

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA NEMŠKEGA POSLOVNEGA OKOLJA
NA SEGMENTU ČOKOLAD IN PRALINEJEV**

Ljubljana, avgust 2016

JANA AKERMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Jana Akerman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza nemškega poslovnega okolja na segmentu čokolad in pralinejev, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem dr. Aleš Pustovrhom,

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 29.8.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNO OKOLJE PODJETJA	3
1.1 Podjetje	3
1.2 Zunanje poslovno okolje podjetja	3
1.3 Širše zunanje poslovno okolje podjetja	3
1.3.1 Delitev in analiza širšega zunanjega poslovnega okolja podjetja.....	3
1.3.2 PESTLE analiza.....	4
1.4 Ožje zunanje poslovno okolje podjetja	6
1.4.1 Opis in analiza ožjega zunanjega poslovnega okolja podjetja	6
1.4.2 Porterjev model.....	6
1.4.2.1 Porterjev model analize konkurence v panogi.....	6
1.4.2.2 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca).....	7
1.4.2.3 Substituti	7
1.4.2.4 Pogajalska moč kupcev	7
1.4.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev	7
1.4.2.6 Vstopne ovire (potencialna konkurenca)	8
1.5 Notranje poslovno okolje podjetja	8
1.6 SWOT analiza.....	9
1.7 Oblike vstopanja na tuje trge	10
2 ČOKOLADNI ATELJE DOBNIK.....	12
2.1 Osnovni podatki podjetja Čokoladni atelje Dobnik.....	12
2.2 Prva čokoladnica v Sloveniji	12
2.3 Osnovna vodila	13
2.4 Zaščitene specialitete Čokoladnega ateljeja Dobnik	13
3 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA ..	14
3.1 Širše zunanje poslovno okolje podjetja	14
3.2 PESTLE analiza Nemčije	14
3.2.1 Politični dejavniki.....	14
3.2.2 Ekonomski dejavniki	16
3.2.3 Družbeni dejavniki	18
3.2.4 Tehnološki dejavniki	19
3.2.5 Pravni dejavniki	22
3.2.6 Okoljski dejavniki	23
3.3 Porterjev model analize konkurence v panogi.....	24
3.3.1 Velikost trga čokolade in pralinejev	24
3.3.2 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca).....	24
3.3.3 Substituti.....	29
3.3.4 Pogajalska moč kupcev	29
3.3.5 Pogajalska moč dobaviteljev	29

3.3.6 Vstopne ovire (potencialna konkurenca).....	30
4 SWOT ANALIZA ZA ČOKOLADNI ATELJE DOBNIK	31
4.1 SWOT analiza.....	32
4.2 Prednosti	32
4.3 Slabosti	32
4.4 Priložnosti.....	33
4.5 Nevarnosti.....	33
5 NAKUPNO VEDENJE.....	33
5.1 Nakupne navade	35
5.1 Cilji raziskave	35
5.2 Anketni vprašalnik.....	35
5.3 Rezultati ankete in interpretacija	35
SKLEP.....	37
LITERATURA IN VIRI.....	39
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomembnejši elementi posameznega podokolja PESTLE analize	5
Tabela 2: Tipologije SWOT strategij	10
Tabela 3: Primerjava različnih oblik vstopa na tuje trge.....	11
Tabela 4: Osnovni podatki o podjetju Čokoladni atelje Dobnik, Dobnik Marinka s.p.....	12
Tabela 5: Stopnja tveganja in razred tveganja Nemčije.....	15

KAZALO SLIK

Slika 1: Porterjev model konkurence v panogi	6
Slika 2: Število podjetij v Nemčiji v letih 2005-2014.....	16
Slika 3: Promet podjetij v Nemčiji v letih 2005-2014 (v milijardah EUR)	17
Slika 4: Proizvodnja čokolade in čokoladnih izdelkov v Nemčiji v letih 1970-2014 (v tonah).....	26
Slika 5: Poraba čokolade in čokoladnih izdelkov na posameznega prebivalca v Nemčiji v letih 1970-2014 (v kg)	27
Slika 6: Sprememba uvoznih cen kakavovih zrn v Nemčiji v letih 2000-2015 (v%)	30
Slika 7: Izdatki za oglaševanje za trženje sladkarij v Nemčiji v letih 2000-2015 (v milijonih EUR).....	31
Slika 8: Model nakupnega vedenja	34

UVOD

Kolumb je svojemu kralju in svoji kraljici poročal, da je svet okrogel, in se v zgodovino zapisal kot človek, ki je to prvi potrdil. Sam sem se vrnil domov in svoje odkritje delil le z ženo, in še to v šepetu. »Ljubica,« sem priznal. »Mislim, da je svet raven« (Friedman, 2009).

Človeku prirejene in socialno pogojene želje so: hitreje, višje in močnejše. Te želje se pri posameznikih in skupinah ljudi kažejo v nagnjenosti k nadpovprečnemu sprejemanju tveganja, generiranju in uresničevanju podjetniških idej ter vodenju ljudi (Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar, & Vorina, 2009). Pri ustanavljanju, vodenju in zagotavljanju obstoja podjetij so udeleženi ljudje, zato pride do prenosa teh želja tudi na sama podjetja. Podjetja v želji po doseganju čim boljših rezultatov, čim višjem donosu za lastnike in investitorje, ter čim učinkovitejšem zadovoljevanju potreb kupcev, iščejo svoje priložnosti za rast in razvoj v modernizaciji, širitvah, tudi na tuje trge in predvsem v zniževanju stroškov. Z razcvetom svetovnega spleta v zadnjih dvajsetih letih in posledično hitrim pretokom informacij, je svet postal konkurenčen kot še nikoli doslej. Ko je bil Bill Clinton leta 1992 izvoljen za predsednika, skoraj nihče zunaj vladnih ali akademskih krogov ni imel elektronske pošte, in leta 1998, sta bila internet in elektronska trgovina še v povojih (Friedman, 2009). Danes, dvajset let kasneje, pa lahko v realnem času za svoj »svetovni« tržni delež sodeluje in tekmuje več podjetij kot kadarkoli prej. Tehnološki, ekonomski in širše družbeni elementi spreminjajo svet v vse bolj enoten trg (Jaklič, 2009).

Na mednarodnih trgih ne delujejo le multinacionalke, torej večja in razvejana podjetja, ampak tudi majhna in srednje velika podjetja. Tudi večina mednarodno delujočih slovenskih podjetij sodi v kategorijo majhnih in srednje velikih podjetij, vendar se pojavljajo predvsem v obliki mednarodnih podjetij in ne v obliki multinacionalk (Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak, & Ekar, 2009).

Proces vstopa na tuje trga imenujemo internacionalizacija. Internacionalizacija podjetja se prične, ko podjetje s svojimi izdelki / storitvami vstopi na tuji trg, najpogosteje najprej iz domačega trga oziroma domicilne države (Makovec Brenčič et al., 2009).

Namen diplomske naloge je, da se z zbiranjem in smiselnim povezovanjem dostopnih podatkov ter uporabo različnih analiz poda sliko poslovnega okolja, s katerim bi se mikro podjetje, kot je podjetje Čokoladni atelje Dobnik, Marinka Dobnik s.p. (v nadaljevanju Čokoladni atelje Dobnik) srečalo ob morebitnem vstopu na nemški trg.

Njihova glavna dejavnost je proizvodnja pralinejev in čokoladnih tablic. S svojo inovativnostjo okusov, stalno kakovostjo, trdim delom in premišljeno izgradnjo izjemne blagovne znamke so si dobro pozicijo na slovenskem trgu že ustvarili. V Sloveniji imajo štiri lastne poslovalnice in spletno prodajo preko lastne spletne strani cokoladniatelje.si.

Zaradi dobre pozicije na slovenskem trgu so že naredili tudi prve korake v smeri internacionalizacije. Odprli so svojo prvo poslovalnico v Avstriji. Tam trenutno opravljajo samo storitve prodaje, proizvodnja pa ostaja v Sloveniji, natančneje v Žalcu.

Za vstop na nove trge morajo podjetja, ki se odločijo za ta korak, dobro poznati državo, kamor vstopajo in odlično poznati trg, kjer želijo delovati.

Bowman (1994) je v svoji knjigi zapisal nekako takole. Mnogi managerji mislijo, da poznajo svoje konkurente in so po navadi zmotno prepričani, da o njih kar veliko vedo, zato jim pogosto posvečajo premalo časa in energije za njihovo podrobno spoznavanje. Če »poznate svojega sovražnika«, vam lahko pomaga. Sistematičen pregled konkurentov in njihovih strategij poglobi razumevanje rivalstva znotraj panoge.

Cilji diplomske naloge so:

- bralcu diplomske naloge predstaviti oziroma pojasniti pojme, ki so ključnega pomena za razumevanje raziskovalnega dela diplomske naloge, kot so: širše zunanje okolje podjetja, ožje zunanje okolje podjetja, notranje okolje podjetja, PESTLE analiza, Porterjev model konkurence v panogi, SWOT analiza, ...
- proučiti in analizirati širše in ožje zunanje okolje delovanja podjetja
- analizirati nakupne navade kupcev čokolade in pralinejev v Nemčiji
- in še zadnji, ampak osrednji cilj: na podlagi analiz in proučevanja različnih dejavnikov podjetju svetovati o odločitvi za vstop na nemški trg čokolade in pralinejev.

Vsebina diplomskega dela je metodološko sestavljena iz petih delov.

V prvem delu, to je teoretičnem delu, bo skozi prebiranje tuje in domače literature ter spleta predstavljena osnovna teoretična podlaga za potrebe tretjega dela diplomske naloge. Z deskriptivno metodo in metodo sinteze bodo opisani različni vidiki poslovnega okolja in najpogosteje uporabljene metode analiz, za analiziranje zunanjega in notranjega poslovnega okolja podjetja. S poudarkom na metodah analiz, ki bodo uporabljene v nadaljevanju diplomske naloge. V drugem delu bo z deskriptivno metodo na kratko predstavljeno podjetje Čokoladni atelje Dobnik. Tretji del bo namenjen analiziranju zunanjega okolja podjetja za namene morebitne širitve Čokoladnega ateljeja Dobnik na nemški trg. Za analizo države vstopa bo narejena PESTLE analiza. Za vpogled v konkurenčnost panoge, pa bo uporabljena primerjalna metoda s Porterjevim modelom konkurence v panogi. V četrtem delu bo narejena SWOT analiza za podjetje Čokoladni atelje Dobnik. V petem, zadnjem delu, pa sledi proučitev nakupnih navad, s poudarkom na nakupnih navadah Nemcev na segmentu čokolad in pralinejev.

Vse pa z namenom potrditve oziroma zavrnitve postavljene hipoteze: » Nemško poslovno okolje podpira strateško odločitev za širjenje podjetja Čokoladni atelje Dobnik na ta trg.«.

1 POSLOVNO OKOLJE PODJETJA

1.1 Podjetje

Na tem mestu je potrebno, za lažje razumevanje nadaljevanja tematike, najprej razložiti pojem podjetje.

Podjetje je v svoji osnovi gospodarska tvorba, zato se mora predvsem in pretežno ravnati po ekonomskih motivih. Jasno je, da motivacija podjetja ni zgolj ekonomska, čeprav je treba vedeti, da je primarni razlog, da podjetje obstaja, ekonomski in ne kakšen drug. Ljudje ne bi dosegali najboljših ekonomskih učinkov, če bi delovali ločeno, zato prihaja do njihovega združevanja v okvire podjetij, v katerih njihova organizacija in sodelovanje zagotavljata, da najuspešneje uporabljajo človeške delovne sposobnosti in proizvodna sredstva za pridobivanje ekonomskih dobrin v družbi (Pučko, 2008).

Cilj podjetja je tako predvsem in samo uspešno poslovanje. Uspešnost poslovanja pa je odvisna od podjetja samega, njegovega vodstva in okolja, v katerem posluje. Okolje je vse, kar podjetje obdaja in nanj vpliva. Podjetje se okolju lahko prilagaja ali ga spreminja.

Jaklič (2009) deli poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva. Notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja, zato podjetje nanje lahko vpliva.

1.2 Zunanje poslovno okolje podjetja

Zunanje poslovno okolje podjetja delimo na kontekstualno okolje (širše zunanje okolje) in transakcijsko okolje (okolje delovanja podjetja) (Jaklič, 2009).

Med prebiranjem literature je opaziti, da različni avtorji delitev zunanjega okolja podjetja poimenujejo na različne načine. V sami vsebini pa, kljub popolnoma različnim poimenovanjem, ni bistvenih vsebinskih razlik.

1.3 Širše zunanje poslovno okolje podjetja

1.3.1 Delitev in analiza širšega zunanjega poslovnega okolja podjetja

Širše zunanje ali kontekstualno okolje podjetja vključuje splošne, politično-pravne, ekonomske, sociokulturne in tehnološke dejavnike, ki lahko na podjetje vplivajo posredno ali neposredno in dolgoročno ali kratkoročno (Jaklič, 2009).

Različni vplivi iz širšega zunanjega okolja imajo različne posledice za posamezna podjetja, še posebej glede na vrsto dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, njegovo velikost in pretekli razvoj (Pučko, 2008).

Najpogosteje uporabljene metode za proučevanje kontekstualnega okolja so (Jaklič, 2009):

1. PEST analiza (za proučevanje politično-pravnih, ekonomskih, sociokulturnih in tehnoloških (vključujoč naravnih) dejavnikov).
2. Porterjev diamant in izvedene analize, ki so se razvile v proučevanju konkurenčnosti držav.
3. Metoda scenarijev, ki zajema hkrati tako kontekstualno kot transakcijsko okolje (poslovnim vodjem omogoča analizo obstoječega stanja okolja in predvidevanje prihodnosti).

Pučko (2008) pravi, da bo podjetje šele na osnovi vsestranskega poznavanja svojega okolja in z dobrim predvidevanjem dogajanj v okolju lahko postavljalo sebi primerne plane, optimalno poskušalo izkoristiti svoje dejavnike in dosegalo svoje cilje.

V nadaljevanju diplomske naloge bo analiza širšega zunanjega poslovnega okolja podjetja narejena s predlogo PESTLE analize, zato za namene lažjega razumevanja, v nadaljevanju narejene analize, na tem mestu nekoliko več o izbrani analizi.

1.3.2 PESTLE analiza

PESTLE analiza je orodje oziroma okvir, ki zajame vse dejavnike iz zunanjega okolja podjetja (Oxford learning lab, b.l.).

Je tipična poslovna analiza, ki se jo izvede, sploh če podjetje namerava vstopiti na tuje trge. Namen makroekonomske analize okolja je predvsem, da spoznamo splošno stabilnost okolja. Želimo namreč prepoznati zunanje dejavnike, ki bi lahko vplivali na naše poslovanje, pri čemer so ti dejavniki zunaj našega območja vpliva. Američani imajo pregovor, ki gre nekako takole: »Wrong assumptions are mother of all fuckups«, torej, da so napačne predpostavke vzrok vseh neuspehov (Kos, 2011).

PESTLE je akronim, ki je združen iz naslednjih podokolij: političnega (angl. *political*), ekonomskega (angl. *economical*), sociološkega (angl. *sociological*), tehnološkega (angl. *technological*), pravnega (angl. *legal*) in okoljskega, naravnega (angl. *environmental*) podokolja.

Najpomembnejše načelo PESTLE analize je prepoznavanje ključnih dejavnikov iz širokega, neobvladljivega zunanjega okolja, ki bi lahko vplivali na poslovanje podjetja (Oxford learning lab, b.l.).

Tabela 1: Pomembnejši elementi posameznega podokolja PESTLE analize

<p>Politični dejavniki</p> <ul style="list-style-type: none"> - vladne politike - vladna določila in spremembe - trgovinske politike - financiranje, donacije in pobude - lobiji in pritiski interesnih skupin - vojne, terorizem in konflikti - volitve in politične usmeritve - notranjepolitična vprašanja - korupcija - birokracija - ... 	<p>Ekonomski dejavniki</p> <ul style="list-style-type: none"> - lokalno gospodarstvo - obdavčevanje - inflacija - obresti - trendi gospodarstva - vprašanja sezonskih nihanj - rast industrije - razmerje uvoz / izvoz - mednarodna trgovina - mednarodni devizni tečaj - ... 	<p>Družbeni dejavniki</p> <ul style="list-style-type: none"> - demografski - pogled medijev na industrijo - delovna etika - slika blagovnih znamk, podjetij in tehnologij - trendi življenjskega stila - kulturne omejitve - vzorci potrošnikov pri nakupu - pomembnejši dogodki in vplivi - oglaševanje in obveščanje javnosti - ...
<p>Tehnološki dejavniki</p> <ul style="list-style-type: none"> - nove tehnologije - stopnje zrelosti tehnologij - raziskave in inovacije - informacije in komunikacije - tekmovalni tehnološki razvoj - vprašanja intelektualne lastnine - ... 	<p>Pravni dejavniki</p> <ul style="list-style-type: none"> - obstoječa zakonodaja - prihodnja zakonodaja - mednarodna zakonodaja - upravni organi in procesi - delovno pravo - varstvo potrošnikov - zdravstveni in varnostni predpisi - ... 	<p>Okoljski dejavniki</p> <ul style="list-style-type: none"> - okoljski predpisi - ekološki predpisi - zmanjševanje ogljičnega odtisa - trajnost - vpliv neugodnih vremenskih razmer - ...

Vir: Process Policy ltd., What is Pestle Analysis, b.l..

Za samo izvedbo PESTLE analize se priporoča upoštevanje naslednjih štirih korakov (Hubermann, Polke-Merkmann, Vanheyde, & Whitehead, 2016):

1. korak: S pomočjo tehnike viharjenja možganov se je potrebno zavesti sprememb, ki se dogajajo v okolju.
2. korak: Proučiti je potrebno vse priložnosti, ki izhajajo iz vsake od sprememb, ki so bile ugotovljene pri uporabi metode viharjenja možganov.
3. korak: Proučiti je potrebno vse grožnje, ki izhajajo iz vsake od sprememb, ki so bile ugotovljene pri uporabi metode viharjenja možganov.
4. korak: Ustrezno ukrepati.

Z razumevanjem teh zunanjih podokolij lahko podjetja maksimirajo priložnosti in minimizirajo nevarnosti.

1.4 Ožje zunanje poslovno okolje podjetja

1.4.1 Opis in analiza ožjega zunanjega poslovnega okolja podjetja

Jaklič (2009) ožje zunanje okolje imenuje transakcijsko okolje.

Transakcijsko okolje podjetja vključuje elemente, ki podjetju predstavljajo neposredno okolje delovanja in se vežejo na organizacijo trgov, na katerih podjetje deluje. Transakcijsko okolje predstavljajo odnosi sodelovanja in/ali konkurence med podjetji v panogi, potencialnimi konkurenti, tudi tistimi, ki z novimi proizvodi nadomeščajo sedanje (substituti), kupci, dobavitelji in institucijami (Jaklič, 2009).

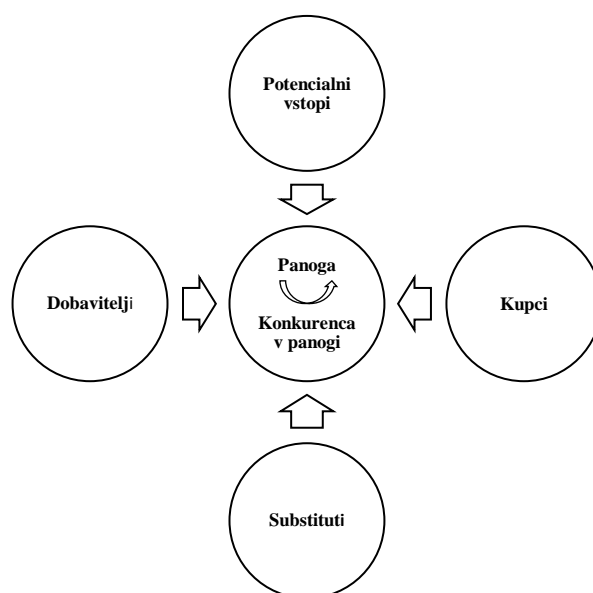
Ker so v večini panog podjetja med seboj zelo odvisna in poteza enega konkurenta običajno povzroči reakcijo drugih podjetij, je potrebno konkurenco posebej podrobno analizirati, pri čemer si lahko pomagamo s Porterjevim modelom analize konkurence v panogi (Podjetniški portal, b.l.).

1.4.2 Porterjev model

1.4.2.1 Porterjev model analize konkurence v panogi

Intenzivnost konkurence v panogi ni niti stvar naključja, ne slabe sreče. Konkurenca v panogi je zakoreninjena v temeljnih gospodarskih strukturah in presega obnašanje sedanjih konkurentov (Porter, 1998).

Slika 1: Porterjev model konkurence v panogi



Vir: Porter, M., E., Competitive strategy, 1998, stran 5, slika 1.1..

1.4.2.2 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca)

Tekmovalnost med obstoječimi podjetji ima po navadi nam vsem dobro poznano obliko izbiranja taktik, kot so cenovna konkurenca, oglaševalske vojne, predstavljanje novih ali izboljšanih proizvodov, povečane servisne storitve ali garancije. Tekmovalnost nastopi, ker eno ali več podjetji v panogi čuti pritisk ali vidi priložnost, da izboljša svojo pozicijo na trgu. Intenzivnost konkurence je odvisna od števila konkurentov, stopnje rasti panoge, značilnosti izdelka/storitve, deleža stalnih stroškov, omejitev zmogljivosti, višine izstopnih ovir iz panoge in raznolikosti konkurentov (Porter, 1998).

1.4.2.3 Substituti

Pod pojmom substitut ali »nadomestek« razumemo nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga. Če nadomestek postane privlačnejši v smislu cene, delovanja ali obojega, bo to marsikaterega kupca premamilo, da se bo odvrnil od podjetij znotraj panoge. Če nadomestki pomenijo resno grožnjo, bodo podjetjem znotraj panoge preprečili dvig cene. Podjetja bodo nujno morala razviti in izboljšati svoje izdelke/storitve. Ko razmišljamo o nadomestkih, moramo resnično razumeti potrebe, ki jih zadovoljuje panoga analiziranega podjetja (Bowman, 1994).

1.4.2.4 Pogajalska moč kupcev

Večja kot je pogajalska moč kupcev, bolj prehajamo v obliko trga, ki mu ekonomisti strokovno rečejo monopsom. V monopsomu je veliko prodajalcev in samo en kupec. V takih razmerah dejansko kupec lahko določa ceno, prodajalci pa so v zelo nezavidljivem položaju. V realnosti obstaja le nekaj monopsomov, je pa kar nekaj panog, kjer prihaja do asimetrije med številom ponudnikov in povpraševalcev (Kos, 2011b). Kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev, ki so najpogosteje znižanje cen, povečanje kakovosti in dodatne storitve (Porter, 1998).

1.4.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Proizvodna podjetja potrebujejo za izdelavo svojih lastnih proizvodov različne materiale, specializirano delovno silo in druge inpute. Zaradi tega se oblikujejo določena razmerja med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem (B2B) trgu. V primeru, da imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko bistveno vplivajo na proizvodnjo podjetja. Zaradi velike pogajalske moči dobaviteljev so po navadi višje tudi cene materialov, ki predstavljajo input za proizvodnjo (Kos, 2011b).

Pojem »dobavitelj« lahko razširimo, tako da vključuje tudi dobavo managerskega znanja, kvalificirane delovne sile in kapitala. Jasno je, da teh ključnih virov nikoli ni prav v izobilju in morajo podjetja pogosto minimizirati svojo odvisnost od zunanjih virov, tako da

izšolajo svoje lastne managerje in druge zaposlene ter financirajo svoj razvoj iz zadržanega dobička (Bowman, 1994).

1.4.2.6 Vstopne ovire (potencialna konkurenca)

Število konkurentov v določeni panogi določajo tudi vstopne ovire. Bowman (1994) v svoji knjigi pravi, da če je v panogo lahko priti, bodo nova podjetja to storila, takoj ko bo dobiček videti dovolj privlačen. Če povpraševanje po izdelkih te panoge ne naraste do tiste mere, da bi doseglo povečane zmogljivosti oziroma povečano ponudbo, do katere je prišlo zaradi novega podjetja na trgu, potem bodo cene in dobiček verjetno padli. Grožnja novih podjetij na trgu torej postavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge (Bowman, 1994).

Ekstremni primer vstopne ovire, ki jo novim konkurentom postavijo obstoječa podjetja v panogi je, da so prodajne cene tako nizke, da za nove konkurente ni racionalno, da vstopijo v panogo, ker ne morejo ustvarjati dobička (Kos, 2011b).

Pri analiziranju ožjega zunanjega okolja podjetja je potrebno paziti, da ne pride do preozke usmerjenosti in proučevanja. Pogosto se namreč zgodi, da prej na videz nepovezana podjetja iz različnih področij delovanja in zadovoljevanja potreb, zaradi zlivanja in zblíževanja tehnologij, postanejo konkurenčna. Dober primer tega je fotoaparat. Nenadna in hitra izguba velikega tržnega deleža zaradi zblíževanja tehnologije s telefonom.

Sodoben poslovni svet je postal svet globalnih dimenzij, kjer vladajo dinamični procesi globalizacije in liberalizacije, nenehnih političnih, družbenih in drugih sprememb. Zato v sodobnem poslovnem okolju uspevajo le tista podjetja, ki so naravnana ofenzivno in proaktivno, in ki znajo ustvarjati takšne konkurenčne prednosti, da pritegnejo kupce in odjemalce, vendar ne le na nacionalnem, ampak predvsem na globalnem, mednarodnem trgu (Makovec Brenčič et al., 2009). Za prepoznavanje prednosti in slabosti podjetja pa je potrebno dobro poznati tudi notranje poslovno okolje podjetja.

1.5 Notranje poslovno okolje podjetja

Proučevanje notranjega poslovnega okolja podjetja je pomembno, saj so notranje spremembe ključne za moderno poslovno organizacijo. Da podjetja ostanejo konkurenčna in so sposobna zadovoljevati potrebe lastnikov/delničarjev, bodo le-ta morala pogosto najti način za prestrukturiranje svojega podjetja, da bodo svoje poslovanje uskladila s spremembami v okolju. Rešitve so lahko popolnoma različne: od delnih do popolnih, ki spremenijo podjetja v celoti ali strategij za zmanjševanje podjetja in oblike podjetja ali radikalno preoblikovanje samih procesov poslovanja (Worthington & Britton, 2009).

Notranje spremembe pa lahko spremlja težava prevelikega osredotočenja na preoblikovanje podjetja, kot rešitev njenih težav, ko na primer dejanske težave ležijo v

njeni tržni poziciji. V tem primeru, n.pr., zmanjševanje števila zaposlenih ne bo prineslo zelenih rešitev, da bodo neželeni proizvodi postali željeni, bolj verjetno je, da bo porušilo tudi moralo v podjetju (Worthington & Britton, 2009).

Preko svoje strukture morajo podjetja biti sposobna (Worthington & Britton, 2009):

- dosegati učinkovitost pri uporabi virov;
- zagotavljati možnost nadzora nad učinkovitostjo organizacije;
- zagotoviti odgovornost posameznikov;
- zjamčiti sodelovanje med različnimi deli podjetja;
- zagotoviti učinkovito in uspešno organizacijsko komunikacijo;
- ustvariti zadovoljstvo zaposlenih, vključno s priložnostmi za napredovanje;
- prilagoditi podjetje spreminjajočim se okoliščinam, ki so posledica notranjega ali zunanjega razvoja.

1.6 SWOT analiza

SWOT analiza je eden najbolj priljubljenih instrumentov za celovito ovrednotenje prednosti (s), slabosti (w), priložnosti (o) in nevarnosti (t) (Porter, 1998).

SWOT analiza se uporablja za ponazoritev bodisi neposrednih primerjav konkurentov ali vodilnih na določenem segmentu v industriji. Lahko pa se uporablja tudi za samooceno (interna raziskava) in oceno javne podobe (raziskava strank), katere rezultati zelo hitro in jasno pokažejo področja, kjer je potrebno hitro ukrepati (Pelz, 2016).

Izbira meril (npr. zaposleni, tehnologija, cena,...) je odvisna od pomena določenih meril za tržni uspeh in od tega kako težko je posnemati prednosti konkurenta. Z drugimi besedami, odvisna je od izgradnje konkurenčnih prednosti na področjih, ki so pomembna za stranke in jih konkurenti zelo težko dosežejo (Pelz, 2016).

SWOT analizo je moč narediti na podlagi analiziranja notranjega okolja podjetja (prednosti in slabosti) ter na podlagi analiziranja zunanjega okolja podjetja (priložnosti in nevarnosti). Na priložnosti in nevarnosti iz okolja, podjetje kratkoročno nima vpliva, lahko jih samo izkoristi ali se jim prilagodi. Prednosti in slabosti, ki pa izhajajo iz notranjega okolja podjetja pa lahko podjetje spreminja, lahko nanje vpliva, tudi kratkoročno (Pelz, 2016).

Potrebni podatki za SWOT analizo podjetja (Pelz, 2016):

- Analiza samega sebe (podjetja in proizvodov): tržni potencial, velikost trga, možnost rasti, privlačnost panoge in socialno kulturno, tehnološko ter politično okolje.

- Analiza kupcev: ciljne skupine, dejavniki pomembni za nakupno odločitev, nakupne navade.
- Analiza konkurence: uporabljene strategije, kakovost proizvodov, kakovost storitev ter finančni, plačilni in dobavni pogoji.
- Analiza trga in zunanjega okolja: tržni potencial, velikost trga, možnost rasti, privlačnost panoge in socialno kulturno, tehnološko ter politično okolje.

Na podlagi opravljene SWOT analize se lahko oblikuje štiri tipologije strategij (Pelz, 2016).

Tabela 2: Tipologije SWOT strategij

		Dejavniki zunanjega okolja	
		PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Dejavniki notranjega okolja	PREDNOSTI	SO strategija - Tu je pomembno prepoznati zunanje priložnosti, da se izkoristi notranje prednosti. Ta kombinacija predstavlja idealen primer.	ST strategija - S temi strategijami se izkoristijo notranje prednosti za premagovanje zunanjih nevarnosti.
	SLABOSTI	WO strategija - S temi strategijami naj bi se odpravile notranje slabosti, da se izkoristijo zunanje priložnosti. Pomembno je, da podjetje teži k spremembi notranjih slabosti v notranje prednosti in tako skuša doseči SO strategijo.	WT strategija - Organizacija, ki je tem strategijam preveč izpostavljena se mora bati za svoj obstoj. V teh kritičnih situacijah mora obstajati samo en cilj: Zmanjšanje notranjih slabosti, da minimizirajo delovanje zunanjih nevarnosti.

Vir: Pelz, W., SWOT - Analyse - Definition, Beispile und Tipps, 2016.

Pučko (2008) pravi, da bo podjetje šele na osnovi vsestranskega poznavanja svojega okolja in z dobrim predvidevanjem dogajanj v okolju lahko postavljalo sebi primerne plane, poskušalo optimalno izkoriščati svoje dejavnike in dosegalo svoje cilje.

1.7 Oblike vstopanja na tuje trge

Danes pojavnost na domačem okolju ni več dovolj. Zaradi čedalje hitrejših komunikacij, prevoza in finančnih tokov se svet hitro zmanjšuje. Izdelke, narejene v eni državi, navdušeno sprejemajo tudi v drugih državah (Kotler, 2004).

Ko se podjetje odloči za vstop na določen trg, mora določiti najboljši način za vstop na ta trg. Izbira lahko med posrednim izvozom (preko domačega izvoznega trgovca ali preko domačega izvoznega agenta), neposrednim izvozom, podelitvijo licence, skupnimi vlaganji ali neposrednimi vlaganji (Kotler, 2004).

Tabela 3: Primerjava različnih oblik vstopa na tuje trge

Oblika	Pogoji, ki dajejo prednost temu načinu vstopa na tuje trge	Prednosti	Slabosti
Izvoz	Omejen prodajni potencial v ciljni državi. Potrebna je mala prilagoditev izdelka. Stroški proizvodnje v ciljni državi so visoki. Liberalne uvozne politike. Veliko politično tveganje.	Minimizira tveganja in investicije. Omogoča hiter vstop. Poveča obseg; uporablja obstoječe proizvodne resurse.	Uvozne ovire in uvozne tarife, ki se dodajo stroškom. Stroški transporta. Omejen dostop do lokalnih informacij. Na podjetje gledajo, kot na »outsiderja«.
Licenca	Uvozne in investicijske ovire. V ciljnem okolju je možno pravno varstvo. Velike kulturne razlike. Neobstoj bojazni, da jemalec licence postane konkurent.	Minimizira tveganja in investicije. Omogoča hiter vstop. Omogoča izognitev trgovskim oviram. Visok ROI.	Pomanjkanje nadzora nad uporabo sredstev. Jemalec licence lahko postane konkurent. Predivanje znanja. Obdobje najema licence je omejeno.
Skupno vlaganje	Uvozne ovire. Velike kulturne razlike. Sredstev ni moč pošteno ovrednotiti. Velik prodajni potencial. Nekaj političnega tveganja. Vladne omejitve za tuja lastništva. Lokalno podjetje lahko zagotovi potrebne spretnosti, vire, distribucijske kanale, blagovno znamko,...	Lahko zaobide lastniške omejitve in kulturne razlike. Združi vire dveh podjetij. Velik potencial za učenje. Na podjetje gledajo kot na domače podjetje. Potrebni je manj investicij.	Teško za upravljanje. Pomanjkanje kontrole. Večje tveganje kot pri izvozu in licenci. Predivanje znanja. Partner lahko postane konkurent.
Neposredno vlaganje	Uvozne ovire. Majhne kulturne razlike. Sredstev ni moč pošteno ovrednotiti. Velik prodajni potencial. Nizko politično tveganje.	Večje poznavanje lokalnega trga. Boljša uporaba posebnih znanj. Minimizira predivanje znanja. Na podjetje lahko gledajo kot na domače podjetje.	Večje tveganje kot pri ostalih oblikah. Zahteva več sredstev in obveznosti. Lahko bi bilo težavno upravljati lokalne vire.

Vir: Internet Center for Management and Business Administration, Inc., QuickMBA - Knowledge to Power Your Business. Foreign Market Entry Modes, b.l..

2 ČOKOLADNI ATELJE DOBNIK

2.1 Osnovni podatki Čokoladnega ateljeja Dobnik

Čokoladni atelje Dobnik je družinsko podjetje in čokoladnica z 20-letno tradicijo izdelave čokoladnih izdelkov.

Tabela 4: Osnovni podatki o podjetju Čokoladni atelje Dobnik, Dobnik Marinka s.p.

OSNOVNI PODATKI O PODJETJU	
Popolno ime:	Čokoladni atelje Dobnik, Dobnik Marinka s.p.
Sedež podjetja:	Pongrac 5d, 3302 Griže
Datum vpisa pri registrskem organu:	15. junij 1994
Registrski organ:	AJPES, izpostava Celje
Davčna številka:	SI67061109
Matična številka:	5364919000
Velikost podjetja po ZGD-1:	mikro enota
Glavna dejavnost družbe:	C10.10.820 - Proizvodnja kakava, čokolade in sladkornih izdelkov
Pooblaščen osebe za zastopanje družbe:	Dobnik Marinka Dobnik David, prokurist
Vrsta lastnine:	zasebna lastnina
Število zaposlenih:	10 do 19 zaposlenih

Vir: TS Media d.o.o., Poslovni asistent bizi.si, Čokoladni atelje Dobnik, Marinka Dobnik s.p., b.l.

2.2 Prva čokoladnica v Sloveniji

Leto 1994 predstavlja uradni začetek izdelovanja čokoladnih izdelkov najvišje kakovosti, v Čokoladnem ateljeju Dobnik v Grižah pri Žalcu. To je bilo leto, ko se je Marinka Dobnik, sicer profesorica jezikov, odločila prisluhniiti svojemu notranjemu glasu, ki ji je govoril, da v sebi skriva še nekaj več kot zgolj nadarjenost za poučevanje. Dva obiska pri belgijskih čokoladerjih sta zadostovala za odločitev, da bo čokolada poslej njeno življenje (O naši čokoladnici, b.l.).

Čokoladni atelje Dobnik je prva tovrstna čokoladnica v Sloveniji. Na tem področju so orali ledino ter osveščali trgovce in potrošnike. Že na samem začetku so si postavili za vodilo visoko kakovost. To zagotavljajo z ročnim delom, naravnimi in kakovostnimi sestavinami ter z uporabo prave čokolade. V njihovih pralinejih in čokoladah nikoli ni bilo in ne bo konzervansov, saj bi ti neizbežno ubili njihov čar, ki je to, da jih poješ sveže (O naši čokoladnici, b.l.).

V čokoladnici neprestano preizkušajo nove recepte. Ponudba izdelkov sledi letnim časom. Marinka Dobnik prisega na črno čokolado z visoko vsebnostjo kakavovih delov, ki v zmernih količinah dokazano pozitivno vpliva na zdravje človeka (O naši čokoladnici, b.l.).

Čokoladni atelje Dobnik ima danes štiri svoje poslovalnice v Sloveniji in eno v Avstriji, kjer nastopa z imenom »Art de Chocolat«.

2.3 Osnovna vodila

Ročno izdelano: Vsi njihovi pralineji so izdelani ročno, pri čemur sledijo stari Belgijski tradiciji izdelovanja čokoladnih izdelkov. Takšen način jim omogoča, da lahko uporabljajo sveže in naravne sestavine, zaradi česar so njihovi izdelki bolj okusni. Tradicionalna izdelava in njihova inovativnost zagotavljajo vrhunske čokoladne dobrote. Vsak njihov izdelek je unikatni, umetnost in čokolada z roko v roki (O naši čokoladnici, b.l.).

Najboljše sestavine: Vseskozi uporabljajo sestavine, ki so naravne, visoko kakovostne in po možnosti sveže. Njihova čokolada vsebuje visok delež kakavovih delcev, ki jo kupujejo pri najboljšem proizvajalcu belgijske čokolade, podjetju Barry Callebaut (O naši čokoladnici, b.l.).

Brez konzervansov: Pri izdelavi svojih izdelkov ne uporabljajo konzervansov. Zaradi tega lahko ob uživanju njihovih proizvodov uživajte v polnem naravnem okusu in skrbite za svoje zdravje. Prava čokolada je v zmernih količinah zdravilna, saj ima visoko vsebnost kakavovih delcev, ki vsebujejo antioksidante, ki so koristni za naše zdravje (O naši čokoladnici, b.l.).

Vedno sveže: Ročna izdelava jim omogoča uporabo svežega sadja in mlečnih izdelkov. Sestavine prilagajajo letnemu času. Vsi njihovi izdelki so sveže narejeni in brez konzervansov, zaradi česar imajo kratko življenjsko dobo (O naši čokoladnici, b.l.).

2.4 Zaščitene specialitete Čokoladnega ateljeja Dobnik

Čokoladni atelje Dobnik proizvaja, v spomin na največjega slovenskega pesnika Franceta Prešerna, Fige Prešernove, suhe fige v kremi, prekrute s temno ali mlečno čokolado. Znano je namreč, da je France Prešeren v žepih svojega plašča pogosto nosil fige, ki jih je podarjal otrokom.

Naslednja posebnost so Frančeve češpve. To so suhe slive, napolnjene z orehom in prevlečene s kremo ter čokolado. Izdelek je povezan s slovensko domačijo.

Oba izdelka je dr. Janez Bogataj (priznani slovenski etnolog) imenoval za primerno protokolarno in turistično darilo (O naši čokoladnici, b.l.).

3 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA

3.1 Širše zunanje poslovno okolje podjetja

Po navedbah Allianz-inega barometra tveganja za leto 2016 se več kot 500 v anketo zajetih menedžerjev iz področja tveganja in strokovnjakov iz področja zavarovanja podjetij, iz štiridesetih držav sveta, pri poslovanju najbolj boji prekinitev delovnega procesa in prekinitev v dobavi. Na drugem mestu so naravne nesreče, ki jim sledi strah pred požari in eksplozijami. Četrto mesto zavzemajo pravne spremembe. Na petem mestu se nahajajo kibernetični kriminal, informacijsko tehnološki izpadi, vohunjenje in nepravilno zajemanje ter povzemanje informacij. V naslednjem vrstnem redu sledijo še tveganje ugleda, stagnacija ali recesija gospodarstva, zaostrena konkurenca, politični in socialni nemiri ter vojne in na desetem mestu kraje, prevare in korupcija (Hubermann, Polke Merkmann, Vanheyde, & Whitehead, 2016).

Kaj potem zajeti v analizo širšega okolja delovanja podjetja?

Čim več dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja danes in čim več dejavnikov, ki bodo nanj vplivali v prihodnosti, v obdobju, za katerega delamo plane prodaje, proizvodnje,...

Izbira zelo dolgega časovnega obdobja ni primerna. Sodoben poslovni svet je postal svet globalnih dimenzij, kjer vladajo dinamični procesi globalizacije in liberalizacije, nenehnih političnih, družbenih in drugih sprememb. Pravzaprav so edina stalnica v tem svetu spremembe (Makovec Brenčič et al., 2009).

3.2 PESTLE analiza Nemčije

3.2.1 Politični dejavniki

Nemčija je zvezna republika šestnajstih dežel. Njen pravni sistem temelji na osnovnem zakonu (Grundgesetz) iz leta 1949. Vlado Nemčije tvorijo pravna, zakonodajna in izvršilna veja. Trenutno izvršilno oblast ima v svojih rokah kanclerka Angela Merkel, ki služi svoj tretji mandat. Ustava Nemčije je osrednji vir avtoritete, ki določa temelje vlade in narekuje, kašnemu vrednostnem sistemu naj bi država sledila (Hessemer, b.l.).

Politično okolje je sestavni del uspešnega dolgoročnega razvoja države, saj lahko (če je primerno) zagotavlja mir, spoštovanje človekovih pravic, temeljnih svoboščin, demokratičnih načel ter pravne države. Zato je izjemno pomembno, da podjetje v procesu

izbire novih trgov analizira politično okolje države gostiteljice in na osnovi tega oceni politična tveganja (Makovec Brenčič et al., 2009).

Za politično kulturo v Nemčiji sta po drugi svetovni vojni značilna naravnost neverjeten razvoj in stabilizacija zveznega, demokratičnega sistema. Ta razvoj je vsekakor temeljil na zavestni odpovedi nacizmu in želje po ponovnem doseganju svobode in samoodločanja. Razvoj države je uspel preživeti tudi pomembne in zapletene izzive, kot so bili protesti študentov leta 1986, težav povezanih z združevanjem vzhodne in zahodne Nemčije in še posebej v zadnjem času, begunske krize. Nemčija kaže svojo odličnost s tem, da ne samo, da preživi vse težave in izzive, ampak da politična kultura Nemčije iz vseh teh izzivov izstopi še močnejša (Hessemer, 2016).

Na podlagi tega lahko zaključimo, da predstavlja vlada Nemčije visoko stopnjo stabilnosti, ki je rezultat dobrega skupnega dela parlamenta, vlade in zveznega ustavnega sodišča.

Kako je s stopnjo tveganja države nam pove kazalec merjenja stopnje tveganja države t.i. CRM (Country Risk Model), ki zagotavlja popolno mednarodno primerljivost ocene tveganja, ter pripisovanje pravilne bonitetne ocene posamezni državi. Nemčija se že pet let zapored (2011 - 2015) uvršča v razred »A« in sicer s stopnjami tveganja države od 19 do 20 (SPIRIT Slovenija, javna agencija, Izvozno okno, b.l.).

Tabela 5: Stopnja tveganja in razred tveganja Nemčije

Nemčija	2011	2012	2013	2014	2015
Stopnja tveganja države	19	20	20	20	20
Razred tveganja	A	A	A	A	A

Vir: SPIRIT Slovenija, javna agencija, Izvozno okno, Nemčija - statistični indikatorji za obdobje 2018 - 2011, b.l..

Interpretacija uvrstitve Nemčije v razred »A« nam pove, da nima težav pri deviznem poslovanju in vračanju dolga ter, da nima težav pri financiranju zunanjetrgovinskih aktivnosti. Ima učinkovito ekonomsko politiko v vsaki situaciji, s katero se srečuje (v obdobju vzpona ali recesije), ter delovno vlado, ki je sposobna učinkovito politiko tudi izvrševati. Ker Nemčija sodi med države razreda tveganja »A«, nima vidnih ovir za katerekoli mednarodne finančne transakcije. V letu 2015 se je glede na leto 2011 stopnja tveganosti države povečala za eno točko in se nahaja na samem repu razreda tveganja A (SPIRIT Slovenija, javna agencija, Izvozno okno, b.l.).

V Nemčiji je stopnja korupcije zmerna, oziroma zelo nizka, kar nam prikazuje dejstvo, da se nahaja na 10. mestu, z rezultatom 81, od 168 proučevanih držav (za katere se računa ta indeks) (Transparency International, 2016). Na podlagi tega je moč sklepati, da Nemčija

velja za dokaj čisto državo, zato korupcija, v primeru vstopa Čokoladnega ateljeja Dobnik na nemški trg, ne bi smela predstavljati težav.

Zato je na tem mestu primerno zaključiti, da politični dejavniki ne predstavljajo tveganja za širitev Čokoladnega ateljeja Dobnik na nemški trg.

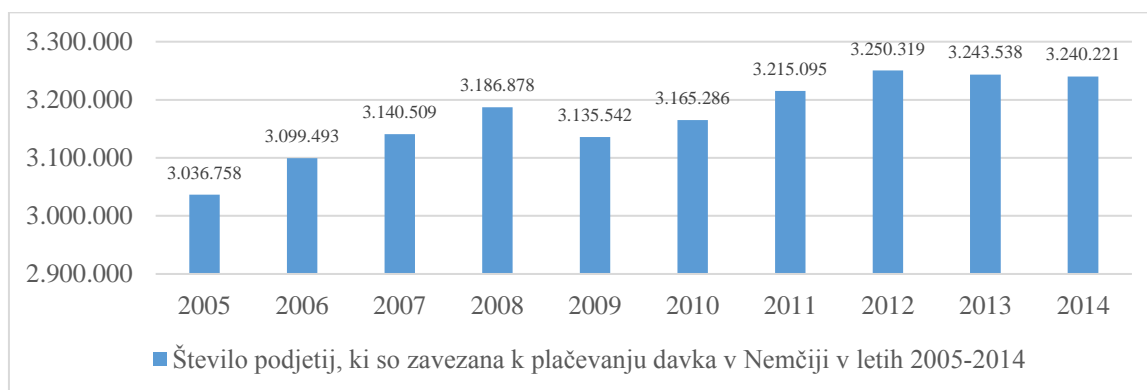
3.2.2 Ekonomski dejavniki

Nemčija je kljub krizam (finančni, begunski, teroristični,...), s katerimi se spopada v zadnjih letih, še vedno tretje največje gospodarstvo na svetu. Njen bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) predstavlja skoraj petino celotnega BDP (glej prilogo 1) držav Evropske unije, zato jo večkrat imenujejo »motor Evrope« (Kopše, 2005).

Z ameriško pomočjo se je Nemčija po drugi svetovni vojni hitro industrializirala in postala sinonim za kakovost delovne sile in proizvodov. Trenutno prispeva v BDP največ storitveni sektor in to kar 69 %, sledi mu industrijski sektor, kmetijski sektor pa prispeva k celotnemu BDP države samo 1 %. Najpomembnejše industrijske panoge v Nemčiji so proizvodnja strojne, električne in elektronske opreme ter avtomobilska in kemična industrija (SPIRIT Slovenija, javna agencija, Izvozno okno, b.l.b).

Med najboljše nemške blagovne znamke glede na zadnje ocene vrednosti in bonitetne ocene v letu 2016 sodijo BMW, T (Telekom), Mercedes-Benz, Allianz, Siemens, Volkswagen, Bosch, Aldi, Audi in DHL. Na dvajsetem mestu se nahaja tudi nam, zaradi močnega marketinškega prijema v Sloveniji, dobro poznani Lidl, ki se na lestvici počasi vzpenja. Med desetimi najboljšimi blagovnimi znamkami prevladujejo podjetja iz avtomobilske industrije. Šele na petinštiridesetem mestu se nahaja podjetje iz proizvodnje in predelave živil, Dr. Oetker (Brand Finance, b.l.).

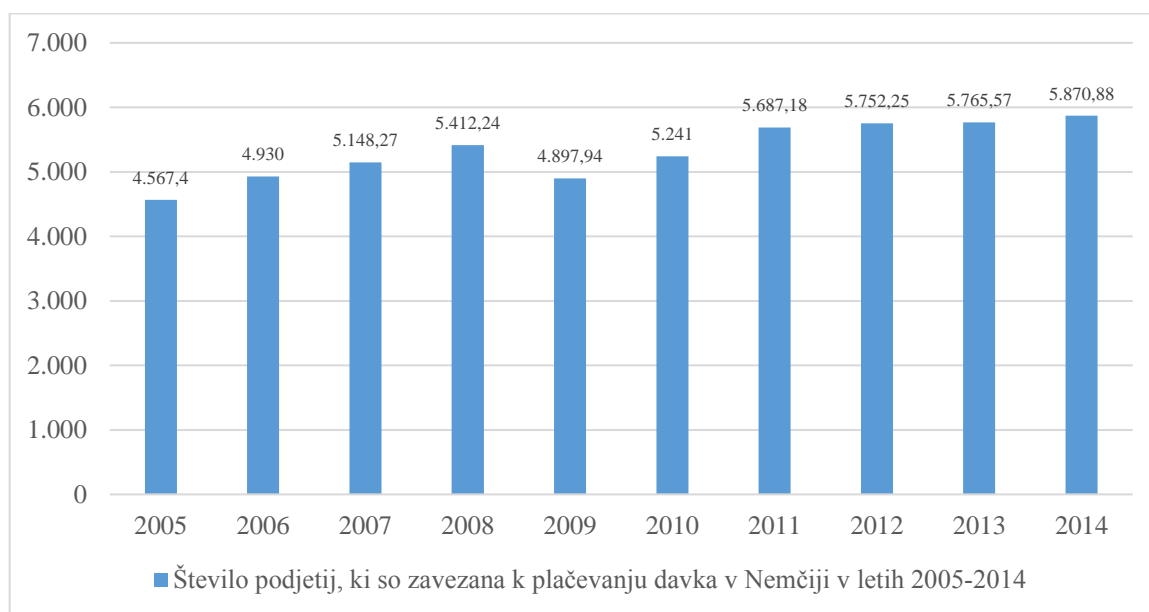
Slika 2: Število podjetij* v Nemčiji v letih 2005-2014



Legenda: * Statistični podatki se nanašajo na podjetja, ki so zavezana k plačevanju davka in so v tekočem letu presegla letno prodajo proizvodov in storitev v višini 17.000 EUR.

Vir: Statista GmbH, Anzahl der Unternehmen* in Deutschland von 2005 bis 2014, 2016.

Slika 3: Promet podjetij* v Nemčiji v letih 2005-2014 (v milijardah EUR)



Legenda: * Statistični podatki se nanašajo na podjetja, ki so zavezana k plačevanju davka in so v tekočem letu presegla letno prodajo proizvodov in storitev v višini 17.000 EUR. Promet podjetij je prikazan brez davka na promet.

Vir: Statista GmbH, Umsatz der steuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland von 2005 bis 2014 (in Milliarden Euro), 2016b.

Na podlagi podatkov iz slike 2 in slike 3 je moč ugotoviti, da manj podjetij ustvari več prihodkov. Slika 3 tudi lepo ponazarja, da si je Nemško gospodarstvo opomoglo od zadnje finančne in gospodarske krize ter se še krepi.

Davčni predpisi so v Nemčiji zelo obsežni in komplicirani, dopolnjujejo jih že vse od leta 1935 in so za navadnega državljana, kakor tudi podjetja, skoraj nedojemljivi. Znano je, da je nemški davčni sistem eden izmed najbolj kompliciranih davčnih sistemov na svetu. Nemčija pozna približno 40 različnih vrst davkov (SPIRIT Slovenija, javna agencija, Izvozno okno, b.l.b).

Povprečni letni bruto dohodek na zaposlenega je v Nemčiji v letu 2014 znašal 31.600 EUR (Statista GmbH, 2016d). Samo za primerjavo. V Sloveniji je znašal povprečni letni bruto dohodek na zaposlenega v letu 2014 skoraj polovico manj in to je 18.486 EUR (SURS, 2014, december).

Januarja 2015 je v Nemčiji stopil v veljavo zakon, ki postavlja zakonsko določeno minimalno bruto plačo na višino 8,5 EUR na uro (Mindestlohn, b.l.).

Ekonomski dejavniki vsekakor podpirajo vstop Čokoladnega ateljeja Dobnik na nemški trg.

Se pa podjetju na tem mestu priporoča, zato ker velja nemški davčni sistem za enega najbolj kompliciranih na svetu, da se v primeru odločitve za vstop na nemški trg poslužijo najetja davčnega svetovalca.

Prav tako pri finančnih analizah ne bi smeli zanemariti od januarja 2015 veljavnega zakona o minimalni bruto plači na uro dela, ki znaša 8,5 EUR. To se precej razlikuje od minimalne urne postavke, ki v Sloveniji znaša približno 4,5 EUR bruto. V času izvajanja analiz bi bilo potrebno preveriti višino te postavke, saj se že napoveduje povišanje minimalne bruto plače za uro dela za 34 centov. Predviden čas povišanja je januar 2017.

3.2.3 Družbeni dejavniki

V Nemčiji prebiva približno 82 milijonov ljudi. To jo uvršča v sam vrh med državami po številu prebivalcev v Evropski uniji.

Nemci veljajo za najbolj zahtevne pogajalske partnerje v Evropi. Slovijo kot pedantni, natančni, inteligentni, zadržani, hladni, osredotočeni na naloge, samozavestni, ubogljivi, disciplinirani, avtoritativni, togi, neobčutljivi, neposredni, birokratski, profesionalni, pošteni, drobnjakarski, urejeni, načelni, močni, brez smisla za humor, zanesljivi, perfekcionistični, organizirani... Gre za stereotipe in predsodke, ki pa se v dolgotrajnem sodelovanju z nemškimi poslovnimi partnerji pogosto izkažejo kot pravilni (Kopše, 2005).

Nemci ne marajo negotovosti in presenečenj. Prav tako so tradicionalno previdni pri novih idejah, zato zanje ni primerno prepričevanje z bliščem in pompom nove ideje. Podpreti jo je bolje z logičnimi argumenti in konkretnimi primeri. Isto velja za reklamno gradivo za nemški trg: izogibati se je potrebno bleščečim ilustracijam in udarnim sloganom, gradivo naj bo v bolj konservativni obliki, vsebuje pa naj čim več informacij, dejstev in konkretnih primerov. Brošura, ki vsebuje natančne informacije, predvsem glede tehničnih podrobnosti, ne bo nikoli predolga ali dolgočasna in Nemci jo bodo zelo radi prebrali (Kopše, 2005).

Trenutna celostna podoba Čokoladnega ateljeja Dobnik (izgled trgovin, embalaž in spletne strani ter njena vsebina) v celoti podpira zahteve nemških kupcev. Umirjeno, elegantno, s kančkom sodobnosti v večinoma čokoladnih barvah.

Zelo pomemben podatek pri končni oceni, pa bo zagotovo igralo dejstvo, da Nemci ljubijo čokolado. Po porabi čokolade na posameznega prebivalca na leto se nahajajo na samem vrhu, pa ne samo v Evropi, ampak gledano na vse države sveta. V letu 2013 naj bi poraba znašala nekaj več kot 14 kg na posameznega prebivalca Nemčije (glej prilogo 2).

Tudi poraba tako imenovane skupine sladkih proizvodov, kamor sodijo čokolada, sladkorni izdelki, pekovsko pecivo in slani prigrizki ostaja skozi zadnja leta na približno isti ravni

porabe na posameznega prebivalca Nemčije. Le-ta je v letu 2013 znašala več kot 30 kg na posameznega prebivalca Nemčije (Diering, 2014).

Mogoče je ravno to razlog, da v Nemčiji, natančneje v Kölnu, vsako leto poteka največji mednarodni sejem slaščic in prigrizkov na svetu. Vsako leto se sestane mednarodna elita tega segmenta, da bi predstavila svoje najnovejše trende in nove proizvode. Zbere se celoten svetovni trg. Vse pomembne ciljne skupine so združene. Majhni, srednje veliki in veliki dobavitelji sklepajo nove kontakte, da se bodo lahko soočili z inovativnimi idejami, kreacijami in koncepti za izpolnitev potrošnikovih želja jutrišnjega dne (ISM, 2016).

Kategorijo tržne niše na področju prehranske industrije v Nemčiji predstavlja tako imenovani »bio« trg, katerega delež je v letu 2015 znašal le slabih 5 %. Vendar pa podatki kažejo, da se promet v tem segmentu povečuje, sicer zelo počasi ampak konstantno, za približno 5 % na letni ravni. V letu 2014 je le-ta znašal 7,91 milijarde EUR. Seveda pa je to v primerjavi s celotnim trgom zanemarljivo malo. Švicarji, Danci in prebivalci Luksemburga porabijo v povprečju dvakrat več denarja za nakup bio proizvodov na prebivalca, kot Nemci. Zato v mednarodni primerjavi oziroma v primerjavi z ostalimi razvitimi deželami sveta sodi Nemčija v srednji razred (Gassmann & Stocker, 2015).

3.2.4 Tehnološki dejavniki

»Made in Germany« v očeh kupcev še vedno pogosto velja za sinonim in garancijo za visoko tehnološke izdelke najvišje kakovosti.

Njihova največja moč je avtomobilska industrija. Zelo dejavni pa so tudi na področjih nano tehnologije, optičnih kablov, kakor tudi na področju kemijske in farmacevtske industrije.

Že na prvi pogled se lahko ugotovi, da so ta področja v veliki meri povezana z velikimi vlaganji v raziskave in razvoj.

Po navedbah Nemškega veleposlaništva v Ljubljani je Nemčija prijazna in naklonjena visokotehnološkim raziskavam in razvoju. V ta namen je zaživel celo nov spletni portal za visoko tehnološke strategije (hightech-strategie.de).

Nemci so v letu 2014 za neuniverzitetne raziskovalne ustanove namenili okoli 12,5 milijarde EUR. To je za 5,6 % več kot leto poprej. Hkrati se je število zaposlenih v teh ustanovah v ekvivalentih polnega delovnega časa povečalo za 2,9 %, na 101.005 oseb. Od tega predstavlja malo več kot polovico akademsko osebje. Zastopanost žensk med akademskim osebjem predstavlja skoraj eno tretjino. Slaba polovica izdatkov je namenjena za raziskave na področju naravoslovja. Nekaj manj kot četrtna predstavljajo izdatki za inženirsko znanost. Za raziskave v humanistični in družboslovni smeri ter za raziskave v

kmetijstvu je namenjeno bistveno manj, ampak še vedno govorimo o razponu vložkov med 0,5 do 1 milijardo EUR na letni ravni (Destatis, 2016).

V letu 2014 je Nemčija namenila za raziskave in razvoj 2,88 % BDP. S tem se je zelo približala številkam iz strategije za rast evropske unije »Evropa 2020«, kjer je postavljen cilj, da države do leta 2020 za raziskave in razvoj namenijo 3 % svojega BDP (Destatis, 2016).

V raziskavi, ki jo opravlja IMD (The International Institute for management Development) in meri konkurenčnost 61-ih najrazvitejših držav na svetu, je Nemčija v letu 2015 zasedla 12. mesto (IMD, b.l.). To predstavlja padec iz 10-ega mesta v letu 2014. Slovenija se je v letu 2015 znašla na 49-tem mestu.

Za proučevanje in stanje trenutne situacije države je zelo pomembno tudi poročilo, ki ga izdaja World Economic Forum (v nadaljevanju WEF), The Global Competitiveness Report. V poročilo je zajetih in predstavljenih 140 držav. Za doseganje čim boljše konkurenčnosti države so pomembni sodelovanje države, podjetij in civilne družbe. Za dosego čim boljših rezultatov dobro razvite institucije, ki omogočajo hitro prilagajanje razmeram na trgu, izkoriščanje prednosti in čim boljše inovacije. Nemčija se v poročilu 2015-2016 uvršča na 4. mesto (WEF, 2015-2016).

WEF meri tudi tri podindekse, kjer se Nemčija uvršča na sledeča mesta (WEF, 2015-2016):

- | | |
|--|-----------|
| 1. podindeks A: osnovne zahteve | 8. mesto |
| 2. podindeks B: pospeševanje učinkovitosti | 10. mesto |
| 3. podindeks C: inovacije in visoka stopnja razvitosti faktorjev | 3. mesto |

Nemčija v poročilu merjenja globalne konkurenčnosti 2015-2016 na podlagi izračuna podindeksa C, ki prikazuje inovacije in visoko stopnjo razvitosti faktorjev, zaseda 3. mesto. Kot je bilo že tolikokrat prej v diplomski nalogi omenjeno, so nemška podjetja visoko razvita in pri svojem delu uporabljajo najnovejše tehnologije. Inovacijski sistem v državi odlikuje visok delež izdatkov, namenjenih za raziskave in razvoj s strani podjetij in ugodno podporno raziskovalno okolje. Zelo dobro sodelujejo z univerzami in močnimi znanstveno raziskovalnimi institucijami. To je zelo dobro podprto tudi z izobraževanjem na delovnem mestu (WEF, 2015-2016).

Ker, kot bo razkrilo tudi nadaljevanje diplomske naloge, trg čokolade in pralinejev v Nemčiji obvladujejo predvsem mednarodna podjetja, je težko določiti kje točno potekajo raziskave in razvoj. Le redki podatki so namreč dostopni širši javnosti. Je pa res, da se raziskovalci trenutno borijo z eno izmed največjih slabosti te sladke pregrehe - temperaturno točko topljenja.

Na segmentu čokolade in pralinejev zato trenutno potekajo največje raziskave v smeri, kako bi naredili čokolado bolj odporno na temperaturne spremembe, a hkrati ohranili njeno ustrezno topljivost v ustih. Wilkinson (2015) sicer navaja, da naj bi imel trenutno vodilno vlogo Barry Callebaut, eden največjih svetovnih proizvajalcev čokolade in tudi dobavitelj čokolade Čokoladnega ateljeja Dobnik, že čokolado, ki lahko ostaja nespremenjena do temperature višine 37,7°C (100F). V pospešenem iskanju rešitev za bolj odporno čokolado na temperaturne razlike so tudi pri Nestleju, Harsheyu in Mondelez Internationalu.

Največji mednarodni sejem sladkarij in prigrizkov na svetu, v Kölnu v Nemčiji, kjer vsako leto izberejo tudi tri najboljše inovacije iz tega segmenta prehranske industrije, je letos minil brez proizvoda na zmagovalnem podestu iz segmenta čokolade in kakava (Homborg, 2016).

Mogoče pa prihodnje leto ne bo tako, saj so po navedbah znanstvenikov iz Kolidža za agrikulturno znanost (The Pennsylvania State University, ZDA) njihovi raziskovalci lani uspeli izolirati gen, ki kontrolira točko topljenja kakavovega masla (Mulhollem, 2015).

Z vplivanjem na ta gen bi bilo mogoče doseči spremenjene lastnosti in s tem drugačno, višjo točko topljenja kakavovega masla. Točka topljenja kakavovega masla je kriva tudi za to, da čokolada v primeru izpostavljenosti višjim temperaturam oziroma prevelikim temperaturnim nihanjem, izgubi svoj sijaj oziroma postane rahlo belkasta in čeprav zaradi tega še ni pokvarjena, izgubi svojo neprecenljivo in tipično značilnost prijetnega topljenja v ustih. Morda bodo ravno zato dosežki teh raziskav povzročili »čokoladno« revolucijo. Slabše razvite države sveta namreč predstavljajo velik potencialni trg za vse proizvajalce čokolade, ampak na teh trgih se morajo soočiti s »temperaturnimi« težavami. »Hlajenje« v enem izmed korakov od proizvodnje do končnega potrošnika zataji že v gospodarsko razviti državi, kot je Slovenija. S kontroliranjem točke topljenja bi jim bili ti trgi bolj dosegljivi.

Tako kot pri drugih prehranskih proizvodih, se lahko tudi pri proizvodnji čokolade že danes uporabljajo gensko spremenjene sestavine. Pri proizvodnji čokolade je danes dovoljena uporaba gensko spremenjenega sojinlega lecitina in korusa. Sojin lecitin se uporablja kot emulgator, korusa pa je najpogosteje uporabljena v čokoladnih palčkah in v obliki kosmičev (HomBorg, b.l.).

Danes se veliko nemških proizvajalcev še vedno ne poslužuje gensko spremenjenih sestavin in raje ostajajo pri svojih preverjenih in široko sprejetih formulah. Verjetno delno tudi zaradi zloglasnega primera Nestlé-ja in njegovega proizvoda Butterfinger, ki so ga zaradi glasnega pritoževanja in protestiranja uporabnikov na koncu celo umaknili iz prodajnih polic (HomBorg, b.l.).

Dosežki raziskav iz smeri narediti čokolado bolj odporno na temperaturo, nas bodo morda dosegli v širokem obsegu in to že zelo kmalu. To pa verjetno temelji predvsem na tem ali bo Evropska unija dovolila, zaradi najnovejših poskusov lobiranja ameriškega biotehniškega giganta Mosantoja, uporabo in gojenje še katerega gensko spremenjenega organizma, razen koruze.

Na ugotovljene podatke se Čokoladnemu ateljeju Dobnik svetuje ostati pri svojem dobavitelju čokolade Barry Callebaut-u, naj pa ne zanemari spremljanja drugih velikih proizvajalcev čokolade.

3.2.5 Pravni dejavniki

Slovenija ima z Nemčijo podpisanih več pomembnejših bilateralnih sporazumov, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (SPIRIT Slovenija, javna agencija, Izvozno okno, b.l.c). Vendar pa se nobeno ne nanaša na segment čokolade in pralinejev.

Da lahko v Nemčiji pričneš opravljati pridobitno dejavnost, moraš najprej izbrati in registrirati pravnoorganizacijsko obliko podjetja, ki ga želiš ustanoviti.

V povprečju je potrebno v Nemčiji za ustanovitev podjetja izpolniti 9 obrazcev, kar v povprečju traja 10,5 dni (v Sloveniji v povprečju 12 obrazcev, povprečje Evrope in centralne Azije je 15,9 obrazcev, povprečje držav članic OECD pa 12,4 obrazcev). Nemčija se nahaja na 107. mestu med 189 državami, za katere se primerja enostavnost ustanovitve podjetja (IBRD, b.l.).

Najbolj pogosto ustanovljene oblike podjetij v Nemčiji so podobne tistim v Sloveniji, le da se imenujejo nekoliko drugače, ter da so zakonska določila o dolžnostih in pravicah družbenikov nekoliko različna.

Posameznik, ki želi ustanoviti podjetje v Nemčiji lahko izbira med (SPIRIT Slovenija, javna agencija, Izvozno okno, b.l.d):

- družbo z neomejeno odgovornostjo (oHG)
- komanditno družbo (KG)
- komanditno družbo, v kateri je komplementar družba z omejeno odgovornostjo (GmbH & Co KG)
- komanditno delniško družbo (KgaA)
- družbo z omejeno odgovornostjo (GmbH) in
- mini družbo z omejeno odgovornostjo (Mini GmbH)

Čokoladnemu ateljeju Dobnik se, v kolikor se odločijo za samostojni vstop na nemški trg, svetuje, da se odločijo za odprtje mini družbe z omejeno odgovornostjo. Najnižji osnovni kapital je 1 EUR. Odgovornost ustanovitelja (enega ali več ustanoviteljev) pa je omejena

na vložena sredstva. Za ustanovitev ni omejitev glede državljanstva, sedeža ali stalnega bivališča ustanoviteljev.

V vseh državah Evropske unije zakoni in predpisi o čokoladi temeljijo na skupnih evropskih načelih in so zato v veliki meri enaki. V Nemčiji se morajo, prav tako kot v Sloveniji in vseh drugih članicah Evropske unije, držati direktive evropskega parlamenta in sveta z dne 23. junija 2000, ki določa, pogojuje in omejuje izdelke iz kakava in čokolade, namenjene za prehrano ljudi. V tem dokumentu so natančno napisana navodila in pravila, ki določajo sestavo posamezne vrste in oblike čokolade.

Nemčija je uskladila predpise za proizvodnjo in distribucijo čokolade v uredbi o kakavovih in čokoladnih proizvodih, ki je stopila v veljavo 24. decembra 2003. Najpomembnejša razlika, glede na predhodno veljavno Nemško uredbo je razširitev možnih sestavin za čokolado.

Za področje čokolade in čokoladnih izdelkov velja tudi uredba (EU) št. 1169/2011, ki sta jo sprejela Evropski parlament in Svet in govori o zagotavljanju informacij o živilih potrošnikom. Ta velika sprememba na področju označevanja živil je stopila v veljavo 13. decembra 2014 z izjemo določb v zvezi z obvezno označbo hranilnih vrednosti, ki bodo postale obvezne 13. decembra 2016. Po besedah Rassin Bastiana, predsednika nemškega združenja sladke industrije (v nadaljevanju BDSI), je uvedba tega zakona prizadela predvsem srednje velika podjetja. V celotni panogi pa je uvedba tega zakona leta 2014 povzročila za približno 100 milijonov dodatnih stroškov. Poudaril pa je, da na podlagi te Uredbe, ki je korenito prevetrila potrebno označevanje, verjetno v bližnji prihodnosti ni pričakovati večjih sprememb na tem področju (BDSI, 2015).

Kar pa še vedno moti v trenutno veljavni zakonodaji je to, da je označevanje in vsebnost gensko spremenjenih sestavin prepuščena proizvajalcem. Ti podatki se zato na embalaži najpogosteje nahajajo v drobnem tisku. V trenutno veljavni zakonodaji pa se nahaja tudi pravilo 1 %, ki pravi, da v kolikor posamezna gensko spremenjena sestavina predstavlja manj kot 1 % celega proizvoda, le te na embalaži sploh ni potrebno navesti. Neurejeno je tudi področje uporabe sestavin živalskega izvora, v primeru čokolade je daleč najbolj uporabljena sestavina mleko. Pri tem moti to, da ni potrebno navesti, da je bil krava molznica hranjena s krmili, ki vsebujejo gensko spremenjene organizme. Prav tako ni potrebno označevanje aditivov, arom in encimov, ki vsebujejo gensko spremenjene mikroorganizme (HomBorg, b.l.).

3.2.6 Okoljski dejavniki

Spremembe v ozračju in podnebne spremembe predstavljajo največje okoljske in politične izzive 21. stoletja. Klimatske spremembe, ki so bile v veliki meri povzročene zaradi človeških aktivnosti, so zato danes globalni izziv. Kot visoko industrijsko razvita država z

visoko gostoto prebivalstva se Nemčija zaveda pomena pomembnosti naravnih virov. Zaradi zavedanja, da so ti viri omejeni, je Nemčija že dosegla visoko stopnjo zaščite okolja.

Nemčija predstavlja tretje največje gospodarstvo med državami članicami OECD. Na mednarodnem področju je Nemčija na samem čelu pri razvoju rešitev za reševanje problema podnebnih sprememb in išče rešitve za zagotavljanje zmanjševanja emisij. Povečana uporaba obnovljivih virov energije in večja energetska učinkovitost so v samem središču nemške strategije za doseganje klimatskih in energijskih ciljev (OECD, b.l.).

3.3 Porterjev model analize konkurence v panogi

3.3.1 Velikost trga čokolade in pralinejev

Za kasnejšo lažjo predstavo in primerjavo kako velik je nemški trg čokolade in pralinejev v resnici, najprej nekaj osnovnih podatkov, ki jih objavlja Združenje proizvajalcev čokolade, piškotov in bombonov v Evropski uniji (v nadaljevanju CAOBISCO). V zadnjem dostopnem poročilu so bili podani podatki za leto 2013.

V letu 2013 je v Evropski uniji na tem segmentu delovalo več kot 12.700 podjetij, od tega jih je približno 99 % sodilo med majhna do srednje velika podjetja, vsi skupaj pa so neposredno zaposlovali več kot 330.000 ljudi (CAOBISCO, 2015).

Letna proizvodnja je znašala 11,5 milijonov ton in ustvarila 66 bilijonov EUR letnega prometa. Izvoz iz Evropske unije v več kot 180 držav po svetu je znašal 7,8 bilijona EUR, uvoz v evropsko unijo pa 1,5 bilijona EUR (CAOBISCO, 2015). Na podlagi tega lahko ugotovimo, da je bila Evropska unija neto izvoznica čokolade, piškotov in bombonov.

Za svojo proizvodnjo so porabili veliko agrikulturnih sestavin kot so pšenica, sladkor in mlečni proizvodi. Porabljeno pa je bilo tudi več kot 50 % celotno proizvedenega kakava na svetu (CAOBISCO, 2015).

Za namene analize ožjega poslovnega okolja, v panogi na segmentu čokolad in pralinejev, v nadaljevanju sledi vpogled v konkurenčnost panoge z metodo komparacije po predlogi Porterjevega modela konkurence v panogi.

3.3.2 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca)

Število konkurentov v panogi:

V Nemčiji je po navedbah različnih virov približno 100 proizvajalcev čokolade in drugih čokoladnih izdelkov. Ker je število konkurentov oziroma podjetij v panogi veliko, obstaja med njimi tudi večja tekmovalnost, saj se borijo za iste vire in enako število kupcev.

Homborg (2016) navaja, da so največji proizvajalci čokolade v Nemčiji podjetje Ferrero (z blagovnimi znamkami Mon Cherie, Ferrero Roche, Raffaello,...), Mondelez (z blagovnimi znamkami Milka, Daim, Toblerone,...), Krüger Group (z blagovnimi znamkami Trumpf, Novesia, Mauxion,...) in Alfred Ritter (z blagovno znamko Ritter Sport).

S hitrim pregledom blagovnih znamk in proizvajalcev je moč ugotoviti, da trg čokolade obvladuje manjše število koncernov, multinacionalk, ki tržijo večino v Nemčiji najbolj poznanih in priljubljenih blagovnih znamk na segmentu čokolad in pralinejev.

Na podlagi podatkov iz priloge 4 je moč sklepati, da ima na področju čokoladnih tablic multinacionalno podjetje Mondelez International, s svojo blagovno znamko Milka, na tem segmentu tudi največji tržni delež.

Za področje pralinejev v Nemčiji pa je na podlagi podatkov iz priloge 5 moč sklepati, da ima največji tržni delež podjetje Ferrero, saj se na lestvici, ki prikazuje priljubljenost in pogostost nakupov med prvimi desetimi pralineji, že drugo leto zapored nahaja 5 blagovnih znamk, ki jih na nemškem trgu pralinejev trži podjetje Ferrero.

Ta dva podatka je moč potrditi tudi z metodo opazovanja. Ob obisku Nemčije je blagovne znamke obeh podjetij moč zaslediti povsod. Tudi v verigah živilskih trgovin, ki jim v Nemčiji pravijo »Die Big Four«. V Nemčiji namreč štiri živilska podjetja obvladujejo 85 % trga prodaje končnemu kupcu. Ti štirje koncerni so: Edeka Gruppe, Rewe Gruppe, Schwarz Gruppe (Lidl, Kaufland) in Aldi. Razen koncerna Aldi, ki raste notranje, vsi ostali trije rastejo na podlagi zunanjih prevzemov in združitvev. Schwarz Gruppe je največji nemški prodajni koncern. V letih 2013/2014 je imel za 74 milijard prihodkov. Ustanovitelj Lidla Dieter Schwarz pa je od julija 2014 najbogatejši posameznik v Nemčiji. Njegovo premoženje je ocenjeno na 12 milijard EUR (Schreier, 2015).

Na podlagi tega je povsem očitno, da si vsi ti koncerni prizadevajo za čim nižje cene hrane in največje možno povečanje dobičkov. Zato je na tem mestu Čokoladnemu ateljeju Dobnik zaradi njihove visoke kakovosti, ročne izdelave in majhnosti odsvetovano sodelovanje z vodilnimi koncerni, ki imajo v lasti velike živilske prodajne verige, čeprav obvladujejo 85 % trga.

Manjša podjetja, kot je tudi Čokoladni atelje Dobnik, se na nemškem trgu osredotočajo predvsem na višjo kakovost in ročno izdelavo čokoladnih pralinejev. Pri svojem delu pazijo, da uporabljajo le najboljše in sveže sestavine ter proizvajajo brez dodajanja konzervansov in umetnih arom. Zelo pogosto se odločijo tudi za uporabo bolj redkih vrst kakava (Homborg, 2016).

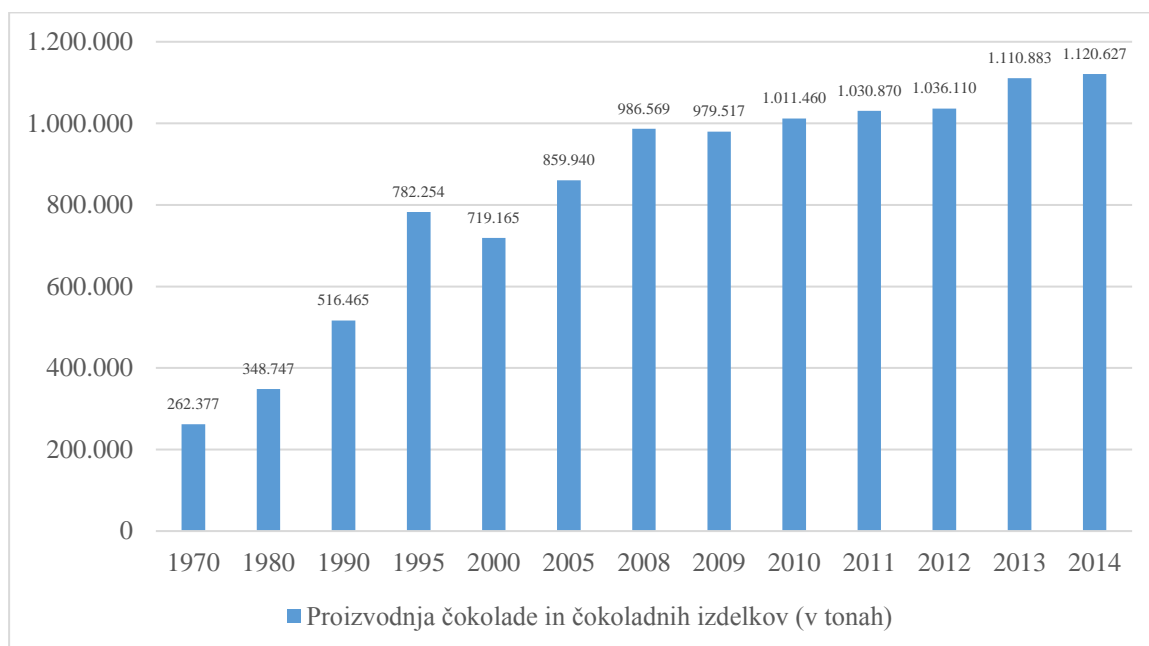
Na podlagi pridobljenih podatkov je moč sklepati, da se na tem segmentu srečujejo močni konkurenti, ki se med seboj borijo za tržni delež. V kolikor bi se pojavilo neko novo podjetje, bi le-ti zagotovo reagirali, pa naj bo to s cenovno konkurenco, poostreno oglaševalsko kampanjo ali predstavljanjem novih proizvodov. Po drugi strani pa so tudi zelo omejeni s strani prodajnih verig, saj velja kot povsod: »Jaz sem velik in močen, če mi ne boš ponudil ti, bo pa vstopil nekdo drug.«

Stopnja rasti panoge:

Slika v nadaljevanju prikazuje, da posledice finančne in gospodarske krize panoge proizvodnje čokolade in čokoladnih izdelkov v Nemčiji skoraj niso prizadele. Rahel upad je razviden v letu 2009, nato pa ima panoga rahlo pozitivno, a konstantno rast.

Tudi BDSI v svojem poročilu navaja rahlo 0,4 % rast v letu 2014 glede na predhodno leto. Zanje je to razveseljiv podatek, glede na visoko povečanje cen sestavin (kakav, kakavovo maslo, lešniki in mandlji) in apreciacijo dolarja v letu 2014. Cene lešnikov so jeseni 2014 dosegle rekordne cen in se tako v samo nekaj mesecih podvojile (BDSI, 2015).

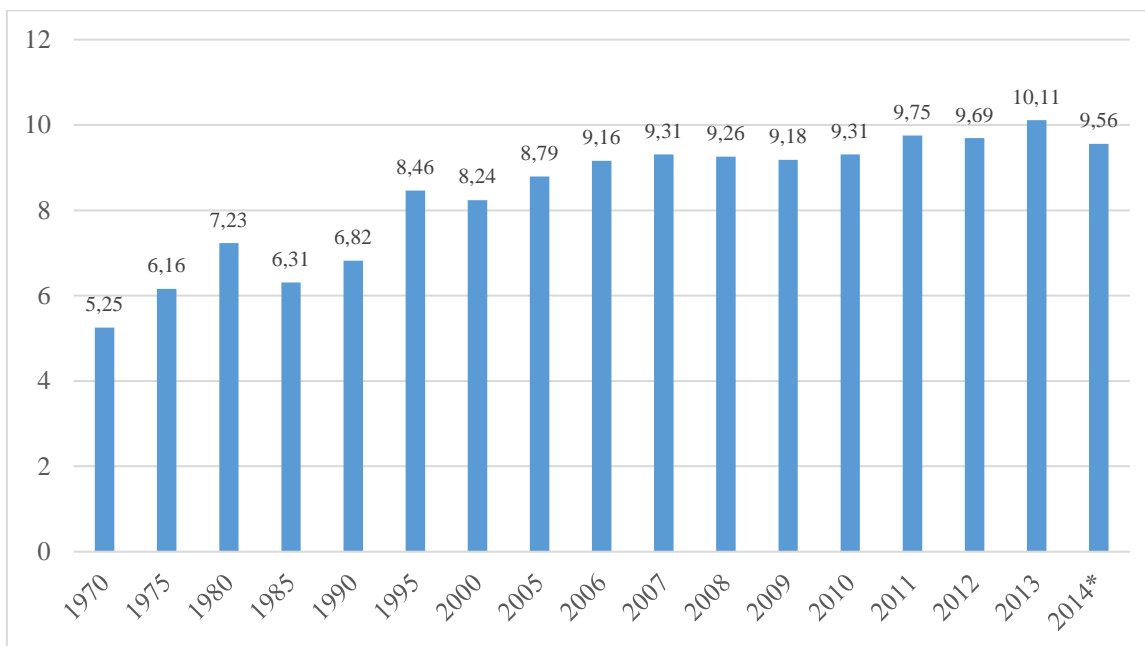
Slika 4: Proizvodnja čokolade in čokoladnih izdelkov v Nemčiji v letih 1970-2014 (v tonah)



Vir: Statista GmbH, Produktion von Schokolade und Schokoladenwaren in Deutschland in Jahren 1970 bis 2014 (in Tonnen), 2016j.

Poraba čokolade, merjena kot poraba čokolade na posameznega prebivalca v Nemčiji, kaže, da le-ta ostaja zadnja leta na približno isti ravni oziroma se je v letu 2014 celo nekoliko zmanjšala. Zato je na podlagi primerjave porabe čokolade in čokoladnih izdelkov in proizvodnje čokolade in čokoladnih izdelkov v Nemčiji moč sklepati, da se je proizvodnja povečala na račun večjega izvoza.

Slika 5: Poraba čokolade in čokoladnih izdelkov na posameznega prebivalca v Nemčiji v letih 1970 - 2015 (v kilogramih)



Legenda: * - predhodne ocene

Vir: Statista GmbH, Pro-Kopf-Konsum von Schokoladenwaren in Deutschland in den Jahren 1970 bis 2015 (in Kilogramm), 2016k.

To potrjuje tudi BDSI, ki navaja, da izvoz ostaja motor rasti nemške industrije sladkarij, medtem, ko je zasičen notranji trg razvil v letu 2014 samo rahlo pozitivno rast (BDSI, 2015).

Struktura stroškov:

Struktura stroškov pri proizvodnji sladkarij (brez trajnih pekovskih izdelkov in sladoleda) v Nemčiji za leto 2014 (glej prilogo 6) kaže, da predstavljajo največji strošek porabljene surovine (porabljen material za izdelavo končnih proizvodov), ki predstavlja kar 62,2 % celotnih stroškov. Sledijo mu stroški bruto plač in vložki v trgovsko blago, kamor sodijo stroški oglaševanja, stroški raziskav in razvoja novih proizvodov in drugi. Preseneča, da se stroški amortizacije, glede na to, da je večina proizvodnje, sploh največjih proizvajalcev avtomatizirana, nahajajo šele na četrtem mestu z 2,4 % deležem glede na celotne stroške.

Značilnosti proizvoda:

Velika težava, ki se pojavlja pri proizvodnji čokolad in pralinejev je občutljivost proizvodov na temperaturna nihanja in izjemno kratki roki uporabe surovin in končnih izdelkov. Zato znižanja stroškov proizvodnje ni mogoče doseči s prerazdelitvijo na račun povečanja proizvodnje. Visoki stroški zalog in hitra pokvarljivost blaga sili podjetja, da svoje proizvode čim prej prodajo. S tem se poveča tudi stopnja tekmovalnosti med podjetji, ki nastopajo in med sabo konkurirajo na segmentu čokolad in pralinejev.

Nemška industrija čokolade in čokoladnih izdelkov ponuja široko paleto proizvodov. Potrošniki imajo na razpolago številne proizvode. Podjetja sledijo trendom novih okusov, kot tudi inovativnim konceptom embaliranja, kot sta na primer ponovno zapirljivo in posamično pakirano. Sladkarije so dobavljive v različnih velikostih. Na trgu obstaja vse, od mini pa do zelo velikih. Veliko podjetij iz panoge sledi tudi trendom, kot so z manj sladkorja/ brez sladkorja. Tako kot živilske trgovine, ki delijo svoje prodajne police na bio, primerno za vegane, brez glutena ali brez laktoze, tako se tem trendom prilagajajo tudi proizvajalci čokolade in čokoladnih izdelkov. Zaradi velikega števila priseljencev ter raznolikosti veroizpovedi in prepričanj prebivalcev Nemčije, so se v živilskih trgovinah pričele pojavljati tudi police s halal in košer izdelki (BDSI, 2015). Halal in košer proizvodi predstavljajo tržno nišo, ki jo bodo veliki proizvajalci, z avtomatizirano proizvodnjo, pri kateri se na istih strojih proizvaja več različnih proizvodov, težko zapolnili.

Veliki proizvajalci, z avtomatizirano proizvodnjo, pri kateri, na istih napravah, nastajajo različne čokoladne tablice, se težje prilagajajo posebnim zahtevam in željam. Po halal izdelkih, ki so narejeni po strogih higienskih ter verskih načelih, ne posegajo samo pripadniki muslimanske vere, ampak v zadnjem času tudi vse več posameznikov, ki si želijo uživanja kakovostne hrane.

Raznolikost konkurentov:

Na področju proizvodnje in trženja čokolad in pralinejev v Nemčiji sodeluje veliko število podjetij, ki se med seboj razlikujejo tudi po izbiri različnih strategij nastopanja na trgu. Nekatera se odločajo za masovno proizvodnjo z velikim vložkom v oglaševanje (primer je Mondelez z blagovno znamko Milka ali Ferrero z blagovno znamko Kinder) in drugi, ki se odločajo za proizvodnjo malo bolj butičnih proizvodov (po navadi manjše količine, višje kakovosti in po višji ceni). Le-ti bi bili tudi neposredni konkurent Čokoladnemu ateljeju Dobnik v primeru njihove odločitve za vstop na nemški trg.

Na podlagi navedenih ugotovitev je moč zaključiti, da je tekmovalnost med podjetji na segmentu čokolad in pralinejev velika. Na tem segmentu namreč deluje veliko število podjetij, ki tekmujejo za svoj tržni delež znotraj omejenega števila porabnikov.

Čokoladnemu ateljeju Dobnik se svetuje, da se v primeru vstopa na nemški trg, osredotoči na izpolnjevanje posebnih zahtev in želja posameznikov. Zaradi svojega dosedanjega nastopa na slovenskem trgu jim to ne bi smelo predstavljati večjih težav. Delajo naj tako, kot so delali do sedaj na slovenskem trgu.

3.3.3 Substituti

Substituti so, kot je bilo že v prvem, teoretičnem delu razloženo, proizvodi, ki zadovoljujejo enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga.

Najbolj neposreden substitut, ki predstavlja največjo grožnjo, predvsem zaradi same zadovoljitve prvinskega okusa in potrebe po nečem sladkem, so zagotovo piškoti.

Nadalje se lahko kot pomembne substitute navede še proizvode, ki sodijo v skupino nečokoladnih prigrizkov, čips in druge slane prigrizke, posušeno sadje in oreščke. Med substitute čokoladi pa se uvršča tudi žvečilni gumi.

V kolikor se pogleda širše, se čokolada lahko uporablja kot darilo. Na tem segmentu mora tekmovati tudi s priložnostnimi darili, ki se jih podarja. V tem primeru so njeni substituti cvetje, sadje in celo vstopnica za kino.

Zaključek je, da je nevarnost substitutov visoka.

3.3.4 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je odvisna od načina vstopa na trg. Pri izdelkih široke potrošnje kot je čokolada, proizvajalci, ki jo izdelujejo na trg najpogosteje vstopajo preko maloprodajnih trgovcev in v današnjih časih najpogosteje trgovskih verig. Zato je pogajalska moč kupcev visoka.

Velike trgovske verige imajo namreč v svojih rokah pomembnega aduta, postavitev proizvoda na pravo in s tem tudi najbolj učinkovito mesto za najvišje možno povečanje končne prodaje. Zaradi želje po ustvarjanju najvišjega možnega dobička zato le-ta poskušajo od dobaviteljev iztržiti najboljše pogoje oziroma najnižjo ceno. Pogosto skušajo proizvajalce tudi v celoti vezati nase s tem, da jim ponudijo odkup celotne proizvodnje, ki jo ustvarjajo.

Ocenjeno je, da je na segmentu čokolad in pralinejev pogajalska moč kupcev visoka.

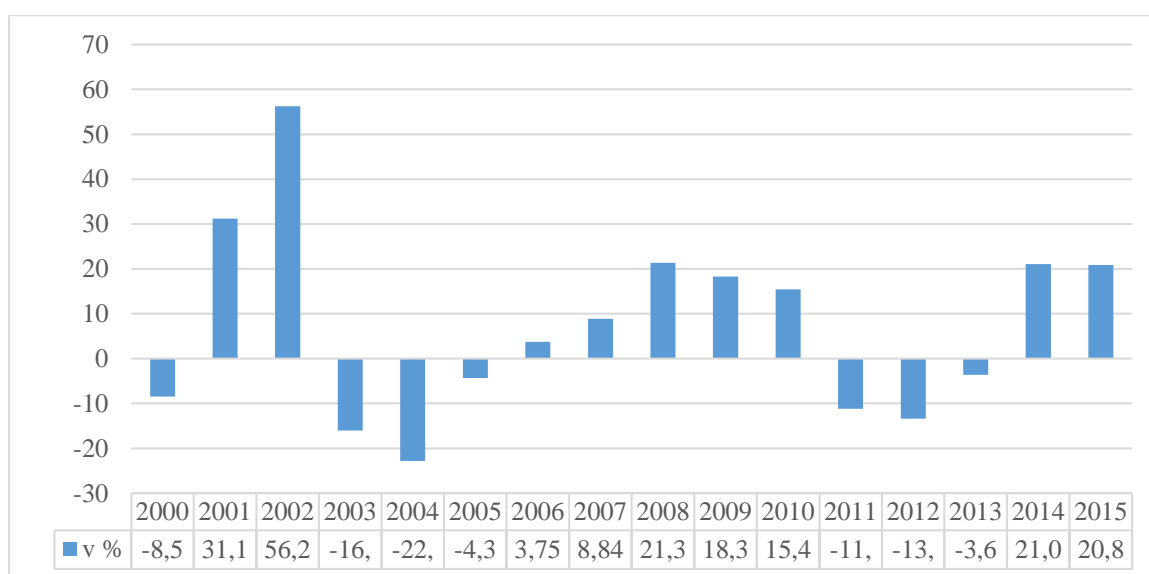
3.3.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Pri proizvodnji čokolad in pralinejev je potrebnih veliko različnih surovin. Najpomembnejša in nepogrešljiva sestavina pri proizvajalcih čokolade je kakav oziroma kakavova zrna.

Po podatkih International Cocoa Organization (v nadaljevanju ICCO) je bilo v sezoni 2012/2013 pridelanih 160.000 ton kakava. Kot največja pridelovalka kakava še vedno ostaja Afrika, z več kot 71 % deležev med celotno pridelanim kakavom na svetu. Na trgu je sicer veliko število ponudnikov surovin, vendar do skoraj 40 % ponudbe kakava obvladujejo štiri največja podjetja (ICCO, 2016).

Vsi proizvajalci čokolade in pralinejev potrebujejo iste surovine (kakav, oreščke, suho sadje,...), zato je moč reči, da proizvajalci kakava lahko postavijo cene višje kot bi bilo potrebno. Cena uvoženih kakavovih zrn v Nemčiji se je v zadnjih dveh letih povečala (glej sliko 6). Na podlagi dosedanjih ugotovitev je moč sklepati, da je to delno posledica povečanja povpraševanja na svetovnih trgih, sploh Azijskih, delno so se cene dvignile zaradi povečanja uvoza kakavovih zrn iz pravične trgovine in ne nazadnje zaradi zmanjšane ponudbe, katero v veliki meri povzročijo naravne nesreče, kot so neurja, poplave in pozebe.

Sika 6: Sprememba uvoznih cen kakavovih zrn v Nemčiji v letih 2000-2015
(v % spremembah glede na predhodno leto)



Vir: Statista GmbH, Year-on-year change of cocoa bean import prices in Germany from 2000 to 2015, 2016l.

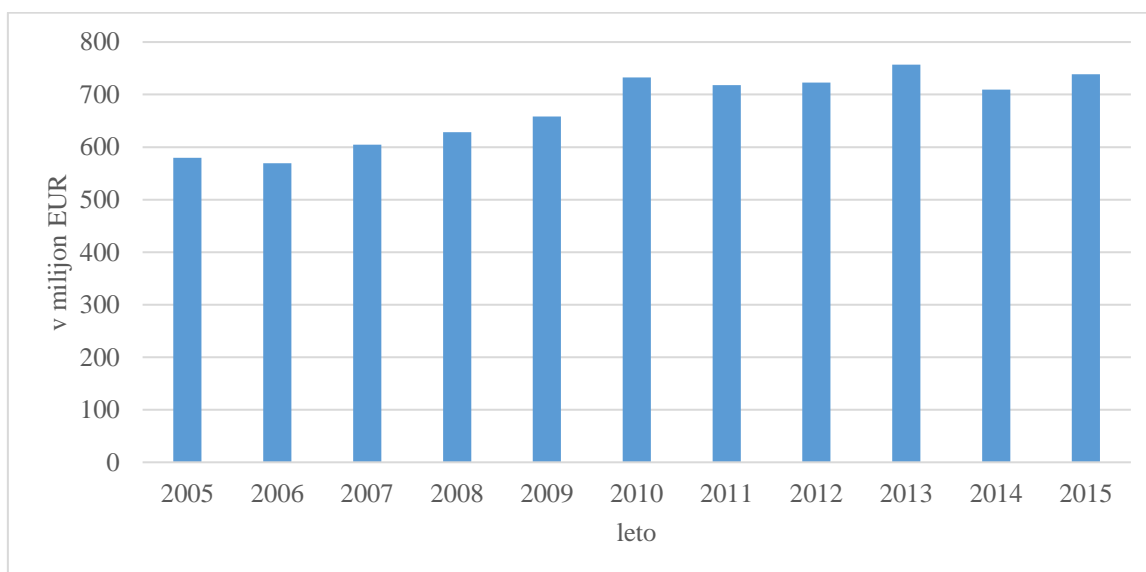
Na spremembo cene kakavovih zrn bi lahko v prihodnosti vplivala povečana poraba nadomestkov za kakavovo maslo. V tem trenutku, sploh na trgu Evropske Unije, le-ti ne predstavljajo bistvenega vpliva na ceno kakavovih zrn. Nadomestke se sme uporabljati samo v manjših količinah. Kot je bilo že predhodno ugotovljeno, se sme nadomestiti samo majhen delež v čokoladi vsebujočega kakavovega masla (do maksimalno 5 %).

3.3.6 Vstopne ovire (potencialna konkurenca)

Nevarnost vstopa novih konkurentov je nizka. Potreben je visok začetni vložek, ne samo v denarju, ampak predvsem v znanju. Podjetja se morajo držati posebnih predpisanih zahtev in pravil. Za zagotavljanje široke palete proizvodov so potrebne predvsem izkušnje in znanje.

Veliko vstopno oviro predstavljajo tudi razpoložljiva sredstva za močno in odmevno oglaševalsko kampanjo. V čokoladni industriji so namreč izdatki za oglaševanje zelo veliki (glej sliko 7). Tudi pri analiziranju najbolj prodajanih čokoladnih tablic in pralinejev na nemškem trgu je moč opaziti, da tiste, ki zasedajo prvih deset mest, poznamo skoraj vsi. Tudi če jih še nismo preizkusili, jih poznamo iz uspešnih oglaševalskih kampanj.

Slika 7: Izdatki za oglaševanje za trženje sladkarij v Nemčiji v letih 2000-2015 (v milijonih EUR)



Vir: Statista GmbH, Werbeausgaben für Süßwaren in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2015 (in Millionoen Euro), 2016f.

Na podlagi ugotovitev s pomočjo Porterjeve analize konkurence je moč zaključiti, da je vstop v »čokoladno« industrijo vse prej kot lahek in enostaven. Čokolado je moč kupiti skoraj na vsakem koraku. Na trgu je ogromno blagovnih znamk. Mnoge med njimi so trdne blagovne znamke, ki so močno podprte s strani oglaševanja in imajo zveste kupce. Za nova podjetja, ki želijo vstopiti na segment čokolade in pralinejev v Nemčiji, je vstop otežen zaradi velikega števila obstoječih konkurentov in njihovih strategij, s katerimi se odzivajo na potrošniške vzorce obnašanja ter na zadovoljevanje njihovih želja in potreb.

4. SWOT ANALIZA ZA ČOKOLADNI ATELJE DOBNIK

4.1 SWOT analiza

SWOT analiza je osnova za strateško odločanje. Narediti jo je mogoče na podlagi analiziranja notranjega poslovnega okolja podjetja (prednosti in slabosti) ter na podlagi analiziranja zunanjega poslovnega okolja podjetja (priložnosti in nevarnosti). Na priložnosti in nevarnosti iz okolja podjetje kratkoročno nima vpliva, lahko jih samo

izkoristi ali se jim prilagodi. Prednosti in slabosti, ki pa izhajajo iz notranjega okolja podjetja pa lahko podjetje spreminja, lahko nanje vpliva, tudi kratkoročno (Pelz, 2016).

V nadaljevanju so predstavljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za Čokoladni atelje Dobnik.

4.2 Prednosti

- ročna izdelava
- visoka stalna kakovost
- izkušnje v proizvodnji in sodobna oprema

Izkušnje in način izdelave čokolad in pralinejev z več kot 20-letno tradicijo predstavljajo veliko prednost podjetja.

- preverjeni dobavitelji surovin

Že za vstop na slovenski trg, s proizvodnjo čokolade in pralinejev, si je podjetje postavilo visoke kakovostne cilje in za svojega glavnega dobavitelja čokolade in kakavovega masla izbralo enega izmed vodilnih ponudnikov na svetovnem trgu. Njihovo sodelovanje je uspešno že od samega začetka, kar pripomore k temu, da ni potrebe po iskanju novih dobaviteljev. S povečanim povpraševanjem oziroma odkupom surovin pa bo verjetno možno pridobiti tudi ugodnejše pogoje.

- majhno in dinamično podjetje z visoko odzivnostjo na trende in spreminjajoče se želje potrošnikov

Obstoj malih čokoladnic v primerjavi s koncerni oziroma multinacionalkami zagotovo predstavlja hitra odzivnost na trende oziroma izpolnjevanje individualnih želja posameznikov, ki so za to pripravljeni plačati več. To področje zelo dobro obvladujejo že v Sloveniji.

- odlično izdelan izgled blagovne znamke (trgovine, spletna stran, embalaža proizvodov)

Zaradi tega se občutno zmanjšajo stroški za morebitni vstop na nemški trg.

4.3 Slabosti

- novinci na trgu in zato neprepoznavnost blagovne znamke na nemškem trgu
- pričakovano počasno osvajanje trga

Predhodno navedeni slabosti izhajata iz dejstva, da na trgu čokolad in pralinejev v Nemčiji deluje veliko število ponudnikov, ki imajo močne blagovne znamke in zveste kupce. Kot je bilo ugotovljeno, namenijo veliko sredstev tudi za oglaševanje.

- višji cenovni razred
- ozka tržna usmerjenost

Višji cenovni razred in ozka tržna usmerjenost zagotavljata zadovoljitev potreb ožjega kroga kupcev.

4.4 Priložnosti

- obseg ciljanega trga Nemčije

Glede na dejstvo, da predstavlja trg čokolade in pralinejev v Nemčiji največji trg na svetu, govori v prid odločitvi za vstop na ta trg.

- brez meja in carinskih omejitev znotraj EU

Predstavlja pozitiven vpliv na zmanjševanje stroškov, ki bi bili sicer vključeni v ceno izdelka.

- s širjenjem prodajne mreže in posledično povečanim povpraševanjem po surovinah je moč pri nakupu le-teh iztržiti boljše pogoje

Pri nakupu surovin, prav tako kot drugod, velja da po večjih količinah kot povprašuješ, močnejši si in zato lahko iztržiš boljše pogoje. To bi pozitivno vplivalo tudi na zmanjšanje stroškov proizvodnje v Sloveniji, saj bi skupno povpraševali po večjih količinah surovin.

4.5 Nevarnosti

- veliko število močnih konkurentov
- vstop na zrel trg in zasičenost le-tega
- potreba po velikem kapitalskem vložku za namene oglaševanja

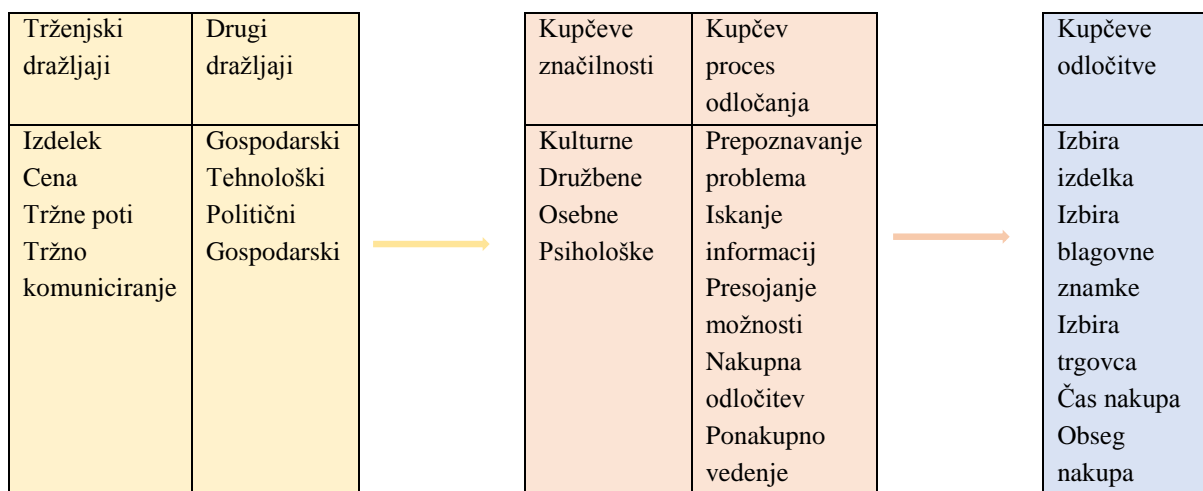
Skozi dosedanje branje diplomskega dela si je bilo mogoče ustvariti sliko o kako velikem trgu govorimo in kako močni ponudniki delujejo na tem trgu. Za zagotavljanje svojega obstoja se pogosto, pa čeprav so malo okrnjeni zaradi togosti, ki je posledica velikosti določenih ponudnikov, hitro prilagajajo trendom. Za obdržanje obstoječih kupcev in pridobitev novih pa namenijo za oglaševanje nepredstavljivo visoke zneske.

5 NAKUPNO VEDENJE

5.1 Nakupne navade

»Poznati porabnike« in razumeti njihovo vedenje je vse prej kot preprosto. Porabniki pogosto ravnajo v nasprotju s tem, kar govorijo. Pogosto se sploh ne zavedajo pravih, globljih motivov, ki se skrivajo za njihovim početjem. Včasih se odzovejo tako, da se premislijo v zadnjem trenutku. Tako majhnim podjetjem, kot velikim korporacijam, lahko razumevanje trga, kako in zakaj porabniki kupujejo, prinese številne koristi (Kotler, 2004).

Slika 8: Model nakupnega vedenja



Vir: Kotler, P., *Management trženja*, str. 184, slika 7.1..

Primarne podatke lahko zberemo na pet načinov (Kotler, 2004):

- z opazovanjem
- s skupinskimi pogovori
- z anketiranjem
- s spremljanjem nakupnega vedenja in
- z vzorčnimi raziskavami

Za namene podpiranja odločitve, da naj Čokoladni atelje Dobnik vstopi na nemški trg, je bila za pridobivanje primarnih podatkov izvedena anketa preiskovalne narave.

Pridobivanje posameznikov, ki bi bili pripravljene odgovoriti na dve minuti trajajočo anketo in še to o tako nesporni temi kot so pralineji in čokolada, se je izkazalo za zelo težavno nalogo. Zato vzorec ni reprezentativen. Vendar vseeno podaja uporaben vpogled v nakupne navade nemških potrošnikov. Zato ta anketa vsebinsko prispeva k odgovoru na naše raziskovalno vprašanje, čeprav je preiskovalne narave.

Anketa je bila narejena s priložnostnim vzorcem preko odgovarjanja na spletno anketo. Ob tem priložnostni vzorec pomeni, da so bile izbrane tiste enote populacije, do katerih je bilo najlažje priti (poslovni partnerji in prijatelji).

5.2 Cilj raziskave

Cilj ankete je bil, da se na podlagi rezultatov ugotovi, katera vrsta čokolade je Nemcem najbolj všeč, katere blagovne znamke poznajo in katere predstavljajo v njihovih očeh najvišjo stopnjo kakovosti, kaj jim je pri odločitvi za nakup najpomembnejše, katerih distribucijskih kanalov se pri nakupu čokolad in pralinejev poslužujejo, in ali so za čokolado, ki je narejena iz surovin pravične trgovine, pripravljeni plačati več.

5.3 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik je vseboval trinajst vprašanj (glej prilogo 7). Za postavljanje vprašanj znotraj ankete so se uporabila zaprta vprašanja, in sicer:

- dihotomna vprašanja (vprašanja z dvema možnim odgovoroma, da in ne) in
- vprašanja z več mogočimi odgovori.

5.4 Rezultati ankete in interpretacija

V anketi je sodelovalo 37 oseb. Uspešno je bilo izpolnjenih 32 anket, 5 je bilo neustreznih. Anketni vprašalnik je ustrezno izpolnilo 10 oseb moškega spola in 22 oseb ženskega spola. Sodelujoči so bili razporejeni po naslednjih starostnih razredih. Štirje sodelujoči so sodili v starostni razred do 20 let, pet jih je bilo iz starostnega razreda od 21 do 40 let, preostali, to je 14 sodelujočih, pa je sodilo v starostni razred od 41 do 60 let.

Iz dobljenih odgovorov na prvo vprašanje je razvidno, da Nemci prisegajo na mlečno čokolado. Dobljeni rezultat je mogoče potrditi tudi s pomočjo lestvice priljubljenosti čokoladnih tablic v prilogi 5. Lestvica na prvo mesto že drugo leto zapored s kar 37 % uvršča blagovno znamko Milka. To pomeni, da med vsemi blagovnimi znamkami na nemškem trgu, Nemci po njej posežejo najpogosteje. Z metodama raziskovanja in opazovanja je moč ugotoviti, da pri Milki prisegajo na mlečno čokolado. Večina njihovih proizvodov je namreč iz mlečne čokolade. Raznolikost ponudbe dosegajo z dodajanjem drugih sestavin, kot so lešniki, sadna polnila, polnila iz smetane,.. V manjšini so proizvodi, ki so narejeni pretežno iz bele ali temne čokolade. Ugotovitev je, da se Milka zelo dobro zaveda okusov in želja potrošnikov ter jih uspešno zadovoljuje.

Odgovori na drugo in tretje vprašanje so pokazali, da Nemci brez čokolade resnično ne morejo in si jo pogosto kupijo tudi sami. 84 % jih je potrdilo, da čokolado jedo vsaj enkrat

na teden, od tega 28 %, da po njej posežejo vsak dan. Velika večina, to je 81 % si jo kupijo tudi sami. Dobljene rezultate v anketi je moč potrditi s sekundarnimi podatki iz priloge 3, ki prikazuje porabo čokolade na posameznega prebivalca po posamezni državi Evropske Unije, kjer Nemci zasedajo sam vrh.

Pri četrtem vprašanju so bili anketiranci povprašani po tem, kaj jim je pri čokoladi najbolj pomembno. Na prvo mesto so postavili okus (100 %), drugo mesto sta zasedli cena in blagovna znamka (22 %), šele na četrtem mestu pa se je po navedbi anketiranih znašla embalaža. Ker je bilo možnih več odgovorov, skupni seštevki presegajo 100 %.

Za ugotovitev nakupnih navad in zajetje možnih substitutov čokolade in pralinejem se je peto vprašanje nanašalo na priložnosti, za katere podarijo čokolado. Rezultati so pokazali, da jih čokolado največ podarja ob božiču, z malo manjšim odstotkom pa mu sledita še rojstni dnevi in velika noč. Najmanj se jih odloči čokolado podariti za valentinovo. Ker je bilo možnih več odgovorov, skupni seštevki presegajo 100 %.

S šestim in sedmim vprašanjem se je preverjala prepoznavnost posameznih blagovnih znamk na segmentu tablic čokolad in katera blagovna znamka je v očeh anketiranih najkakovostnejša. Pri tablicah čokolad je bila namerno izpuščena Milka, da se preveri, koliko posameznikov se bo spomnilo nanjo, če ni podana. Da je najbolj prodajana čokolada na nemškem trgu je moč ugotoviti že iz sekundarnih virov v prilogi 4. Rezultati šestega vprašanja prikazujejo, da prav vsi, brez izjeme, poznajo svojo nemško blagovno znamko Ritter Sport in švicarski Lindt. Tudi na Milko so se spomnili in jo dopisali. Za absolutnega favorita glede na kakovost med čokoladnimi tablicami pa je bil izbran švicarski Lindt. Njegovo kakovost je potrdilo 91 % vprašanih. Na drugem mestu mu sledi Ritter Sport s 53 %.

Z osmim in devetim vprašanjem se je preverjala prepoznavnost posameznih blagovnih znamk na segmentu pralinejev in katera blagovna znamka je v očeh anketiranih najkakovostnejša. Tukaj je najvišjo prepoznavnost dosegel Ferrero s svojimi blagovnimi znamkami Giotto, Ferrero Küsschen in Mon Cherie. Tudi pri pralinejih je prvo mesto glede ocenjevanja kakovosti dosegel Lindt.

Za namene bolj sigurne potrditve oziroma zavrnitve vstopa Čokoladnega ateljeja Dobnik na nemški trg je bilo dodano deseto vprašanje. V njem se je povpraševalo o tem, ali pri svojem nakupu posegajo samo po znanih ali tudi njim neznanih blagovnih znamkah. Večina, to je 72 %, jih je potrdilo, da posegajo tako po znanih kot tudi po njim neznanih blagovnih znamkah.

Enajsto vprašanje je bilo namenjeno v zadnjem času zelo aktualni temi. Na tem mestu, se je povpraševalo po tem ali so za čokolado iz pravične trgovine* pripravljeni plačati več, in

če da, koliko več. Velika večina se jih je opredelila, da so za čokolado iz pravične trgovine pripravljeni plačati več (88 %) in to v povprečju 1,1 EUR na 100 g čokolade.

Za lažje svetovanje Čokoladnemu ateljeju Dobnik o najprimernejši obliki vstopanja na tuj trg je bilo namenjeno trinajsto vprašanje. Na podlagi tega vprašanja je moč ugotoviti, da Nemci čokolado najpogosteje nakupujejo v živilskih trgovinah (97 %), malo več kot tretjina sodelujočih jo kupuje v specializiranih trgovinah (čokoladnicah), samo 6 % pa preko spleta.

SKLEP

Veliko slovenskih podjetij se zaradi majhnosti domačega trga in želje po rasti odloči vstopiti na tuje trge. Za vstop na nove trge morajo podjetja, ki se odločijo za ta korak, dobro poznati državo, kamor vstopajo in odlično poznati trg, kjer želijo delovati. Podjetje mora spoznati in proučiti zunanje in notranje poslovno okolje podjetja. Pri vstopu na tuj trg je izrednega pomena tudi izbira prave oblike vstopa na ta tuj trg. Za uspešnost svojega delovanja in s tem zagotavljanja največje možne prodaje, pa morajo dodobra proučiti tudi nakupne navade prebivalstva, da lahko svoje proizvode, v kolikor se odločijo za vstop na ta trg, po potrebi prilagodijo potrebam vstopnega trga.

Skozi analiziranje teh dejavnikov je bila narejena tudi ta diplomska naloga.

Analiza širšega okolja delovanja podjetja s pomočjo PESTLE analize je pokazala, da je Nemčija politično stabilna in ekonomsko dovolj trdna, da se uspešno spopade z vsako situacijo. Nemško gospodarstvo si je opomoglo od zadnje finančne in gospodarske krize in je ponovno v vzponu. Imajo veliko odličnih blagovnih znamk. Na podlagi rezultatov analize je moč sklepati, da so delavci, tudi najnižji razred, dostojno plačani. V državi je mogoče zaslediti malo zahtevnejši davčni sistem. Pri njih domuje nekaj največjih svetovnih sejmov (avtomobilov, slaščic in prigrizkov,...), zato so stičišče inovacij, novih poslovnih zvez in razvoja. Veliko vlagajo v raziskave in razvoj in skrbijo za varovanje naravnega okolja. Ustanavljanje podjetij in urejanje drugih zadev ter sprememb pa je povezano z veliko birokracije.

Na podlagi analize ožjega okolja delovanja podjetja je mogoče podati naslednje ugotovitve. Število konkurentov v panogi je visoko. Konkurenti so raznoliki.

* Razjasnitev uporabljenega pojma pravična trgovina:

Pridelovalci kakava, ki se včlanijo v trgovinsko partnerstvo Pravična trgovina morajo izpolnjevati številne zahteve, ki so povezane s socialnim, ekonomskim in okoljskim razvojem. Poleg tega morajo tudi pogoji dela v teh organizacijah slediti določenim standardom. Bistvena značilnost pravične trgovine kakava pa je, da proizvajalci prejmejo višjo ceno za pridelana kakavova zrna. Ta cena se izračuna glede na ceno na svetovnem trgu plus premija za pravično trgovino. Ta dodatek je med drugim namenjen tudi izpolnjevanju vseh predpisanih zahtev in kritje pristojbin proizvajalcev kakavovih zrn. Dodatek za pravično trgovino, za premium kakovost kakavovih zrn, znaša 150 USD na tona kakavovih zrn. Najnižja dovoljena cena iz pravične trgovine za eno tona kakavovih zrn, vključno s premijo je 1.750 USD.

Največjo prodajo na segmentu čokolad in pralinejev v državi dosegajo koncerni oziroma multinacionalke. Skoraj tri četrtine trga prodaje končnim kupcem, s svojimi verigami živilskih prodajaln, obvladujejo štirje največji koncerni. Panoga je v fazi rasti zaradi povečanega izvoza. Na nemškem trgu pa je v fazi komaj zaznavnega povečanja ali bolje rečeno v fazi stagnacije.

Največji strošek pri proizvodnji čokolade in pralinejev v Nemčiji predstavljajo surovine. Nevarnost substitutov je zelo velika. Pogajalska moč dobaviteljev je zmerna do nizka, vstopne ovire pa so za to panogo zelo visoke zaradi vložka v nakup strojne opreme in potrebnega znanja.

Proučitev prednosti in slabosti podjetja je pokazala, da je podjetje v prednosti zaradi ročne izdelave, zagotavljanja visoke stalne kakovosti, izkušenj v proizvodnji in sodobne opreme, ki jo posedujejo. Zaradi svoje majhnosti je dinamično podjetje z visoko odzivnostjo na trende in spreminjajoče se želje potrošnikov. Njihove slabosti ob morebitnem vstopu na nemški trg bi verjetno bila neprepoznavnost blagovne znamke in zato pričakovano počasno osvajanje trga.

Kupci so zahtevni, vedo kaj želijo, na razpolago imajo ogromno število različnih proizvodov in ljubijo čokolado. Pri odločitvi za nakup je odločilen okus.

Zato je v uvodu postavljeno hipotezo »nemško poslovno okolje podpira strateško odločitev za širjenje podjetja Čokoladni atelje Dobnik na ta trg« mogoče delno potrditi. Potrebno bi še bilo narediti dodatne raziskave, kar pa presega namen te diplomske naloge.

Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje delo

Možnost za izboljšavo vsekakor predstavlja anketa, narejena na večjem vzorcu in zato statistično značilna. Podatke bi bilo potrebno pridobiti, ne samo za državo, ampak tudi lokalno, za posamezna mesta, kamor bi si Čokoladni atelje Dobnik želel vstopiti.

Strateško priporočilo Čokoladnemu ateljeju Dobnik

Čokoladnemu ateljeju Dobnik se svetuje, da v primeru vstopa na nemški trg, zaradi zahtevnejšega davčnega sistema, najame davčnega svetovalca.

Prav tako pa se mu tudi svetuje, naj razmisli o širšem vstopu na avstrijski trg čokolade in pralinejev. Zaradi trgovine v Celovcu jim birokracija ne bi predstavljala dodatnih stroškov odprtja. Čokoladnice, ki bi jih odprli, na primer v Grazu in na Dunaju, bi lahko oskrbovali hkrati kot že obstoječo poslovalnico v Mariboru. Ob tem bi proizvodnjo obdržali v Sloveniji in se izognili dodatnim stroškom, ki bi nastali z nakupom strojne opreme. V Sloveniji razpolagajo tudi z neprecenljivimi viri znanja in izkušenj. Z zadržanjem proizvodnje v Sloveniji bi se zmanjšal riziko pretoka informacij. Izkoristili bi lahko cenejšo delovno silo v Sloveniji, v Avstriji pa prodajali po njihovih tržnih cenah.

LITERATURA IN VIRI

1. Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar B., & Vorina, A. (2009). *Organizacija in management podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
2. BDSI - Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie. (2015, 27. januar). *Süßwarenindustrie in Deutschland 2014 stabil – Wachstum ausschließlich über den Export*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bdsi.de/pressemeldungen/details/suesswarenindustrie-in-deutschland-2014-stabil-wachstum-ausschliesslich-ueber-den-export/>
3. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manger).
4. Brand Finance. (b.l.). *Germany 50 2016, The most valuable German Brands of 2016*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu http://brandirectory.com/league_tables/table/germany-50-2016
5. CAOBISCO - Association of Chocolate, Biscuits and Confectionery Industries of Europe. (2015). *CAOBISCO, the Association of the Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries of Europe 2015 Annual Report*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://caobisco.eu/caobisco-chocolate-biscuits-confectionery-europe-page-41-Annual-Report.html#.V3EWAvmLQQ8>
6. Destatis - Statistisches Bundesamt. (2016, 7. april). *12,5 Milliarden Euro für außer-universitäre Forschung im Jahr 2014*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/04/PD16_123_218.html;jsessionid=B942C7034B41B689E5E13A77BA40A8CB.cae4
7. Diering, C. (2014, 21. januar). Die Deutsche vertilgen mehr als 32 Kilo Süßes pro Jahr. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.welt.de/wirtschaft/article124087821/Deutsche-vertilgen-mehr-als-32-Kilo-Suesses-pro-Jahr.html>
8. Friedman, T. L. (2009). *Izravnavanje sveta: Kratka zgodovina 21. stoletja*. Tržič: Učila International.
9. Gassmann, M. & Stocker, F. (2015, 19. oktober). Das paradoxe Einkaufsverhalten der Deutschen. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.welt.de/wirtschaft/article147762791/Das-paradoxe-Einkaufsverhalten-der-Deutschen.html>
10. Hessemer, V. (b.l.). Politische Kultur. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.kas.de/wf/de/71.7851/>
11. Homborg, A. (2016, 2. februar). ISM: Top-Innovationen ohne Schokolade und Kakao. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.theobroma-cacao.de/aktuelles/artikeldetails/article/ism-top-innovationen-ohne-schokolade-und-kakao/>
12. HomBorg. (b.l.). *Schokolade und Gentechnik*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.theobroma-cacao.de/wissen/herstellung/zutaten/gentechnik/>

13. Hubermann, C., Polke Merkmann, H., Vanheyde, P., & Whitehead, J. (2016). *Allianz Risk Barometer. Die 10 Größten Geschäftsrisiken 2015*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-Risk-Barometer-2015_DE.pdf
14. IBRD - International Bank for Reconstruction and Development. (b.l.). *Doing business 2016, Germany* (13thed.). Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/germany/>
15. ICCO - International Cocoa Organization. (2016, 28. januar). *The chocolate Industry*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.icco.org/about-cocoa/chocolate-industry.html>
16. IMD - The International Institute for Management Development (b.l.). *The 2016 IMD world competitiveness scoreboard*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>
17. IMF - International Monetary Fund. (b.l.). *GDP, current prices, U.S dollars*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx>
18. Internet Center for Management and Business Administration, Inc., QuickMBA - Knowledge to Power Your Business. (b.l.). *Foreign Market Entry Modes*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.quickmba.com/strategy/global/marketentry/>
19. ISM - Die weltweit größte Messe für Süßwaren und Snacks. (b.l.). *Presseinformationen*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ism-cologne.de/ISM/Presse/Presseinformationen/index.php?aktion=pfach&p1id=kmpresse_ism&format=html&base=&tp=k3content&search=&pmid=kmeigen.kmpresse_1453741916&start=0&anzahl=10&channel=kmeigen&language=d&archiv=
20. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kopše, M. (2005). Pogajanja z Nemci: točno, natančno in še bolj točno. *Mednarodno poslovno pravo, 27(199), 13-16*.
22. Kos, B. (2011, 21. januar). Napačne predpostavke. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.blazkos.com/napacne-predpostavke>
23. Kos, B. (2011b, 24. februar). Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>
24. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11thed.). Ljubljana: GV založba.
25. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Manketelow, J., Jackson, K., Edwards, S., Eyre, E., Cook, L., & Khan, B. (b.l.). *Pest Analysis*. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm

27. Mindestlohn - Verein für soziales Leben e.V. (b.l.). *Gesetzlicher Mindestlohn am 1. Januar 2015 wirksam geworden*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem mestu <http://www.mindest-lohn.org/>
28. Mullhollem, J. (2015, 16. april). Researchers discover gene that controls melting point of cocoa butter. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://news.psu.edu/story/353476/2015/04/16/research/researchers-discover-gene-controls-melting-point-cocoa-butter>
29. *O čokoladnici*. Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.cokoladniatelj.si/o-nasi-cokoladnici>
30. OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (b.l.). *Environmental Performance Reviews, GERMANY 2012, highlights*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/env/country-reviews/50418430.pdf>
31. Oxford learning lab. (b.l.). *PESTLE - Macro Environmental Analysis*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-PESTLE---Macro-Environmental-Analysis_11_31
32. Pelz, W. (2016, januar). SWOT-Analyse - Definifion, Beispile und Tipps. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.wpelz.de/ress/swot.pdf>
33. Podjetniški portal. (b.l.). *Analiza konkurence*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/analiza-poslovnega-okolja/analiza-konkurence>
34. Porter, M., E. (1998). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
35. Process Policy ltd. (b.l.). *What is PESTLE analisys?*. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <https://processpolicy.com/pestle-analysis.htm>
36. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Schreier, D. (2015, 10. april). Die Macht der Lebensmittel-Giganten – Diese Mega-Konzerne kontrollieren unsere Nahrung. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <https://netzfrauen.org/2015/04/10/die-macht-der-lebensmittel-giganten-diese-mega-konzerne-kontrollieren-unsere-nahrung/>
38. SPIRIT Slovenija, javna agencija - Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije, Izvozno okno - Splet informacij in priložnosti za izvoznike. (b.l.). *Nemčija - statistični indikatorji za obdobje 2018 - 2011*. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Drzave_Prvi%20del/2016/Indikatorji/1_mar_In_dikatorji_Nemcija.pdf
39. SPIRIT Slovenija, javna agencija - Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije, Izvozno okno - Splet informacij in priložnosti za izvoznike. b.l.b). *Gospodarske panoge Nemčije*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Gospodarske_panoge_4686.aspx
40. SPIRIT Slovenija, javna agencija - Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije, Izvozno okno - Splet

- informacij in priložnosti za izvoznike. (b.l.c). *Nemčija; podatke v Nemčiji*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Poslovanje/Dajate_980.aspx
41. SPIRIT Slovenija, javna agencija - Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije, Izvozno okno - Splet informacij in priložnosti za izvoznike. (b.l.d). *Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4168.aspx
 42. SPIRIT Slovenija, javna agencija - Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije, Izvozno okno - Splet informacij in priložnosti za izvoznike. (b.l.e). *Ustanavljanje družb v Nemčiji*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Poslovanje/Ustanavljanje%20dru%C5%BEb%20in%20zaposlovanje_6060.aspx
 43. Statista GmbH. (2016). *Anzahl der Unternehmen* in Deutschland von 2005 bis 2014*. Najdeno 24. junij 2016 na spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/246358/umfrage/anzahl-der-unternehmen-in-deutschland/>
 44. Statista GmbH. (2016b). *Umsatz der steuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland von 2005 bis 2014 (in Milliarden Euro)*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/182530/umfrage/umsatz-steuerpflichtige-unternehmen-in-deutschland/>
 45. Statista GmbH. (2016c). *Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Probleme, denen Deutschland derzeit gegenübersteht?* Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/2739/umfrage/ansicht-zu-den-wichtigsten-problemen-deutschlands/>
 46. Statista GmbH. (2016d). *Durchschnittlicher Brutto-Jahresarbeitslohn je Arbeitnehmer in Deutschland von 1960 bis 2015*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164047/umfrage/jahresarbeitslohn-in-deutschland-seit-1960/>
 47. Statista GmbH. (2016e). *Pro-Kopf-Konsum von Schokoladenwaren in Europa nach Ländern im Jahr 2013 (in Kilogramm)*. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/20040/umfrage/jaehrlicher-schokoladenkonsum-pro-kopf-in-ausgewaehlten-laendern/>
 48. Statista GmbH. (2016f). *Werbeausgaben für Süßwaren in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2015 (in Millionen Euro)*. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem mestu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/197004/umfrage/werbeausgaben-fuer-schokolade-und-zuckerwaren-in-deutschland-seit-2000/>
 49. Statista GmbH. (2016g). *Beliebteste Tafelschokoladenmarken (Konsum in den letzten 4 Wochen) in Deutschland in den Jahren 2014 und 2015*. Najdeno 26. junija 2016 na

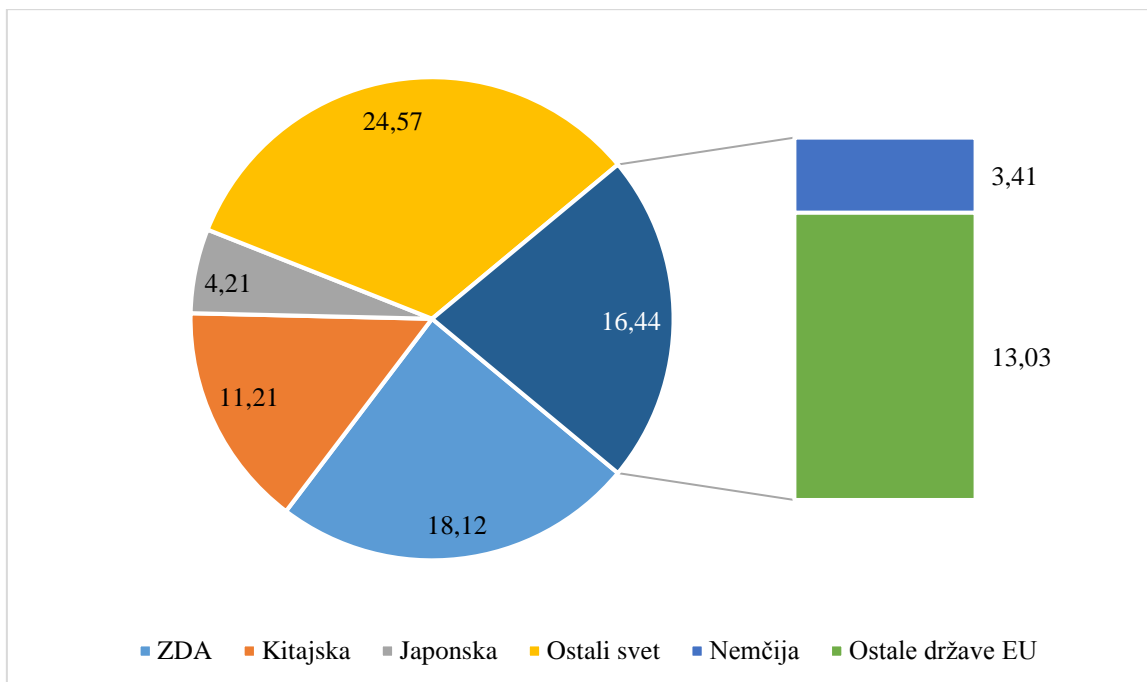
- spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171532/umfrage/konsum-tafelschokoladenmarken-im-letzten-monat/>
50. Statista GmbH. (2016h). *Beliebteste Marken von Pralinen, Alkoholpralinen und anderen Spezialitäten (Konsum in den letzten 4 Wochen) in Deutschland in den Jahren 2014 und 2015*. Najdeno dne 26.6.2016 na spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171534/umfrage/konsum-pralinenmarken-im-letzten-monat/>
 51. Statista GmbH. (2016i). *Kostenstruktur in der Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren und Speiseeis) in Deutschland im Jahr 2014*. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/433245/umfrage/kostenstruktur-in-der-herstellung-von-suesswaren-ohne-dbw-in-deutschland/>
 52. Statista GmbH. (2016j). *Produktion von Schokolade und Schokoladenwaren in Deutschland in Jahren 1970 bis 2014 (in Tonnen)*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/72696/umfrage/produktion-von-schokoladenwaren-in-deutschland-seit-1970/>
 53. Statista GmbH. (2016k). *Pro-Kopf-Konsum von Schokoladenwaren in Deutschland in den Jahren 1970 bis 2015 (in Kilogramm)*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/72632/umfrage/pro-kopf-verbrauch-von-schokoladenwaren-in-deutschland/>
 54. Statista GmbH. (2016l). *Year-on-year change of cocoa bean import prices in Germany from 2000 to 2015*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/511214/development-of-the-import-prices-of-cocoa-beans-germany/>
 55. SURS - Statistični urad Republike Slovenije. (2014, december). *Povprečne mesečne plače, Slovenija, december 2014*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=4988&idp=15&headerbar=13>
 56. Transparency International - the global coalition against corruption. (2015). *Corruption Perceptions Index 2015*. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/cpi2015>
 57. TS Media d.o.o., Poslovni asistent bizi.si. (b.l.). *Čokoladni atelje Dobnik, Dobnik Marinka s.p.*. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/COKOLADNI-ATELJE-DOBNIK-DOBNIK-MARINKA-S-P/>
 58. WEF - World Economic Forum. (2015-2016). *Global Competitiveness Report 2015-2016*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#indexId=GCI&economy=DEU>
 59. Wilkinson, B. (2015, 29. december). *The chocolate bar that won't melt*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.pressreader.com/>
 60. Wortington, I. & Britton, C. (2009). *The business environment (6thed.)*. Harlow: Prentice Hall.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

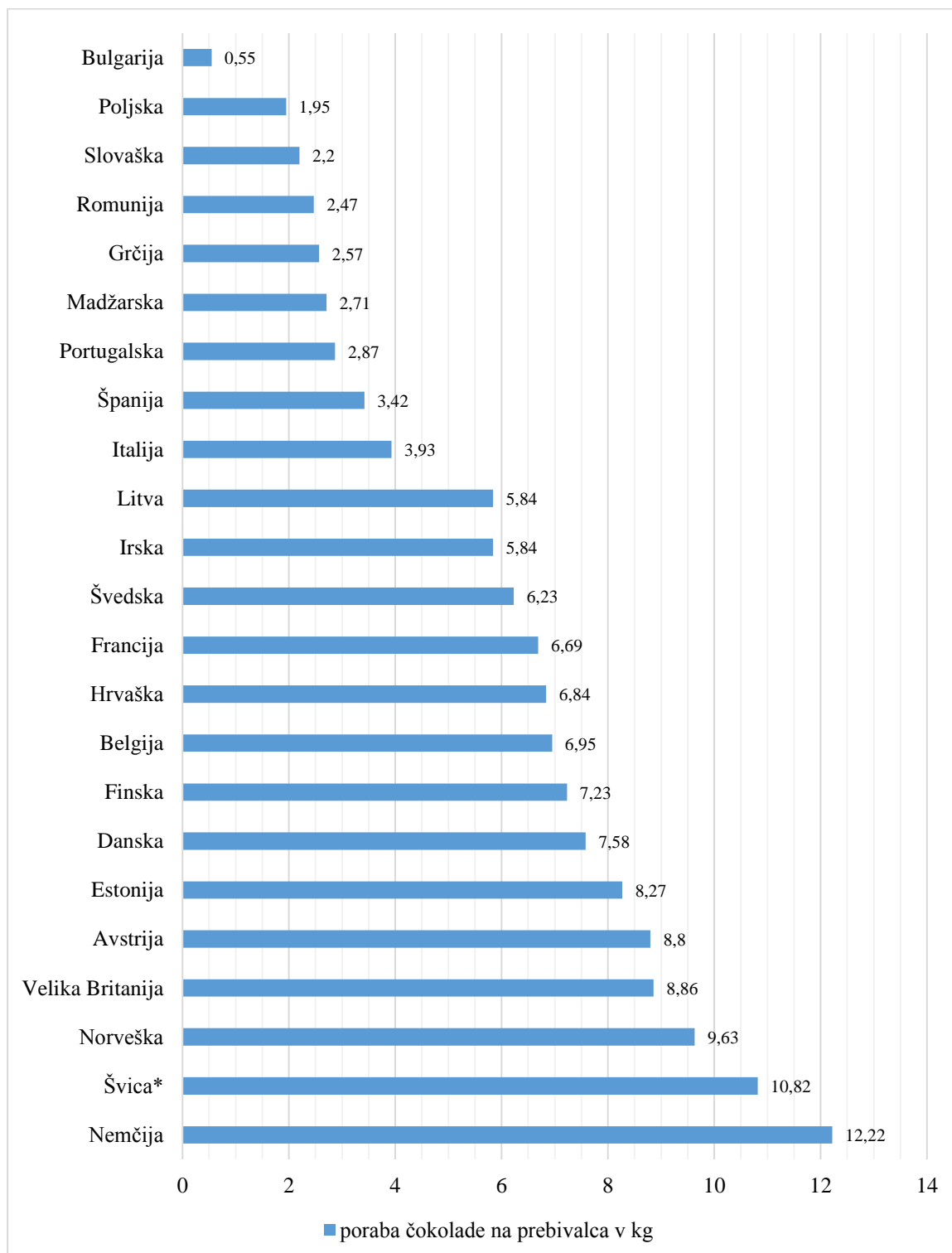
PRILOGA 1: BDP posameznih držav in skupin držav za leto 2015 (v bilijonih USD).....	1
PRILOGA 2: Poraba čokolade na prebivalca v državah EU po posamezni državi v letu 2013 (v kg)	2
PRILOGA 3: Lestvica težav, ki po izboru Nemcev predstavljajo najbolj perečo problematiko v državi v letu 2015	3
PRILOGA 4: Lestvica priljubljenosti čokoladnih tablic (anketa je bila narejena na podlagi uživanja v zadnjih štirih tednih) v Nemčiji v letih 2014 in 2015 (v %)	4
PRILOGA 5: Lestvica najljubših pralinejev (anketa je bila narejena na podlagi uživanja v zadnjih štirih tednih) v Nemčiji v letih 2014 in 2015 (v %).....	5
PRILOGA 6: Struktura stroškov pri proizvodnji sladkarij (brez trajnih pekovskih izdelkov in sladoleda) v Nemčiji v letu 2014 (v %).....	6
PRILOGA 7: Analiza - Sumarnik ankete čokolada in pralineji	7

PRILOGA 1: BDP posameznih držav in skupin držav za leto 2015 (v bilijonih USD)



Vir: IMF, GDP, current prices, U.S dollars, b.l..

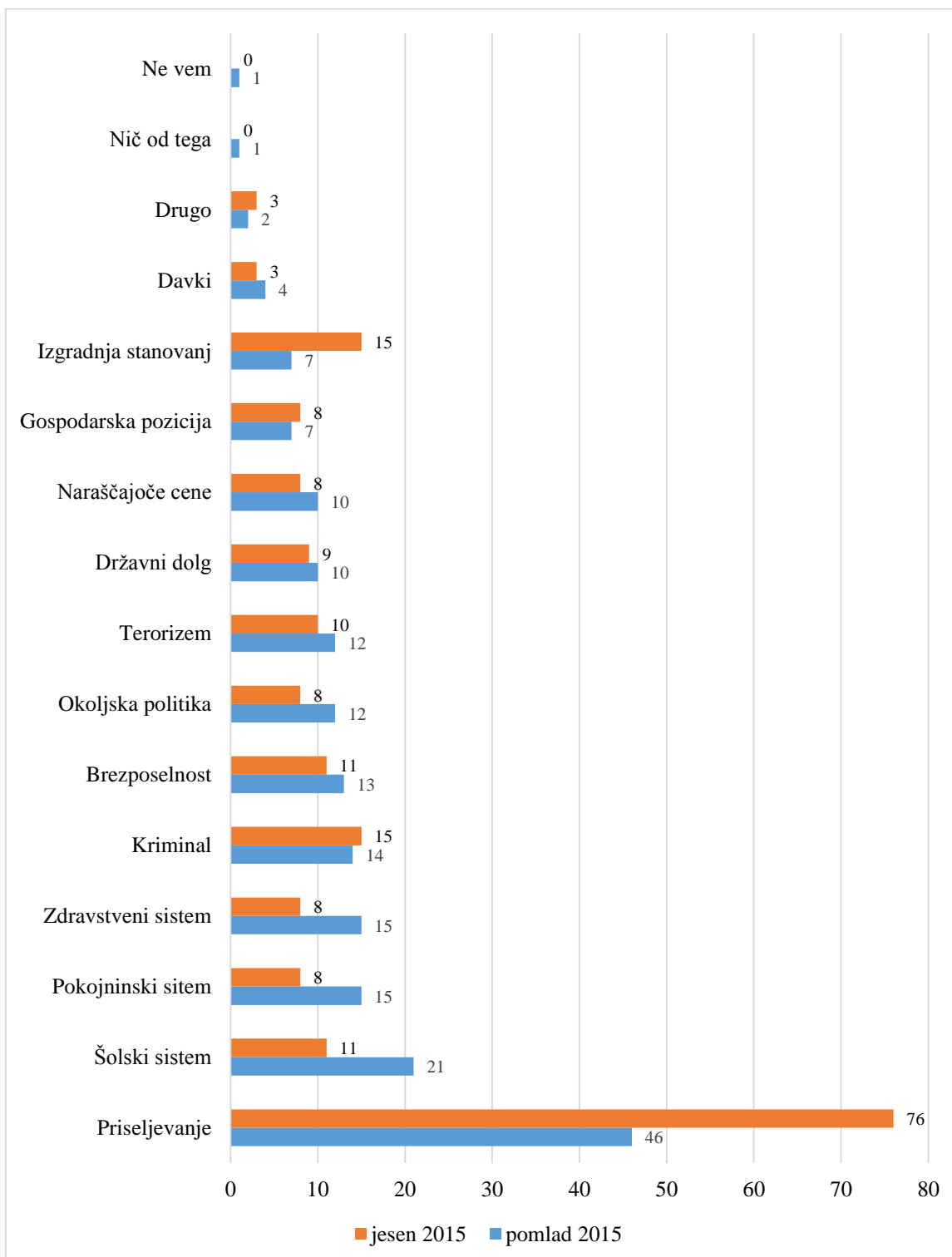
PRILOGA 2: Poraba čokolade na prebivalca v državah EU po posamezni državi v letu 2013 (v kg)



Legenda: * Švicarsko združenje za čokolado navaja nekoliko drugačen rezultat kot je naš. V švicarskem združenju trdijo, da poraba čokolade na prebivalca znaša malo pod 12 kg.

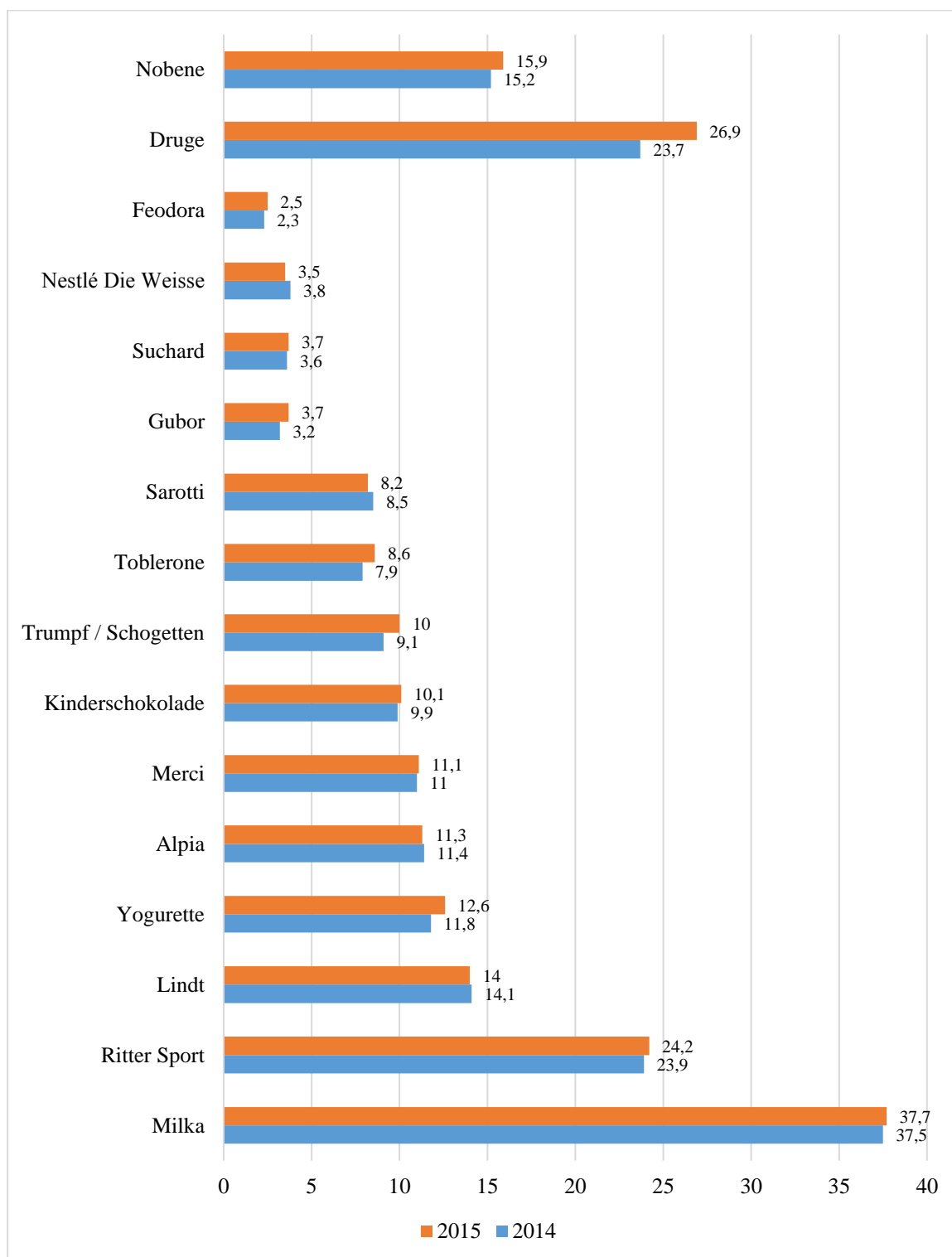
Vir: Statista GmbH, *Pro-Kopf-Konsum von Schokoladenwaren in Europa nach Ländern im Jahr 2013 (in Kilogramm)*, 2016e.

PRILOGA 3: Lestvica težav, ki po izboru Nemcev predstavljajo najbolj perečo problematiko v državi v letu 2015



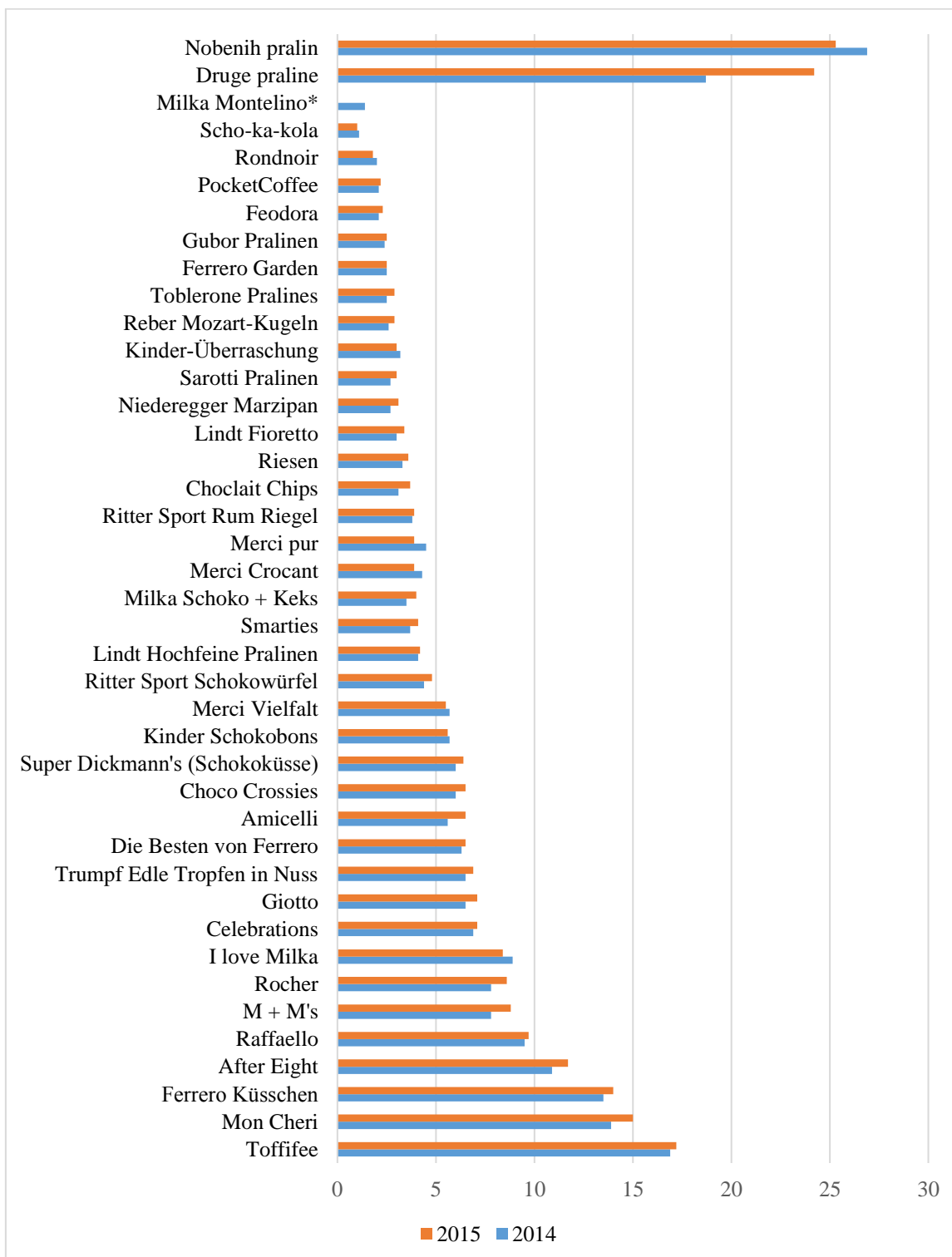
Vir: Statista GmbH, Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Probleme, denen Deutschland derzeit gegenübersteht?, 2016c.

PRILOGA 4: Lestvica priljubljenosti čokoladnih tablic (anketa je bila narejena na podlagi uživanja v zadnjih štirih tednih) v Nemčiji v letih 2014 in 2015 (v %)



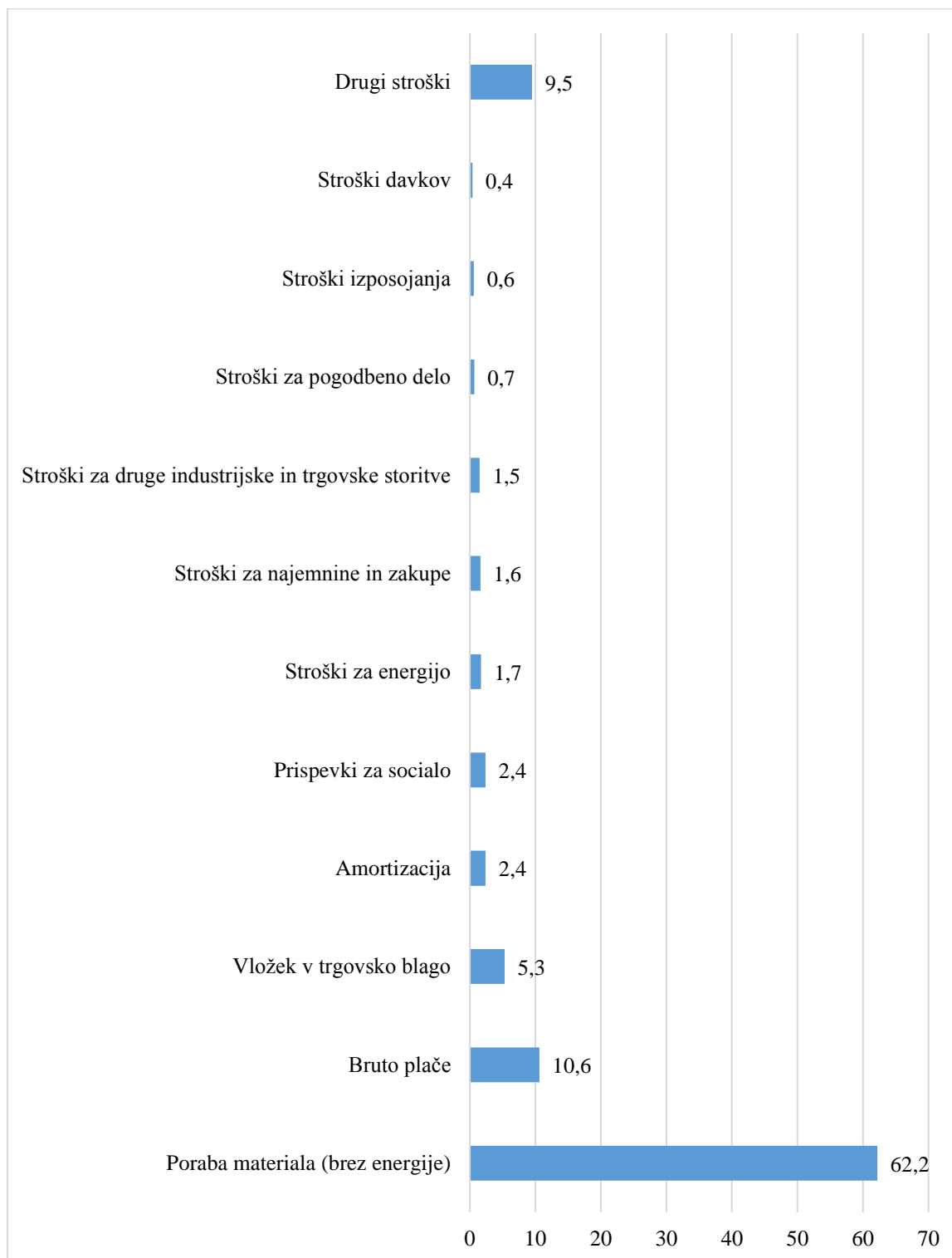
Vir: Statista GmbH, Belibteste Tafelschokoladenmarken (Konsum in den letzten 4 Wochen) in Deutschland in den Jahren 2014 und 2015, 2016g.

PRILOGA 5: Lestvica najljubših pralinejev (anketa je bila narejena na podlagi uživanja v zadnjih štirih tednih) v Nemčiji v letih 2014 in 2015 (v%)



Vir: Statista GmbH, Beliebteste Marken von Pralinen, alkoholpralinen und anderen Spezialitäten (Konsum in den letzten 4 Wochen) in Deutschland in den Jahren 2014 und 2015, 2016h.

PRILOGA 6: Struktura stroškov pri proizvodnji sladkarij (brez trajnih pekovskih izdelkov in sladoleda) v Nemčiji v letu 2014 (v %)



Vir: Statista GmbH, *Kostenstruktur in der Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren und Speiseeis) in Deutschland im Jahr 2014, 2016i.*

PRILOGA 7: Analiza - Sumarnik ankete čokolada in pralineji

Anketa je bila narejena v nemškem jeziku z uporabo orodja za spletne ankete 1KA.

1KA je odprtokodna aplikacija, ki omogoča **storitev spletnega anketiranja**. Gre za spletno storitev (SaaS - Software as a Service), ki združuje podporo za naslednje funkcionalnosti:

- Razvoj, oblikovanje in tehnična izdelava spletnega vprašalnika,
- Izvedba spletne ankete: podpora vabilom in objavi ter zbiranje podatkov,
- Urejanje in analiza podatkov ter parapodatkov.

V analizo so zajete samo v celoti veljavno izpolnjene ankete.

1. vprašanje: Po kateri čokoladi posežete najraje?

Priloga 7, tabela 1: Analiza odgovorov na prvo vprašanje

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1	Beli	6	19%	19%	19%
2	Mlečni	21	66%	66%	84%
3	Temni	5	16%	16%	100%
Veljavni	Skupaj	32	100%	100%	

2. vprašanje: kako pogosto jeste čokolado?

Priloga 7, tabela 2: Analiza odgovorov na drugo vprašanje

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1	Vsak dan	9	28%	28%	28%
2	En krat na teden	18	56%	56%	84%
3	En krat na mesec	5	16%	16%	100%
4	En krat na leto	0	0%	0%	100%
5	Nikoli	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	32	100%	100%	

3. vprašanje: Ali si čokolado kupite tudi sami?

Priloga 7, tabela 3: Analiza odgovorov na tretje vprašanje

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1	Da	26	81%	81%	81%
2	Ne	6	19%	19%	100%
Veljavni	Skupaj	32	100%	100%	

4. vprašanje: Kaj vam je pri nakupu čokolade pomembno?

Priloga 7, tabela 4: Analiza odgovorov na četrto vprašanje

	Odgovori	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
1	Cena	7	32	22%	32	22%	7	15%
2	Embalaza	1	32	3%	32	3%	1	2%
3	Okus	32	32	100%	32	100%	32	68%
4	Blagovna znamka	7	32	22%	32	22%	7	15%
Veljavni	Skupaj		32		32		47	100%

5. vprašanje : Ali čokolado tudi podarite za katere izmed spodaj navedenih priložnosti?

Priloga 7, tabela 5: Analiza odgovorov na peto vprašanje

	Odgovori	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
1	Za rojstni dan	21	32	66%	32	66%	21	25%
2	Za Veliko noč	23	32	72%	32	72%	23	27%
3	Za Božič	26	32	81%	32	81%	26	31%
4	Za Valentinovo	10	32	31%	32	31%	10	12%
5	Drugo:	4	32	13%	32	13%	4	5%
Veljavni	Skupaj		32		32		84	100%
5	Drugo:							
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa			
	Različne priložnosti	1	3%	25%	25%			
	Ne	1	3%	25%	50%			

se nadaljuje

Priloga 7, tabela 5: Analiza odgovorov na peto vprašanje (nad.)

	Vse priložnosti	1	3%	25%	75%
	Kot darilo gostom	1	3%	25%	100%
Veljavni	Skupaj	4	13%	100%	

6. vprašanje: Katere blagovne znamke tablic čokolade poznate?

Priloga 7, tabela 6: Analiza odgovorov na šesto vprašanje

	Odgovori	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
1	Ritter Sport	32	32	100%	32	100%	32	10%
2	Yogurette	28	32	88%	32	88%	28	9%
3	Kinderschokolade	31	32	97%	32	97%	31	10%
4	Lindt	32	32	100%	32	100%	32	10%
5	Alpia	23	32	72%	32	72%	23	7%
6	Merci	31	32	97%	32	97%	31	10%
7	Toblerone	31	32	97%	32	97%	31	10%
8	Gubor	14	32	44%	32	44%	14	4%
9	Sarotti	24	32	75%	32	75%	24	8%
10	Schogetten	29	32	91%	32	91%	29	9%
11	Suchard	20	32	63%	32	63%	20	6%
12	Feodora	12	32	38%	32	38%	12	4%
13	Drugo:	10	32	31%	32	31%	10	3%
Veljavni	Skupaj		32		32		317	100%
13	Drugo:							
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa			
	Hachez	1	3%	10%	10%			
	Milka	5	16%	50%	60%			
	Zotter	2	6%	20%	80%			
	Marobou	1	3%	10%	90%			
	Ghirardelli	1	3%	10%	100%			
Veljavni	Skupaj	10	31%	100%				

7. vprašanje: Katere tablice čokolade, ki jih poznate, so po vašem mnenju najkakovostnejše?

Priloga 7, tabela 7: Analiza odgovorov na sedmo vprašanje

	Odgovori	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
1	Ritter Sport	17	32	53%	32	53%	17	20%
2	Yogurette	0	32	0%	32	0%	0	0%
3	Kinderschokolade	6	32	19%	32	19%	6	7%
4	Lindt	29	32	91%	32	91%	29	33%
5	Alpia	1	32	3%	32	3%	1	1%
6	Merci	7	32	22%	32	22%	7	8%
7	Toblerone	9	32	28%	32	28%	9	10%
8	Gubor	2	32	6%	32	6%	2	2%
9	Sarotti	0	32	0%	32	0%	0	0%
10	Schogetten	2	32	6%	32	6%	2	2%
11	Suchard	2	32	6%	32	6%	2	2%
12	Feodora	4	32	13%	32	13%	4	5%
13	Drugo:	8	32	25%	32	25%	8	9%
Veljavni	Skupaj		32		32		87	100%
13	Drugo:							
	Odgovori	Frekvenca		Odstotek	Veljavni	Kumulativa		
	Zotter	1		3%	13%	13%		
	Ghirardelli	1		3%	13%	25%		
	Milka	6		19%	75%	100%		
Veljavni	Skupaj	8		25%	100%			

8. vprašanje: Katere blagovne znamke pralinejev poznate?

Priloga 7, tabela 8: Analiza odgovorov na osmo vprašanje

	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
1	Toffifee	32	32	100%	32	100%	32	11%

se nadaljuje

Priloga 7, tabela 8: Analiza odgovorov na osmo vprašanje (nad.)

2	Mon Cheri	31	32	97%	32	97%	31	10%
3	Ferrero Küsschen	32	32	100%	32	100%	32	11%
4	After Eight	32	32	100%	32	100%	32	11%
5	Giotto	32	32	100%	32	100%	32	11%
6	Lindt Hochfeine Pralinen	27	32	84%	32	84%	27	9%
7	Merci Crocant	25	32	78%	32	78%	25	8%
8	Lindt Fioretto	25	32	78%	32	78%	25	8%
9	Niederegger Marzipan	19	32	59%	32	59%	19	6%
10	Reber Mozart-KugelnSchogette	17	32	53%	32	53%	17	6%
11	Gubor Pralinen	18	32	56%	32	56%	18	6%
12	Rondnoir	10	32	31%	32	31%	10	3%
13	Drugo:	1	32	3%	32	3%	1	0%
Veljavni	Skupaj		32		32		301	100%
13	Drugo:							
	Odgovori			Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	
	Anton Berg			1	3%	100%	100%	
Veljavni	Skupaj			1	3%	100%		

9. vprašanje: Katere blagovne znamke prepoznate med pralineji kot najkakovostnejše?

Priloga 7, tabela 9: Analiza odgovorov na deveto vprašanje

	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
1	Toffifee	11	32	34%	32	34%	11	12%
2	Mon Cheri	7	32	22%	32	22%	7	8%
3	Ferrero Küsschen	12	32	38%	32	38%	12	13%
4	After Eight	2	32	6%	32	6%	2	2%
5	Giotto	10	32	31%	32	31%	10	11%
6	Lindt Hochfeine Pralinen	21	32	66%	32	66%	21	23%

se nadaljuje

Priloga 7, tabela 9: Analiza odgovorov na deveto vprašanje (nad.)

7	Merci Crocant	3	32	9%	32	9%	3	3%
8	Lindt Fioretto	9	32	28%	32	28%	9	10%
9	Nideregger Marzipan	5	32	16%	32	16%	5	5%
10	Reber Mozart- KugelnSchogette	5	32	16%	32	16%	5	5%
11	Gubor Pralinen	3	32	9%	32	9%	3	3%
12	Rondnoir	2	32	6%	32	6%	2	2%
13	Drugo:	2	32	6%	32	6%	2	2%
Veljavni	Skupaj		32		32		92	100%
13	Drugo:							
	Odgovori		Frekvenca		Odstotek		Veljavni	Kumulativa
	Anton Berg		1		3%		50%	50%
	Raffaello		1		3%		50%	100%
Veljavni	Skupaj		2		6%		100%	

10. vprašanje: Ali pri nakupu čokolade in pralinejev posegate po novih blagovnih znamkah, vam že dobro znanih blagovnih znamkah ali oboje?

Priloga 7, tabela 10: Analiza odgovorov na deseto vprašanje

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1	Nove	1	3%	3%	3%
2	Preizkušene	8	25%	25%	28%
3	Oboje	23	72%	72%	100%
Veljavni	Skupaj	32	100%	100%	

11. vprašanje: Ali ste za čokolado iz pravične trgovine pripravljeni plačati več?

Priloga 7, tabela 11: Analiza odgovorov na enajsto vprašanje

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1	Da	28	88%	88%	88%
2	Ne	4	13%	13%	100%
Veljavni	Skupaj	32	100%	100%	

12. vprašanje: V kolikor ste za čokolado iz pravične trgovine pripravljeni plačati več, navedite koliko več, na 100 g čokolade!

Priloga 7, tabela 12: Analiza odgovorov na dvanajsto vprašanje

	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
EUR	27	32	1.2	0.56	0	2

13. vprašanje: Kje po navadi kupujete čokolado?

Priloga 7, tabela 13: Analiza odgovorov na trinajsto vprašanje

	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
1	V trgovini	31	32	97%	32	97%	31	65%
2	Na bencinski črpalki	3	32	9%	32	9%	3	6%
3	V specializirani trgovini (čokoladnici)	12	32	38%	32	38%	12	25%
4	Na spletu	2	32	6%	32	6%	2	4%
5	Drugo:	0	32	0%	32	0%	0	0%
Veljavni	Skupaj		32		32		48	100%

14. vprašanje: Navedite spol!

Priloga 7, tabela 14: Analiza odgovorov na štirinajsto vprašanje

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1	Moški	10	31%	31%	31%
2	Ženski	22	69%	69%	100%
Veljavni	Skupaj	32	100%	100%	

15. vprašanje: Navedite v katero starostno skupino sodite!

Priloga 7, tabela 15: Analiza odgovorov na petnajsto vprašanje

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1	Do 20 let	4	13%	13%	13%

se nadaljuje

Priloga 7, tabela 15: Analiza odgovorov na petnajsto vprašanje (nad.)

2	21 - 40 let	9	28%	28%	41%
3	41 - 60 let	19	59%	59%	100%
4	61 let ali več	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	32	100%	100%	