

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANJA MILANIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA VSTOPA PODJETJA NA ITALIJANSKI TRG - PRIMER  
PODJETJA PEKARNA KRAS GORJANSKO, D. O. O.**

Ljubljana, december 2014

ANJA MILANIČ

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Anja Milanič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Analiza vstopa podjetja na italijanski trg: primer podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Gregorjem Pfajfarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_



# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 INTERNACIONALIZACIJA</b> .....	<b>2</b>
1.1 Razlogi za internacionalizacijo.....	3
1.2 Ovire pri internacionalizaciji .....	4
1.3 Možni načini in oblike vstopa na mednarodni trg .....	5
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA</b> .....	<b>7</b>
<b>3 ANALIZA OKOLJA</b> .....	<b>8</b>
3.1 Analiza makrookolja.....	8
3.1.1 Demografsko okolje .....	9
3.1.2 Ekonomsko okolje .....	10
3.1.3 Tehnološko okolje .....	11
3.1.4 Politično-pravno okolje .....	12
3.1.5 Socio-kulturno okolje .....	13
3.2 Analiza mikrookolja .....	14
3.2.1 Analiza kupcev in njihovega vedenja.....	14
3.2.1.1 Potrebe in želje porabnikov .....	14
3.2.1.2 Razpoložljivost povezujočih se (komplementarnih) izdelkov.....	15
3.2.1.3 Ključne posebnosti povpraševanja v dejavnosti.....	15
3.2.1.4 Odnos do izdelkov tujega porekla .....	16
3.2.1.5 Konkurenčne ponudbe.....	16
3.2.1.6 Obstoj posrednikov .....	16
3.2.1.7 Regionalne in lokalne prevozne zmogljivosti .....	16
3.2.1.8 Razpoložljivost delovne sile.....	16
3.2.1.9 Pogoji za lokalno proizvodnjo.....	17
3.2.2 Značilnosti italijanske prehranske dejavnosti in trga.....	17
3.2.3 Analiza konkurence .....	18
3.2.4 Analiza tržnega in prodajnega potenciala.....	19
3.3 SWOT-analiza .....	21
<b>4 ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA (4P)</b> .....	<b>23</b>
4.1 Izdelek .....	24
4.2 Cena .....	27
4.3 Tržne poti.....	28
4.4 Tržno komuniciranje.....	29
4.4.1 Oglaševanje .....	29
4.4.2 Pospeševanje prodaje.....	30
4.4.3 Odnosi z javnostmi .....	31
4.4.4 Neposredno trženje .....	31
4.5 Finančna analiza .....	34
<b>5 UPORABLJENA METODOLOGIJA</b> .....	<b>35</b>
5.1 Metode raziskovanja.....	35

5.2 Opredelitev ciljev raziskave .....	36
5.3 Analiza rezultatov raziskave .....	36
<b>SKLEP</b> .....	<b>39</b>
<b>VIRI IN LITERATURA</b> .....	<b>41</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Ovire pri internacionalizaciji .....	4
Tabela 2: Gibanje prihodkov od prodaje ter dobička v letih 2007 do 2010 (v EUR) .....	8
Tabela 3: Prikaz vodilnih sektorjev prehranske industrije, ki se največ izvažajo (leto 2011) .....	17
Tabela 4: Tržni potencial po metodi verižnega odnosa .....	20
Tabela 5: Razporeditev sredstev za tržno komuniciranje (v EUR) .....	32
Tabela 6: Časovni plan tržnega komuniciranja (avgust 2015–maj 2017) .....	33
Tabela 7: Načrtovani prihodki in stroški za leti 2016 in 2017 (v EUR) .....	34

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Prikaz različnih oblik mednarodnega poslovanja in njihovih značilnosti .....	6
Slika 2: Odstotek gospodinjstev v Italiji na pragu revščine v letu 2009 .....	9

## UVOD

Slovenski trg je razmeroma zasičen s pekarskimi in slaščičarskimi proizvodi. Potrošniki vse bolj izbirajo cenovno najbolj ugodne proizvode, še posebno v času gospodarske krize so nakupi bolj racionalni in premišljeni. Velik problem za mala podjetja, kot je Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., predstavljajo veliki proizvajalci pekovskih proizvodov, ki jim je zelo težko konkurirati na cenovnem področju. Poleg tega pa imajo velike trgovske verige v večjih nakupovalnih centrih lastne pekarnice, kjer ponujajo izdelke po zelo nizkih cenah. To vodi v zmanjšanje proizvodnje in prodaje manjših pekarn, kar lahko ogrozi obstoj takih podjetij.

Podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., je osredotočeno na prodajo svojih izdelkov na Krasu in v goriškem delu Primorske, kjer ima pet lastnih prodajaln. V prihodnosti načrtujejo odprtje še vsaj ene prodajalne na območju Krasa, ne načrtujejo pa še širitve lastne mreže trgovin v notranjost Slovenije. To bi pomenilo tudi selitev proizvodnje v notranjost države oziroma odprtje novega proizvodnega obrata, kar bi predstavljalo velik finančni vložek. Tega pa v prihodnosti vodilni v podjetju ne izključujejo popolnoma.

Glede na geografsko lego podjetja vodstvo podjetja razmišlja o internacionalizaciji z vstopom na italijanski trg, na območje Trsta, Gorice ali Vidma. Podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., se nahaja v bližini italijanske meje, kar je pozitivna iztočnica za prodor. V podjetju se zavedajo, da je konkurenca v Italiji zelo ostra, saj so italijanska podjetja svetovno znani proizvajalci pekarskih in slaščičarskih proizvodov. Poleg tega pa so italijanski potrošniki nagnjeni h kupovanju in potrošnji predvsem domačih in ne tujih proizvodov.

Namen diplomske naloge je pomagati vodstvu podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., pri odločitvi, ali naj se internacionalizira in vstopi na trg Italije, ter katero trženjsko strategijo naj izbere, da bo za podjetje najprimernejša. Za te potrebe je izvedenih pet intervjujev z osebami v podjetju, ki so odgovorne za različna področja.

Cilj diplomske naloge je na podlagi analize zastavljenih raziskovalnih vprašanj in s pomočjo sekundarnih virov informacij ugotoviti, katera je najprimernejša oblika vstopa na italijanski trg in primerna trženjska strategija za podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.. S pomočjo zastavljenih raziskovalnih vprašanj želim ugotoviti, ali je gospodarska kriza prizadela poslovanje podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., ali se podjetje sploh želi internacionalizirati, ali je odprtje lastne prodajne podružnice primeren način vstopa na tuj trg, ali podjetje proizvaja izdelke, ki so zanimivi za italijanski trg, ter ali se zaposleni v podjetju zavedajo nevarnosti etnocentrizma na italijanskem trgu.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V prvem poglavju so predstavljeni pojem internacionalizacija, razlogi in ovire pri internacionalizaciji ter možni načini in oblike

vstopa podjetja na tuji trg. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja, njegove dejavnosti, proizvodnega programa in finančnega ozadja družbe. Sledi analiza okolja, kjer sta zajeti analiza makrookolja in mikrookolja ter ocena notranjega in zunanjega okolja s SWOT-analizo. Četrto poglavje obsega analizo trženjskega spleta, kjer predlagam trženjski splet, ki bi bil najprimernejši za doseganje zastavljenih ciljev podjetja na izbranem trgu. V petem poglavju sta predstavljeni uporabljena metodologija diplomskega dela in analiza rezultatov raziskave. Diplomsko delo zaključujem s sklepom ter z uporabljenimi viri in literaturo.

## **1 INTERNACIONALIZACIJA**

Hitro spreminjanje okolja, hiter tehnološki napredek, spremenjena struktura trgov in naraščajoča konkurenca zahtevajo od podjetij nenehno prilagajanje, večanje učinkovitosti, nižanje stroškov in iskanje novih priložnosti na domačih in tujih trgih. Zaradi tega postaja internacionalizacija poslovanja za večino podjetij nujna za preživetje (Pleitner, 1997; Daily, Certo, & Dalton, 2000). Internacionalizacija je proces vstopa na tuje trge. Za podjetje se začne, ko s svojimi izdelki ali storitvami vstopi na tuji trg, in sicer najprej in najpogosteje z domačega trga (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Ekar, 2009, str. 15–16).

Internationalizacija podjetij je bila pomembna tema proučevanja različnih avtorjev vse od začetka mednarodnega poslovanja, z liberalizacijo mednarodnega trgovanja in globalizacijo gospodarskega okolja pa njena pomembnost vse bolj narašča (Leonidou, Katsikeas, & Piercy, 1998). V začetku proučevanja procesa internacionalizacije podjetij so bila glavna tema predvsem velike ameriške korporacije. Sčasoma, ko so se spremenili pogoji poslovanja, pa so tudi manjša in srednje velika podjetja pričela proces vstopa na tuje trge. Pogoji poslovanja, ki so pospešili internacionalizacijo manjših in srednje velikih podjetij, so (Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996):

- homogenizacija trgov,
- povečanje hitrosti, kakovosti, stroškov in učinkovitosti mednarodnih komunikacij in transporta,
- povečanje mednarodnih možnosti financiranja,
- ljudje z mednarodnimi izkušnjami.

Ti dejavniki so skrajšali tudi čas internacionalizacije od ustanovitve podjetja oziroma ga v celoti izrinili, saj je veliko število podjetij že ob ustanovitvi mednarodnih (Shrader, Ovviatt, & McDougall, 2000). Mala in srednje velika podjetja vzbujajo vse večjo pozornost raziskovalcev in svetovne javnosti. V času gospodarske krize in stagnacije ekonomske rasti, ko so velike korporacije beležile izgube, so mala in srednje velika podjetja beležila povečanje ekonomske uspešnosti (Ruzzier, Antončič, & Konečnik, 2006).



Internacionalizacija je sestavljena iz transakcij, ki so razdeljene in izvedene preko državnih meja, da zadovoljijo cilje posameznikov, podjetij in organizacij. Transakcije so lahko v različnih oblikah in so pogosto medsebojno povezane. Izvirni obliki internacionalizacije sta uvoz in izvoz ter neposredna investicija. Neposredna investicija je lahko izpeljana v različnih oblikah, od posrednikov v lasti podjetja do skupnih naložb z drugimi podjetji (Czinkota, Ronkainin, & Moffett, 2005, str. 5).

Proces internacionalizacije sestavljata dve glavni perspektivi. Prva perspektiva zaznava internacionalizacijo kot postopen proces, kjer se podjetje skozi izkušnje prilagaja novim tujim trgom. Druga perspektiva pa pravi, da so podjetja lahko rojena globalno (angl. *born global*), (Armario, J., Ruiz, & Armario, E., 2008, str. 485).

Fletcher (2001) izpostavlja naslednje najpomembnejše značilnosti podjetja, ki se želi internacionalizirati:

- pripravljenost razviti izdelek za tuje trge,
- tehnološke prednosti,
- pripravljenost za vstop na tuje trge,
- osredotočenost na raziskave, razvoj in naravo proizvoda.

## 1.1 Razlogi za internacionalizacijo

Splošni razlogi oziroma motivi za internacionalizacijo podjetja so zagotavljanje večjih donosov (višja stopnja rasti, boljše dolgoročne možnosti, boljša infrastruktura) ter nižje tveganje donosov zaradi diverzifikacije naložb, ki podjetju omogočajo hitrejšo rast (Trtnik, 1999, str. 23–24). Za slovenska podjetja je domači trg pogosto premajhen, zato so pogosto primorana v internacionalizacijo in je proces internacionalizacije le vprašanje časa. Brez preboja preko nacionalnih meja slovenska podjetja težko dosegajo in obdržijo učinkovitost in konkurenčnost. »Kras, pravzaprav celotna Slovenija je majhen trg,« je mnenja direktor podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.. Preden pa se podjetje odloči za vstop na tuji trg, mora ugotoviti, kateri so motivi in konkurenčne prednosti za poslovanje na tujem trgu. Podjetje mora biti pripravljeno za vstop na tuji trg.

V literaturi najdemo veliko delitev motivov za internacionalizacijo. Najpogostejša je delitev na notranje motive, ki izhajajo iz podjetja, ter zunanje motive, ki izhajajo iz okolja (Cavusgil, 1980).

Druga delitev pa je delitev na dejavnike potiska in vleke. Dejavniki vleke predstavljajo agresiven in aktiven nastop podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih. Dejavniki potiska pa so povezani s spremenjenimi razmerami na domačem trgu, ki podjetja prisilijo iskati rešitev na tujih trgih. Pri dejavniki potiska so podjetja pasivno vključena v mednarodno poslovanje (Leonidou, Katsikeas, & Piercy, 1998).

Pomembni motivi, ki spodbudijo podjetja, da vstopijo na tuje trge, so (Ruzzier et al., 2006):

- zasičenost domačega trga,
- omejujoča zakonodaja,
- želja po hitrejši rasti,
- učinkovitejše poslovanje podjetja,
- izboljšanje strateškega položaja podjetja.

## 1.2 Ovire pri internacionalizaciji

Podjetje se pri vstopu na tuje trge srečuje z mnogimi ovirami. Lokacija vstopa, način vstopa in čas vstopa na tuji trg so dileme, s katerimi se srečujejo podjetja, ki se želijo internacionalizirati in vstopiti na negotov in kompleksen tuji trg (Huang & Sternquist, 2007, str. 614). Veliko podjetij zazna mnogo ovir, zaradi katerih se odločijo poslovati samo na domačem trgu in se ne želijo internacionalizirati. Da bi bilo podjetje čim bolj uspešno pri internacionalizaciji, mora te ovire premagati ali se jim izogniti. Ovire lahko delimo na notranje, ki nastanejo znotraj podjetja, in zunanje, ki izhajajo iz domačega ali tujega okolja, kjer podjetje deluje. Ovire pa lahko delimo tudi na domače, ki nastajajo na domačem trgu, in na tuje ovire, ki nastajajo na tujem trgu, kamor želi podjetje vstopiti (Ruzzier, 2002, str. 7).

*Tabela 1: Ovire pri internacionalizaciji*

	<b>Notranje ovire</b>	<b>Zunanje ovire</b>
<b>Domači trg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezadostne proizvodne kapacitete</li> <li>• neizkušeno vodstvo podjetja</li> <li>• pomanjkanje časa in človeškega kapitala</li> <li>• pomanjkanje sredstev za financiranje</li> <li>• omejene informacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomanjkanje državnih spodbud in podpore</li> <li>• težave pri urejanju in pridobivanju dokumentacije</li> </ul>
<b>Tuji trg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neenake standardizirane zahteve</li> <li>• plačilna nedisciplina</li> <li>• visoka tveganja in stroški</li> <li>• težave pri prodajnih aktivnostih</li> <li>• nizka konkurenčnost</li> <li>• slabo pokriti distribucijski kanali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• drugačne nakupne navade na tujih trgih</li> <li>• težave pri komuniciranju</li> <li>• administrativne in neadministrativne ovire</li> <li>• močna tuja konkurenca</li> <li>• omejevanje s strani tujih regulativ</li> <li>• neugodno tečajno razmerje</li> </ul>

Vir: L. C. Leonidou, *An analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development*, 2004, str. 283.

Leonidou (2004) je mnenja, da naj podjetja, ki se odločijo za vstop na tuji trg, zavzamejo proaktivni pristop in naj se na ovire pripravijo, tako da vnaprej predvidijo, prepoznajo in skušajo razumeti težave, ki se lahko pojavijo pri internacionalizaciji. Podjetja naj se o potencialnih težavah informirajo s pomočjo različnih baz podatkov in tržnih raziskav. Ko prepoznajo možne ovire in se o njih informirajo, naj jih razvrstijo glede na vpliv, ki ga lahko imajo na njihove izvozne cilje. Za vsako težavo oziroma oviro naj skušajo prepoznati vzrok in način odprave ter določiti sredstva, ki so potrebna za odpravo določene ovire. Potem naj izvedejo in spremljajo postopek odprave ovir ter vzpostavijo mehanizem povratnih informacij.

### **1.3 Možni načini in oblike vstopa na mednarodni trg**

Podjetja, ki se odločajo o vstopu na tuji trg, lahko uporabijo različne vstopne strategije, zavedati pa se morajo, da idealna vstopna strategija ne obstaja (Doole & Lowe, 1999, str. 311). Pozorna morajo biti na pravilno izbiro vstopne oblike, saj ta odločitev vpliva na uspešnost poslovanja podjetja v prihodnosti. Pri izboru vstopne strategije se podjetje sooča s tveganjem, nadzorom in fleksibilnostjo podjetja.

Sharma in Erramilli (2004, str. 2) opredeljujeta način vstopa na tuji trg kot strukturni sporazum, ki omogoča podjetju izvajanje svoje tržne strategije na tujem trgu. Podjetje lahko izvaja samo tržno dejavnost preko izvoznih oblik, lahko pa na tujem trgu izvaja oboje, proizvodno in tržno dejavnost samostojno ali s pomočjo partnerskih zvez (prek pogodbenih oblik, skupnih vlaganj ali investicijskih oblik v celotni lasti družbe).

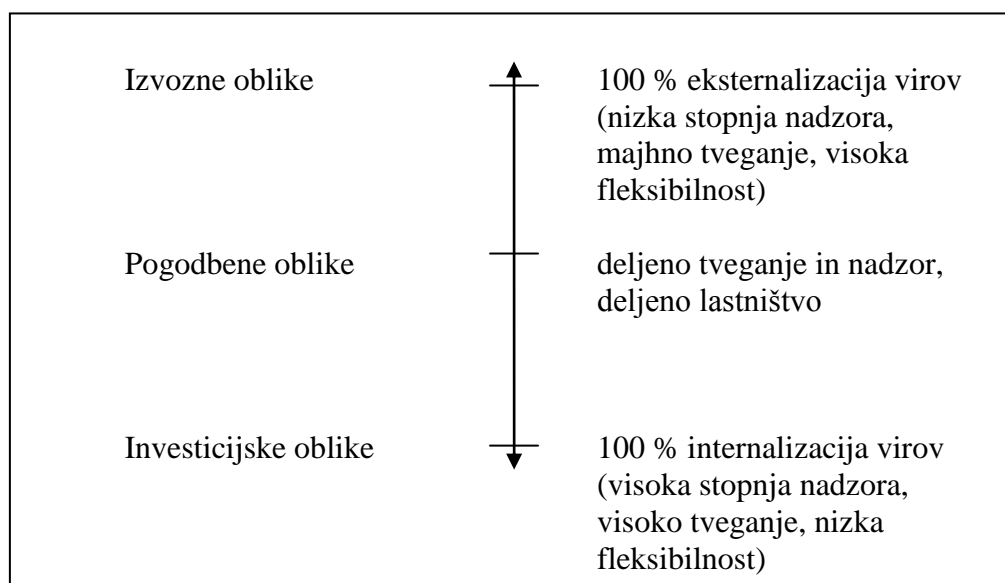
Za podjetje je zelo pomembno, da izvede raziskave trga, na katerega želi vstopiti, in izbere pravo strategijo vstopa na tuji trg, saj prava oziroma napačna izbira vstopne oblike lahko vpliva na uspešnost oziroma neuspešnost poslovanja podjetja. Podjetje se mora odločiti, ali želi imeti popoln nadzor na tujem trgu ali pa želi nadzor deliti s poslovnim partnerjem. Ko pa podjetje enkrat izbere vstopno strategijo, je obliko načina vstopa težko spremeniti, saj ima to lahko za podjetje dolgoročne posledice (Brouthers & Hennart, 2007).

Poznamo in razlikujemo tri glavne skupine vstopa na mednarodni trg (Johnson & Turner, 2003, str. 116):

- izvozne oblike,
- pogodbene oblike in
- naložbene oziroma investicijske oblike.

Slika 1 prikazuje primerjavo treh oblik vstopa na tuji trg glede na padajoče stopnje tveganja, nadzora in fleksibilnosti.

Slika 1: Prikaz različnih oblik mednarodnega poslovanja in njihovih značilnosti



Vir: M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, *Mednarodno trženje*, 2003, str. 138.

**Izvozne oblike** vstopa na tuji trg se najpogosteje uporablja v začetni fazi internacionalizacije. Te oblike vstopa premorejo visoko fleksibilnost, majhno tveganje in nizko stopnjo nadzora (Root, 1994, str. 104). O izvozni obliki vstopa govorimo takrat, ko so izdelki izdelani na domačem trgu in nato po posredni ali neposredni poti preneseni v ciljno državo. Možen je posredni, neposredni in kooperativni izvoz (Hollensen, 2004, str. 291). Če si podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., želi zagotoviti dolgoročnojšo pozicijo na italijanskem trgu, mora v začetni fazi internacionalizacije aktivno delovati na tujem trgu in izbrati vsaj neposredni izvoz. Podjetje bi tako samo pripravilo in izvedlo izvozno transakcijo, vodstvo podjetja bi moralo zadolžiti določene zaposlene, da bi raziskali trg, sami bi poskrbeli za distribucijo izdelkov, sami bi vodili cenovno politiko in navezali stik z lokalnimi gostilnami in s trgovinami. Neposredni izvoz zahteva večjo vključenost in aktivno sodelovanje (Makovec Brenčič et al., 2006; Hollensen, 2004; Ruzzier et al., 2006).

Pri **pogodbenih oblikah** vstopa na tuji trg ima podjetje večjo in močnejšo povezavo s trgovom, na katerega vstopa. Izdelki se več ne prenašajo na izbrani trg, ampak se prenesejo proizvodnja, procesi, znanja in/ali blagovna znamka (Hollensen 2004, str. 308–310; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 59–60). Od izvoznih načinov vstopa na tuji trg se ločijo po tem, da so namenjene prenosu znanj in spretnosti, posredno pa odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov. Nekapitalska povezanost pa jih loči od investicijskih načinov vstopa (Ruzzier et al., 2006). Med pogodbenimi oblikami bi bila za podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., po mojem mnenju najprimernejša pogodbeni proizvodnja. Pri tem bi podjetje preneslo proizvodnjo na italijanski trg. Iz poglobljenega intervjuja sem ugotovila, da v podjetju selitve proizvodnje na tuji trg še ne načrtujejo, vsaj v začetni fazi še ne.

Selitev proizvodnje bi za podjetje pomenila večjo začetno investicijo, kasneje pa nižje proizvodnje stroške in stroške transporta. Zaradi hitre pokvarljivosti živil bi bila selitev proizvodnje na ciljni trg smiselna, saj bi imeli krajše prodajne poti, podjetje pa bi bilo bliže potencialnim kupcem.

Tretjo skupino predstavljajo **investicijske oblike** vstopa, ki vsebujejo neposredne investicije in lastništvo objektov na ciljnem trgu (Ruzzier et al., 2006). To je najzahtevnejša oblika vstopa na tuji trg. Podjetju omogoča najvišjo stopnjo kontrole, obenem pa predstavlja tudi najvišjo stopnjo tveganja in najnižjo stopnjo fleksibilnosti. Stopnja nadzora je odvisna od števila poslovnih funkcij, ki jih podjetje prenese na tuji trg. Več kot je poslovnih funkcij, prenesenih v izvajanje neposredno na vstopni trg, višja je stopnja internacionalizacije in s tem tudi decentralizacije podjetja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 72). Investicijski načini vstopa zahtevajo veliko mednarodnih znanj, spretnosti in visokih vložkov v kratkem časovnem obdobju. To je za podjetje, kot je Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., ki ima omejena sredstva in omejeno število zaposlenih, precej velik problem. Iz intervjuja sem ugotovila, da si vodstvo podjetja želi vstopiti na italijanski trg prek prodajne podružnice. S tem bi se podjetje bolj približalo potencialnim kupcem, imelo bi večji nadzor nad prodajo in poslovanjem, ta oblika pa zahteva, kot rečeno, večja vlaganja in s tem tudi večje tveganje.

Huang in Sternquist (2007) sta mnenja, da se podjetje lažje in hitreje odloči vstopiti na tuji trg, če je ta geografsko blizu domačemu trgu. Pri tem podjetje daje prednost oblikam vstopa, kjer je stopnja tveganja večja. Podobno razmišljanje imajo tudi v podjetju Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o. Podjetje želi vstopiti na italijanski trg, ki je geografsko blizu domačemu trgu, z investicijsko obliko vstopa prek prodajne podružnice, kjer je stopnja tveganja precej visoka.

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1994. Ustanovil ga je Silvo Frankič kot samostojni podjetnik. Sprva je bilo podjetje osredotočeno le na proizvodnjo in prodajo kruha ter pekarskih izdelkov bližnjim trgovinam in vaškim gostilnam, kasneje pa se je pokazalo povpraševanje tudi po proizvodnji slaščičarskih izdelkov. S tem se je proizvodnja kruha in peciva razširila še na proizvodnjo slaščic in tort. Leta 2001 so odprli slaščičarski obrat skupaj s prodajalno slaščic in kavarno v Sežani. Konec leta 2004 so od podjetja Preskrba, d. d., v likvidaciji odkupili, obnovili in vnovič odprli trgovine v Dutovljah, v Gorjanskem, v Štanjelu in Pliskovici. Leta 2008 so slaščičarski obrat iz Sežane preselili v Gorjansko z namenom, da bi bila proizvodnja kruha, peciva, slaščic in tort ter uprava locirani v istem kraju – v Gorjanskem. Do konca leta 2006 je podjetje delovalo kot samostojni podjetnik. V začetku leta 2007 se je preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo s polnim imenom Pekarna Kras Gorjansko, proizvodnja,

trgovina, posredništvo in storitve, d. o. o., katere edini družbenik in lastnik ter direktor je postal Silvo Frankič (Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., 2011).

Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja kruha, pekovskih izdelkov in slaščic. Podjetje proizvaja različne vrste kruha, pekovskega peciva, suhega peciva, slaščic in tort. Posluje s poslanstvom zadovoljevanja zahtev, potreb in želja kupcev s kakovostno in varno hrano v skladu z zahtevanimi standardi. Poleg tega želi zaposlenim zagotoviti prijazno in spodbudno delovno okolje z možnostjo izobraževanja, napredovanja in osebne rasti. Z družbeno odgovornim poslovanjem želi ustvariti ugled in pridobiti zaupanje v podjetje. Cilj podjetja predstavlja kakovost njihovih izdelkov, ki ob optimizaciji stroškov vodi v večjo konkurenčnost na trgu.

V Pekarni Kras Gorjansko, d. o. o., je bilo konec leta 2011 zaposlenih 25 oseb. Od tega jih je 11 s srednješolsko izobrazbo, 10 s končano poklicno šolo, ena oseba ima končano višješolsko izobrazbo, trije zaposleni pa imajo končano osnovno šolo (Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., 2011).

Tako kot večino podjetij v Sloveniji in tujini je tudi podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., prizadela gospodarska kriza. Kupna moč ljudi se je zmanjšala, brezposelnost se je povečala, potrošniški nakupi so postali preišljeni in racionalni. Vse to je posredno vplivalo na gibanje prihodkov od prodaje podjetja. Iz tabele 2 je razvidno gibanje čistih prihodkov od prodaje ter čistega dobička v letih 2007 do 2010. Po letu 2008 so se tako prihodki kot tudi dobiček zaradi upada prodaje posledično zmanjšali.

*Tabela 2: Gibanje prihodkov od prodaje ter dobička v letih 2007 do 2010 (v EUR)*

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Čisti prihodki od prodaje	2.218.052	2.400.550	2.116.833	2.074.436
Čisti dobiček	4.445	11.798	1.157	1.154

*Vir: Pekarna Kras Gorjansko d. o. o., Bilance stanja in izkazi poslovnega uspeha 2007-2010 (interno gradivo), 2011.*

## **3 ANALIZA OKOLJA**

### **3.1 Analiza makrookolja**

Podjetje se mora zavedati, da v trženjskem okolju nenehoma nastajajo nove priložnosti in nevarnosti, razumeti pa mora pomen stalnega spremljanja okolja in prilagajanja spremembam v njem (Kotler, 2004, str. 158). Podjetje mora spremljati trende in iskati priložnosti. V hitro spreminjajoči se globalni sliki mora spremljati šest temeljnih silnic v

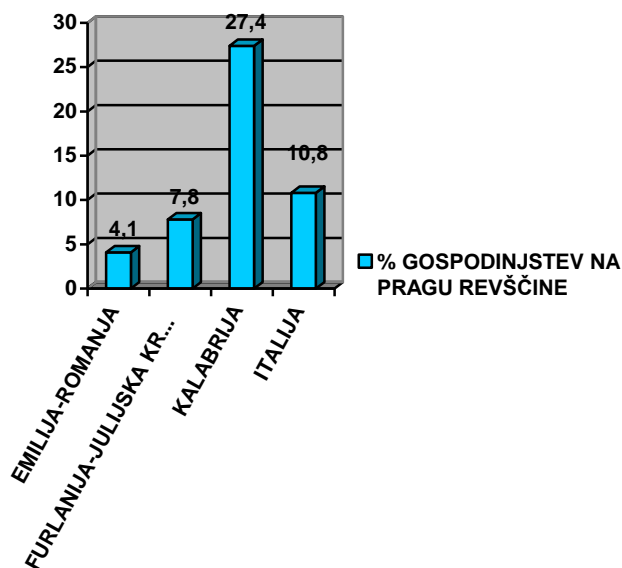
makrookolju: demografsko, ekonomsko, tehnološko, politično-pravno in socio-kulturno okolje (Kotler, 2004, str. 162). Analiza posameznih okolij nam pove veliko dejstev, na podlagi katerih se lahko vodstvo podjetja odloči za vstop na tuji trg oziroma se ne odloči, poleg tega pa laže oblikuje pravilen in učinkovit trženjski splet.

### 3.1.1 Demografsko okolje

Italija (uradno ime *Repubblica Italiana*) je obmorska država na jugu Evrope, ki je sestavljena iz Apeninskega polotoka skupaj z dvema velikima otokoma v Sredozemskem morju, Sicilijo in Sardinijo. Na severu meji na Švico in Avstrijo, na severovzhodu na Slovenijo, na severozahodu na Francijo, na jugozahodu pa ima morsko mejo s Tunizijo. Neodvisni državi San Marino in Vatikan sta enklavi znotraj italijanskega ozemlja. Glavno mesto Italije je Rim. Pokriva 301.333 km<sup>2</sup> in ima 61 milijonov prebivalcev, ki so skoncentrirani v osrednjem delu države (Statistiche demografiche ISTAT, 2010).

Italija zaradi geografske, kulturne in kulinarične pestrosti velja za državo, v kateri je kakovost življenja visoka. Raziskave za leto 2009 prikazujejo, da je revščina med prebivalci Italije najmanj prisotna v osrednji Italiji v deželi Emilija-Romanja (4,1 % gospodinjestev na pragu revščine), v deželi Furlanija-Juljska krajina, ki predstavlja ciljni trg podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., pa je 7,8 % gospodinjestev na pragu revščine. To je zadovoljiv podatek za podjetje, ki cilja na kupce, ki so pripravljeni za kakovostne izdelke plačati primerno ceno. Za primerjavo navajam podatek, da je v deželi Kalabrija na jugu Apeninskega polotoka 27,4 % gospodinjestev na pragu revščine. Povprečno je v celotni Italiji 10,8 % gospodinjestev na pragu revščine (Istituto nazionale di statistica, 2010).

Slika 2: Odstotek gospodinjestev v Italiji na pragu revščine v letu 2009



Vir: Istituto nazionale di statistica, 2010.

Raziskave za leto 2009, v katerih je zajetih 23.000 gospodinjstev, kažejo, da v povprečju posamezno gospodinjstvo na mesec porabi 2.441,77 EUR za prehrambne in neprehrambne izdelke. Za hrano porabijo v povprečju slabih 20 % te vrednosti, to je slabih 500 EUR na gospodinjstvo. Predvidevam, da določen del teh sredstev porabijo tudi za kruh in ostale pekovske izdelke ter slaščice. Vrednost porabe niha glede na regijo. V osrednji Italiji je poraba na gospodinjstvo najvišja, na jugu pa najnižja (Istituto nazionale di statistica, 2010).

Starostna struktura prebivalstva je naslednja:

- od 0 do 14 let: 13,8 %,
- od 15 do 64 let: 65,9 %,
- 65 let in več: 20,3 %.

Povprečna starost prebivalstva je 43,5 leta, kar je nekoliko višje v primerjavi s povprečno starostjo prebivalstva v Sloveniji, ki je 42,4 leta. Pričakovana življenjska doba posameznika ob rojstvu je 81,77 leta. Rodnost znaša 9,18 promila, smrtnost pa 9,84 promila (CIA, The World Factbook, 2011). Kruh in ostali pekovski izdelki so proizvodi širše potrošnje, zato tudi podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., cilja na širšo starostno skupino prebivalcev od 15 do 84 let.

### **3.1.2 Ekonomsko okolje**

Italija razpolaga s skromnimi naravnimi viri, zato sta se hitreje razvila lahka predelovalna industrija in storitveni sektor, predvsem turizem. To in zgodovinske posebnosti so razlog, da je v Italiji veliko številno majhnih družinskih podjetij in razmeroma malo velikih korporacij, ki so bile do nedavnega v večinski državni lasti. Srednje velika podjetja so redkejša kot v ostalih razvitih državah. Več kot 90 % industrijskih podjetij ima manj kot 100 zaposlenih. Takšna struktura in zapletena italijanska administracija so razlog, da so tuje naložbe v Italiji in domače v tujini majhne glede na obseg italijanskega gospodarstva (Predstavitev države, 2011).

Po razvitosti lahko Italijo razdelimo na dva dela: severno in južno od Rima. Severni del je industrijsko in kmetijsko razvitejši, južni del pa je zaradi manj ugodne klime manj bogat z viri in s tem posledično tudi manj razvit. Večji del italijanske industrije je lociran v severnem delu države, ki doprinese državi 77 % celotnega BDP-ja. Mesto Milano je poznano po močni jeklarski in avtomobilski industriji. Zahodno od Milana, v mestu Torino je proizvedenih 75 % vseh avtomobilov italijanskega porekla. Za Torino je značilna tudi močna tekstilna industrija. V severovzhodnem delu države (Verona, Trst, Bologna) se je razvila lahka predelovalna industrija. Jug Italije ima zaradi slabših socialnih pogojev in nižje stopnje zaposlenosti posledično nižji standard življenja. Italijanska vlada si zato prizadeva oživiti industrijo v južnem delu Italije in s tem zmanjšati socialne in družbene



razlike med severnim in južnim delom (Vignali & Tarry, 1994, str. 11–12). Podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., želi vstopiti v razvitejši, severovzhodni del države, kjer imajo prebivalci večjo kupno moč in je standard življenja višji. To je za podjetje ugoden podatek, saj lahko predvidevam, da so potrošniki pripravljeni plačati primerno ceno za kakovostne izdelke.

V letih 2008/09, v času recesije, italijanska vlada ni uspela ublažiti fiskalne politike, zato jo bo morala v prihodnjih letih zaostriti in se tako izogniti sindromu grške dolžniške krize. Poleg tega so glavne vladne prioritete reforma javne uprave, uvedba zveznega fiskalnega sistema, omejevanje priseljevanja in reforma sodnega sistema. Vlada si v prvi vrsti prizadeva za zmanjšanje javnega dolga, ki je konec leta 2011 znašal 1.900 milijard EUR oziroma 120 % BDP-ja. Italijanska inflacija je v letu 2010 znašala 1,6 %. V letu 2011 je poskočila na maksimalno raven 2,8 %, potem pa se je do konca 2012 počasi spustila na 1,2 % (Inflazione in Italia, 2012).

Stopnja nezaposlenosti se od leta 2007 dviguje. V letu 2010 je dosegla 8,9 %. Po napovedih naj bi se bo do konca leta 2013 znižala, vendar je preseгла pričakovanja in se povečala na 12,2 % (Istituto nazionale di statistica, 2013).

Kljub temu da je Italijo prizadela gospodarska kriza, ki je in še vedno vpliva na potrošnje in standard prebivalcev, svetujem podjetju Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., naj vstopi na omenjeni trg. Geografska bližina, še vedno razmeroma visok standard prebivalcev ter velika želja podjetja po internacionalizaciji lahko zasenčijo negativne vzroke, ki jih je doprinesla gospodarska kriza v Italiji.

### **3.1.3 Tehnološko okolje**

Raziskave, ki jih je izvedel Eurostat v letu 2013, kažejo, da več kot tretjina Italijanov (34 %) ni še nikoli uporabljala interneta. Ta podatek postavi Italijo na samo dno evropske lestvice po uporabi interneta. Sledita ji le še Grčija in Bolgarija. 54 % Italijanov dnevno uporablja internet, medtem ko je evropsko povprečje 62 %, in le 21 % prebivalcev Italije uporablja elektronske storitve javne uprave, evropsko povprečje pa je 41 % (Ottaviani, 2014).

Podatek, da je internet v Italiji zelo slabo razširjen, pove podjetju, da ga težje uporablja kot orodje za komuniciranje s kupci. Podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., naj da poudarek oglaševanju prek drugih medijev komuniciranja in nekoliko manj prek spleta. Po mojem mnenju se bo stanje elektronske pismenosti izboljšalo tudi v Italiji. Podjetju predlagam, da ne zanemarijo oglaševanja prek spleta, spletna stran podjetja naj bo ažurna in prevedena v italijanski jezik, kjer naj bodo objavljene razne akcije in ugodnosti za potrošnike.

### 3.1.4 Politično-pravno okolje

Ko želimo analizirati in ugotoviti politično tveganje na določenem trgu, se moramo osredotočiti na spremembe v vladni politiki, odnos države do drugih držav, stabilnost vlade, položaj države v mednarodni skupnosti, odnos do vstopa tujih podjetij na trg, odnos do tujih naložb, do zaposlovanja tujcev. Za podjetje, ki vstopa na tuji trg, je bistvenega pomena dobro poznavanje glavnih zakonov, ki varujejo konkurenco, potrošnike in družbo. Vlade nekaterih držav oblikujejo svojo politiko in zakone za preprečevanje množičnega vstopa tujih podjetij v svojo državo. Imajo stroge predpise glede prostorskega načrtovanja in omejevanja onesnaževanja okolja (na primer Anglija), narekujejo čas odprtja trgovin (na primer Nemčija) in velikost trgovinskih obratov (na primer Francija). S temi ukrepi ne samo preprečijo vstop tujih podjetij na svoje ozemlje, ampak zmanjšajo obseg množične ekspanzije velikih korporacij (Huang & Sternquist, 2007, str. 618).

Ker je Italija članica EU, je italijanski pravni sistem večinoma usklajen s pravom EU, obstajajo pa določene posebnosti, na katere mora biti podjetje, ki vstopa na tuji trg, posebej pozorno. Nepoznavanje pravnega oziroma pravno-zakonodajnega okolja ciljnega trga lahko predstavlja veliko tveganje za podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.. Podjetju predlagam, da dobro prouči zakonodajo na italijanskem trgu.

V Italiji lahko podjetje, ki se odloči za vstop na trg, ustanovi različne oblike družb ali predstavništev oziroma podružnic. V nadaljevanju sta predstavljeni obliki podružnice in predstavništva, ki sta po mojem mnenju najprimernejši obliki za vstop podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., na italijanski trg.

Podjetje, ki se odloča o vstopu na italijanski trg, ima možnost ustanoviti **podružnico**. Podružnica velja za trajno stalno organizacijo, zato je podvržena obdavčitvi po Zakonu o davku na dobiček pravnih oseb ter ima dolžnost voditi poslovne knjige v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah. Za registracijo podružnice v Italiji matično podjetje potrebuje overjeno kopijo ustanovne listine matičnega podjetja, overjeno poslovno poročilo matičnega podjetja, vlogo za pridobitev identifikacijske številke za DDV, davčni številki pravnega zastopnika in generalnega direktorja matičnega podjetja ter kopijo izpiska iz sodnega registra matičnega podjetja. Če pa podjetje želi ustanoviti **predstavništvo** v Italiji, mora izpolniti določene zahteve pri lokalnem sodnem registru. Vloga za ustanovitev predstavništva mora vsebovati splošne podatke o predstavništvu, osebne podatke odgovorne osebe in originalni izpisek iz sodnega registra podjetja ustanovitelja predstavništva (Ustanavljanje družb v Italiji, 2011).

Če se vodstvo podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., odloči odpreti podružnico na italijanskem trgu, mora pridobiti licenco, ki jo izda občina, kjer bo sedež podružnice ali obrata. Za odprtje podružnice s prehrabnimi izdelki mora imeti ustanovitelj poleg licence

in ustrezne šolske izobrazbe tudi vsaj dve leti prakse na tem področju v zadnjih peti letih delovanja (Turk, 2012).

Za podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., ki je v Sloveniji registrirana kot družba z omejeno odgovornostjo, je po mojem mnenju najenostavneje, da na italijanskem trgu ustanovi podružnico. S tem se bi izognila večjim in nepotrebnim stroškom, ki so povezani z ustanovitvijo nove družbe s sedežem v tujini.

Italija sodi med države, kjer korupcija in organiziran kriminal igrata vidno vlogo v vsakdanjem življenju. V Italiji se je korupcija po letu 1963 začela razvijati, ker so se prebivalci vse bolj začeli povezovati s politiko in s tem uveljavljati svoje interese v političnem svetu. Korupcija je bolj prisotna v južni Italiji, kjer se država bolj vmešava v življenje ljudi in je vpliv mafije veliko večji kot na severu države. Korupcija močno vpliva na ekonomski razvoj in gospodarsko rast države. Zmanjšuje domače in odvrča tuje neposredne investicije, zvišuje vladne stroške. Zmanjšuje investicije, kar zavira razvoj trga in izkrivlja konkurenčnost. Posledice korupcije se kažejo na gospodarski rasti, tujih in domačih investicijah, javnih investicijah in infrastrukturi, davčnih dohodkih in vladnih izdatkih ter zaposlovanju izobraženih in sposobnih ljudi (Škof, 2007). Italija je po podatkih Transparency International za leto 2011 na 69. mestu po zaznavi korupcije. Za primerjavo, Slovenija je na 35. mestu, Avstrija na 16. mestu, Severna Koreja in Somalija pa si delita zadnje, 182. mesto, torej je tam zaznava korupcije največja (Corruption Perceptions, 2011).

Za podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., je korupcija oziroma mafija velika nevarnost, ki jo lahko doleti. Kljub temu da je mafija prisotna predvsem na jugu države in podjetje nima namena prodreti v južni del Italije, ne sme v celoti izključiti te nevarnosti, saj je v manjši meri mafija prisotna na celotnem ozemlju države, tudi na severu. Podjetju svetujem, naj se poveže z lokalno skupnostjo in s slovenskim deželnim gospodarskim združenjem, kjer jim bodo nudili pomoč, svetovanje in podporo na področju poslovanja podjetja.

### **3.1.5 Socio-kulturno okolje**

Ko podjetje vstopa na tuji trg, je pomembno, da pozna običaje in navade, kulturološke posebnosti in razlike posameznega trga. Poznati in analizirati je treba obnašanje posameznih kulturnih skupin znotraj družbe in razumeti obstoj subkultur, skupin, za katere so značilne skupne vrednote, ki izhajajo iz posebnih življenjskih izkušenj njihovih pripadnikov oziroma iz razmer in okoliščin, v katerih živijo. Mnoga podjetja se zaradi prevelikih kulturnih razlik raje ne odločijo za internacionalizacijo. Zaznajo preveliko tveganje in občutijo prevelik pritisk pri zadovoljevanju potreb tujih potrošnikov, ki se zelo razlikujejo od potreb domačih potrošnikov, katerih so bili vajeni. Zaradi velikih kulturnih razlik se podjetja prej odločijo vstopiti na trg, ki jim je kulturno bliže, kot pa na trg, ki je kulturno bolj oddaljen od domačega (Vida, 2000).

Kulture lahko razlikujemo po visoko- oziroma nizkokontekstnosti. Italijane lahko uvrstimo med visokokontekstno kulturo. Visokokontekstne kulture poseblja kakšna oseba, komuniciranje pa je živahno s posrednim sporočilom (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 52). Italijanski poslovneži prisegajo na prijateljstva. Predvsem pri pomembnejših poslih je zaželeno, da se kmalu preide z vikanja na tikanje. Če do tega ne pride, italijanski poslovnež zazna, da ima tuji poslovni partner težave s pridobivanjem zaupanja. Za Italijane velja, da se pomembne odločitve sprejemajo ob neformalnih priložnostih, ob kavi ali neformalni večerji. Italijani so zelo dobri v pogajanju, zato tudi v neformalnih situacijah šteje vsaka izrečena beseda. Pri neformalnih srečanjih z italijanskimi poslovnimi partnerji se je priporočljivo izogniti pogovorom o politiki, zgodovini in kulturnih stereotipih. Za neformalne pogovore je najboljša tema nogomet in formula 1. Poslovna darila se izmenjujejo predvsem ob božičnih praznikih, čestitke pa ob novem letu in ob veliki noči (Družbeni običaji in navade v Italiji, 2011).

Podjetju Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., predlagam, da za stike s kupci na italijanskem trgu izberejo komunikativno, prijazno in nasmejeno osebo. Obvladati mora italijanski jezik, zaželeno pa je, da v grobem pozna italijansko kulturo in njihove navade. Kulturna bližina in poznavanje jezika sta dve prednosti, ki jih lahko podjetje izkoristi za uspešen prodor na italijanski trg.

## **3.2 Analiza mikrookolja**

### **3.2.1 Analiza kupcev in njihovega vedenja**

#### **3.2.1.1 Potrebe in želje porabnikov**

Podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., želi potrošnikom ponuditi kakovostne in hranljive izdelke, ki so varni in naravni, brez dodanih konzervansov in umetnih arom. Kruh in pekovski izdelki zaradi posebnega postopka priprave dlje časa ohranjajo svežino in poln okus. Podjetje gradi na kakovosti in zadovoljstvu svojih potrošnikov. Cilja na kupce v starostnem razponu od 15 do 84 let, ki si želijo kakovostne in naravne izdelke za temu primerno ceno. Danes so potrošniki vedno bolj zahtevni, zato je kakovost izdelkov na prvem mestu. Obenem pa so postali tudi bolj racionalni, saj vsak nakup postaja premišljen. Kupci ne kupujejo samo izdelka samega, ampak želijo celoten nakupni proces prilagoditi svojim potrebam. Svetovanje, kakovostna izdelava in dostava izdelkov na dom ali mesto zabave oziroma prireditve je ključnega pomena za zadovoljstvo kupcev. Zadovoljen kupec pa bo po vsej verjetnosti ponovil nakup ne glede na ceno izdelkov. Vsekakor pa mora biti cena primerljiva s konkurenco. Raziskava, ki sem jo opravila s pomočjo intervjujev, je nakazala, da so italijanski potrošniki postali bolj racionalni in premišljeni. »Nakupne navade italijanskih kupcev so se v par letih občutno spremenile,« pove poslovodja poslovalnice, ki ima stik z italijanskimi potrošniki, ki prihajajo v Slovenijo. Nadaljuje:

»Nekoč so kupovali dražje, kvalitetne izdelke, sedaj pa tudi Italijani gledajo na ceno izdelkov.«

Kruh ima za Italijane velik pomen, saj je Italija dežela kruha. Svež domači kruh, ne glede na vrsto in obliko, predstavlja vedno izdelek visoke kakovosti. Vsaka regija oziroma celo vsako mesto ima svoje značilne oblike in okuse kruha. Enako velja za pecivo in ostali sladki program. Italija ima podjetja izjemne kakovosti in svetovnega slovesa, ki se ukvarjajo s proizvodnjo peciva in slaščic. Italijani so »*mangioni*« (dobri jedci) in to se vsekakor kaže v dobro razviti prehrabni industriji. »Italijani so gurmani,« poudarja slaščičar v intervjuju in nadaljuje, »če bodo naši izdelki še naprej tako kvalitetni, je velika verjetnost, da ne bodo ostali neopaženi.«

### 3.2.1.2 Razpoložljivost povezujočih se (komplementarnih) izdelkov

Podjetje poskuša dopolniti in skleniti krog potreb, ki se pojavijo ob naročilu kruha, peciva in slaščic ter ob naročilu tort. Svojim kupcem ponuja izdelavo narezkov, dobavo alkoholnih in brezalkoholnih pijač, pribora in ostalega materiala, ki se potrebuje pri organizaciji zabav in prireditvev. Vse to pa naročniku brezplačno pripelje na dom ali kraj zabave.

### 3.2.1.3 Ključne posebnosti povpraševanja v dejavnosti

Hiter način življenja, natrpan urnik in pomanjkanje časa za pripravo obrokov narekujejo povpraševanje po že pripravljenih izdelkih in obrokih. Po drugi strani pa se potrošniki zavedajo, da morajo skrbeti za zdrav način življenja z dovolj gibanja in seveda z zdravo in uravnoteženo prehrano. Poleg samo golega izdelka mora podjetje ponuditi potrošniku tudi zgodbo. S tem bo potrošnik bolj vpleten v nakup izdelka in bo verjetnost za ponovitev nakupa večja.

V podjetju Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., so v začetku leta 2011 postavili na trg kruh Gustav, ki je bolj zdrav, saj ne vsebuje aditivov in umetnih barvil, predvsem pa vsebuje 30 % manj soli kot ostali kruh. Ta kruh je namenjen vsem potrošnikom, ki se zavedajo škodljivih učinkov, ki jih prinaša prevelik vnos soli v organizem. Najprej sta bila predstavljena kmečki beli kruh Gustav in kruh s semeni Gustav. Konec leta 2011 pa so bili v ponudbo dodani še ovseni kruh Gustav in koruzni kruh Gustav. Skupaj s poslovnim partnerjem Engrotuš, d. d., in še štirimi pekarnami po Sloveniji so izvedli splošno akcijo in ozaveščali ljudi o škodljivih učinkih prekomernega vnosa soli v telo (Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., 2011). Tako kot je potekalo ozaveščanje ljudi in promocija v Sloveniji, bi morale podjetje izvesti podobno akcijo tudi na izbranem tujem trgu. Morali bi predstaviti vse pozitivne lastnosti, ki jih prinaša uživanje teh vrst kruha. Tako kot na domačem trgu bi morali pripraviti letake in plakate, na katerih bi bile predstavljene vrste kruha Gustav. Kruh je še vedno odličnega okusa, kljub temu da vsebuje manj soli. Na

letakih in plakatih pa bi morale biti predstavljene tudi vse negativne lastnosti, ki jih prinaša povečan vnos soli v organizem.

#### 3.2.1.4 Odnos do izdelkov tujega porekla

Kot v večini držav tudi v Italiji porabniki dajejo prednost domačim izdelkom pred tujimi. Še vedno Italijani zaupajo predvsem svojim proizvajalcem pekovskih izdelkov in sladice, saj mnogi proizvajalci uživajo evropski in svetovni ugled. To se zna pokazati kot velika vstopna ovira za podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., na italijanski trg, saj je v Italiji, tako kot tudi v veliko drugih državah, močno prisoten etnocentrizem potrošnikov. »Italijanske kupce zelo težko prepričaš, da bi kupili izdelek, ki ni *made in Italy*,« meni slaščičar podjetja v opravljenem intervjuju.

#### 3.2.1.5 Konkurenčne ponudbe

Konkurenčne ponudbe so predstavljene v nadaljevanju v analizi konkurence.

#### 3.2.1.6 Obstoj posrednikov

V Italiji obstaja veliko število posrednikov pekarskih in slaščičarskih izdelkov. To so velike trgovske mreže kot Coop, Conad, Spar, Lidl in druge ter tudi manjše specializirane trgovine, ki prodajajo predvsem kruh, pekovsko pecivo, pecivo in slaščice ter kot dopolnitev ponudbe še osnovna živila (mleko in mlečne izdelke itd.). Pomembnejšo vlogo igrajo lastne prodajne enote, ki so za podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., najzanimivejše. »Direktna, neposredna prodaja je vsekakor najboljša,« meni direktor podjetja Silvo Frankič in nadaljuje, »prvič, ker imaš neposreden stik s kupci, drugič, ker imaš direkten priliv denarja, in tretjič, ker imaš večji nadzor nad poslovanjem, prodajo in trženjem.«

#### 3.2.1.7 Regionalne in lokalne prevozne zmogljivosti

Prevoz izdelkov se v celoti izvaja prek cestnega prometa, saj je glede na hitro pokvarljivost izdelkov ter potrebe po hitrem odzivnem času cestni promet najprimernejši. Glede na to, da v podjetju nimajo namena seliti proizvodnje na izbrani trg, ampak ohraniti proizvodnjo na domačem trgu, mora biti pot od proizvodnje izdelka do končnega kupca čim krajša. Za doseganje tega pa je prevoz izdelkov prek cestnih povezav najbolj smiselna odločitev.

#### 3.2.1.8 Razpoložljivost delovne sile

Podjetje nima namena postaviti lokalne proizvodnje v Italiji, vsaj na začetku ne, zato jih ne zanima potreba po proizvodnem kadru. Utegnilo bi jih zanimati predvsem prodajno osebje. Za začetek pa bi bili vodje poslovnih enot po vsej verjetnosti njihovi obstoječi zaposleni. V

podjetju se zavedajo, da je strošek delovne sile v Italiji veliko višji v primerjavi z domačim trgom (glej prilogo 7).

### 3.2.1.9 Pogoji za lokalno proizvodnjo

»Na začetku nimamo namena odpirati novega proizvodnega obrata v Italiji, ker bi predstavljal velik finančni vložek,« pripoveduje direktor podjetja v intervjuju in nadaljuje, »ne izključujemo pa popolnoma te možnosti.« Zaradi višjega standarda, visoke cene delovne sile, visokih zagonskih stroškov in zapletene zakonodaje pogoji za postavitev lokalne proizvodnje niso ugodni. Vsekakor pa predlagam podjetju, da naj razmisli tudi o tej opciji, če se pokaže potreba po novem proizvodnem obratu.

### 3.2.2 Značilnosti italijanske prehranske dejavnosti in trga

Prehranski sektor v Italiji spada v sam vrh predelovalne industrije. Prihodki od prodaje, ki izhajajo iz prehranske industrije, znašajo v letu 2011 127 milijard evrov. Prehranska industrija predela 72 % surovin, pridelanih v Italiji. Italijanska prehranska industrija je poznana in priznana po vsem svetu, saj skoraj 80 % italijanskega izvoza predstavljajo prestižne in priznane italijanske blagovne znamke. V prehranski dejavnosti je bilo v letu 2011 registriranih 32.300 podjetij in zaposlenih več kot 405.000 ljudi. V letu 2011 je znašal izvoz 23 milijard evrov, uvozili pa so za 18,7 milijarde evrov surovin in izdelkov. Največ, 20 % celotnega izvoza, izvozijo vina in grozdja, na drugem mestu so konzervirana zelenjava in sadni sokovi (13,4 %), na tretjem mestu so pekovski izdelki in sladki program (12,3 %), sledijo testenine z 9,4 %, na petem mestu glede izvoza pa so mleko in mlečni izdelki (8,1 %). 7 % izvoza pripada prehranskemu olju in drugim maščobam. Največ izvažajo v Nemčijo, Francijo, Združene države Amerike in Veliko Britanijo (Aspetti evolutivi dei rapporti Industria – Distribuzione: dalla transazione alla relazione, 2012).

*Tabela 3: Prikaz vodilnih sektorjev prehranske industrije, ki se največ izvažajo (leto 2011)*

1.	Vino in grozdje v %	20
2.	Konzervirana zelenjava in sadni sokovi v %	13,4
3.	Pekovski izdelki in sladki program v %	12,3
4.	Testenine v %	9,4
5.	Mleko in mlečni izdelki v %	8,1
6.	Olje in druge maščobe v %	7

*Vir: Aspetti evolutivi dei rapporti Industria – Distribuzione: dalla transazione alla relazione, 2012.*

### 3.2.3 Analiza konkurence

Kot že omenjeno, je v Italiji prehrabna industrija zelo razvita. Sektor proizvodnje pekarskih izdelkov, peciva in slaščic predstavlja pomemben del italijanske prehrabne industrije. S tem, ko je ta sektor močno razvit, pomeni to tudi veliko število igralcev na trgu, tako proizvajalcev, prodajalcev kot tudi kupcev.

Podjetje mora določiti svojo konkurencu na trgu, nato pa na osnovi svojih konkurenčnih prednosti tekmovati z njimi. Za konkurenčno prednost lahko vzame cenovni vidik ali tudi necenovne dejavnike. Podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., poskuša pozicionirati svoje izdelke kot kakovostne, varne, domače, ročno izdelane, brez dodanih konzervansov in umetnih arom.

V nadaljevanju so predstavljeni glavni konkurenti, ki so prisotni na italijanskem trgu. To so velika podjetja, svetovno priznani proizvajalci pekarskih izdelkov, peciva in slaščic, in pa tudi manjše regionalne pekarnice in slaščičarne. Med konkurente podjetja lahko štejemo tudi slovensko podjetje Mlinotest, ki širi svojo mrežo trgovin z lastnimi proizvodi tudi preko nacionalnih meja. V Trstu je Mlinotest že prisoten, kjer je s podjetjem Prunk, ki ima mrežo mesnic, odprl skupno prodajalno.

**Barilla** je svetovno priznana italijanska podjetja, ki je bilo ustanovljeno leta 1877 v Parmi. Na začetku so proizvajali le kruh in testenine in jih prodajali v majhni lokalni prodajalni. Družba se je hitro razvijala in iz lokalnega podjetja je v šestdesetih letih zraslo največje podjetje na področju pridelave testenin v Italiji. Leta 1975 so poleg testenin začeli masovno proizvajati pekarske izdelke in pecivo pod blagovno znamko Mulino Bianco. Že konec sedemdesetih let je blagovna znamka Mulino Bianco postala vodilna v prodaji pekarskih izdelkov. Pod blagovno znamko Mulino Bianco prodajajo razne vrste pakiranega kruha (štruce, hlebe, žemljice, krekerje, slane palčke, prepečenec, sladki kruh), kekse, biskvitne torte, rogljičke in manjše priboljške za malico. Velik poudarek namenjajo barvitosti in privlačnosti embalaže, saj so njihova glavna ciljna skupina otroci. Vedno imajo aktualne razne nagradne igre, ki pritegnejo veliko potrošnikov, še posebno mlajše porabnike. Svoje izdelke oglašujejo kot naravne in brez vsebnosti škodljivih konzervansov in umetnih arom. Mulino Verde, kot ga imenujejo, je sklop izdelkov, ki so zdravju in okolju prijazni. Kruh vsebuje omega 3 maščobne kisline, biskvitne malice vsebujejo vitamine, kekse pečejo v parnih pečicah. Poleg tega uporabljajo in podpirajo obnovljive vire energije za svojo proizvodnjo (Mulino Bianco, 2012).

Njihovi izdelki so poznani po celotni Italiji in tudi drugod po svetu. Kupiti jih je možno v večini manjših prodajaln in v trgovskih verigah. Pozicionirani so kot izdelki visoke kakovosti in imajo razmeroma visoke cene (Mulino Bianco, 2012).



Kot potencialnega konkurenta navajam tudi podjetje **Mlinotest**, d. d., iz Ajdovščine. Mlinotest je podjetje, ki ima že več kot dvestoletno tradicijo na področju testenin in pekovskih izdelkov. Izdelujejo suhe in sveže testenine, njoke in cmoke, omake za testenine, kruh in pekovsko pecivo, slaščice in torte, moko in mlevske izdelke, sendviče in bombone. Izdelki so kakovostni in naravni, saj prisegajo na naravno pridelane sestavine. Izdelkom ne dodajajo umetnih barvil in gensko spremenjenih snovi. Nekateri Mlinotestovi izdelki so nosilci znaka »Varuje zdravje«. V svojem obratu v Ajdovščini so v letu 2011 zgradili toplarno na biomaso, ki jo nadgrajujejo s turbino za proizvodnjo električne energije. Kljub gospodarski krizi širijo mrežo svojih trgovin in gostinskih lokalov pod imenom Mlinček. V Sloveniji imajo 50 poslovalnic, prodajalne imajo tudi na Hrvaškem, v Srbiji, v Italiji v Trstu, ciljajo pa na Gorico in Videm. Kljub težkim razmeram v živilski industriji in visokim cenam surovin širijo maloprodajno mrežo s trgovinami Mlinotest in gostinskimi lokali Mlinček (Funa, 2006, str. 2–5).

Ker podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., cilja vstopiti najprej na območje Trsta, Gorice in Vidma, so neposredni konkurenti vse manjše in večje pekarnice na tem območju. V okolici Trsta jih je okrog 55, v okolici Gorice 27, na območju Vidma pa okrog 45 (Pagine Gialle, 2012). To so manjša podjetja, ki so prisotna le na lokalni ravni, večinoma z lastno majhno proizvodnjo in prodajalno. V večini so to družinska podjetja, kjer število zaposlenih ne presega pet oseb.

### **3.2.4 Analiza tržnega in prodajnega potenciala**

Podjetje uporablja podatek o tržnem potencialu kot smernico, katere tržne priložnosti je smiselno izkoristiti, prodajni potencial pa predstavlja osnovo za kratkoročne taktične odločitve o tržnih aktivnostih, potrebnih za doseganje prodajnega potenciala (Hutt & Speh, 2001, str. 198). Celotni tržni potencial definiramo kot največjo količino prodaje, ki bi jo lahko dosegla vsa podjetja v dejavnosti v določenem časovnem obdobju ob določeni ravni trženjskih prizadevanj in danih razmerah v okolju (Kotler, 2004, str. 146–148).

Prodajni potencial podjetja predstavlja zgornjo mejo mogoče prodaje, ki se ji približuje povpraševanje po izdelkih podjetja v skladu z rastjo trženjskih izdatkov podjetja v primerjavi s konkurenti. Absolutna meja povpraševanja po izdelkih je tržni potencial. Če bi podjetje pridobilo 100 % delež trga, bi bili vrednosti tržnega in prodajnega potenciala enaki. V večini primerov pa je prodajni potencial manjši od tržnega potenciala. Vzrok za to je, da ima vsaki konkurent nek določen delež kupcev, ki se ne odzivajo na prizadevanja drugih podjetij (Kotler, 2004, str. 147).

Iz zgornje definicije sklepam, da celotni tržni potencial predstavlja prodajo vseh pekovskih izdelkov na območju provinc Trsta, Gorice in Vidma v določenem obdobju. Po podatkih italijanskega statističnega urada ISTAT za leto 2011 spada v to skupino 908.949 prebivalcev omenjenega območja, vendar je to najširši krog potencialnih strank, ki pa ga je

treba nekoliko zožiti, da bi prišli do bolj verjetnih potencialnih kupcev. Skupino bom zožila in zajela samo osebe, stare od 15 do 84 let. V provinci Videm je takih oseb 449.158, v provinci Gorica 117.228 in v provinci Trst 195.373. Skupno je torej za ciljno območje 761.759 oseb. Kot sem že omenila v poglavju o demografskem okolju, raziskave za leto 2009 prikazujejo, da v povprečju vsako gospodinjstvo v Italiji porabi približno 480 EUR mesečno (slabih 20 % od 2.441,77 EUR) za nakup prehranskih izdelkov. Predpostavljam, da vsako gospodinjstvo šteje 3 člane in da vsak posameznik dnevno porabi v povprečju 5 EUR za nakup prehranskih izdelkov. Predvidevam, da za nakup pekovskih izdelkov in slaščic posameznik v povprečju porabi 3 EUR dnevno (predvidevam, da kupi 2 izdelka, ki staneta vsak po 1,5 EUR). V tabeli 4 je ocena tržnega potenciala po metodi verižnega odnosa za panogo na mesečni in letni ravni po posameznih območjih ciljnega trga.

*Tabela 4: Tržni potencial po metodi verižnega odnosa*

<b>Ciljna skupina</b>	<b>Možna mesečna prodaja za panogo na danem območju (v EUR)</b>	<b>Možna letna prodaja za panogo na danem območju (v EUR)</b>
Provincia Videm	40.424.220	485.090.640
Provincia Gorica	10.550.520	126.606.240
Provincia Trst	17.583.570	211.002.840
Skupaj	68.558.310	822.699.720

Tržni potencial po metodi verižnega odnosa sem izračunala tako, da sem število prebivalcev province, ki spadajo v ciljno skupino, pomnožila z 2 izdelkoma po ceni 1,5 EUR za posamezen izdelek, saj predpostavljam, da dnevno porabijo v povprečju 3 EUR za nakup pekovskih izdelkov in slaščic. To sem pomnožila s 30 dnevi, da sem izračunala možno mesečno prodajo. Možno letno prodajo pa sem izračunala tako, da sem možno mesečno prodajo pomnožila z 12 meseci.

Ker podatki o dejanski prodaji niso na voljo, lahko možno porabo ocenim s pomočjo metode ocene možne porabe za določen proizvod. Za primer bom navedla oceno tržnega potenciala za kruh gorjanski kraški hleb. Tako kot pri metodi verižnega odnosa predvidevam, da kruh kupujejo osebe v starosti 15 do 84 let. V provinci Videm je takih oseb 449.158. Pri tem ocenjujem, da 80 % oseb kupuje kruh (ostali ne kupujejo kruha ali kupujejo razne nadomestke kruha, kot so prepečenec, krekerji in podobno). Predvidevam, da 40 % teh oseb kupuje podoben beli kruh (ostali kupujejo manjše vrste kruha, iz drugih vrst moke, brezglutenske izdelke). To pomeni, da bi tržni potencial za segment oseb v starosti 15 do 84 let iz province Videm znašal:

$$449.158 \times 0,80 \times 0,40 = 143.731 \text{ gorjanskih kraških hlebov} \quad (1)$$

Podoben izračun bom naredila še za provinci Gorica in Trst. V provinci Gorica je 117.228 oseb v starosti 15 do 84 let. Ocenjujem, da v provinci Gorica kupuje kruh 75 % oseb. Če predpostavim, da jih 30 % kupuje podobne vrste belega kruha, dobimo izračun:

$$117.228 \times 0,75 \times 0,30 = 26.376 \text{ gorjanskih kraških hlebov} \quad (2)$$

V provinci Trst je 195.373 oseb v starosti od 15 do 84 let. Znova predpostavim, da 70 % oseb kupuje kruh in od tega jih 35 % kupuje take vrste beli kruh. Tako dobimo izračun:

$$195.373 \times 0,70 \times 0,35 = 47.866 \text{ gorjanskih kraških hlebov} \quad (3)$$

Skupna ocena porabe vseh treh segmentov bi bila:

$$143.731 + 26.376 + 47.866 = 217.973 \text{ gorjanskih kraških hlebov} \quad (4)$$

Zgornji izračuni so le grobe ocene tržnega potenciala. Pri ugotavljanju pričakovane prodaje je treba upoštevati vse okoliščine, ki lahko vplivajo na to število. To so uspešnost trženjskega načrta podjetja v primerjavi s konkurenti, finančne omejitve podjetja, težave v proizvodnji in zmogljivostih, spreminjanje preferenc potrošnikov, delovanje dejavnikov širšega okolja podjetja in podobno (Snoj, 1998, str. 67). Glede na obstoječo prodajo na domačem trgu in proizvodne zmogljivosti podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., menim, da bi se z vstopom na italijanski trg podjetju povečal tržni delež.

### **3.3 SWOT-analiza**

Osnova za strateško odločanje je SWOT-analiza, katere bistvo je iskanje in zaznavanje poslovnih problemov podjetja (Pučko, 2003, str. 133). SWOT-analiza je celovita analiza dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Gre za analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Podjetje lahko na podlagi SWOT-analize odpravi slabosti, dodatno okrepi prednosti, optimalno izkoristi priložnosti in se izogne nevarnostim na trgu. V nadaljevanju so predstavljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.

Prednosti in slabosti se nanašajo na podjetje samo. Podjetje ima nadzor nad temi aktivnostmi, saj naj bi vsa podjetja sledila strategijam, ki gradijo prednosti in zmanjšujejo slabosti v primerjavi s konkurenco (David, 1998, str. 10). Prednosti in slabosti so povezane s sposobnostmi in viri podjetja glede na konkurenco. Ti dejavniki izhajajo iz finančnih virov, tržnega položaja podjetja, ugleda, odnosa z dobavitelji in kupci itd. (Hunger & Wheelen, 1996, str. 182). Podjetje, ki želi ohraniti oziroma povečati konkurenčne prednosti, mora poskušati izničiti slabosti ter vzdrževati ključne sposobnosti in strateške prednosti.

**Prednosti:**

- visoko kakovostni, varni in naravni izdelki,
- cenovno ugodnejši izdelki v primerjavi s komplementarnimi italijanskimi izdelki,
- majhnost in dinamičnost podjetja z visoko odzivnostjo,
- prilagodljivost individualnemu kupcu,
- širok proizvodni program izdelkov,
- dobro poznavanje italijanskega jezika večine zaposlenih.

**Slabosti:**

- neprepoznavnost na italijanskem trgu,
- neizkušnost na trgu Italije,
- slabo poznavanje zakonodaje in razmer na italijanskem trgu,
- neizkušeni zaposleni za vstop na tuji trg,
- počasno širjenje na trgu,
- kratki roki uporabnosti živil in s tem več izmečka,
- neprepoznavna embalaža izdelkov.

Ko želimo analizirati zunanje okolje, ki predstavlja ekonomsko, kulturno, socialno, politično, demografsko, okoljsko, tehnološko, zakonsko, vladno in konkurenčno dogajanje, govorimo o priložnostih in nevarnostih podjetja. Ta dogajanja lahko pomembno vplivajo na podjetje, mu koristijo ali škodujejo, na njih pa podjetje nima vpliva (David, 1998, str. 9–10). Kljub temu pa lahko podjetje z izkoriščanjem poslovnih priložnosti vpliva na povečanje prednosti. Nevarnostim oziroma grožnjam pa se podjetje lahko poskuša izogniti, tako da izloči aktivnosti, ki imajo nizek potencial.

**Priložnosti:**

- velik del razpoložljivega mesečnega prihodka je namenjen nakupu pekovskih izdelkov, peciva in slaščic,
- večja kupna moč italijanskega prebivalstva in s tem možnost večje prodaje,
- število potrošnikov, ki prisegajo na kakovostne, naravne in domače izdelke, z leti narašča,
- vedno večje povpraševanje po eko, bio in brezglutenskih izdelkih,
- širitev maloprodajne mreže in s tem povečanje prihodkov.

**Nevarnosti:**

- zelo veliko število italijanskih konkurentov, katerim potrošniki zaupajo,
- etnocentrizem italijanskih kupcev do slovenskih proizvodov,

- nevarnost vstopa novih konkurentov,
- nepoznavanje podjetja in izdelkov in s tem manjše zaupanje,
- nizka vpletenost potrošnika v nakup,
- dolgotrajno ustvarjanje dobrega imena in prepoznavnosti blagovne znamke,
- zaradi gospodarske krize manjši dohodki kupcev in s tem manjša prodaja.

Podjetju lahko svetujem, da s kakovostnimi izdelki in prilagodljivostjo kupcem poveča prepoznavnost na ciljnem trgu. Podjetje naj zadolži in dodatno usposobi določene zaposlene, ki dobro poznajo italijanski jezik, da proučijo zakonodajo in razmere na trgu Italije. Pri tem lahko poiščejo dodatno pomoč pri raznih organizacijah, ki pomagajo podjetjem pri vstopu na tuje trge (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije, Evropska podjetniška mreža itd.). Nevarnosti, kot so nezaupanje italijanskih kupcev, neprepoznavnost in etnocentrizem, so dejavniki, ki lahko ogrozijo cilje podjetja. Podjetje se mora potruditi in poskrbeti, da bodo italijanski kupci zaznali izdelke kot domače in ne kot tuje. To domačnost naj poskuša doseči s pomočjo dobro zasnovanega trženjskega spleta, ki je predstavljen v nadaljevanju. Ostro konkurenco naj podjetje poskuša zatreti z drugačnimi pristopi, kot jih imajo konkurenčna podjetja. Podjetju predlagam, da začne proizvajati eko ali bio izdelke. Vedno večje povpraševanje je tudi po brezglutenskih izdelkih. Za nove in obstoječe izdelke naj podjetje razvije novo, privlačnejšo embalažo, ki bo bolj razpoznavna in se bo razlikovala od konkurence. Vodstvu podjetja tudi svetujem, naj prouči možnost razvoja izdelkov, ki bi bili namenjeni hišnim ljubljencem. V današnjem času imajo hišni ljubljenci večjo vlogo v življenju posameznikov kot nekoč. Pogosto predstavljajo pomemben del družine in zato je tudi skrb zanje toliko večja. Podjetju predlagam, naj razvije razne slane prigrizke v obliki kosti, ribic, miši ali pasjih oziroma mačjih tačk. Potencialni kupec bi lahko poleg izdelkov zase in za svojo družino istočasno kupil tudi manjši prigrizek za svojega hišnega ljubljence. S tem bi bil potrošnik bolj vpleten v nakup, saj bi poleg sebe in svoje družine razvijal in razveselil tudi svojega hišnega ljubljence.

#### **4 ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA (4P)**

Trženjski splet je niz trženjskih inštrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu (Kotler, 1996, str. 98). Trženjski splet sestavljajo štiri spremenljivke: izdelek (angl. *product*), cena (angl. *price*), tržna pot (angl. *place*) in tržno komuniciranje (angl. *promotion*). Podjetje lahko spreminja obseg in količino vsake sestavine trženjskega spleta glede na potrebe ciljnega trga. V nadaljevanju so predstavljene in analizirane sestavine trženjskega spleta podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., ki bi bile po mojem mnenju učinkovite na italijanskem trgu.

## 4.1 Izdelek

Ključna in osnovna sestavina, kjer se vse začne, je izdelek. Pri izdelku obravnavamo kakovost, obliko, težo, embalažo, barvo, blagovno znamko, ugled in garancijo. Porabnik pa danes ne kupuje zgolj izdelka, ki ga vidi, ampak kupuje blagovno znamko, ugled, kupuje izdelek, ki mu nudi višje zadovoljstvo. Izdelčni splet predstavlja niz vseh izdelkov in artiklov, ki jih posamezen prodajalec ponuja za prodajo, in ima določeno dolžino, širino, globino in skladnost (Kotler, 2004, str. 407). Potrošniku mora podjetje ponuditi zgodbo, v katero bo verjel in bo vplivala na to, kateri izdelek bo želel kupiti.

Podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., ima v asortimentu veliko število izdelkov. Razdelimo jih lahko v tri skupine:

- kruh in pekovski izdelki,
- pecivo,
- slaščice in torte.

V skupino kruh in pekovski izdelki štejemo razne štruce in hlebce iz bele, polbele, črne in koruzne moke. Nekaterim hlebcom so dodana mešana semena. Posebnost Pekarne Kras Gorjansko, d. o. o., je gorjanski kraški beli hleb, ki je narejen po starem receptu »naših non«. Narejen je iz bele moke, kateri je dodano kislo testo, ki mora počivati vsaj deset ur. Kislo testo, nekateri ga imenujejo tudi »mama testo«, je naravni izboljševalec kruha, saj daje večjo svežino in rahlost kruhu, poleg tega pa poskrbi, da je skorja krhka in hrustljava. Gorjanski kraški beli hleb bi bil po mojem mnenju in tudi po mnenju peka, zaposlenega v pekarni, zelo zanimiv izdelek za italijanske potrošnike, saj je njihov kruh večinoma bolj puhast, slabo obstojen in drobljiv. Ta izdelek pa ostane več dni svež in hrustljiv. Zanimiv izdelek je tudi gorjanska kraška bela pogača, ki je narejena z dodatkom oljčnega olja. Ima debelejšo, tršo skorjo, v sredici pa so velike zračne luknje. Ta kruh bi italijanskim kupcem lahko ponudili kot kruh za razne mediteranske sendviče in druge prigrizke. V intervjuju je pek predlagal zanimive dodatke, s katerimi bi obogatili pogačo. Tako bi gorjanski kraški pogači lahko dodali čebulo, origano, rožmarin, olive ali suhe paradižnike. S tem bi pogača spominjala na slavno italijansko *focaccio* (ploščat kruh iz mehkega testa z različnimi dodatki, kot so čebula, česen in rožmarin, suhi paradižniki in podobno).

Kot že omenjeno, je podjetje v začetku leta 2011 v sodelovanju s podjetjem Bonopan, d. o. o., predstavilo trgu kruh Gustav. Njegova značilnost je, da je brez aditivov in vsebuje 30 % manj soli kot ostale podobne vrste kruha. Znano je, da po večini zaužijemo preveč soli, ta kruh pa je alternativa, ki v manjši meri pomaga zmanjšati količino zaužite soli. Podjetju svetujem, da nadaljuje s trženjem blagovne znamke Gustav tudi na italijanskem trgu. Morajo pa biti pozorni, da ne bo prišlo do kanibalizma med izdelki. Obstaja nevarnost, da bi kruh Gustav kot »bolj zdrav« izpodrinil ali zmanjšal prodajo drugih, »manj zdravih« izdelkov.

Pekovsko pecivo so kruhki, katerih teža ne presega 250 gramov. To so razne žemljice in štručke. Ti izdelki so narejeni iz bele moke z dodanimi semeni ali s sirom, graham žemlje, ki so iz polnozrnatih pšeničnih otrobov. Graham kruh je namenjen tudi diabetičnim bolnikom, saj vsebuje veliko vlaknin in malo enostavnih sladkorjev. Glede na to, da je sladkorna bolezen vedno pogostejša in zanjo oboleva vedno več starejše populacije, bi bil ta kruh primeren tudi za italijanski trg. Pek v intervjuju je mnenja, da bi morali za italijanski trg spremeniti težo žemelj. Z 90 gramov, kot se prodajajo na slovenskem trgu, bi jih zmanjšal na 60 gramov ali manj. Meni namreč, da imajo italijanski kupci raje žemlje manjše velikosti.

V skupino peciva štejemo sladki program izdelkov, kot so keksi, jabolčni in skutni zavitki ter zavitki iz sezonskega sadja, orehova potica, krofi, masleni rogljički, pustne štravbe, velikonočna pinca in kuglof. Vsi izdelki so ročno izdelani po tradicionalnih receptih. Slaščičar je v intervjuju poudaril, da v prodajalni na italijanskem trgu ne bi smeli manjkati masleni rogljički, polnjeni z marmelado, čokolado ali vaniljevo kremo. Ti namreč poleg skodelice kave predstavljajo zajtrk za večino Italijanov. V tej skupini izdelkov bi izpostavila kekse Bonnie, ki so dobili ime po osebi, ki je podjetju predala recept. V Gorjanskem rojeni gospod Dušan je bil oziroma je še vedno zelo dober prijatelj direktorja Silva Frankiča. G. Dušan se je v mladosti, »s trebuhom za kruhom«, odpravil v Avstralijo. Tam je po naključju spoznal prijetno dekle z imenom Bonnie, ki je kasneje postala njegova žena. Pred časom, ko sta Dušan in Bonnie pripotovala v rodno Gorjansko, sta se srečala tudi s Silvom Frankičem. Beseda je dala besedo, Silvo je omenil, da v pekarni poleg kruha pečejo različne vrste keksov in ostalega peciva. Bonnie je povedala, da tudi sama zelo rada peče razno pecivo, še najraje pa kekse s koščki čokolade in rjavim sladkorjem. Prišli so na zamisel, da bi Silvu lahko predala recept za te kekse. V znak zahvale za posredovani recept se je direktor odločil, da kekse poimenuje z njenim imenom. Bonnie je bila nad to potezo zelo navdušena in počaščena. To je zgodba o keksih Bonnie, ki bi jo lahko delili tudi z italijanskimi kupci. Po mojem mnenju bi potrošnike pritegnila zgodba o avstralskih keksih, ki jih je ljubezen povezala s kraško vasico Gorjansko. Predlagam, da bi na embalažo izdelka natisnili omenjeno zgodbo, zgodba o keksih Bonnie pa bi morala biti omenjena kot zanimivost tudi na spletni strani podjetja. Vsekakor pa mora biti prevedena v italijanski jezik.

Pod podskupino slaščice štejemo vse izdelke, pripravljene s slaščičarsko kremo in/ali smetano. Najbolj znana in najbolj prodajana je kremna rezina s smetano. Sestavljena je iz dveh plasti krhkega listnatega testa, med katerima sta vaniljeva krema in smetana. Potem so še razne čokoladne, sadne, lešnikove in kokosove rezine, razne pite in rulade. Poleg omenjenih slaščic v podjetju proizvajajo tudi minjone. To so manjše tortice različnih oblik in okusov, prijetne na pogled, primerne za posebne priložnosti, kot so rojstnodnevne zabave, poroke in razna slavlja. Slaščičarji v podjetju izdelujejo tudi torte raznih okusov in oblik po željah in zahtevah strank. Po mnenju slaščičarja podjetja bi morali v prodajalni na

italijanskem trgu prodajati kremne rezine s smetano, čokoladne rezine ter razne pite iz sezonskega sadja. Tudi poslovodja ene od manjših prodajalnih je v intervjuju povedala, da Italijani, ki zahajajo v prodajalno, v kateri je zaposlena, zelo radi kupujejo kremne rezine s smetano.

Kakovost in varnost izdelkov oziroma storitev bi morala biti samoumevna in to naj bo tudi glavno vodilo podjetja. Podjetju predlagam, da ohrani domačnost in ročno kakovostno izdelavo, saj s kakovostjo izdelkov gradi dobro ime in prepoznavnost celotnega podjetja. Zelo pomemben je tudi videz izdelkov, ki morajo biti lepi in estetsko dovršeni. Zadovoljitev želja in zahtev potrošnikov pa poveča verjetnost vnovičnega nakupa.

Podjetje uporablja embalažo, ki jo je možno reciklirati, saj se zaveda, da mora skrbeti za čisto okolje in zadovoljiti okoljevarstvene standarde. Na slovenskem trgu kekse pakirajo v prozorne standardne škatle, ki jih opremijo s samolepljivo deklaracijo izdelka. Podjetju bi svetovala zamenjavo embalaže za kekse, saj privlačna embalaža poleg osnovne funkcije zaščite in transporta izdelkov predstavlja pomemben element potrošnikove nakupne odločitve. Predlagam, da je embalaža pisana, vendar ne kričeča, v rumenih in rjavih odtenkih, s prozornim delom, kjer bi se videlo izdelke v notranjosti, opremljena z logotipom podjetja, deklaracijo izdelka in vsemi zakonskimi zahtevami. Na embalažo bi dodala slogan »To je Kras, to je Pekarna Kras«, s katerim bi želela poudariti, da je izdelek izdelan na Krasu. Kras (it. *Carso*) se razprostira tudi na italijanski strani meje. Večini ciljnega trga je po mojem mnenju Kras poznan in domač. Ta domačnost do Krasa bi se prenesla na izdelke Pekarne Kras Gorjansko, d. o. o., ki bi jih kupci začutili kot domače in ne tuje. S tem bi povečali možnost nakupa in zmanjšali negativen odnos do izdelkov tujega izvora. Na embalažo bi dodala tudi razne zanimivosti, na primer zgodbo o keksih Bonnie, krajšo zgodovino podjetja, izpostavila bi ročno izdelavo izdelkov in podobno. Za kruh naj se uporabljajo papirnate vrečke, opremljene z logotipom in sloganom podjetja. Na vrečkah za kruh bi prav tako lahko bile napisane razne zanimivosti, zgodba o keksih Bonnie, zgodovina podjetja in podobno.

V podjetju skladno z zahtevami, ki jih določa zakonodaja o varstvu in zdravstveni ustreznosti živil, izvajajo sistem HACCP (kratica za Hazard Analysis Critical Control Point, kar pomeni analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk). Z vodenjem HACCP-sistema lahko podjetje spremlja celoten proces od surovine do končnega produkta. Določila HACCP so obvezna za vse pridelovalce krme za živino, poljedelce, živinorejce, transport, skladiščenje živil, gostince, trgovce z živili in predelovalno živilsko industrijo. Podjetje mora uvesti HACCP-načrt, ki vključuje sedem osnovnih načel. Ta so naštet v prilogi 10. Uporablja se na vseh stopnjah proizvodnje živil in postopkov priprave, vključno s pakiranjem in z distribucijo (Zavod za zdravstveno varstvo Nova Gorica, 2011). HACCP-sistem predstavlja varnost in garancijo za potrošnika, da resnično kupi tak izdelek, kot mu je bilo obljubljeno.



## 4.2 Cena

Najbolj prilagodljiva in hkrati najpomembnejša sestavina trženjskega spleta je cena. Veliko hitreje jo je moč spremeniti kot modificirati izdelek, spremeniti program oglaševanja ali preoblikovati tržne poti (Kotler, 1996, str. 488). Od drugih elementov trženjskega spleta se razlikuje po tem, da proizvajalcu prinese prihodek, vse ostale sestavine pa prinesejo strošek (Kotler, 2004, str. 470). S ceno podjetje sporoča, kako želi cenovno pozicionirati svoje izdelke. Cena vpliva na prihodek in dobiček podjetja, odvisna pa je od ostalih treh sestavin trženjskega spleta. Pri določanju cenovne politike mora podjetje upoštevati različne dejavnike, kot so izbor cenovnih ciljev, opredelitev povpraševanja, ocenitev stroškov, analiza cen in ponudbe konkurence, izbira metode določanja cen in določitev končne cene (Kotler, 2004, str. 481).

Pri oblikovanju cen mora podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., upoštevati pričakovanje in povpraševanje potrošnikov na italijanskem trgu, konkurenco na ciljnem trgu, upoštevati mora ostale tri spremenljivke trženjskega spleta ter stroške, ki so povezani s proizvodnjo, razvojem, distribucijo, administracijo in tržnim komuniciranjem. Pri oblikovanju cene je pomembno, kakšno ceno ima na italijanskem trgu potencialna konkurenca. Nesmiselno bi bilo, da bi podjetje postavilo odločno višjo ceno od konkurentov. Svetujem, da naj bi se cene izdelkov na izbranem trgu približale cenam, ki jih je podjetje postavilo na domačem trgu, in naj se ne bi pretirano razlikovale med domačim in tujim trgom. Končna cena pa je odvisna tudi od vrednosti, ki jo zaznavajo kupci. Za začetek predlagam, da se poslužujejo raznih promocijskih aktivnosti in ugodnosti ter s tem privabijo potrošnike. O tem bom spregovorila v nadaljevanju diplomskega dela.

Podjetje se mora pri vstopu na tuji trg odločiti, kako bo pozicioniralo svoje izdelke glede na kakovost in z njo povezano ceno. Kot sem že omenila, podjetju predlagam, da gradi na kakovosti izdelkov po primerni ceni, vendar naj poleg posebnih vrst kruha (kruh s semeni, koruzni kruh, kruh Gustav itd.), ki ohranjajo nekoliko višjo ceno, podjetje proizvaja in prodaja tudi nekaj vrst kruha in drugih izdelkov, ki dosegajo nekoliko nižjo prodajno ceno. S tem bi privabili tudi potrošnike nižjega dohodkovnega razreda. Tako strategijo že prakticirajo na domačem trgu in bi jo po mojem mnenju lahko prenesli tudi na italijanski trg. Cena slaščic, tort in ostalega peciva naj ostane približno taka kot na domačem trgu. Poudarila bi pa, da je pri tem treba biti previden, saj se z nizko ceno lahko razvrednoti vrednost izdelka. »Nižja cena lahko v očeh kupcev pomeni nižjo kakovost,« meni direktor podjetja. Pri kupcih se lahko zelo hitro pojavi prepričanje, da je izdelek z nekoliko nižjo ceno manj kakovosten.

### 4.3 Tržne poti

Cilj prodaje je dosežen šele, ko izdelek pride do končnega potrošnika. Pri tem morajo tržniki misliti na prodajne poti in omogočiti, da so izdelki dostopni v pravi količini na ustreznih lokacijah takrat, ko jih potrošniki potrebujejo (McCarthy & Perreault, 1994, str. 38). Tržne poti delimo na neposredne in posredne. O neposrednih tržnih poteh govorimo, ko izdelek pride neposredno od proizvajalca do končnega potrošnika, pri posrednih tržnih poteh pa je prisoten posrednik med proizvajalcem in končnim kupcem. Tržne poti v mednarodnem trženju predstavljajo velik del trženjskih stroškov, zato je zelo pomembno, da podjetje ugotovi, katera tržna pot je najprimernejša.

Podjetju Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., predstavlja ciljni trg italijanski trg na območju Trsta, Gorice in Vidma. Geografsko je to območje blizu matičnega podjetja, kjer je locirana proizvodnja, zato podjetje nima namena preseliti proizvodnje v Italijo. Če se bo v bližnji prihodnosti pojavila potreba po selitvi proizvodnje, bodo o tem vsekakor resno razmislili (trditve so izvlečki iz intervjuja z direktorjem podjetja).

Po mnenju direktorja in vodje proizvodnje podjetja bi bila najprimernejša neposredna tržna pot – prodaja v lastni prodajni podružnici. Tržna pot prek prodajnih podružnic je najkrajša, saj izdelki pridejo neposredno od proizvajalca do končnega porabnika. Neposredna prodaja omogoča višjo razliko v ceni izdelkov, takojšnjo povratno informacijo o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu kupcev in prodajo celotnega asortimenta izdelkov. Prednost je v takojšnjem plačilu blaga, s čimer se izognemo odloženemu plačilu in plačilni nedisciplini. »Odprtje lastne prodajalne je vsekakor bolj tvegana oblika vstopa kot pa prodaja preko posrednikov,« meni g. Gec v intervjuju. Ustanavljanje lastnih prodajnih podružnic je povezano z večjim tveganjem in visokimi zagonskimi stroški, doprinese pa večje donose.

Za začetek se podjetje prav tako lahko poslužuje neposredne tržne poti, ki pa temelji na prodaji lastnih izdelkov raznim hotelom in gostinskim obratom. Pri tej obliki ima proizvajalec razmeroma malo dela in s tem povezanih malo stroškov, saj le dostavi naročeno blago omenjenim obratom. Slabost je v tem, da mora podjetje svoje izdelke ponuditi po bistveno nižji ceni, kot bi jih sicer prodalo v lastni prodajni podružnici, podjetje proda le izdelek in ne blagovne znamke, nima takojšne povratne informacije o zadovoljstvu potrošnikov, ima pa tudi slabši nadzor.

Podjetju Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., predlagam, da na italijanski trg vstopi tudi prek enega posrednika, običajno prek trgovine na drobno. To tržno pot imenujemo posredna tržna pot prve ravni. Izdelek potuje od proizvajalca prek trgovca na drobno do končnega potrošnika. Pri tem lahko podjetje prodaja svoje izdelke pod lastno blagovno znamko ali se dogovori s trgovcem za prodajo pod trgovsko znamko trgovca. Podjetje se mora zavedati, da posrednik zahteva določene popuste in rabate, ki so odvisni od pogajalske moči obeh udeležencev procesa. Če pa podjetje želi vstopiti v prodajno verigo, bo po vsej verjetnosti

moralo ponuditi zelo nizko nabavno ceno izdelkov. Slabost prodaje prek posrednika je tudi v odloženem plačilu in s tem povezano plačilno nedisciplino.

Druge oblike posrednih tržnih poti, ki vključujejo večje število posrednikov, za podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., ne pridejo v poštev, saj bi bila glede na hitro pokvarljivost izdelkov pot od proizvajalca do končnega kupca predolga.

#### **4.4 Tržno komuniciranje**

Podjetje mora s prvinami tržnega komuniciranja, kot so oglaševanje, pospeševanje prodaje, stiki z javnostmi, neposredno trženje in osebna prodaja, svojim potencialnim kupcem sporočiti, katere izdelke ponuja, kakšna je njihova vrednost in korist. Na podlagi tega lahko vpliva nanje, da se odločijo za nakup njegovega izdelka in ne izdelka konkurenta. Dejavniki, ki vplivajo na tržnokomunikacijski splet, so cilji in strategije tržnega komuniciranja, razpoložljiva denarna sredstva, značilnosti izdelka in ciljnega trga ter stroški posrednikov (Kotler, 2004, str. 585).

Podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., se mora zavedati in upoštevati, da so kruh in ostali pekovski izdelki, izdelki za vsakodnevno potrošnjo, pri katerih je nakupna vpletenost kupca zelo nizka. Zaradi tega mora s pomočjo tržnega komuniciranja narediti izdelke zanimivejše in s tem povečati kupčevo nakupno vpletenost. Predvidevam, da je več nakupne vpletenosti potrošnikov pri nakupu tort za razne posebne priložnosti, kot so rojstni dnevi, poroke in obletnice.

Podjetje mora obvestiti kupce o svojem prihodu na italijanski trg, o prihodu kakovostnih in naravnih izdelkov, obenem pa jih mora prepričati, da se odločijo za njihov in ne konkurenčni izdelek. Kupcem mora podjetje poleg golega izdelka ponuditi tudi zgodbo, ki jih bo prepričala o nakupu prav tega izdelka in ne izdelka konkurence. Omenila sem že, da je konkurenca v Italiji v tem segmentu prehranske industrije zelo velika, zato bo treba precej sredstev nameniti v tržno komuniciranje.

V nadaljevanju so opisane prvine tržnega komuniciranja, ki naj bi jih podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., uporabljalo na italijanskem trgu.

##### **4.4.1 Oglaševanje**

Oglaševanje je neosebna oblika tržnega komuniciranja. Prek sredstev javnega obveščanja, kot so televizija, radio, časopisi, revije, reklamni panoji, prospekti, letaki in drugo, podjetju omogoča, da doseže veliko ciljnega občinstva, zato je oglaševanje zelo učinkovita oblika promocije.

Oglaševanje je zelo priporočljiva oblika tržnega komuniciranja, vendar bi se zaradi zelo velikih stroškov, povezanih z določenimi sredstvi javnega obveščanja, kot je predvsem televizija, podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., osredotočilo na ostala sredstva javnega obveščanja. Priporočam, da se uporabljajo orodja, kot so tiskani oglasi v regijskih revijah in časopisih ter pošiljanje obvestil in letakov po pošti. Še preden bi podjetje odprlo svojo podružnico v Italiji, bi bilo primerno, da naznani njen prihod na trg. Po pošti bi ciljnim gospodinjstvom poslali letake, na katerih bi na kratko predstavili podjetje in svoje izdelke ter s katerim dnem lahko obišejo novo trgovino na določeni lokaciji. Na letakih bi bil slogan »To je Kras, to je Pekarna Kras«, s katerim bi, kot sem že omenila, želeli poudariti, da so izdelki izdelani na Krasu. Letak bi veljal kot otvoritveni popust, ki bi ga kupec lahko izkoristil, če bi letak prinesel v prodajalno. Letak bi bil v barvnem tisku, v rumenih in rjavih odtenkih, ki so po mojem mnenju primerni za pekarsko in slaščičarsko dejavnost. Podobno oblikovan oglas bi bil primeren tudi kot tiskani oglas v regijskih časopisih. Podjetje bi za letake in oglas v časopisih odštelo približno 1.500 EUR. Ob pomembnejših praznikih v Italiji (božič, velika noč) bi podobno oglaševanje lahko ponovili z razliko, da bi oglas obsegal predstavitev sezonskih izdelkov, primernih za obdobje oglaševanja (potice, pince), z raznimi akcijami in ugodnostmi. Zavedati pa se moramo dejstva, da je danes potrošnik nenehno izpostavljen tržni komunikaciji, tako da se učinek komunikacije zmanjšuje.

#### **4.4.2 Pospeševanje prodaje**

Pospeševanje oziroma promocijo prodaje razumemo kot aktivnost, ko podjetje vpliva na kupce, tako da se odločijo za nakup izdelka, pri tem pa kupec pridobi dodatno korist. Po večini se pospeševanje prodaje uporablja v kombinaciji z oglaševanjem in osebno prodajo. Pospeševanja prodaje se podjetje ne poslužuje stalno, ampak le občasno in po trenutni potrebi (na primer predstavitev novega izdelka na trgu).

Poznamo posredno pospeševanje prodaje, ko proizvajalec poskuša vplivati na posrednike pri prodaji, in neposredno pospeševanje prodaje, ko proizvajalec neposredno vpliva na končnega porabnika, da se odloči za nakup. Za podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., predstavlja posredno pospeševanje prodaje vplivanje na trgovce na drobno. Podjetje naj jih poskuša prepričati, da prodajo predvsem izdelke Pekarne Kras Gorjansko, d. o. o., in ne konkurenčnih proizvodov ter si s tem zagotovijo dolgoročno prodajo. Podjetje naj ponudi trgovcem na drobno dodatne super rabate, ki jih bodo deležni, če bodo prodali določeno količino izdelkov. To lahko za podjetje predstavlja velik strošek, zato naj vodstvo podjetja razmisli, če zadostna razlika v ceni končnega izdelka prenese dodatne rabate. Podjetju predlagam tudi udeležbo na raznih kulinarčnih in specializiranih prehrabnih ter poročnih sejmih (primer Udine Sposa, Okusi Krasa – Saponi del Carso), kjer lahko predstavi svoje izdelke potencialnim kupcem ter obenem pridobi nove zamisli za razvoj novih izdelkov. Za udeležbo na sejmih bi podjetje odštelo približno 500 EUR.

Ko govorimo o neposrednem pospeševanju prodaje, se je treba osredotočiti na promocijsko znižane cene, prodajo akcijskih izdelkov, razne ugodnosti pri nakupu nad določenim zneskom in drugo. Podjetje lahko uporablja kombinacijo oglaševanja z nagradno križanko v regijskem časopisu. Ta, pravilno izpolnjena, lahko prinese nagrado ali določene ugodnosti pri nakupu izdelkov Pekarne Kras Gorjansko, d. o. o. Pri nakupu nad določenim zneskom bi kupec dobil kodo, s katero bi prek spletne strani podjetja izpolnil anketo o zadovoljstvu kupcev ter istočasno sodeloval v nagradnem žrebanju za določeno nagrado (na primer vikend paket v termah). Tisti kupci, ki nimajo dostopa do interneta, pa bi lahko vseeno sodelovali v nagradnem žrebanju z izpolnitvijo ankete v prodajalni. Taka aktivnost bi poleg učinka pospeševanja prodaje omogočila podjetju povratno informacijo o zadovoljstvu kupcev. Kot sem že omenila v prejšnjem poglavju, bi lahko oglas v časopisu ali letak, poslan po pošti, veljal kot kupon za popust. Na ta način se obseg prodaje maksimira le na kratek rok, vendar mora podjetje še zlasti na začetku prodora na tuji trg poskrbeti, da bo opaženo. Podjetje bi za neposredno pospeševanje prodaje odštelo približno 800 EUR. Večji vložek bi bil potreben za nadgradnjo spletne strani, kjer bi kupci lahko izpolnjevali anketo in sodelovali v nagradnem žrebanju. Ocenjujem, da bi morali vložiti okrog 4.000 EUR.

#### **4.4.3 Odnosi z javnostmi**

Odnosi z javnostmi so neosebna oblika komuniciranja o podjetju in njegovih izdelkih. Komuniciranje poteka v obliki novic prek javnega obveščanja (Potočnik, 2002, str. 305). Podjetje poskuša prek predstavnikov različnih medijev oblikovati in ohranjati pozitivno podobo podjetja. Orodja, s katerimi želimo doseči zastavljeni cilj, so razne reportaže in članki v časopisih in revijah, letna poročila, predstavitvene brošure, tiskovne konference podjetja, sponzorstva in donacije za različne prireditve in dogodke.

Podjetje Pekarne Kras Gorjansko, d. o. o., naj se najprej poslužuje drugih prvin tržnega komuniciranja, saj mora podjetje najprej navezati pristnejši stik z lokalnim prebivalstvom, šele nato lahko sodeluje kot sponzor določenih športnih, kulturnih ali drugih prireditev oziroma dogodkov. Podjetje se lahko v prihodnosti odloči tudi za donacijo v dobrodelne namene na italijanskem trgu. S tem bi pridobilo in oblikovalo pozitivno podobo v očeh lokalnega prebivalstva.

#### **4.4.4 Neposredno trženje**

Neposredno trženje je interaktivni proces, ki uporablja enega ali več medijev, da izzove odzive potencialnih potrošnikov na porabniških in medorganizacijskih trgih (Potočnik, 2002, str. 357). Neposredno trženje se izvaja prek katalogov, po radiu, televiziji, telefonu in prek elektronskih poti.

Problem neposrednega trženja je zasičenost trga z različnimi agresivnimi akcijami tržnega komuniciranja, kar lahko pri potencialnih kupcih povzroči odpor in zavračanje izdelkov.

Zgraditev baze podatkov o kupcih, kjer se njihove nakupne navade in obnašanje spremljajo prek kartice, za podjetje ne bi bilo smiselno, saj terja velike finančne vložke. Podjetje naj se osredotoči predvsem na elektronsko trženje prek interneta in elektronske pošte. Internetno stran podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., je treba nadgraditi s prevodom v italijanski jezik, stran mora biti pregledna in nuditi mora dovolj koristnih informacij, vsekakor pa mora biti ažurna. Podjetje naj na svoji spletni strani objavlja akcije izdelkov, sezonsko ponudbo izdelkov (za veliko noč in božič značilne izdelke, kot so potica, pinca, pinca z rozinami in druge, za valentinovo valentinove tortice in kekse v obliki srčka), obvestila o novih izdelkih in podobno. Predvidevam, da bi za prenovitev spletne strani podjetje odštelo 1.500 EUR. Podjetje je prisotno tudi na družbenem omrežju Facebook, kjer si lahko potencialni kupci ogledajo ponudbo izdelkov. Facebook urejajo v podjetju sami, zato dodatni stroški na račun objav na tem socialnem omrežju ne bi nastali.

Po mojem mnenju bi z oglaševanjem v časopisih in s pošiljanjem letakov po pošti pridobili največ kupcev, saj bi zajeli največji krog ciljnega prebivalstva. S to vrsto oglaševanja bi zajeli predvsem potrošnike v starosti od 30 pa vse do 84 let. Pri tržnem komuniciranju prek interneta in elektronske pošte obstaja omejitev glede uporabe interneta, saj je znano, da je internet med Italijani zelo slabo razširjen. Predvsem starejše osebe po večini ne uporabljajo interneta oziroma ga uporabljajo v manjši meri. Ta vrsta tržnega komuniciranja bi bila namenjena ciljni populaciji do 50 let. V tabeli 5 je prikazano, kako naj bi podjetje porabilo sredstva za tržno komuniciranje po posameznih medijih.

*Tabela 5: Razporeditev sredstev za tržno komuniciranje (v EUR)*

<b>Oglaševanje</b>	
• letaki in oglas v časopisih	1.500
<b>Pospeševanje prodaje</b>	
• udeležba na sejmih	500
• nagradna križanka, kupon za popust	800
• nadgraditev spletne strani (anketa)	4.000
<b>Neposredno trženje</b>	
• prenovitev spletne strani	1.500
<b>Skupaj</b>	<b>8.300</b>

Predvidevam, da bi podjetje za tržno komuniciranje porabilo 8.300 EUR. Z nadgraditvijo spletne strani za namene anketiranja in nagradnih iger bi podjetje lahko malo počakalo, saj to zahteva najvišji vložek. Za začetek naj se osredotočijo predvsem na oglaševanje prek letakov in oglasov v časopisih, udeležijo naj se raznih sejmov, pospeševanje prodaje naj

poteka prek nagradnih križank in kuponov za popust v regijskih časopisih, vsekakor pa morajo prenoviti spletno stran podjetja. V nadaljevanju je prikazan časovni plan tržnega komuniciranja.

*Tabela 6: Časovni plan tržnega komuniciranja (avgust 2015–maj 2017)*

	leto 2015					leto 2016										leto 2017							
	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	
Letaki, oglas v časopisih			x	x	x				x							x	x					x	
Udeležba na sejnih						x									x	x		x					
Nagradna križanka										x				x									
Kupon za popust			x	x	x				x							x	x					x	
Nadgraditev spletne str.																						x	x
Prenova spletne str.	x	x	x																				

Predvidevam, da bi prišlo do odprtja prodajalne na italijanskem trgu v začetku leta 2016. Oglaševanje s pomočjo letakov in oglasa v časopisih bi podjetje moralo izvesti še pred odprtjem prodajalne. V zadnjem tromesečju leta 2015 bi podjetje moralo razposlati predstavitvene letake podjetja in oglaševati v lokalnih časopisih. Podjetje bi s tem naznanilo prihod na italijanski trg. Podobno vrsto oglaševanja s predstavitvijo sezonskih izdelkov bi podjetje lahko izvedlo v času velikonočnih praznikov (predvidevam, da je to meseca aprila leta 2016 in podobno leta 2017) ter v času božičnih in novoletnih praznikov.

Podjetju predlagam udeležbo na poročnem sejmu Udine Sposa v Vidmu, ki ga organizirajo letno v mesecu januarju. Svetujem tudi sodelovanje v združenju Okusi Krasa – Saponi del Carso, ki ga organizira Slovensko deželno gospodarsko združenje z namenom povezovanja in predstavitve turistične mreže malih in srednje velikih podjetij čezmejnega kraškega območja. Ta predstavitev poteka v mesecu oktobru in novembru.

Podjetju svetujem, da aktivnost pospeševanje prodaje s pomočjo nagradne križanke, ki pravilno izpolnjena prinese določeno nagrado, izvede meseca maja in septembra. Menim, da v poletnem obdobju (junij–avgust) ni smiselno veliko oglaševati, saj je velik del ciljnih kupcev odsotnih zaradi poletnih počitnic. Pospeševanje prodaje s pomočjo kuponov za popust bi združila z oglaševanjem prek letakov in oglasov v časopisih. S tem bi potencialne kupce še bolj privabili k obisku prodajalne, obenem pa bi se tudi stroški priprave oglasa zmanjšali.

Nadgraditev spletne strani, ki bi omogočila izpolnjevanje ankete in sodelovanje v nagradnem žrebanju, bi postavila v kasnejše obdobje (april in maj 2017), saj zahteva največji denarni vložek. Prenovitev in posodobitev spletne strani pa je nujno potrebna, zato podjetju svetujem, da to izvede še pred vstopom podjetja na italijanski trg.

## 4.5 Finančna analiza

Kakovostna finančna analiza prispeva k boljšemu poslovanju podjetja, saj vodstvu podjetja omogoča, da sprejema predvsem pretehtane poslovne odločitve in se izogne nepravilnim in preveč tveganim odločitvam. Finančna analiza omogoča tudi sprotni nadzor nad poslovanjem in primerjavo z načrtovanim.

Odprtje prodajne podružnice podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., na italijanskem trgu sem predvidela v začetku leta 2016. Iz tabele 7 so razvidni načrtovani prihodki in stroški v letih 2016 in 2017. Ocena temelji na lastni presoji ob upoštevanju trenutnih razmer na trgu in prodajnih cen izdelkov, ki veljajo na domačem trgu v letu 2012.

Tabela 7: Načrtovani prihodki in stroški za leti 2016 in 2017 (v EUR)

	2016	2017
Prihodki od prodaje	160.000	200.000
Stroški prodanega blaga	64.000	80.000
Kosmati dobiček iz prodaje	96.000	120.000
Stroški prodaje	28.000	28.000
Stroški režije in drugo	66.500	66.500
Amortizacija	6.000	6.000
Dobiček/izguba iz poslovanja	-4.500	19.500

Za prvo leto poslovanja so načrtovani nižji letni prihodki od prodaje zaradi neprepoznavnosti podjetja na italijanskem trgu in posledično tudi izguba iz poslovanja. Predvidevam, da bi se morali prihodki od prodaje v naslednjih letih postopoma povečevati. Stroški prodanega blaga predstavljajo približno 40 % vrednosti prihodkov od prodaje. Predvidevam, da se najemnina prostora ne bo spreminjala, strošek dela za predvidene 3 zaposlene pa se s povečanjem prodaje predvidoma ne bi spremenil. Če želim izračunati vrednost točke preloma, torej pri kakšnem obsegu prodaje bi bil dobiček enak nič oziroma kateri je tisti obseg prodaje, pri katerem podjetje še nima izgube iz poslovanja, si pomagam z naslednjim izračunom:

$$\begin{aligned} VPT &= FC^{17} / (1 - VC^{16} / \text{prihodki}^{16}) \\ VPT &= 100.500 / (1 - 64.000 / 160.000) \quad (5) \\ VPT &= 167.500 \end{aligned}$$

**Legenda:** VPT = vrednost prelomne točke,  $FC^{17}$  = fiksni stroški v letu 2017 (stroški prodaje, stroški režije in drugo, amortizacija),  $VC^{16}$  = variabilni stroški v letu 2016 (stroški prodanega blaga),  $\text{prihodki}^{16}$  = prihodki od prodaje v letu 2016.



Na podlagi izračuna vrednosti prelomne točke predvidevam, da bi podružnica podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., začela poslovati z dobičkom pri prodaji, večji od 167.500 EUR. Pod to vrednostjo bi podjetje poslovalo z izgubo. Pomanjkljivost tega izračuna je v tem, da obstaja linearna povezanost med obsegom prodaje in spremenljivimi stroški. Druga pomanjkljivost pa je v tem, da so stalni stroški prodaje v celoti neodvisni od obsega prodaje. Če se prodaja močno poveča, je treba zaposliti dodatne ljudi, ki za seboj potegnejo povečanje režijskih stroškov. V našem primeru lahko to predstavlja nevarnost napačne analize prelomne točke, saj naj bi se obseg prodaje povečal za 25 %. Naslednja pomanjkljivost te analize je tudi predpostavka o nespremenjeni ceni prodanega blaga ob spremembi obsega prodaje. V izogib možnosti negativnega vpliva te predpostavke na analizo prelomne točke bi bilo potrebno sprotno analiziranje realizacije predvidenega obsega prodaje (Mramor, 1993).

## **5 UPORABLJENA METODOLOGIJA**

Podjetje zaradi potrebe po širitvi, rasti in povečanju prodaje želi ugotoviti, ali je smiselno vstopiti na trg Italije. Namen raziskave je analizirati, ugotoviti ter predlagati podjetju Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., ali naj se internacionalizira in vstopi na trg Italije ter katero trženjsko strategijo izbrati, da bo za podjetje ekonomsko najbolj smiselna.

### **5.1 Metode raziskovanja**

Za osvetlitev raziskovalnih vprašanj diplomskega dela sem se odločila, da uporabim kvalitativno metodo raziskave, in sicer intervju. Intervju je nestrukturiran, neposreden in osebni način pridobivanja informacij, s katerim se skuša izvedeti osnovna prepričanja (Malhotra, 1996). Intervju sem izbrala, ker za izvedbo raziskave potrebujem določene interne podatke podjetja, ki jih prek kvantitativnih metod ne bi dobila. Poleg tega intervju omogoča pridobitev večje količine podatkov in informacij, pridobljeni podatki so kakovostnejši, zaradi manjše skupine respondentov, vključenih v raziskovanje, je možno vsakemu posamezniku posvetiti več pozornosti in časa ter s tem doseči večjo stopnjo priklica iz dolgoročnega spomina. Prednost izvedbe intervjuja pred drugimi raziskovalnimi metodami je tudi v nestrukturiranosti in lažjem vodenju. Slabost je v subjektivnosti izpraševalca in veliki porabi časa, analiza podatkov je težja, kakovosten intervju pa zahteva izkušene izpraševalca (Kvalitativna in kvantitativna metoda raziskovanja, 2012).

Prednost intervjuja je, da daje intervjuvancu možnost svobodnega izražanja, njegovi odgovori niso vnaprej strukturirani, spraševalcu pa ta metoda omogoča pridobiti poglobljeno in resnično mnenje intervjuvanca. Komunikacija je hitrejši način zbiranja podatkov kot metoda opazovanja, saj izpraševalcem ni treba čakati, da se nek dogodek zgodi. Slabost te metode je v tem, da spraševalcu omogoča vplivati na odgovore, poleg tega pa se lahko pojavi težava, ko intervjuvanci ne želijo sodelovati v pogovoru. To se

zgodí predvsem takrat, ko so njihovi odgovori lahko neprijetni ali bi jih na nek način postavili v neugoden položaj (Churchill & Iacobucci, 2005).

Na osnovi predhodno pregledanih sekundarnih virov sem sestavila vprašalnike za pet intervjujev. 19. decembra 2011 sem ob 14. uri opravila poglobljeni intervju z direktorjem podjetja Silvom Frankičem in vodjo proizvodnje Aljošo Gecem. Poglobljeni intervju je trajal 1 uro in 40 minut. 20. marca 2012 sem opravila krajša polurna intervjuja s slaščičarjem ter z vodjo ene izmed poslovalnic podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o. Intervju s slaščičarjem sem opravila ob 13. uri, s poslovodjo pa ob 15. uri. 11. julija 2014 sem ob 14. uri opravila še polurni intervju s poslovodjo ene izmed manjših poslovalnic ter 45 minutni intervju ob 18. uri s pekom. Vsi intervjuji so potekali na sedežu podjetja.

## **5.2 Opredelitev ciljev raziskave**

Cilj raziskave je preveriti postavljena raziskovalna vprašanja. Osredotočila sem se na poslovanje podjetja, na možne oblike vstopa podjetja na italijanski trg, zanimali so me asortiment podjetja, znanje, sposobnosti in pripravljenost zaposlenih za vstop na tuji trg ter soočenje z zakonodajo v Italiji. Z raziskavo želim ugotoviti, katera je primerna oblika vstopa na tuji trg in primerna trženjska strategija za podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.. Cilji raziskave so naslednji:

1. ugotoviti, ali je gospodarska kriza prizadela poslovanje podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.;
2. ugotoviti, ali se podjetje želi internacionalizirati;
3. ugotoviti, ali je odprtje lastne prodajne podružnice primeren način vstopa na tuji trg;
4. ugotoviti, ali podjetje proizvaja izdelke, ki so zanimivi za italijanski trg;
5. ugotoviti, ali se zaposleni v podjetju zavedajo nevarnosti etnocentrizma.

## **5.3 Analiza rezultatov raziskave**

V tem poglavju so prikazani odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na podlagi pridobljenih odgovorov in mnenj sem pridobila informacije, ki so osvetlile raziskovalna vprašanja in so podlaga za nadaljnje raziskave. Vprašalniki za intervjuje z odgovori se nahajajo v prilogah od 1 do 5.

1. raziskovalno vprašanje: Ali je gospodarska kriza prizadela podjetje?

Gospodarska kriza je neposredno ali posredno prizadela večino podjetij v različnih panogah in živilskopredelovalna panoga ni nobena izjema. Podjetje je občutilo posledice krize z upadom proizvodnje in prodaje svojih izdelkov ter posledično imelo nižje prihodke, kar izkazujejo interni podatki podjetja. Iz intervjujev in internih podatkov podjetja sem ugotovila, da se je podjetju v času recesije zmanjšala proizvodnja izdelkov in s tem je posledično prišlo do upada prihodkov. Veliko manjših trgovin, v katere so dostavljali

izdelke, je zaprlo svoja vrata. Potrošniki kupujejo manj, ko pa kupujejo, kupujejo zelo premišljeno in racionalno. Direktor je mnenja: »Treba je reagirati in ukrepati!« Z vstopom na tuji trg bi se podjetju po mojem mnenju povečala proizvodnja in prodaja izdelkov.

2. raziskovalno vprašanje: Ali se podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., želi internacionalizirati?

Podjetje, ki želi rasti in se širiti, mora razmišljati o internacionalizaciji. Direktor podjetja je mnenja, da so slovenska podjetja še posebej primorana vstopiti na tuje trge, saj je domači trg razmeroma majhen in zasičen. Iz globinskega intervjuja sem ugotovila, da se vodstvo podjetja želi internacionalizirati na italijanski trg, prvotno na območje Trsta, Gorice in Vidma, brez takojšnje selitve proizvodnje v tujino. G. Frankič se strinja, da so geografska bližina in dobre cestne povezave zelo pomembni dejavniki pri izbiri trga. Italijanski trg je tudi ostalim zaposlenim, ki sem jih spraševala o tej temi, zanimiv zaradi geografske in kulturne bližine. Slaščičar je mnenja, da so Italijani veliki gurmani, vendar jih zelo težko prepričaš, da bi kupili izdelek, ki ni italijanski. Poslovodja ene od poslovalnic je nekoliko skeptična do italijanskih kupcev. Meni namreč, da so Italijani še vedno zelo pod vplivom politike in prepričanj, ki so prevladovali v času 2. svetovne vojne. Poudari, da to ne velja za zamejske Slovence, temveč za »prave« Italijane, ki imajo Slovence še vedno za manj vredne. To prepričanje pa bi se lahko odražalo tudi pri nakupu slovenskih izdelkov.

3. raziskovalno vprašanje: Ali je odprtje lastne prodajne podružnice primeren način vstopa na tuji trg?

Z direktorjem in vodjo proizvodnje sem se pogovarjala o načinih vstopa na tuji trg. G. Frankič je mnenja, da je prodajna podružnica primerna vstopna oblika, saj bi podjetju omogočala neposreden stik s končnimi kupci, brez vmesnih posrednikov, imeli bi večji nadzor nad poslovanjem in trženjskim spletom. G. Gec se zaveda, da je ta oblika vstopa bolj tvegana in zahteva večji začetni vložek. Direktor doda, da je najboljša direktna, neposredna prodaja. Geografska bližina ciljnega trga bi podjetju dopustila proizvodnjo izdelkov na domačem trgu, nato pa bi jih samo transportirali v prodajno podružnico v tujini. G. Frankič je prepričan, da je lastna prodajna podružnica primerna vstopna oblika. Kot razlago za to pove: »Prvič, zato ker imaš neposreden stik s kupci, ki ti neposredno povedo, kaj želijo in pričakujejo. S hitrim odzivom na njihove želje in zahteve poskrbiš za njihovo zadovoljstvo in si zagotoviš, da bodo ponovili nakup in ne bodo odšli h konkurenci. Drugič, ker imaš direkten priliv denarja od prodaje blaga, brez posrednikov, katerim moraš ponuditi popuste in rabate, da prodajajo tvoje izdelke, ter tretjič, ker imaš večji nadzor nad poslovanjem, prodajo in trženjem.«

4. raziskovalno vprašanje: Ali podjetje proizvaja izdelke, ki so zanimivi za italijanski trg? Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., proizvaja več kot 30 različnih vrst kruha in pekovskega peciva. K temu lahko dodamo še razno drobno pecivo, različne slaščice in torte. Po besedah poslovodje ene od manjših poslovalnic, ki ima stik tudi z italijanskimi kupci, velja največje zanimanje italijanskih potrošnikov za beli kruh. To so predvsem bele štruce in

gorjanski kraški hleb. Sogovornica nadaljuje, da te izdelke kupujejo, ker so cenejši, obenem pa boljši in kakovostnejši kot v Italiji. Doda, da ji italijanski kupci povedo, da je dober kruh v Italiji drag. Poceni je samo tisti, ki je konec dneva tako suh, da ni več užiten. Pove, da so kupci zadovoljni, da lahko kruh, ki ga kupijo v prodajalni Pekarne Kras Gorjansko, d. o. o., porabijo naslednji dan ali še kasneje in je še vedno svež in mehak.

Zanimalo me je, kaj bi pek, ki izdeluje in peče kruh ter ostalo pekovsko pecivo, spremenil ali dodal pri obstoječih izdelkih. Za italijanski trg bi gorjanski beli pogači dodal razne dodatke. Obogatil bi jo s čebulo, dodal bi origano, rožmarin, olive, suhi paradižnik in podobno. Ta bi po njegovem mnenju spominjala na slavno italijansko *focaccio*. Primerni izdelki za italijanski trg bi bile tudi razne vrste kruha s semeni, iz črne in koruzne moke ter seveda gorjanski kraški hleb. Pek meni, da bi raznim žemljam iz različnih vrst moke, morali zmanjšati težo izdelkov z obstoječih 90 gramov, ki se prodajajo v Sloveniji, na 60 gramov ali manj za posamezno žemljo. Po njegovem prepričanju imajo italijanski kupci raje manjše žemlje.

S slaščičarjem sem se pogovarjala o tem, kateri izdelki iz sladkega programa so po njegovem mnenju primerni in zanimivi za italijanski trg. Absolutno predlaga maslene rogljičke, polnjene z marmelado, čokolado ali vaniljevo kremo, ki poleg skodelice kave predstavljajo zajtrk večine Italijanov. Ne bi smele manjkati kremne rezine, čokoladne tortice, razne pite s sadjem ter ostali izdelki iz asortimenta. Po njegovem mnenju bi bili dobrodošli tudi razni sendviči, ki bi jih sproti pripravljali. Slaščičar meni, da italijanski kupci dajejo velik poudarek videzu izdelka, kar potrdi tudi poslovodja ene od poslovalnic.

5. raziskovalno vprašanje: Ali se zaposleni v podjetju zavedajo nevarnosti etnocentrizma? Etnocentrizem je prisoten v večini držav, prav tako v Italiji. Potrošnike, ki dajejo prednost domačim pred tujimi proizvodi, je težko prepričati o nasprotnem. Ta miselnost med potrošniki predstavlja veliko oviro za vstop na tuji trg in lahko ogrozi poslovanje podjetja v tujini. Tako vodstvo podjetja kot dva sogovornika v intervjuju (slašičar in poslovodja ene od poslovalnic) se zavedajo nevarnosti, ki jo predstavlja etnocentrizem. Slaščičar je mnenja: »Italijanske kupce zelo težko prepričaš, da bi kupili izdelek, ki ni *made in Italy*,« in nadaljuje, »še posebno, če je izdelek slovenski.« Poslovodja je prepričana, da so Italijani še vedno pod vplivom politike in prepričanj, ki so prevladovali v času 2. svetovne vojne. »Slovence imajo še vedno za manj vredne, kar bi se verjetno odražalo tudi pri nakupnih navadah,« je prepričana in nadaljuje, »kljub temu da pridejo v Slovenijo kupovat slovenske izdelke, je vprašanje, če bi v svoji državi kupovali tuje – slovenske izdelke.«

## SKLEP

Veliko podjetij se zaradi majhnosti domačega trga, premajhnega povpraševanja in želje po povečanju prodaje in s tem dobička odloči vstopiti na tuje trge. Pri tem pa mora podrobno analizirati trg, na katerega vstopa. Internacionalizacija je zahteven proces, ki zahteva določitev ključnih ciljev in strategije vstopa na izbrani trg. Podjetje mora raziskati širše okolje države, v katero vstopa, treba je podrobno raziskati konkurenco ter želje in zahteve kupcev. S pomočjo vnaprej pripravljenih intervjujev sem želela izvedeti mnenje o internacionalizaciji med ključnimi kadri podjetja. Informacije, pridobljene z intervjuji, so subjektivne narave, kar lahko predstavlja omejitev pri raziskavi.

V diplomskem delu sem želela odgovoriti na glavno raziskovalno vprašanje, ki je: Ali naj se podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., internacionalizira in katero strategijo vstopa naj izbere? Pri tem lahko povzamem, da naj se podjetje internacionalizira, saj je sposobno rasti preko domačih meja, vendar mora zelo dobro proučiti trg. Svetujem investicijsko obliko vstopa prek prodajne podružnice. Prodajna podružnica je primerna oblika, saj podjetju omogoča neposreden stik s končnimi kupci, brez vmesnih posrednikov, večji nadzor nad poslovanjem in trženjskim spletom. Zahteva pa višji začetni vložek in večje tveganje, kar lahko predstavlja problem za podjetje, ki nima izkušenj s poslovanjem na tujih trgih. Cenovno naj se pozicionirajo podobno kot na domačem trgu ob upoštevanju konkurence, želja, potreb in pričakovanj končnih potrošnikov. Kljub veliki konkurenci na italijanskem trgu predvidevam, da ima podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., dobre možnosti, da se uveljavi na izbranem trgu. Izdelki, ki jih proizvaja, so primerni in zanimivi tudi za italijanski trg. Kot konkurenčno prednost lahko izkorišča visoko prilagodljivost zahtevam in željam posameznih kupcev ter večjo kupno moč italijanskih kupcev.

Izbira tržne poti je zelo pomembna, saj je dostopnost izdelkov zelo pomemben dejavnik uspešne prodaje. Poleg tržne poti prek prodajne podružnice podjetju svetujem tudi posredno tržno pot prek enega posrednika, in sicer prek trgovcev na drobno ali raznih gostinskih lokalov. S tem bi se nekoliko zmanjšalo tveganje pri vstopu na italijanski trg.

Tržno komuniciranje je pomembna sestavina trženjskega spleta pri vstopu na tuji želeni trg, saj je javnost treba obvestiti in opozoriti na prihod novih izdelkov na trg. Z orodji tržnega komuniciranja mora podjetje stalno skrbeti za ažurnost informacij na spletu, izvajati razne akcije, uvajati novosti. Glede na to, da je v Italiji močno prisoten etnocentrizem, kar pomeni, da italijanski kupci pri nakupu dajejo prednost domačim izdelkom pred tujimi, se bo moralo podjetje še toliko bolj potruditi, da bo pridobilo zaupanje potrošnikov in da bodo izdelke zaznali kot domače in ne tuje. To lahko predstavlja veliko vstopno oviro oziroma težavo pri poslovanju podjetja v tujini. Podjetje mora uporabiti vsa orodja tržnega komuniciranja, da doseže zastavljene cilje, ki predstavljajo zaznavo blagovne znamke, prepoznavnost, sprejemanje in nakup izdelkov.

V diplomskem delu sem naletela tudi na omejitve raziskave, torej okoliščine in dejstva, ki so otežili moje raziskovanje in ki so vplivali na manjšo zanesljivost rezultatov raziskave. Ena od omejitev, na katero sem naletela, je vir informacij. Vir informacij so bili v moji raziskavi posamezniki, torej vodstvo podjetja in zaposleni. Njihove lastnosti se v takih primerih lahko zajemajo samoocenjevalno, vodilni v podjetju lahko pri tem pretiravajo oziroma imajo različne kriterije samoocenjevanja, ostali zaposleni pa so lahko bolj zadržani zaradi strahu pred morebitnimi posledicami. To lahko privede do merskih napak, ki vplivajo na rezultate raziskave (Ruzzier et al., 2006).

Za nadaljnjo raziskavo predlagam proučitev vstopa na tuji trg tudi prek katere druge, manj tvegane oblike vstopa, na primer strateške zveze. Glede na to, da podjetje nima izkušenj z internacionalizacijo, bi se bilo smiselno povezati s strateškim partnerjem, ki ima izkušnje s poslovanjem na tujem trgu. Vodstvu podjetja predlagam tudi, da v prihodnosti razišče in analizira vstop na kateri drugi trg, na primer na hrvaškega.

S podrobno analizo okolja, z izbiro ustrezne vstopne oblike ter z oblikovanjem smiselnega in učinkovitega trženjskega spleta bi moral biti uspeh podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., precej verjeten. Analiza in predlogi, predstavljeni v diplomskem delu, naj bodo podlaga za uspešen vstop podjetja na italijanski trg.

## VIRI IN LITERATURA

1. Armario, J., Ruiz, D., & Armario, E. (2008). Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485–511.
2. *Aspetti evolutivi dei rapporti Industria – Distribuzione: dalla transazione alla relazione*. Najdeno 5. januarja 2012 na spletnem naslovu [http://www.confindustria.an.it/allegati/news/FED\\_PRES\\_ANCONA\\_2011.pdf](http://www.confindustria.an.it/allegati/news/FED_PRES_ANCONA_2011.pdf)
3. Atwood, A., Burke, C., & Obermiller, C. (2008). Sustainable Business as Marketing Strategy. *Innovative Marketing*, 4(3), 20–27.
4. Blomstermo, A., & Sharma, D. D. (2003). *Learning in the Internationalisation Process of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
5. Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61–76.
6. Brouthers, K., & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425.
7. Cavusgil, T. S. (1980). The internationalization process of the firm. *European Research*, 8(6), 273–281.
8. Chee, H., & Harris, R. (1998). *Global Marketing Strategy*. London: Financial times Management.
9. Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to Internationalisation among Small- to Medium-Sized Firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796–820.
10. Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations* (9<sup>th</sup> ed.). South-Western Cengage Learning.
11. CIA The World Factbook. (2011). Italy. Najdeno 8. novembra 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/it.html>
12. *Corruption Perceptions Index 2011*. Najdeno 15. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/>
13. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2005). *International Business* (7<sup>th</sup> ed.). Mason: Thomson/South-Western.
14. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Daily, C., Certo, T., & Dalton, D. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity?. *Strategic Management Journal*, 21(4), 515–523.
16. David, F. R. (1998). *Strategic Management: Concepts & Cases* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.do/extlogon
17. *Doing Business World bank Group*. Najdeno 15. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/italy>
18. Doole, I., & Lowe, R. (1999). *International Marketing Strategy* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Thomson Learning.

19. Družbeni običaji in navade v Italiji. (2011). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 8. novembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Italija/Poslovni\\_obisk/Druzbeni\\_obicaji\\_in\\_navade\\_697.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Italija/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_697.aspx)
20. Eurostat. (2012). Plače in stroški dela. Najdeno 15. januarja 2012 na spletnem naslovu [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Wages\\_and\\_labour\\_costs/sl](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Wages_and_labour_costs/sl)
21. Funa, E. (2006). *Celovita ocena podjetja Mlinotest* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Fletcher, R. (2001). A Holistic Approach to Internationalization. *International Business Review*, 10(1), 25–49.
23. Glas, M. (1994). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Godec, J. (2006). *Trženjska strategija vstopa Pivovarne Union na Hrvaški trg* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Gripsrud, G., & Benito, G. (2005). Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry. *Journal of Business Research*, 58(12), 1672–1680.
26. Hejazi, W., & Santor, E. (2005). *Degree of Internationalization and Performance: An Analysis of Canadian Banks*. Toronto: University of Toronto at Scarborough.
27. Hollensen, S. (1998). *Global marketing; A Market-Responsive Approach*. London: Pentice Hall/Financial Times.
28. Hollensen, S. (2004). *Global marketing; A Decision Oriented Approach*. London: Pentice Hall/Financial Times.
29. Huang, Y., & Sternquist, B., (2007). Retailers' foreign market entry decisions: An institutional perspective. *International Business Review*, 16(5), 613–629.
30. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L., (1996). *Strategic Management* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Addison-Wesley Publishing Company.
31. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2001). *Business Marketing Management* (5<sup>th</sup> ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
32. *Inflazione in Italia*. Najdeno 9. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.rivaluta.it/inflazione/ultimo-dato-inflazione-italia.htm>
33. Istituto nazionale di statistica. (2010). La povertà in Italia. Najdeno 16. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.istat.it/it/archivio/1189>
34. Istituto nazionale di statistica. (2013). Tasso di disoccupazione. Najdeno 18. februarja 2014 na spletnem naslovu [http://noi-italia2013.istat.it/index.php?id=7&no\\_cache=1&user\\_100ind\\_pi1\[id\\_pagina\]=501&cHash=46171da95acc4633f2d9a7d95ad32de4](http://noi-italia2013.istat.it/index.php?id=7&no_cache=1&user_100ind_pi1[id_pagina]=501&cHash=46171da95acc4633f2d9a7d95ad32de4)
35. Italija. (b.l.). V *Wikipediji*. Najdeno 7. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Italija>
36. *IUS-INFO Register predpisov*. Najdeno 17. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ius-software.si/Register/Kazalo.aspx?Src=WF2cfQSVrmEFiqP7n4TjB0XC%2fktawJtS51ui8tI1BbFEKCR%2fVv%2bwytKW%2fA1H%2fuRpExe%2bxsRCCSGegq9OK80Xd0d3mtCunf7ZjetCYy>



xJ3EK9QhXKbn0bthneGUVevQXtTuCpK58wboTYMbj4vznTCdZpCzZbnvfB%2feK  
O4hh2wfk%3d&Stran=1

37. Jain, S. (2001). *International Marketing* (6<sup>th</sup> ed.). Cincinnati (Ohio): South Western, Thomson Learning.
38. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Jobber, D. (1995). *Principles and practice of marketing*. London: McGraw-Hill.
40. Johnson, D., & Turner, C. (2003). *Internatinal Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy*. London, New York: Routledge.
41. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
42. Keller, K. L., & Lehman, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 1–52.
43. Kotler, P. (1996). *Marketing Management. Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
44. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: GV Založba.
45. *Kvalitativna in kvantitativna metoda raziskovanja*. Najdeno 16. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://centerstat.eu/manoilov/metodologija-druzboslovnega-raziskovanja/kvalitativna-in-kvantitativna-metoda/>
46. Leonidou, L. C., Katsikeas, C., & Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal in International Marketing*, 6(2), 74–103.
47. Leonidou, L. C. (2004). An nalysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
48. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research. An applied orientation* (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
52. *Mario Monti namesto Berlusconi?*. Najdeno 21. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.times.si/svet/mario-monti-namesto-berlusconi--3c9f78ee09-467fa67525.html>
53. McCarthy, E. J., & Perreault, W. (1994). *Essentials of Marketing: A Global Managerial Approach* (6<sup>th</sup> ed.). Madison: University of Wisconsin.
54. McDonald, F., Burton, F., Walton, P., Dowling, P., & Decieri, H. (2002). *International Business*. London: Thomson.
55. *Mlinotest, d. d.*. Najdeno 6. januarja na spletnem naslovu <http://www.mlinotest.si/domov.php>
56. Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?. *Journal of International Management*, 16(1), 60–77.

57. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance* (1. izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. *Mulino Bianco*. Najdeno 6. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.mulinobianco.it/home>
59. *Okusi Krasa*. Najdeno 13. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://karstgenuesse.net/index.php/sl/kontakti/kdo-smo>
60. Ottaviani, J., (2014, 7. april). Internet in Europa: l'Italia è ancora in fondo alla classifica. *Ilfattoquotidiano.it*. Najdeno 20. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.ilfattoquotidiano.it/2014/04/07/internet-in-europa-litalia-e-ancora-in-fondo-alla-classifica/921845/>
61. *PagineGialle.it*. Najdeno 6. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://trieste.paginegialle.it/pgol/4-panifici>
62. *Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.* Najdeno 13. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.pekarna-kras.si/index.html>
63. *Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.* (2011). *Bilance stanja in izkazi poslovnega uspeha 2007–2010* (interno gradivo). Gorjansko: Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.
64. Peng, M. W. (2009). *Global Business*. Canada: South-Western Cengage Learning.
65. Pleitner, J. H. (1997). Globalization and entrepreneurship: Entrepreneurs facing the ultimate challenge, *Journal of Enterprising Culture*, 5(1), 27–55.
66. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
67. Prašnikar, J. (2004). *Razvojno-raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Časnik Finance.
68. Predstavitev države. (2011). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 8. novembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Italija/Predstavitev\\_drzave\\_4295.asp](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Italija/Predstavitev_drzave_4295.asp)
69. Pregled gospodarskih gibanj. (2011). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 8. novembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Italija/Pregled\\_gospodarskih\\_gibanj\\_4296.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Italija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4296.aspx)
70. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje* (3. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Rafiq, M., & Pervaiz, K. A. (1995). Using the 7 Ps a generic marketing mix. *Marketing Intelligence & Planning*. MCB University press, 13(9), 4–15.
72. Rijavec, R. (2009, 21. avgust). Slovenski kruh je v Italiji cenejši od domačega. *Vecer.com*. Najdeno 5. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2009082105461837>
73. Root, R. F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
74. Rugman, A., & Hodgetts, R. (2003). *International Business – A Strategic Management Approach* (3<sup>rd</sup> ed.). Harlow: Prentice Hall.
75. Ruzzier, M. (2002). *Internacionalizacija v trgovini na drobno-primer Mercator* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

76. Ruzzier, M., Antončič, B., & Konečnik, M. (2006). The resource based approach to the internationalization of SMEs: Differences in resource bundles between internationalised and non-internationalised companies. *International Review of Economics & Business*, 9(2), 95–116.
77. Salmon, W. J., & Tordjman, A. (1989). The internationalisation of retailing. *International Journal of Retailing*, 4(2), 3–16.
78. Senjur, M. (1995). *Makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Sharma, V., & Erramilli, M. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 1–18.
80. Shrader, R. C., Ovviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227–1247.
81. Snoj, B. (1998). *Management prodaje – delovno gradivo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
82. *Statistiche demografiche ISTAT*. Najdeno 10. julija 2011 na spletnem naslovu <http://demo.istat.it/>
83. Statistični indikatorji. (2011). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 8. novembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Italija/Pregled\\_gospodarskih\\_gibanj/Statisticni\\_indikatorji/2012-2009\\_4097.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Italija/Pregled_gospodarskih_gibanj/Statisticni_indikatorji/2012-2009_4097.aspx) in [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Italija/Pregled\\_gospodarskih\\_gibanj/Statisticni\\_indikatorji/2016-2013\\_4090.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Italija/Pregled_gospodarskih_gibanj/Statisticni_indikatorji/2016-2013_4090.aspx)
84. Škof, L. (2007). *Korupcija in organiziran kriminal v Italiji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
85. *Transparency international*. Najdeno 5. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/>
86. Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
87. Turk, B. (2012, 24. oktober). Ustanovitev podjetja v Italiji. *Mladipodjetnik.si*. Najdeno 3. marca 2013 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/ustanovitev-podjetja/ustanovitev-podjetja-v-italiji>
88. *Udine Sposa*. Najdeno 12. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.udinesposa.it>
89. Vida, I. (2000). An empirical inquiry into international expansion of US retailers. *International Marketing Review*, 17(4-5), 454-475.
90. Ustanavljanje družb v Italiji. (2011). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 8. novembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Italija/Poslovanje/Ustanavljanje\\_druz\\_b\\_in\\_zaposlovanje\\_6046.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Italija/Poslovanje/Ustanavljanje_druz_b_in_zaposlovanje_6046.aspx)
91. Vignali, C., & Tarry, A. (1994). Market entry strategy for Italy (Crown Berger). *Management Decision*, 32(3), 11–18.

92. Wells, W., Moriarty, S., & Burnett, Y. (2006). *Advertising: Principles & Practice*. Upper Saddle River (N. J.): Pearson/Prentice Hall.
93. *Zavod za zdravstveno varstvo Nova Gorica*. Najdeno 10. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.zzv-go.si/index.php?id=91>

## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja in odgovori iz intervjuja z direktorjem in vodjo proizvodnje.....	1
Priloga 2: Vprašanja in odgovori iz intervjuja s slaščičarjem .....	4
Priloga 3: Vprašanja in odgovori iz intervjuja s pekom .....	5
Priloga 4: Vprašanja in odgovori iz intervjuja s poslovodjo ene od poslovalnic .....	6
Priloga 5: Vprašanja in odgovori iz intervjuja s poslovodjo ene od manjših poslovalnic.....	7
Priloga 6: Čisti prihodki od prodaje podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o. ....	8
Priloga 7: Čisti dobiček podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o. ....	9
Priloga 8: Prikaz ekonomskih podatkov o Italiji po letih .....	10
Priloga 9: Dohodki v gospodarstvu države Slovenije in Italije po letih.....	11
Priloga 10: Načela sistema HACCP (Zavod za zdravstveno varstvo Nova Gorica, 2011).	12





## **Priloga 1: Vprašanja in odgovori iz intervjuja z direktorjem in vodjo proizvodnje**

Kakšna je vaša vizija za prihodnost?

Direktor podjetja pove, da želijo biti vodilni proizvajalci in prodajalci kruha ter ostalih pekovskih izdelkov na Krasu in Goriškem.

G. Gec pa doda, da vsekakor ciljajo tudi čez mejo, saj so z vstopom Slovenije v EU možnosti za vstop na tuji trg veliko večje.

Torej razmišljate o možnosti internacionalizacije?

G. Frankič odgovori pritrdilno in nadaljuje, da je Kras, pravzaprav celotna Slovenija, majhen trg. Poudari, da je zaradi gospodarske krize, ki je prizadela tako velika kot manjša podjetja v bližnji okolici, veliko manjših trgovin z živili zaprlo svoja vrata. V te trgovine so tudi sami dostavljali kruh in pecivo. To je vplivalo na zmanjšanje proizvodnje kruha in ostalih izdelkov. Posledično pa je sledilo zmanjšanje prihodkov podjetja. Pokaže mi podatke iz bilance stanja in izkazov poslovanja. Pove, da je treba reagirati in ukrepati.

G. Gec doda, da si morajo povečati možnosti proizvodnje in prodaje, z vstopom na tuji trg pa bi se odprlo veliko teh možnosti. Če želi podjetje rasti, mora najti priložnost za rast.

Torej je gospodarska kriza prizadela tudi vaše podjetje?

Oba sogovornika odgovorita pritrdilno.

V kolikšni meri je kriza prizadela vaše podjetje? Kako se kažejo posledice?

G. Frankič pove, da je kriza podjetje Pekarna Kras sprva prizadela posredno. Kot primer navede, da se je s propadom gradbenih podjetij zmanjšala prisotnost gradbenih delavcev, ki so vsak dan, enostavno povedano, pojedli vsak po pol štruce kruha in še kaj zraven.

G. Gec doda, da so ljudje začeli bolj gledati na ceno izdelkov, začeli so manj trošiti oziroma je potrošnja postala bolj premišljena. Manjše vaške trgovine so začele zapirati svoja vrata, ker enostavno niso bile več konkurenčne.

G. Frankič nadaljuje, da je vse to vplivalo na zmanjšanje proizvodnje in prodajo izdelkov, posledično pa na zmanjšanje prihodkov podjetja.

Govorili smo o internacionalizaciji. Na kateri trg nameravate vstopiti?

Oba sogovornika odgovorita, da na italijanski trg.

Zakaj ravno italijanski trg?

G. Frankič je mnenja, da je Italija podjetju najbolj geografsko in kulturno blizu. Zato razmišljajo o vstopu na italijanski trg.

Na katero območje Italije želite najprej vstopiti?

G. Gec pove, da je prvotno njihov namen vstopiti na območje Trsta, Gorice in Vidma, ki je geografsko blizu matičnega podjetja.

G. Frankič doda in dopolni izjavo g. Geca, da sprva nimajo namena odpirati ali seliti proizvodnje v Italijo, zato je geografska bližina še toliko pomembnejša. Glede na to, da proizvajajo hitro pokvarljive dnevno sveže izdelke, morajo imeti v mislih, da mora biti pot od proizvodnje izdelka do končnega kupca čim krajša.

Zakaj nimate namena odpreti novega proizvodnega obrata v Italiji?

G. Frankič pove, da na začetku ne želijo odpirati novega proizvodnega obrata v Italiji, ker bi predstavljal velik finančni vložek. Če pa bi se pokazala potreba po tem, vsekakor ne izključuje te možnosti.

Na kakšen način si predstavljate svoj vstop na Italijanski trg? Prek posrednikov, predstavništev, z lastno prodajno podružnico?

G. Gec je mnenja, da bi bilo vsekakor zelo dobro odpreti lastno prodajalno s svojimi proizvodi. Poleg tega bi lahko kruh in ostale izdelke ponudili tudi lokalnim trgovinam, gostilnam in hotelom, torej posrednikom.

Zakaj menite, da je lastna prodajalna najboljši način vstopa na izbrani trg za vaše podjetje?

G. Frankič odgovori, da je vsekakor najboljša direktna, neposredna prodaja. Prvič, ker imaš neposreden stik s kupci, ki ti neposredno povedo, kaj želijo in pričakujejo. S hitrim odzivom na njihove želje in zahteve poskrbiš za njihovo zadovoljstvo in si zagotoviš, da bodo ponovili nakup in ne bodo odšli h konkurenci. Drugič, imaš direkten priliv denarja od prodaje blaga, brez posrednikov, katerim moraš ponuditi popuste in rabate, da prodajajo tvoje izdelke. In tretjič, imaš večji nadzor nad poslovanjem, prodajo in trženjem.

G. Gec doda, da je odprtje lastne prodajalne vsekakor bolj tvegana oblika vstopa kot pa prodaja prek posrednikov. Če pa dobro steče, doprinese večje donose.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti vstopa na italijanski trg?

G. Frankič je mnenja, da je Italija razvita evropska država, ki ima kljub krizi in varčevalnim ukrepom vlade še vedno razmeroma visok življenjski standard. Zato meni, da prebivalci Italije velik del dohodka še vedno namenijo nakupu kruha in ostalih pekovskih izdelkov ter peciva. Tudi število prebivalcev je večje in s tem bi se povečali proizvodnja in seveda prodaja podjetja.

G. Gec doda, da je poznavanje jezika tudi velika prednost. Glede na geografsko in kulturno bližino je potrebnih manj sprememb in tudi prilagajanje je manjše.

Kakšne so pa po vašem mnenju slabosti in nevarnosti oziroma na kaj mora biti podjetje pozorno pri vstopu na tuji trg?

G. Gec odgovori, da je konkurenca v Italiji zelo močna. Že brez posebnih analiz in raziskav se ve, da ima Italija veliko število evropsko in svetovno priznanih podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo pekovskih izdelkov. Tudi zakonodajo je treba podrobno proučiti. Ta je v Italiji zelo specifična in kompleksna.

G. Frankič doda, da je treba izvesti analizo trga in proučiti konkurenco. Treba je vzpostaviti neposreden stik s potencialnimi kupci, se z njimi pogovarjati in razumeti, kaj pričakujejo. Zelo pomemben je nadzor nad poslovanjem, še posebej na začetku. Če ni kontrole, se zna zgoditi, da se mora podjetje ukvarjati samo s sabo, namesto da bi raslo.

Pred časom je bilo v medijih veliko govora, da je slovenski kruh v Italiji cenejši od domačega, italijanskega. Kako to komentirate?

G. Gec pove, da smo z vstopom Slovenije v EU pridobili prost pretok dela in blaga, kar velja tudi za prodajo na trgu. Če smo Slovenci sposobni proizvesti in ponuditi kruh po nižji ceni, je v redu, dodal pa je, da se boji, da je to nižanje cen razvrednotilo vrednost izdelkov.

Kdo so vaši kupci?

G. Frankič pove, da večji del proizvedenih izdelkov prodajo v lastnih prodajalnah, torej so kupci tudi končni potrošniki. Kot večjega kupca je g. Frankič omenil podjetje Engrotuš, d. d., ostali kupci pa so manjše trgovine, gostilne, osnovne šole Komen, Branik in Miren, Socialno-varstveni zavod Dutovlje in Dom upokojencev Sežana.

Kako pridobivate kupce?

G. Frankič odgovori, da javne institucije, kot so šole in zavodi, pridobijo prek javnih razpisov, ostale stranke pa prek neposrednega stika in iskanja na trgu.

Ali imajo vaše stranke (podjetja, s katerimi sodelujete) veliko pogajalsko moč?

G. Frankič pove, da je to odvisno od kupca do kupca. Podjetje Engrotuš ima zelo veliko pogajalsko moč oziroma se z njimi ni kaj pogajati, ker sami narekujejo pogoje. Ti pa so vsako leto slabši. G. Gec nadaljuje, da se z ostalimi kupci vedno dogovorijo za pogoje, ki so za obe strani sprejemljivi. Oba pa sta mnenja, da je cena najpomembnejši dejavnik pogajanja.

Kakšno cenovno strategijo bi izbrali, če bi se odločili za vstop na italijanski trg?

G. Gec odgovori, da se cene njihovih izdelkov ne bi razlikovale od cen na slovenskem trgu. Tako kot na domačem trgu bi vsekakor bile prisotne razne akcije in popusti, v večji meri pa ne bi bilo razlik. G. Frankič doda, da cene ne bi smele biti nižje, saj bi to lahko v očeh kupcev pomenilo nižjo kakovost.

## **Priloga 2: Vprašanja in odgovori iz intervjuja s slaščičarjem**

Ali menite, da je obseg prodaje pekarskih izdelkov in slaščic dovolj velik na območju, kjer deluje Pekarna Kras Gorjansko?

Slaščičar je mnenja, da je na območju, kjer deluje Pekarna Kras, prodaja pekarskih izdelkov precej slaba. Prebivalcev je razmeroma malo, saj ni nekega večjega mestnega središča, kjer bi bila masa ljudi. Veliko ljudi je brezposelnih, saj je kar nekaj podjetij v okolici šlo v stečaj. Slaščičar meni, da bi absolutno morali povečati prodajo izdelkov.

Ali menite, da bi bilo smotrno vstopiti na italijanski trg in tam prodajati svoje izdelke?

Slaščičar odgovori, da bi bilo vsekakor dobro vstopiti na italijanski trg in si povečati tržišče.

Nadaljuje, da se v Sloveniji občutno pozna gospodarska kriza. Potrošniki veliko manj kupujejo, ko pa kupujejo, kupujejo zelo premišljeno in racionalno. Doda, da pozna veliko ljudi, ki sami doma izdelujejo rojstnodnevne torte in slaščice za razne priložnosti. Včasih so torto naročili v slaščičarni, sedaj pa jo zaradi varčevanja raje naredijo doma. In takih primerov je veliko.

Kakšne izdelke predlagate, ki bi bili zanimivi za italijanske kupce?

Slaščičar odgovori, da je v Italiji zelo pomemben videz. Na več sejnih, ki jih je obiskal, tudi v Italiji in Franciji, so italijanski slaščičarski mojstri izstopali glede inovativnosti, elegantnosti in natančne izdelave izdelkov. Absolutno predlaga maslene rogljičke, polnjene z marmelado, čokolado in vaniljevo kremo, ki poleg skodelice kave predstavljajo zajtrk večine Italijanov. Ne bi smele manjkati kremne rezine, čokoladne tortice, razne pite s sadjem ter ostali izdelki iz asortimenta. Zaželeni bi bili tudi, po njegovem mnenju, razni sendviči, ki bi jih sproti pripravljali.

Ali menite, da obstaja kakšna nevarnost pri vstopu na italijanski trg?

Sogovornik odgovori pritrdilno. Mnenja je, da italijanske kupce zelo težko prepričaš, da bi kupili izdelek, ki ni »made in Italy«. Še posebno, če je izdelek slovenski. Malo za šalo, malo zares, nekateri na žalost ne vedo niti, da Slovenija ni več del Jugoslavije in da Slovenija meji na Italijo. Vsekakor bi se morali zelo potruditi, da bi pridobili potencialne kupce, ki bi kupili slovenski izdelek.

Kaj pa priložnosti?

Slaščičar je mnenja, da so Italijani veliki gurmani. Meni, da je velika verjetnost, da ne bodo ostali neopaženi, če bodo izdelki še naprej kakovostni. Italijani imajo večjo kupno moč, prodaja izdelkov bi se povečala in s tem bi se povečali tudi prihodki podjetja.

### Priloga 3: Vprašanja in odgovori iz intervjuja s pekom

Kaj menite o tem, da bi podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., vstopilo na italijanski trg?

Sogovornik je mnenja, da podjetje mora iskati nove trge za prodajo svojih izdelkov. Italijanski trg se mu zdi primeren, ker je blizu matičnemu podjetju. Nadaljuje, da so prebivalci Slovenije (predvsem na obmejnem območju) že nekako povezani z Italijo, in obratno velja za odnos Italijanov do Slovenije. Slovenci gredo v Italijo po nakupih, Italijani pa prihajajo nakupovat v Slovenijo.

Kakšni izdelki bi bili po vašem mnenju primerni za italijanske kupce?

Gospod, zaposlen v pekarni, se osredotoči na svoje področje proizvodnje – na kruh in ostale pekovske izdelke. Predvideva, da bi se dobro prodajal gorjanski kraški hleb, ker je »kot domač« in ostane dalj časa svež. Italijanski kupci so v večini vajeni svojega puhastega in drobljivega kruha, ki je konec dneva tako suh, da je skoraj neprimeren za uživanje. Nadaljuje, da bi bila primerna za italijanski trg tudi gorjanska pogača, katero bi lahko obogatili z različnimi dodatki, kot so čebula, origano, rožmarin, olive, suhi paradižniki in podobno. Ta bi spominjala na slavno italijansko *focaccio*. Primerni izdelki za italijanski trg bi bile tudi razne vrste kruha s semeni, iz črne in koruzne moke. Sogovornik meni, da bi raznoraznim žemljam iz različnih vrst moke morali zmanjšati težo z obstoječih 90 g, ki se prodajajo v Sloveniji, na okrog 60 g ali manj za posamezno žemljo. Po njegovem prepričanju imajo italijanski kupci raje manjše žemlje. Raje imajo več manjših štručk kot eno veliko štruco.

Bi dodali še kakšen predlog, ki bi bil primeren za italijanski trg?

Pek odgovarja, da se vedno, ko gre z družino po nakupih v Italijo, ustavi pri policah s kruhom. Poleg pakiranega kruha opaža tudi nepakirane izdelke, ki jih kupec lahko sam vzame. Ti izdelki, predvsem so to razne žemlje in štručke, so postavljeni v prozorne posode z odprtino. Kupec skozi odprtino z rokavicami vzame želeno količino izdelkov, ki jih da v prozorno vrečko. Sogovornik nadaljuje, da se mu zdi tak način zanimiv, saj si potrošnik lahko izbere in sam vzame zelene izdelke, problem pa vidi v pomanjkanju higiene, saj vsi kupci ne uporabljajo rokavic.

Kako bi vstop podjetja na italijanski trg vplival na vaše dosedanje delo v podjetju?

Sogovornik je mnenja, da bi se z vstopom podjetja na tuji trg vsekakor povečala proizvodnja izdelkov. Še posebno na začetku, v fazi uvajanja novih izdelkov oziroma izboljšave obstoječih bi delo zahtevalo dodatno zbranost in po vsej verjetnosti tudi nekaj nadur, za katere se pošali, da bi zahteval povišico. Kasneje bi proizvodnja normalno stekla, če pa bi se pokazal zelo povečan obseg dela, bi verjetno zaposlili dodatnega peka ali pekovskega pomočnika.

#### **Priloga 4: Vprašanja in odgovori iz intervjuja s poslovodjo ene od poslovalnic**

Ali opazite kakšne spremembe v nakupnih navadah kupcev v obdobju zadnjih petih let? Poslovodja pritrди in doda, da je sprememba očitna. Nekoč kupci niso bili tako pozorni na razne akcije in popuste, danes pa je ravno obratno. Sedaj po večini kupujejo samo izdelke v akciji. Velik vpliv na nakupne navade imajo tudi mediji, ki vsakodnevno »bombardirajo« o raznih popustih in akcijah. Nadaljuje, da opaža, da kupci kupujejo tudi stvari, ki jih sploh ne potrebujejo. Kupijo jih samo zato, ker so cenejši. Potrošniki sploh ne cenijo več kakovosti, ampak jim je pomembna le nizka cena. Doda, da vsi kupci ne gledajo samo na ceno. So še potrošniki, ki jim je na prvem mestu kakovost in ne toliko cena, na žalost pa je takih vedno manj.

Ali v trgovino, v kateri ste zaposleni, zahajajo tudi italijanski kupci? Poslovodja odgovori pritrdilno.

Kakšne nakupne navade imajo italijanski kupci?

Sogovornica odgovori, da so se tudi nakupne navade italijanskih potrošnikov v nekaj letih občutno spremenile. Nekoč so kupovali dražje in kakovostne izdelke, sedaj pa tudi oni bolj gledajo na ceno izdelkov. Kupujejo veliko bolj racionalno kot nekoč. Vsekakor pa imajo Italijani še vedno večjo kupno moč kot Slovenci.

Vodstvo podjetja razmišlja o vstopu na italijanski trg. Kaj menite o tem?

Poslovodja je mnenja, da je za podjetje ključno, da širi svojo prodajno mrežo. Glede na to, da smo blizu italijanske meje, je mnenja, da bi bila to smotrna odločitev. Vsekakor pa je nekoliko skeptična do italijanskih kupcev. Meni namreč, da so Italijani še vedno zelo pod vplivom politike in prepričanj, ki so prevladovali v času 2. svetovne vojne. Poudari, da to ne velja za zamejske Slovence, temveč za »prave« Italijane. Še vedno imajo Slovence za manj vredne, kar bi se verjetno odražalo tudi pri nakupnih navadah. V Slovenijo pridejo kupovat slovenske izdelke, vprašanje pa je, ali bi v svoji državi kupovali tuje – slovenske izdelke.

Kaj bi svetovali podjetju?

Sogovornica odgovori, da naj podjetje podrobno prouči vse možne ovire, ki bi družbo lahko doletele ob vstopu na italijanski trg. Dobro naj prouči zakonodajo, stroške, povezane z vstopom na trg, tekoče stroške poslovanja, sposobnost zaposlenih za delovanje na tujem trgu in ne nazadnje dejstvo, da so Italijani zelo »made in Italy« kupci. Podjetje se bo moralo zelo potruditi, da bo vzbudilo zaupanje italijanskih potrošnikov. Nadaljuje, da bi morali zelo veliko dati na kakovost in videz izdelkov ter na prijaznost prodajalcev, ne nazadnje pa je pomembna tudi cena, ki bi morala biti vsekakor nižja od cen podobnih italijanskih izdelkov.

## **Priloga 5: Vprašanja in odgovori iz intervjuja s poslovodjo ene od manjših poslovalnic**

Ali v trgovino, v kateri ste zaposleni, zahajajo tudi italijanski kupci?

Poslovodja odgovori pritrdilno. Doda, da je poslovalnica, v kateri je zaposlena, razmeroma blizu Italije. Prebivalci bližnjih vasi v Italiji pridejo v Slovenijo prvotno napolnit rezervoarje svojih avtomobilov na bencinsko črpalko, ker je bencin v Sloveniji cenejši kot v Italiji. Obenem se ustavijo tudi v trgovini. Nekateri kupijo samo cigarete (ker so spet cenejše kot v Italiji), drugi pa še marsikaj drugega.

Kaj kupujejo italijanski kupci v trgovini v kateri ste zaposleni?

Sogovornica ponovi, da veliko kupujejo cigarete, ker so pač cenejše kot v Italiji. Na žalost s tem ni veliko dobička. Veliko jih pa poleg cigaret kupi tudi druge izdelke. To so predvsem meso, mlečni izdelki, kruh in slaščice.

Zakaj menite, da italijanski kupci kupujejo našete izdelke v Sloveniji?

Gospa pove, da te izdelke kupujejo, ker so cenejši, obenem pa boljši in kakovostnejši kot v Italiji. Doda, da ji italijanske stranke povedo, da je dober kruh v Italiji drag. Poceni je samo tisti, ki je konec dneva tako suh, da ni več užiten. Kupci so zadovoljni, da lahko kruh, ki ga kupijo, porabijo naslednji dan ali še kasneje in je še vedno svež in mehak. Doda, da je to velika prednost.

Kakšne vrste kruha, pecivo in slaščice najraje kupujejo italijanski potrošniki v trgovini, v kateri ste zaposleni?

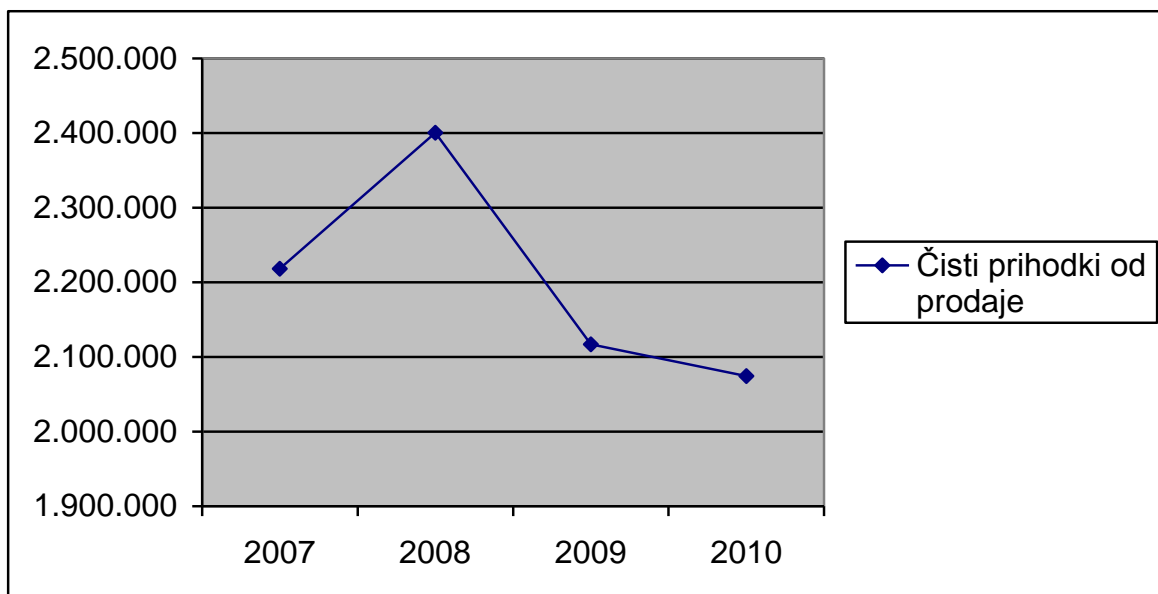
Poslovodja odgovori, da kupujejo predvsem beli kruh (bele štruce in gorjanski kraški hleb), kruh s semeni in koruzni kruh, nekateri tudi kruh z manj soli. Prevladuje pa, kot rečeno, beli kruh. Od slaščic imajo najraje kremno rezino s smetano, kupujejo pa tudi ročno izdelane piškote različnih okusov (navadne, z marmelado, z lešniki, s čokolado).

Kaj menite o tem, da bi podjetje Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o., odprlo prodajalno v Italiji?

Sogovornica je mnenja, da je za podjetje pomembno, da poveča število lastnih prodajaln in s tem poveča prodajo svojih izdelkov. Zaupa mi, da sama ne bi želela delati na italijanskem trgu, ker zelo slabo pozna italijanski jezik. V prodajalni, v kateri je zaposlena, se že nekako znajde s svojo »polomljeno« italijanščino, na italijanskem trgu pa po njenem mnenju moraš obvladati italijanski jezik.

## Priloga 6: Čisti prihodki od prodaje podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.

Slika 1: Čisti prihodki od prodaje podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.

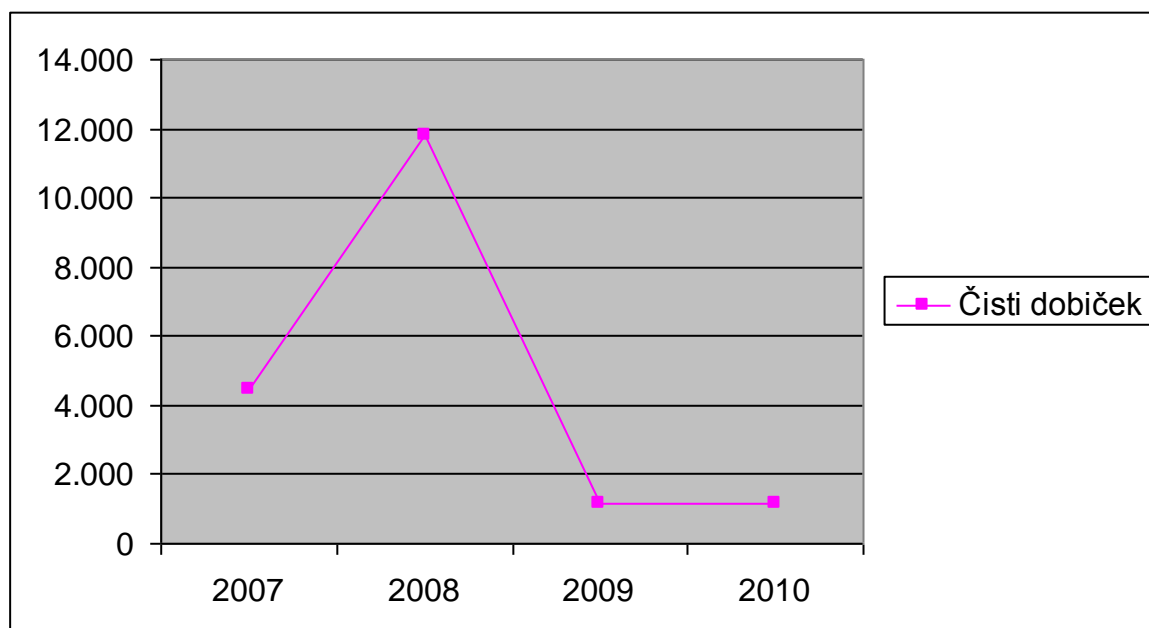


Vir: Pekarna Kras Gorjansko d. o. o., Bilance stanja in izkazi poslovnega uspeha 2007-2010 (interno gradivo), 2011.



## Priloga 7: Čisti dobiček podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.

Slika 2: Čisti dobiček podjetja Pekarna Kras Gorjansko, d. o. o.



Vir: Pekarna Kras Gorjansko d. o. o., *Bilance stanja in izkazi poslovnega uspeha 2007-2010 (interno gradivo)*, 2011.

## Priloga 8: Prikaz ekonomskih podatkov o Italiji po letih

Tabela 1: Prikaz ekonomskih podatkov o Italiji

	2013*	2012*	2011*	2010
Število prebivalcev (v mio.):	60,5	60,4	60,3	60,1
BDP (v mlrd. EUR po tekočih cenah):	1.596,9	1.634,9	1.585,2	1.542,7
BDP per capita (v EUR):	26.389	27.061	26.298	25.670
BDP (PPP, v mlrd. EUR):	1.548,7	1.412,4	1.322,2	1.373,9
BDP per capita (PPP, v EUR):	25.593	23.377	21.933	22.862
Rast BDP (v %):	0,8	0,5	0,6	1,2
Rast zasebne potrošnje (v %):	0,6	0,6	0,6	1,0
Rast javne potrošnje (v %):	0,2	0,1	0,2	-0,6
Rast investicij (v %):	2,0	1,5	1,5	2,3
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %):	0,8	0,6	0,7	1,7
Rast industrijske proizvodnje (v %):	1,4	1,3	2,3	6,5
Stopnja nezaposlenosti (v %):	8,2	8,5	8,7	8,4
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	1,9	2,1	2,8	1,6
Primarni proračunski primanjkljaj / presežek (v % BDP):	1,5	1,1	0,4	-0,1
Kratkoročna obrestna mera za posojila (v %):	5,5	5,0	4,5	4,0
Uvoz blaga (v mlrd. EUR):	-419,8	-400,7	-385,3	-355,7
Izvoz blaga (v mlrd. EUR):	395,7	381,4	364,3	337,1
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	4,5	3,7	4,1	8,9
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	4,2	4,0	4,2	10,3
Saldo tekočega računa (v % BDP):	-3,5	-3,4	-3,4	-3,3
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD):	0,78	0,74	0,71	0,75
Dolg države (v % BDP):	122,1	121,2	121,0	119,1
Vhodne neposredne tuje investicije (v mlrd. EUR):	8,0	7,3	6,4	6,8
Slovenski izvoz (v mio. EUR):	/	/	1.262,9	2.233,8
Slovenski uvoz (v mio. EUR):	/	/	1.922,3	3.541,4
Stopnja tveganja države (op):	/	/	32	31
Razred tveganja (op):	/	/	B	B

Opombe:

(op): stopnja tveganja države: 0–100, 100 pomeni največje tveganje; razred tveganja: A–E, E pomeni največje tveganje. Elementi ocene tveganja.

(\*) Napoved EIU.

(/) Podatek ni na voljo.

Vir: Statistični indikatorji, 2011.

## **Priloga 9: Dohodki v gospodarstvu države Slovenije in Italije po letih**

*Tabela 2: Dohodki v gospodarstvu države Slovenije in Italije (povprečna letna bruto plača zaposlenih s polnim delovnim časom v EUR)*

	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
SLO	10.316	10.851	11.461	11.932	12.466	12.985	13.687	14.625	15.997	16.282	17.168
IT	19.991	20.583	21.076	21.494	/	22.657	23.406	/	/	/	/

Opomba: (/) Podatek ni na voljo.

*Vir: Eurostat, Plače in stroški dela, 2012.*

**Priloga 10: Načela sistema HACCP (Zavod za zdravstveno varstvo Nova Gorica, 2011)**

1. načelo: Vodenje analize tveganja. Ugotovi se potencialne nevarnosti pri posameznih procesih. Nevarnosti so lahko fizikalne, mikrobiološke ali kemične.
2. načelo: Ugotovitev kritičnih kontrolnih točk (KKT). KKT je točka, pri kateri je treba vzpostaviti ukrepe za preprečitev ali zmanjšanje tveganja.
3. načelo: Vzpostavitev kritičnih točk (KT) za vsako KKT. KT je maksimalna ali minimalna vrednost, pri kateri je treba fizikalno, kemično ali mikrobiološko tveganje izničiti ali zmanjšati na sprejemljivo raven.
4. načelo: Vzpostavitev sistema nadziranja, testiranja in opazovanja – monitoring. Monitoring je nujen za vzpostavitev nadzora za vsako KKT.
5. načelo: Vzpostavitev korektivnih ukrepov. Korektivni ukrepi so ukrepi, ki jih je treba sprejeti, kadar monitoring pokaže odstopanje od določenih KT. Ukrepi zagotavljajo, da noben tvegan izdelek ne vstopi v prodajo.
6. načelo: Vzpostavitev evidence postopkov. Uredi se vsa dokumentacija v skladu s postopki in načeli, vključno z analizo tveganja, pisnim načrtom HACCP, evidencami KKT in KT itd.
7. načelo: Vzpostavitev postopkov za zagotavljanje delovanja sistema HACCP.