje Slovenije z Nizozemsko*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <https://www.izvoznookno.si/drzave/nizozemska/poslovno-sodelovanje-s-slovenijo/>

50. Jaf Inox. (2019). *From Bean to bar processing*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://jafinox-rdw.com/project/bean-to-bar-machines/>
51. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Kołodziejski, M. (2015, februar). *Economic, Social and Territorial situation of the Netherlands*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/540353/IPOL_IDA\(2015\)540353_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/540353/IPOL_IDA(2015)540353_EN.pdf)
53. Kontinen, T. & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review* 29(5), 496–518.
54. Krak Chocolate. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://krakchocolate.nl/over/>
55. KVK. (2019, februar). *Starting your own business*. Pridobljeno 4. marca 2019 iz https://www.kvk.nl/download/KvK_Brochure_SYOB-engels_tcm109-400541.pdf
56. Kubala, J. (2018, 14. december). *What Will be the Trendiest Health Supplements and Food Ingredients of 2019?* Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://www.remedyreview.com/nutrition/what-will-be-the-trendiest-health-supplements-and-food-ingredients-of-2019/>
57. Küster, I., Vila, N. & Sarabia, F. (2019). Food packaging cues as vehicles of healthy information: Visions of millennials (early adults and adolescents). *Food Research International* 119, 170–176.
58. Levy, J. (2015, 15. november). *Grapeseed Oil: Is It Healthy or Not?* Pridobljeno 22. aprila 2019 iz <https://draxe.com/grapeseed-oil/>
59. Lewin, J. (2019). *The health benefits of kombucha*. Pridobljeno 22. aprila 2019 iz <https://www.bbcgoodfood.com/howto/guide/health-benefits-kombucha>
60. Lloyd-Reason, L. & Mughan, T. (2002). Strategies for internationalisation within SMEs: the key role of the owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9(2), 120–129.
61. Lovechuck. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://www.lovehock.com/about/our-philosophy>
62. *Made in Italy*. (2019). Pridobljeno 12. februarja 2019 iz <https://madeinitaly.org/made-in-italy.php>
63. Marketing to China. (2018, 27. januar). *Chocolate market in China. Food & Beverage*. Pridobljeno 12. februarja 2019 iz <https://www.marketingtochina.com/imported-chocolate-market-in-china/>
64. Matti, A., Ingram, V., Logchageva, K. & Laven, A. (2016). *The “middle” chocolate market in the Netherlands: A market differentiation study*. (Presented paper) Amsterdam, Netherlands: Chocoo 2017 Conference on sustainable cocoa.
65. McCarthy, N. (2015, 24. julij). *The World's Biggest Chocolate Consumers*. Pridobljeno 15. septembra 2018 iz <https://www.statista.com/chart/3668/the-worlds-biggest-chocolate-consumers>
66. Metropolitan. (2019). Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://www.metropolitan.nl/over-ons/>

67. Mevo Holland. (2011, januar). *Cocoa Market report*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <http://www.mevoholland.nl/media/PDF/Cocoa%20reports/COCOA%20MARKET%20REPORT%20Januari%202011.pdf>
68. Mintel. (2016, 22. marec). *Chocolate Eaters full of Beans: Consumers around the world value the psychological benefits of the treat*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/chocolate-eaters-full-of-beans-consumers-around-the-world-value-the-psychological-benefits-of-the-treat>
69. Mintel. (2018, 27. marec). *A feast of innovation: Global easter chocolate launches up 23% on 2017*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/a-feast-of-innovation-global-easter-chocolate-launches-up-23-on-2017>
70. Nations Encyclopedia. (2019). *The Netherlands – Politics, government, and taxation*. Pridobljeno 15. novembra 2018 iz <https://www.nationsencyclopedia.com/economies/Europe/The-Netherlands-POLITICS-GOVERNMENT-AND-TAXATION.html>
71. Neilly's Foods (2018, 30. december). *Millennial Food Trends For 2019 – The Healthy Choice*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <http://www.neillys.com/millennial-food-trends-for-2019/>
72. Nieburg, O. (2015, 29. marec). *Sleep easy and avoid logistical nightmares: Breaking into export markets for smaller confectioners*. Pridobljeno 15. septembra 2018 iz <https://www.confectionerynews.com/Article/2015/03/30/Lauden-Chocolates-shares-export-tips-for-smaller-confectioners>
73. OECD. (2017). *Obesity Update*. Pridobljeno 22. novembra 2018 iz <https://www.oecd.org/els/health-systems/Obesity-Update-2017.pdf>
74. OECD. (2018, november). *Netherlands – Economic forecast summary (November 2018)*. Pridobljeno 22. novembra 2018 iz <http://www.oecd.org/economy/netherlands-economic-forecast-summary.htm>
75. OK Kosher Certification. (2019). *What is Kosher?* Pridobljeno 12. marca 2019 iz <http://www.ok.org/companies/what-is-kosher>
76. Price waterhouse Coopers. (2018, 1. januar). *Doing Business in the Netherlands 2018*. Pridobljeno 22. novembra 2018 iz <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-doing-business-in-the-netherlands-2018.pdf>
77. Qu, S. Q. & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264.
78. Qualita Vegana. (2019). *Vegana Quality certification*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <http://www.qualitavegana.org/disciplinare/>
79. Railton, D. (2018, 5. december). *Is ghee more healthful than butter?* Pridobljeno 22. aprila 2019 iz <https://www.medicalnewstoday.com/articles/321707.php>
80. Report Linker. (2018, april). *Top Growth Opportunities: Confectionery in the Netherlands*. Pridobljeno 2. novembra 2018 iz

<https://www.reportlinker.com/p05175894/Top-Growth-Opportunities-Confectionery-in-the-Netherlands.html>

81. Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(4), 476–497.
82. Ruzzier, M. & Konečnik Ruzzier, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
83. Sanchez-Mellado, L. (2015, 12. oktober). *Is Spain an "alcoholic society"?* Pridobljeno 15. septembra 2018 iz https://elpais.com/elpais/2015/10/12/inenglish/1444646611_588822.html
84. *Schokothek*. (2019). Pridobljeno 14. aprila 2019 iz <http://www.schokothek.de/>
85. *Selmi Chocolate Machinery*. (2019). Pridobljeno 22. aprila 2019 iz <https://www.selmi-group.it/>
86. Solanki, M. (2018, 5. julij). *More than 100.000 people in the Netherlands are morbidly obese*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <https://www.iamexpat.nl/expat-info/dutch-expat-news/more-100000-people-netherlands-are-morbidly-obese>
87. Statista. (2015). *Share of chocolate bar varieties based on sales in Europe in 2014/15, by country*. Pridobljeno 4. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/619677/varieties-of-chocolate-bars-by-sales-share-in-europe/>
88. Statista. (2016). *Share of respondents that believe a product containing premium ingredients is an important factor when buying chocolate in selected countries in Europe in 2016*. Pridobljeno 4. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/678041/attitudes-to-premium-ingredients-in-chocolate-european-union-eu/>
89. Statista. (2017). *Brands of chocolate bars and other chocolate items (excluding boxed chocolates) ranked by number of users in Spain in 2017 (in 1,000s)*. Pridobljeno 4. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/444729/leading-brands-of-chocolate-bars-and-other-chocolate-items-in-spain/>
90. Statista. (2018a). *Population of the Netherlands in 2018, by age*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/519754/population-of-the-netherlands-by-age/>
91. Statista (2018b). *Population of the Netherlands in 2018, by background*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/519912/population-of-the-netherlands-by-background/>
92. Statista. (2019a). *Life expectancy at birth in the Netherlands from 2007 to 2017, by gender (in years)*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/521077/netherlands-life-expectancy-at-birth-by-gender/>
93. Statista. (2019b). *Netherlands: Inflation rate from 2012 to 2022 (compared to the previous year)*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/276708/inflation-rate-in-the-netherlands/>

94. Statista. (2019c). *Netherlands: Real gross domestic product (GDP) growth rate from 2012 to 2022 (compared to the previous year)*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/263609/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-the-netherlands/>
95. Statista. (2019d). *Netherlands: Size of the employment from 2009 to 2019 (in millions)*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/276726/employments-in-the-netherlands/>
96. Statista. (2019e). *Retail consumption of chocolate confectionery worldwide from 2012/13 to 2018/19 (in 1,000 metric tons)*. Pridobljeno 15. septembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/238849/global-chocolate-consumption/>
97. Statista. (2019f). *Revenue of Tony's Chocolonely in the financial year 2017/2018, by region (in euros)*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/942652/revenue-of-tony-s-chocolonely-by-region/>
98. Statista. (2019g). *Chocolate Confectionery: Netherlands*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/outlook/40100100/144/chocolate-confectionery/netherlands>
99. Statista. (2019h). *Share of individuals with obesity in Spain in 2014, by gender and age group*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/780656/prevalence-of-obesity-among-the-population-by-gender-and-age-in-spain/>
100. Statista. (2019i). *Share of individuals with overweight in the Netherlands in 2017, by age*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/600056/share-of-individuals-with-overweight-in-the-netherlands-by-age/>
101. Statista. (2019j). *Spain: National debt from 2012 to 2022 in relation to gross domestic product (GDP)*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/270416/national-debt-of-spain-in-relation-to-gross-domestic-product-gdp/>
102. Statista. (2019k). *Total consumption of chocolate and cocoa products by households in Spain from 2008 to 2016 (in million kilograms)*. Pridobljeno 15. septembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/448403/cocoa-and-chocolate-products-consumption-in-spanish-households-in-spain/>
103. Statista. (2019l). *Unemployment rate in the Netherlands from 2013 to 2017, with a forecast for 2018 to 2020 (in percent of total labor force)**. Pridobljeno 22. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/631796/forecast-of-the-unemployment-rate-in-the-netherlands/>
104. Sweet Sisters. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://www.sweetsisters.nl/>
105. Terenzi, S. (2016, 25. marec). *4 unthinkable places where to sell fine chocolate*. Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://thechocolatejournalist.com/4-unthinkable-places-where-to-sell-fine-chocolate/>

106. Terenzi, S. (2017, 9. september). *All about that ruby chocolate just invented by Callebaut*. Pridobljeno 4. februarja 2019 iz <https://thechocolatejournalist.com/ruby-chocolate/>
107. Thomas, G. P. (2012, 13. september). *How clean is your country*. Pridobljeno 22. november 2018 iz <https://www.azocleantech.com/article.aspx?ArticleID=281>
108. Trading economics. (2019). *Netherlands Government Debt to GDP*. Pridobljeno 14. november 2018 iz <https://tradingeconomics.com/netherlands/government-debt-to-gdp>
109. *Utopic Chocolates*. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://utopick.es/chocolates/>
110. Van Bodegraven, J. (2018, 25. januar). *Towards natural capital accounting in the Netherlands*. Pridobljeno 24. novembra 2018 iz <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/towards-natural-capital-accounting-netherlands>
111. *Vanroselen Fine Chocolates*. (2019). Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://www.vanroselen.nl/>
112. Ventura, L. (2018, 17. december). *Percentage of Public Debt to GDP Around the World 2018*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/public-debt-percentage-gdp>
113. Vicens. (2019). *Torrons Vicens*. Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://www.vicens.com/en/>
114. Wage Indicator. (2018, 29. december). *Minimum Wages in Netherlands with effect from 01-07-2018 to 31-12-2018*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <https://wageindicator.org/salary/minimum-wage/netherlands/archive/minimum-wages-in-netherlands-with-effect-from-01-07-2018-to-31-12-2018>
115. Workman, D. (2019a, 1. marec). *Netherlands Top 10 Imports*. Pridobljeno 14. marca 2019 iz <http://www.worldstopexports.com/netherlands-top-10-imports/>
116. Workman, D. (2019b, 20. marec). *Netherlands Top 10 Exports*. Pridobljeno 22. marca 2019 iz <http://www.worldstopexports.com/netherlands-top-10-exports/>
117. Worldometers. (2019a). *Netherlands Population*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <http://www.worldometers.info/world-population/netherlands-population/>
118. Worldometers. (2019b). *Spain Population*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <http://www.worldometers.info/world-population/spain-population/>
119. World Population Review. (2019a). *Netherlands Population 2019*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <http://worldpopulationreview.com/countries/netherlands-population/>
120. World Population Review. (2019b). *Spain population*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <http://worldpopulationreview.com/countries/spain-population/>
121. World's richest countries. (2019a). *Top Spain exports to the world*. Pridobljeno 14. marca 2019 iz <http://www.worldsrichestcountries.com/top-spain-exports.html>
122. World's richest countries. (2019b). *Top Spain imports*. Pridobljeno 14. marca 2019 iz <http://www.worldsrichestcountries.com/top-spain-imports.html>
123. Your international guide. (2019). *Political and legal systems of Spain*. Pridobljeno 2. februarja 2019 iz <https://yourinternationalguide.wordpress.com/political-and-legal-system-spain/>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z mojstrico čokolade v podjetju

Zanimajo me vaša izobraževalna kariera in bistvene prelomnice.

Po izobrazbi sem farmacevtski tehnik, vendar me je življenje odpeljalo v popolnoma drugo smer. Pričela sem se ukvarjati z gostinstvom, v čemer sem še vedno aktivna. Že kot otrok sem izredno rada pekla in se preizkušala v izdelavi sladkih dobrot, kar sem po rojstvu svojih dveh otrok z veseljem nadaljevala. Gostinstvo sem preusmerila v slaščičarstvo, imela pa sem ogromno srečo, da sem v tem času spoznala prave ljudi, ki so mi poleg pravih surovin ponudili tudi pomoč in izobrazbo, da sem svoje slaščičarske sposobnosti obogatila ter tako ustvarila danes uspešno prodajalno slaščic. V zadnjih letih me je zanimanje odvelo v svet čokolade. Ponovno sem imela ob sebi ljudi, ki so mi bili pripravljeni stopiti na pomoč, saj je bila čokolada zame popolna neznanka. Marsikatero stvar smo se skupaj na novo naučili, tudi iz lastnih napak, in tako pridobili potrebno znanje o čokoladi sami, poleg tega pa osvojili tudi zapletene postopke in pogoje izdelovanja ter ustvarili vrhunske čokoladne izdelke. Tu se je pridružil moj brat, ki je dobil novo idejo o združitvi mojih in njihovih izdelkov v eno blagovno znamko, saj se ti izjemno dobro medsebojno dopolnjujejo. Čokolada in likerji, le koga ne zanima takšna kombinacija? To je pomenilo velik korak v mojem življenju, selitev proizvodnih procesov na drugi konec Slovenije in hkrati vodenje dveh dejavnosti na dveh koncih. Ob dobri organizaciji to uspeva. Leta 2012 je tako pod okriljem skupne blagovne znamke luč sveta ugledala prva čokoladna tablica in praline. Najprej smo jih predstavili v Londonu in nato še na slovenskih tleh. Danes delamo čokoladne tablice iz temne, mlečne in bele čokolade, praline pa polnimo z okusom ribeza, lešnika, borovnice in gozdnih sadežev. Razvili smo tudi čokoladne kroglice, polnjene z borovničevim likerjem. Aditivov in umetnih barvil v svojih proizvodih ne uporabljamo. Kakovostne surovine in ročno delo pomenijo tudi višjo ceno. Sezona prodaje je trenutno največja v novembru in decembru, okoli valentinovega in dneva žena. V teh obdobjih proizvedemo tudi do 70 kilogramov čokoladnih izdelkov dnevno.

Smatrate se za vrhunsko blagovno znamko, kaj vas razlikuje od drugih in vam daje višjo ceno?

Ročno delo in kakovostne surovine ter inovativnost. Vrhunske nas dela predvsem ponudba in trženje, ki temelji na dobri zgodbi. Zelo velik poudarek dajemo kakovosti izdelave in v tem vemo, da smo boljši od drugih. Uporabljamo surovine slovenskega izvora, predvsem surovine, ki jih pridelamo sami, od aronije do našega domačega medu, novost, ki jo pripravljamo, so tudi polnila v čokoladi, izdelana na osnovi domačih eteričnih olj naše destilarne.

Kakšno čokolado uporabljate?

Uporabljamo čokolado, ki prihaja iz Južne Amerike. Temna čokolada vsebuje 72-odstotni delež kakava in gre za mešanico treh kakavovcev, criolla, forastera in trinitaria, slednji je

križanec prvih dveh. Čokolado dobavljamo iz Italije od proizvajalca, ki ima svoje plantaže v Južni Ameriki, ravno zato, da vemo, da je gojenje in predelava kakavove mase pod nadzorom in s tem vedno enaka kakovost.

Ste razmišljali o čokoladi s poreklom?

Smo razmišljali in seveda v bližnji prihodnosti nameravamo ustvariti linijo čokoladnih izdelkov, narejenih iz čokolade s poreklom, želimo pa najti pravo in resnično kakovostno čokolado. Trenutno kot novost razmišljamo tudi o čokoladi ruby. Skušali bi jo prirediti z nekakšnim okusom polnila, ki bi se prilegal okusu čokolade, saj je že sama čokolada specifičnega okusa. Gre za četrto vrsto kakavovca in je popolna novost na tržišču, tako da bi bila že sama po sebi posebna, je pa že v osnovi dražja. Gre sicer za malo kiselkast okus, za lažjo predstavo, je podobna okusu bele čokolade z dodatkom maline in mlečne čokolade. Čokolada bi popestrila ponudbo naših čokoladnih tablic, poleg tega pa bi izdelovali tudi praline.

Ste kdaj razmišljali, da bi se osredotočili na proces proizvodnje čokolade od kakavovega zrna do končnega izdelka, torej da bi izdelovali svojo čokolado?

O tem nikoli nismo razmišljali, saj menimo, da gre za predolg proces oziroma bi ceno izdelka močno povečal. Potrebno bi bilo izbrati pravo kakavovo zrno in pravi recept, kakovost pa bi variirala od procesa do procesa. Mnogo lažje je najti diske, za katere vemo, da so vedno enake kakovosti in pod ostrim nadzorom. Glede na naš trenutni trg se izdelava lastne čokolade cenovno ne izplača. Poleg tega v podjetju primanjkuje znanja o samem postopku izdelave čokolade. Vložek bi bil prav tako izjemno velik, poleg tega bi se povečalo tudi število zaposlenih. Potrebno bi bilo vložiti v znanje, stroje, lasten laboratorij, delovno silo in dodatne prostore, kar je za nas trenutno prevelik zalogaj, poleg tega po domači čokoladi ni prav veliko povpraševanje. Strokovnjakov s področja čokolade v Sloveniji primanjkuje, tako da bi imeli težavo pri pomoči v takem projektu. Menimo, da se je bolje osredotočiti na celovito podobo in kakovost izdelka ter nameniti pozornost procesom, za katere vemo, da v njih prednjačimo in imamo dovolj znanja in resursov.

Koliko časa vam povprečno odvzame, da določeno idejo spremenite v fizično obliko?

Popolnoma odvisno. Idej smo vedno polni. Ko se odločimo za določeno idejo oziroma določen izdelek, se pripravimo na testiranje, ki zajema preverjanje okusov in strukture krem. Pri ustvarjanju nove mešanice polnila po navadi ustvarimo več različnih koncentracij enega okusa. Ko je izdelek narejen, ga dobro označimo s podatki, torej z vsemi potrebnimi datumi in surovinami, s številko recepture in ga potem shranimo na pravilno temperaturo. Tu izdelek čaka toliko, kolikor je predviden datum trajanja izdelka. Med tem vsak mesec del tega vzorca odvajamo in opazujemo, kako se spreminja v času, tako vizualno kot tudi senzorično po okusu. Izdelek lahko torej počiva tudi do eno leto, dokler ne preide v končno obliko, veliko časa odvzame tudi oblikovanje embalaže, v povprečju najmanj pol leta, oblikovanje pa vedno poteka vzporedno z ustvarjanjem izdelka.

Ko pripravljate ponudbo za tujce, kako se pripravite? Opravljate raziskavo potencialnega tržišča?

Seveda se vedno temeljito pripravimo na vsako potencialno tržišče. Preverjamo predvsem zastopanja čokolade in vrste čokolade, potencialne distributerje in kupce ter konkurenco. Poleg tega pozornost namenimo tudi ugotavljanju okusov določenega naroda. Na primer za nemški trg smo ugotovili, da uživajo v izredno sladki čokoladi. Kar ne uspemo ugotoviti sami, zaprosimo za pomoč oziroma najamemo podjetja, ki se ukvarjajo z izčrpnimi analizami tržišč. Nato se pripravimo na dobro predstavitev svojih izdelkov in se potrudimo prepričati potencialne distributerje. Največkrat to storimo preko mednarodnih sejmov. Velikokrat nam šele obisk sejma pomaga oblikovati pravo sliko o potencialnem tržišču. Največkrat gremo v lastni režiji, nekajkrat pa smo odšli tudi preko gospodarske zbornice Slovenije, predvsem na oddaljena tržišča, kot je Kitajska. Ugotovili smo, da smo na oddaljenih trgih dokaj nemočni, predvsem zaradi premajhnosti in neprepoznavnosti države Slovenije. V primeru zainteresiranosti sledijo sestanki in dogovori. Procesi so dolgotrajni, zahtevajo veliko truda in ne obrodijo vedno uspeha.

Kakšne izkušnje imate z gospodarsko zbornico Slovenije?

Moram priznati, da dokaj dobre. Trudijo se, da nam pomagajo, kolikor je v njihovi moči. Pripravljeni so tudi finančno pomagati, ko gre za obiske sejmov, predvsem preko skupinskega razstavitvenega prostora, kar je za majhnega proizvajalca velika spodbuda, saj so že sami stroški potovanja, ki padejo na podjetje dokaj visoki, predvsem ko gre za oddaljeno tržišče. Poleg tega je mnogo lažje oditi na določen sejem v večji skupini slovenskih podjetnikov. Deležni smo nasvetov in usmeritev, velikokrat pa se sejmov udeleži tudi minister gospodarstva. V takšnih slučajih so po navadi organizirani tudi predstavitveni večeri oziroma bilateralna srečanja, kjer se podjetja neposredno predstavljajo potencialnim podjetjem, s katerimi bi lahko sodelovala.

Priloga 2: Intervju z direktorjem podjetja

Ste torej direktor družinskega podjetja z več lastniki. Lahko prosim opišete lastniško strukturo?

Tako je. Lastniki podjetja smo oče, mati in jaz, vsi imamo enake tretjinske deleže. Trenutno pa smo v procesu ustanavljanja novega podjetja, ki bo posebej pokrivalo našo blagovno znamko in destilarno, z enakimi tretjinskimi deleži, saj želimo te dejavnosti ločiti od transportnega podjetja.

Zanima me, koliko ljudi imate trenutno zaposlenih v blagovni znamki.

Trenutno zaposluje osem ljudi, ločeno pa moja sestra pokriva dejavnost čokolade, ki ima dodatno zaposlene tri osebe.

Za lažjo predstavo o velikosti bi vas prosila za nekaj finančnih podatkov z vidika blagovne znamke, ki vključuje tudi proizvodnjo eteričnih olj.

Rast prometa je bila od leta 2012 do leta 2018 naslednja: 258.899 EUR (2012), 455.643 EUR (2013), 353.876 EUR (2014), 313.055 EUR (2015), 520.378 EUR (2016), 824.319 EUR (2017) in 850.600 EUR (2018).

Delež izvoza po državah je bil naslednji: 97,0 % (2012), 90,7 % (2013), 85,5 % (2014), 74,0 % (2015), 57,0 % (2016), 71,0 % (2017) in 59,4 % (2018).

Načrt za leto 2019 je preseči milijon EUR prihodkov in doseči stabilnejši delež izvoza. Slednji niha predvsem zaradi različne ponudbe in povpraševanja na področju eteričnih olj, na kar močno vplivajo letine določenih vrst rastlin. Kot primer lahko navedem, da je sezona 2018–2019 na področju brinovega olja zelo slaba, saj je lansko leto brinje zelo slabo rodilo. Obenem vse večja priljubljenost gina povečuje tudi prodajo brinja.

Zanima me vaša izobraževalna kariera in bistvene prelomnice.

Sam sem po izobrazbi prometni tehnik, z delom pa sem pričel v očetovem podjetju, katerega prvinska dejavnost je bila odkup in predelava gozdnih sadežev in zdravilnih zelišč, izkušnje destilacije pa mi je posredoval oče, katerega celotna poslovna pot je bila obdana z zelišči in procesi destilacije. V letu 2018 sem se udeležil Spirits Academy by Majda Debevc, ki je prva šola pri nas oziroma tretja na svetu, kjer sem lahko spoznal zgodovino žganih pijač, načine izdelave in okušanja ter tudi mešanja le teh. Ena večjih prelomnic v našem podjetju je bila odločitev, da pričnemo s svojo blagovno znamko, ob kateri se pravzaprav niti nismo povsem zavedali, v kaj se podajamo, gnala pa nas je želja, da ustvarimo nekaj novega in nekaj dobrega.

Zanima me zgodovina podjetja.

Naša družina se je pod okriljem očeta leta 1990 odločila za samostojno podjetniško pot z osnovno dejavnostjo odkupa gozdnih sadežev in zdravilnih zelišč. Razpad jugoslovanskega trga nam je poslovanje močno zmanjšal, zato sva se z očetom usmerila v majhno avtoprevoznništvo, ki je z leti postalo veliko uspešno podjetje, nismo pa zanemarili niti procesov destilacije zelišč.

S poslovanjem na trgu zelišč smo pridobili ogromno stikov, ki jih nikoli nismo prekinili. Samo naključje nas je usmerilo v zapuščeno destilarno iz petdesetih let, ki je izdelovalo eterična olja, vendar je proizvodnja sčasoma zamrla. Leta 1992 smo se odločili, da jo prevzamemo, sprva kot najemniki, nato kot lastniki in jo takrat popolnoma renovirali. Naš prvi izdelek je bil eterično olje iz brinovih jagod. Nato smo dodali še olje sivke, jelkinih storžev, ciprese, olja luštrekove korenine in angelike. Surovine smo največkrat dobavljali iz Srbije, Bosne in Hercegovine ter Makedonije. Vedno smo se ravnali po povpraševanju in olja izvažali na evropski trg, ki je vedno izpopolnil vse naše kapacitete. Glede na to, da so eterična olja sezonskega značaja, mi pa smo želeli polno zaposlitev destilirnih obratov, smo se odločili, da se preizkusimo v proizvodnji alkoholnih izdelkov. Vedno smo se trudili, da surovine in proizvodne obrate izkoristimo do maksimuma. Ko brinovim jagodam s postopkom suhe destilacije odvzamemo vsebnost eteričnega olja, destilirane jagode prenesemo v fermentacijski rezervoar, kjer jim dodamo vodo in kvasovke ter pustimo, da se fermentirajo mesec dni. Sledi žganjekuha brinjevca, kar pa ostane od brinovih jagod porabimo za kurjavo kotlov. Pri nas žganje kuhamo trikrat, kar ni ravno običajno. To počnemo zato, da izločimo čim več metilnega alkohola, ki je strupen in povzroča glavobol. Oče je začel ustvarjati tudi odličen borovničev liker in kar hitro smo se odločili, da zasluži primerno embalažo in ime. Leta 2016 smo kot novost vpeljali tudi brinjevec, staran v hrastovem sodu.

Ime naše blagovne znamke ni slovensko, saj smo se že v samem začetku odločili, da morajo izdelki preseči slovenske meje. Danes pod imenom naše blagovne znamke stoji šest vrst različnih likerjev: borovničev, robidov, ribezov, orehov, češnjev in liker aronije. Poleg tega izdelujemo tudi London gin, ki je edini slovenski tovrstni proizvod mednarodne kakovosti. Če vas zanima razlika, v primeru brinjevca je pijača narejena povsem iz brinovih jagod, pri ginu pa se v etilni alkohol dodaja razna zelišča, med katerimi mora prevladovati brin. Obstajajo zelo stroga pravila, kako mora biti izdelan gin, da se lahko imenuje po britanski prestolnici.

Vse alkoholne pijače večinoma izvozimo. Potrudili smo se in ustvarili kakovostne proizvode, ki smo jih predstavili na mednarodnih dogodkih. Tako smo pridobili na prepoznavnosti, zanje pa smo bili nagrajeni tudi z mednarodnimi priznanji.

Torej trenutno je v naši ponudbi 20 različnih naravnih eteričnih olj, deset vrst alkoholnih pijač, od likerjev do brinovega žganja, staranega v hrastovem sodu, in edinega mednarodno

priznanega slovenskega London gina ter 24 različnih čokoladnih izdelkov. Naša glavna proizvoda sta še vedno eterično olje iz brinovih jagod in brinjevec. Na leto predelamo okoli 400 ton brinovih jagod, večinoma namenjenih pridelavi eteričnega olja.

Naj povem, da smo v zadnjih osmih letih v obrat investirali približno milijon EUR. Največji delež je bil namenjen posodobitvi obstoječe destilarne in njeni opremi, saj smo zamenjali zastarelo kurilno napravo za sodobno delujočo na biomaso, veliko pa smo investirali tudi v svoj prodajno-razstavni objekt in promocijo preko turizma.

Jeseni leta 2017 smo začeli tudi s proizvodnjo viskija, ki je tako kot vse druge naše pijače samo iz lokalnih surovin. Da lahko damo svoj viski na tržišče, pa mora miniti vsaj dve ali tri leta, da postane pravi viski.

Kako ste prišli na idejo proizvodnje viskija?

Do te ideje je prišlo predvsem zaradi moje radovednosti. Preden sem se bolje spoznal s procesi destilacije, je bil viski zame le ena od žganih pijač. Ob obisku prve destilarne na Škotskem pa sem mnogo izvedel o tej pijači, tako o sami zgodovini kot tudi o pridelavi, poleg tega sem imel priložnost okušati različne vrste viskija in poslušati mojstra destilaterja (angl. Master Distiller). Moram reči, da me je viski popolnoma prevzel. Obiskal sem še nekaj destilarn, takrat že kot ponosen izdelovalec žganih pijač in mojstri so z menoj z veseljem delili svoje nasvete. Ko sem zadevo malo raziskal, sem ugotovil, da v Sloveniji sicer obstajata dva zelo majhna proizvajalca viskija, kar me je dodatno spodbudilo, da se tudi sam preizkusim v proizvodnji te žgane pijače. Pričeli smo z destilacijo viskija, ki je v celoti pridobljen samo iz slovenskih sestavin. To pomeni, da je žito, ječmen, pridelano pri lokalnih pridelovalcih, pri nas pa ga predelamo v ječmenov slad. Postopek je izredno natančen in zahteven. Brez predhodnih izkušenj je to pomenilo kar nekaj variacij slada. Danes tako proizvajamo lasten slad, ki je osnova za naše žitno žganje, imenovano »single malt whiskey«. Trendi v proizvodnji viskijev se zadnja leta močno spreminjajo in danes lahko rečemo, da po kakovosti ne prednjačijo več Škoti, temveč najboljši viskiji prihajajo iz azijskih držav. Čakamo torej na naš, slovenski viski.

Naj omenim, da smo svojo ponudbo nadgradili tudi v smeri turizma, kjer že od maja 2017 sprejemamo najavljene skupine v svoji destilarni in jim nudimo vodene ogledske celotne proizvodne procese tako destilacije kot tudi čokolade, ob koncu tedna pa imamo odprto tudi svojo kavarno z butično prodajalno svojih izdelkov.

Zanima me, kako gledate na podjetnost in kaj vas žene naprej? Katere vrednote cenite?

Podjetništvo je gonilna sila gospodarstva, ki je zelo pomembna za dobrobit vseh državljanov. Ko se odločite za spust v podjetniške vode, to pomeni, da se podajate na pot, na kateri predvsem uresničujete svoje sanje in ideje, pri tem pa vas motivira želja po uspehu, konec koncev ste vse svoje znanje in prihranke vložili v svojo idejo. Menim, da kdor je popolnoma

predan svojemu delu in verjame v svojo idejo oziroma izdelek, mu bo zagotovo uspelo. Meni največjo motivacijo predstavljajo zadovoljni kupci, ki cenijo naše delo. Tudi vse večje prepoznavnost naše blagovne znamke je gonilo, ki našemu podjetju daje zagon in fokus k uspehu.

Vrednote, kot so poštenost, delavnost in medsebojno spoštovanje, so osnovne vrednote in osnova za uspeh podjetja. Inovativnost, pozitivno razmišljanje in dobro počutje v timu sodelavcev pa so osnovno orodje na poti do uspeha.

Kdo so vaši zaposleni? Imate težavo pri zaposlovanju pravih kadrov? Kaj je za vas ključnega pomena in v čem vidite rešitev?

Zaposluje predvsem ljudi iz lokalnega okolja. Pri izbiri zaposlenih lahko rečem, da smo imeli srečo, saj smo ustvarili tim sodelavcev, s katerimi delo predstavlja užitek. Ena od težav je majhnost podjetja, saj moramo biti vsi sposobni opravljati več različnih zadolžitev, vendar nam je tudi to skozi določen čas uspelo doseči. Pri izbiri kadra je ključnega pomena kandidatova želja po delu, ki mu je na voljo, želja po pridobivanju novih znanj, natančnost, prilagodljivost in samoiniciativnost.

Kdo oziroma od kod so vaše stranke? Kako jih prepričate, pridobite njihovo zaupanje in kako jih zadržite?

Kupci naših izdelkov so predvsem ljudje, ki želijo nekaj več. Želijo kupiti kakovosten izdelek in obenem podpirajo lokalno ter domače. Našim kupcem radi prisluhnemo in upoštevamo njihove komentarje, saj se iz njih večkrat rodijo nove ideje, bodisi glede izboljšanja izdelka ali pa celo nov izdelek.

Samo trženje zahteva veliko truda, saj iščemo svojo pot v poplavi vseh mogočih izdelkov. Udeležujemo se različnih sejmov tako doma kot v tujini, sodelujemo na skupinskih sejemskih nastopih v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije, delamo razne promocije in degustacije; v lanskem letu smo se udeležili več festivalov gina doma in v tujini. Aktivno uporabljamo družbena omrežja, kjer je to le mogoče, seveda pa nas močno omejuje zakon o oglaševanju alkoholnih pijač. V ponos nam je naš proizvodno prodajni objekt, kjer obiskovalcem nudimo vodene ogled celotne proizvodnje z degustacijo izdelkov. Ponujamo jim doživetje v prelepi okolici narave, v naši kavarni pa jim je na voljo širok izbor pijač, koktajlov in naših sladic. Ravno tako organiziramo predstavitve za poslovne partnerje, trgovce in gostince. V prodajnem delu objekta pa je kupcem na voljo širok asortiment naših izdelkov.

Kako in kdaj ste se lotili prodora na tuje trge? Katere izdelke vse izvažate in kam?

Kot sem omenil, smo se že v samem začetku odločili, da naši izdelki ne bodo ostali le na domačih tleh. Tako se je naša blagovna znamka prvič predstavila leta 2012 v Londonu. Prva tri leta smo se predvsem posvetili prodoru na tuja tržišča. Naše izdelke danes izvažamo na

Češko, v Nemčijo, Veliko Britanijo, Avstrijo in nekaj malega na Kitajsko. Večinski del izvoza predstavljajo eterična olja in alkoholne pijače, čokolada pa se trenutno še vedno drži bolj na domačih tleh.

V čem se razlikujete od svoje konkurence? Kaj je vaša konkurenčna prednost?

Smo edinstveni, v enem proizvodnem objektu združujemo zelo različne proizvode. Na prvi pogled nezdružljive proizvode smo povezali v skupno nit. Poznavanje zelišč, iz katerih pridobivamo eterična olja, je ključnega pomena pri izdelavi gina, saj v ginu uporabljamo zelišča, kot so brin, angeliko in razna druga zelišča, iz katerih sicer izdelujemo eterična olja. Ali pa sivka na primer, ki jo najdemo v eteričnih oljih, prav tako pa tudi v čokoladi. Ravno ta raznovrstnost in prilagodljivost sta naši prednosti, saj tako lahko zadovoljimo širok krog potencialnih kupcev.

Na katere svoje nagrade in priznanja ste najponosnejši?

Ponosni smo prav na vsa priznanja, naj bo to sodelovanje na manjših lokalnih predstavitev kot tudi na številna druga priznanja, predvsem tuja priznanja za kakovost naših izdelkov. Priznanja smo prejeli v čeških Budjovicah, avstrijskem Bad Kleinkirchheimu, Londonu, San Franciscu in Hong Kongu.

Kateri so vaši trenutni aktualni projekti? Pričakujete lansiranje novih izdelkov v bližnji prihodnosti?

Naš trenutno najaktualnejši projekt je izdelati in lansirati naš kakovosten slovenski viski. Trenutno usposabljammo opremo za proizvodnjo viskija, v načrtu je dodaten destilacijski kotel in spremljajoča oprema. Nekaj sodov viskija že zori in veliko kotlov čaka na polnjenje v letošnjem letu. Načrtujemo tudi nove proizvode na področju čokoladnih izdelkov, predvsem imamo v načrtu nova polnila oziroma čokolado v kombinaciji z zelišči. Na področju eteričnih olj pa smo pričeli z destilacijo korenin luštreka.

Kakšna je vaša vizija in vaši načrti za prihodnost?

Zadovoljiti najzahtevnejše kupce je naš izziv. Proizvajamo visokokakovostne izdelke in želimo postati eden vodilnih proizvajalcev visokokakovostnih izdelkov v regiji in na zemljevid držav proizvajalk viskija postaviti tudi Slovenijo. Kljub temu da imamo proizvodnjo eteričnih olj razprodano, želimo prodreti na tržišče tudi s svojo novo blagovno znamko, pod katero prodajamo eterična olja, ki so popolnoma čista in naravna, za njihovo daljšo kakovost pa smo poskrbeli z mironskim steklom, kar je v svetu eteričnih olj posebnost.

Kaj so vaše glavne težave pri poslovanju v Sloveniji oziroma kako bi ocenili trenutno situacijo v gospodarstvu?

Podjetnik pogosto naleti na birokratske ovire, ki pomenijo dolgo čakanje na dovoljenja in drugo pomembno dokumentacijo, prav tako se lahko zgodi, da v tem času nova ideja ni več

nova. Ustvarjanje dobre podjetniške klime in pogojev je osnovna potreba za razvoj podjetništva. Hitra odzivnost organov in preprostejši postopki bi nam mnogo olajšali celotno poslovanje.

Priloga 3: Intervju z očetom direktorja in čokoladne mojstrice, snovalcem podjetja

Kakšna je vaša izobraževalna kariera?

Po končani takratni nižji gimnaziji sem nadaljeval šolanje na vinarsko-sadjarski šoli, to smer pa sem nadaljeval tudi na srednji kmetijski šoli. Po končani vojski sem se vpisal na višjo agronomsko šolo, ki pa je zaradi svoje naraščajoče družine in obveznosti nisem zaključil. Postal sem upravnik posestva agrokombinata, nato pa sem od leta 1967 delal v podjetju Krka na oddelku za zdravilna zelišča in nato postal vodja nabave zdravilnih zelišč in gozdnih sadežev. Leta 1975 sem službo zamenjal, začel sem delati v Drogi Portorož, kjer sem zavzel enako delovno mesto kot v Krki. Leta 1990 sem s svojo ženo in sinom ustanovil podjetje, ki je bilo prvotno namenjeno odkupu zdravilnih zelišč in gozdnih sadežev. Dejavnost je kot posledica trenj na Balkanu popolnoma ugasnila, mi pa smo doma ostali z opremo, ki smo jo prodali in se preusmerili v prevoznništvo. Spomnim se našega prvega prevoza, sin je odšel v Pariz, nato pa v Veliko Britanijo. Ko se je vrnil, mi je rekel, da smo našli svoj prostor v Veliki Britaniji in imel je prav. Še danes naše prevoznništvo glavne prevoze opravlja v Veliko Britanijo in nazaj.

V čem menite, da so največje razlike med tradicionalnimi in družinskimi podjetji, katere so največje prednosti družinskega podjetja?

Najprej naj povem, da sam nikoli nisem razmišljal o družinskemu podjetju. Imel sem za takratne čase čudovito službo, v kateri sem užival. Do ideje o podjetju je prišlo povsem naključno, preko poslovnih partnerjev, in menil sem, da je to prava priložnost, da se skupaj s sinom in ženo podamo na skupno poslovno pot.

Na podlagi predhodnih delovnih izkušenj v drugih podjetjih lahko rečem, da je v družinskem podjetju mnogo več odgovornosti. V prejšnjih službah me je zanimala samo moja naloga. V družinskem podjetju smo vsi družinski člani tu, da opravljamo vse vrste del. Nikakor nismo samo lastniki in direktorji, temveč tudi povsem običajni delavci. Seveda se je vsak od nas usmeril v dejavnosti, ki nam bolj ležijo, žena tako v računovodstvo, jaz in sin v prevoznništvo in vodenje. Velika razlika je bila predvsem v začetku, ko je predvsem banke bilo izredno težko prepričati, da smo kot majhni tudi zanesljivi in tako vredni kredita.

Poznano je, da se direktor družinskega podjetja pogosto zanaša na intuicijo in izbiranje oportunističnih naložb. Koliko je v tem resnice in koliko ste našteje možnosti uporabljali vi?

Ta trditev je popolnoma resnična. Intuicija je zelo pomembna in ključna. Že prej sem omenil, kako smo na osnovi intuicije prišli do Velike Britanije. Intuicija je zadeva, ki se je ne da naučiti iz knjig. Prav tako izbiranje oportunističnih naložb. Kot primer lahko navedem dovolilnice. Včasih smo morali za vsak prevoz posebej kupiti dovolilnice čez Avstrijo in nato čez Nemčijo. Logično razmišljanje nas je povedlo do rešitve, da je najbolje, da

povečamo razdaljo prevoza, ki sicer traja dlje in je tudi bolj plačana. Torej v primeru prevoza do Münchna bi prevoz skupno trajal dva dni, kar pomeni, da bi v tednu lahko naredil najmanj dva prevoza, kar pomeni nakup najmanj štirih dovolilnic. Prevoz v Veliko Britanijo vzame teden dni, razdalja prinese večji zaslužek in zahteva nakup le dveh dovolilnic. Tu smo kar prihranili. Izrednega pomena je tudi opazovanje trga, kar zahteva vključitev vseh družinskih članov na vse mogoče strani.

Teorija tudi pravi, da družinsko podjetje sestavljajo medsebojno odvisne tri osi: lastniška, poslovna in družinska razsežnost, motnja na eni osi pa povzroči tudi motnje na drugih dveh. Se je to izkazalo tudi v vašem podjetju?

To je absolutna resnica. Moram se pohvaliti, da nam družinska os ni pretirano nagajala, saj so naši odnosi izredno funkcionalni. Temeljijo na treznem pogovoru, strpnosti in medsebojnem spoštovanju. Prav tako nikoli nismo pozabili na kader, pri nas zaposlen. Da so zaposleni zadovoljni, morajo biti cenjeni, prav tako pa se morajo počutiti, kot da so del družine. Človek mora biti obvezno pošten do sočloveka. Na tej trditvi so naši odnosi vedno temeljili in to uspešno. Menim, da je za lojalnost zaposlenega odnos izrednega pomena, seveda pa tudi plača. Delavcev nikoli nismo izkoriščali in smo jim vedno nudili dobre plače. Poleg tega smo se vedno trudili, da smo jim z lastnim delom vzor. Niso nas videli lenariti, menim da si zato tudi sami sebi tega niso dovolili.

Menite, da je proces internacionalizacije zaradi sodelovanja družine v upravljanju počasnejši, saj lastniki niso naklonjeni tveganju?

To je res. Majhna družinska podjetja nimajo velike denarne rezerve in so tako bolj podvržena tveganju. Menim, da tudi nismo tako družbeno pomembni in zanimivi, saj zaposlujeemo mnogo manj ljudi kakor velika podjetja, poleg tega pa uživamo tudi manjšo zaščito s strani države. Posledično vsak korak naprej temeljito razmislimo in nemalokrat oklevamo, preden se odločimo, da gremo naprej.

Se je tudi vaše družinsko podjetje ravnalo po načelu, da je kolektivno dobro pomembnejše od individualne blaginje?

Seveda. Nikoli nismo bili sebični in nismo razsipali z denarjem, družinski člani so vedno lahko zapravili le toliko, kolikor je znašala njihova plača. Kot podjetje smo bili poznani po dobrih plačah svojih zaposlenih, izredno povezani smo bili z našimi avtoprevozniki, v svojih časih sem jih za vsako njihovo vožnjo pospremil do špediterjev in jih pripravil na vožnjo.

Ste družbeno odgovorno podjetje?

Menim, da smo. Redno vlagamo v bližnje vrtce, gasilska društva, osnovno šolo, v kulturna društva, renovirali smo tudi bližnji dom upokojencev ...

Kako poteka prenos vašega družinskega podjetja na naslednjo generacijo?

Torej trenutni direktor je bil prvi zaposleni našega družinskega podjetja. Prenos na naslednje generacije gre tako v njegovi smeri. Mislim, da naslednje generacije že vzgajamo, direktorjevi otroci so že vključeni v delo v podjetju in tako spremljajo situacije in se učijo.

Priloga 4: Intervju z menedžerko španske čokoladne blagovne znamke Utopic

Gre za špansko čokoladno blagovno znamko, katere proizvodni obrati in obenem njihova prodajalna se nahajajo v mestu Valencia. Gre za čokoladnico, ki izdeluje svojo čokolado, torej je vključena v procese predelave kakavovih zrn v čokolado in v oblikovanje čokolade, v katero ne dodajajo aditivov v čokoladne tablice ali druge izdelke. Veliko pozornosti namenijo začetnemu procesu izbire kakavovih zrn, saj previdno izbirajo pridelovalce kakavovih zrn iz Južne Amerike in skrbijo, da so vključeni v proces poštene trgovine. Njihovo čokolado oblikujejo predvsem v čokoladne tablice, ki so na voljo tudi v personalizirani obliki, izdelki pa so bili večkratno nagrajeni na različnih sejnih čokolade v Evropi in drugod po svetu.

Kje vse prodajate svoje izdelke?

Poleg španskega tržišča smo dejavni tudi na Kitajskem, Japonskem, v Švici, Franciji, Nemčiji in Veliki Britaniji.

Torej razširjeni ste kar na različne konce sveta. Kako vam je uspelo osvojiti dosedanja tržišča?

Moram reči, da smo bili izjemno aktivni na področju trženja. Ogromno so nam pomagali obiski čokoladnih sejmov po vsem svetu, kjer smo imeli možnost predstaviti svojo blagovno znamko in izdelke, zahvaliti pa se moramo tudi španski gospodarski organizaciji, ki je izjemno aktivna in vedno pripravljena pomagati. Usmerila nas je na marsikatero tržišče, nas promovirala in nam pomagala najti prave uvoznike oziroma naše stranke.

Vemo, da dobavljanje čokoladnih izdelkov velikokrat predstavlja problem zaradi temperatur, ki lahko uničijo izdelke. Kako se vi spopadate s transportom?

Res je, prevoz čokoladnih izdelkov je izjemno delikaten. Naše podjetje največkrat pošilja izdelke z letalom in to v posebnih ohlajenih boksih.