

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PRISTOPI UVAJANJA BLAGOVNE ZNAMKE MURA NA  
ŠVEDSKI TRG**

**LJUBLJANA, november 2001**

**NATAŠA ŠVEC**

## IZJAVA

Študent/ka NATAŠA ŠVEC izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela. Ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. MAJE MAKOVEC BRENČIČ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne 26.11.2001

Podpis:

Nataša Švec

## KAZALO

1. UVOD	1
2.SLOVENSKI TEKSTILNI TRG	2
2.1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI	2
2.2. MOŽNE SMERI RAZVOJA	4
3. GLOBALIZACIJA IN TEKSTILNI TRG DRŽAV EU	5
3.1. GLOBALIZACIJA TRGOV	5
3.2. RAZLOGI ZA GLOBALIZACIJO	7
3.3. TEKSTILNI TRG EU	8
4. ŠVEDSKI TEKSTILNI TRG	10
4.1. OSNOVNI PODATKI O TRGU	10
4.2. TEKSTILNI TRG	10
4.2.1.Statistični podatki za švedsko	11
4.2.2.Pregled po izdelkih in tkaninah	11
4.3. UVOZ OBLAČIL NA ŠVEDSKI TRG	12
4.4. DISTRIBUCIJA	13
4.4.1. Tržne poti	14
4.4.2. Oblikovanje cene	15
4.4.3. Nastop na trgu	15
4.5. ZAHTEVE ŠVEDSKEGA TRGA	16
5. PODJETJE MURA	17
5.1. KRATKA PREDSTAVITEV	17
5.2. MURINE BLAGOVNE ZNAMKE	18
5.3. POSLOVANJE MURE V LETU 2000	19
5.3.1.Geografska usmerjenost Mure	19
5.3.2.Prihodki po vrsti poslov	20
5.3.3.Realizacija izdelkov Murinih blagovnih znamk	21
5.4. KAKOVOST IN VIZIJA PODJETJA	23
6. BLAGOVNA ZNAMKA PROIZVAJALCA IN/ALI TRGOVSKA BLAGOVNA ZNAMKA	24
6.1. BLAGOVNA ZNAMKA PROIZVAJALCA	25
6.2. TRGOVSKA BLAGOVNA ZNAMKA	28

7. VSTOP MURE NA ŠVEDSKI TRG	30
7.1. FAZA PRIPRAV NA VSTOP	30
7.2. PRVINE TRŽENJSKEGA SPLETA	30
7.2.1. IZDELEK	30
7.2.2. CENA	32
7.2.3. TRŽNE POTI	32
7.2.4. TRŽNOKOMUNIKACIJSKI SPLET	33
7.2.5. LJUDJE	36
7.2.6. FIZIČNO OKOLJE KOT SESTAVINA TRŽENJSKEGA SPLETA	37
7.2.7. STORITVENI PROCES	37
7.3. STRATEGIJE VSTOPA MURE NA ŠVEDSKI TRG	38
8. SKLEP	42
LITERATURA	45
VIRI	46

## 1. UVOD

Čas in razdalje se zaradi vedno hitrejših komunikacij, transporta in finančnih tokov vedno bolj zmanjšujejo. Izdelke, narejene v eni državi, z navdušenjem sprejemajo tudi v drugih državah. Domača podjetja po vsem svetu so prisiljena razmišljati globalno.

In kaj je globalno podjetje?

Globalno podjetje je tisto, ki deluje v več državah in katerega prednosti na področju razvoja in raziskav, proizvodnje, logistike, trženja in financ odsevajo v stroških in ugledu, kar izključno domačim tekmecem ni dosegljivo. Globalna podjetja načrtujejo, izvajajo in usklajujejo svoje dejavnosti po vsem svetu (Kotler, 1996, str. 409 - 410).

Ko se podjetje odloči za razširitev poslovanja na tuje trge, mora določiti svojo politiko in cilje mednarodnega trženja. Državo, v katero bo podjetje vstopilo, izbere na podlagi treh kriterijev, in sicer trženjske privlačnosti, konkurenčne prednosti in tveganja (Kotler, 1996, str. 412 - 414).

Potrošniki na tekstilnem trgu postajajo vse zahtevnejši, kvaliteta izdelka in njegova modnost pa izstopata pri odločitvi o nakupu. Cena ni več odločilen dejavnik, biti mora sorazmerna kvaliteti. Lojalnost do blagovnih znamk se zmanjšuje, povečuje pa se zahteva po diferenciaciji proizvodov. Oblačilo je v trendu vse manj časa, po stilu in modi manj kot pol leta. Število modnih sezon se zato povečuje. Potrošniki so vse bolj segmentirani, tako po okusu kot po deležu potrošenih sredstev za oblačila (Makovec Brenčič, 1999, str. 41).

Podjetje Mura je največji in najuspešnejši proizvajalec tekstilnih izdelkov na slovenskem trgu. V svoji strategiji širitve poslovanja na globalni tekstilni trg je pred korakom vstopa na švedski trg. Namen mojega diplomskega dela z naslovom »Uvajanje blagovne znamke Mura na švedski trg« je tako s pomočjo in v pomoč podjetju Mura d.d. oblikovati smernice uspešnega vstopa na zelo zahteven in razvit švedski trg.

Z iskanjem vzporednic med sekundarnimi viri, najnovejšimi internimi podatki podjetja Mura in pogovori z zaposlenimi ter tržno raziskavo švedskega tekstilnega trga bom skušala odgovoriti na osnovno vprašanje mojega diplomskega dela: "Kako naj tekstilno podjetje kot je Mura vstopi na tuji švedski trg?" Z uvajanjem svoje lastne blagovne znamke in z velikimi investicijami v oglaševanje? Ali naj proizvaja in prodaja svoje izdelke pod blagovno znamko tujega trgovskega podjetja? Kakšne so prednosti ter slabosti ene in druge poti? Ali ob vstopu na trg razmišljati dolgoročno ali se

zadovoljiti le s kratkoročno večjo prodajo? Kako navezati uspešne poslovne stike? Kakšne kolekcije izdelkov in katere storitve ponuditi potrošnikom?

Da bi dobila odgovore na zgoraj zastavljena vprašanja, sem na začetku pregledala značilnosti celotne slovenske tekstilne panoge in ugotovila položaj podjetja Mura na domačem trgu. V nadaljevanju sem razložila svetovni fenomen globalizacije in njen vpliv na poslovanje podjetij. Raziskala sem švedski in evropski tekstilni trg z njegovimi značilnostmi in zahtevami. Poglobila sem se v samo poslovanje podjetja Mura, v njegovo dosedanjo izvozno uspešnost ter v njihove kratkoročne načrte in vizijo. Poiskala sem prednosti in slabosti lastne in trgovske blagovne znamke za podjetje Mura. Opredelila sem prvine trženjskega spleta, ki so po mojem mnenju najprimernejše za uspešno uveljavitev tekstilnega podjetja Mura na švedskem trgu. Na koncu sem skušala poiskati najprimernejšo strategijo vstopa Mure na omenjeni trg. Za zaključek pa sem strnila najpomembnejše ugotovitve in skušala odgovoriti na moja izhodiščna vprašanja.

Kljub vedno bolj zasičenemu tekstilnemu trgu, veliki konkurenci med ponudniki tekstila in visokimi vstopnimi ovirami na nove trge, ima podjetje Mura s svojimi kakovostnimi izdelki možnost uspešnega vstopa na švedski trg in s tem širitev svojega poslovanja na mednarodne trge.

## **2.SLOVENSKI TEKSTILNI TRG**

### **2.1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI**

Značilnost slovenske tekstilne panoge je njena strukturna nehomogenost, saj imamo v njej nekaj velikih in uspešnih podjetij, več srednje velikih na robu preživetja in pojav malih, ki iščejo svoj tržni prostor – niše (Makovec Brenčič, 1999, str. 39).

Razmere, v katerih posluje slovenska tekstilna industrija, niso rožnate. Neverjeten razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije ter globalnih transportnih sistemov *manjša* svet in spreminja ljudi.

Položaj slovenske tekstilne in oblačilne industrije je zaradi neugodnih pogojev izvoza in visoke obremenitve dela vse težji. Dosežena bruto dodana vrednost ne zadostuje niti pokritju stroškov, zato so vlaganja v razvoj skromna, vse hitreje se ukinjajo delovna mesta ter zmanjšuje obseg poslovanja (tabela 1).

**TABELA 1: Indeksi števila zaposlenih oseb po dejavnosti proizvodnje**

DEJAVNOST/LETO	1997	1998	1999
Predelovalna dejavnost	96,8	98,1	96,5
Proizvodnja tekstilij	91,5	101,2	93,9
Proizvodnja oblačil	97,6	94,5	93,3

\*Povprečje predhodnega leta=100

Vir: Statistični letopis, 2000.

Število zaposlenih se je v letu 1998 pri slovenskih tekstilcih zmanjšalo za 2,7 odstotne točke. Podobno zmanjšanje zaposlenih je bilo tudi v državah EU, kjer jih je bilo v letu 1998 zaposlenih za 2,5 odstotne točke manj kot leto prej. Indeks obsega proizvodnje tekstilnih in oblačilnih dejavnosti v Sloveniji za leto 1998 kaže 1,4-odstotno povečanje, v državah EU pa se je proizvodnja zmanjšala za 2,0 odstotne točke. Na podlagi teh podatkov se je produktivnost pri slovenskih tekstilcih povečala za 4,2 in pri tekstilcih v EU za 0,5 odstotne točke (Orešič, Grašič, 2000, str.7).

Razmere na domačem trgu bodo vedno bolj podobne razmeram na trgih držav Evropske unije. Ponudba se bo povečevala, posebej tistih izdelkov, ki so povezani z modnimi gibanji in njenim vplivom na oblikovanje. Proizvajalci in trgovci se bodo odločali za vse več kolekcij v sezoni in tako poskušali izpodriniti konkurenco, ki novostim ne bo sledila. Vedno več bo uvoza iz držav, kjer so stroški dela tudi do 90% nižji kot pri nas. Taki ponudbi pa slovenski proizvajalci ne bodo mogli konkurirati. Prostor za naša podjetja bo tako v segmentu kakovostnejših izdelkov in tam, kjer bo potrebna hitra odzivnost na zahteve trga (Grašič, 1997, str. 191).

Delovanje samo v Sloveniji pa ne bo več dolgo uspešno; potrebno bo učinkovito prestopiti meje tudi z lastnimi blagovnimi znamkami. Potrebne bodo vertikalne integracije, poudarek bo na designu in stalno rastoča kakovost bo sama po sebi umevna (Pevec, 1998, str. 167).

Konkurenčno sposobnost bodo slovenska podjetja lahko povečala predvsem z vlaganji v tehnologijo ter tako povečano produktivnostjo, z zniževanjem stroškov na enoto proizvodnje, z zagotavljanjem zahtevane ravni kakovosti izdelkov in z investiranjem v znanje.

## 2.2. MOŽNE SMERI RAZVOJA

Brez dvoma je osnovni cilj razvoja slovenske tekstilne industrije povečanje bruto dodane vrednosti na zaposlenega.

Do uresničitve opredeljenega cilja vodita predvsem dve poti (Grašič, 1997, str. 192):

- 1.) povečanje prodajnih cen izdelkov
- 2.) znižanje stroškov na enoto proizvodnje
  - s povečanjem obsega proizvodnje brez povečanja zaposlenih
  - z znižanjem direktnih materialnih stroškov na enoto.

1.) Glede povečanja prodajnih cen izdelka so možnosti skromne. Realno povečanje prodajnih cen je možno ob povečanju kakovostne ravni ali ob spremembi oblik poslovanja, in sicer od poslov oplemenitenja na uspešne posle z lastno blagovno znamko.

2.) Dvig sedanje ravni produktivnosti je možen z vlaganjem v tehnologijo in posodabljanjem organizacije proizvodnje. Z ugodnejšimi nakupi surovin v različnih možnih povezavah večjega števila kupcev pa lahko podjetja vplivajo na znižanje neposrednih materialnih stroškov.

Produktivnost kaže trend rasti in je posledica organizacijskih sprememb v proizvodnji, kot so zmanjšanje uvajalnih časov, dvig fleksibilnosti in prilagodljivost posameznih faz proizvodnje.

Problem oblačilne industrije (ne samo pri nas, ampak tudi v Evropi in po svetu) je, da se večina del opravlja za tekočim trakom in po nefleksibilnih standardiziranih sistemih. Večanje števila modnih sezon, stilov, barv, manjša naročila, hitrejše in prožnejše dobave pa so nove značilnosti panoge, katerim se je treba prilagoditi tudi z lastnimi inovacijami, saj so ravno te hkrati tudi dejavnik konkurenčnih prednosti podjetij v panogi (Makovec Brenčič, 1999, str. 40). Hitra rast stroškov dela bo še naprej vplivala na zmanjševanje obsega tekstilne in oblačilne industrije v Sloveniji. Hitrost tega zmanjševanja bo odvisna predvsem od pogojev poslovanja, in to še posebej od pogojev izvoza, saj bo tudi v prihodnosti več kot dve tretjine proizvodnje potrebno prodati na svetovnih trgih (Orešič, Grašič, 2000, str. 14).

Kljub vsemu pa bi se z večjim znanjem vseh zaposlenih v slovenski oblačilni panogi in z velikimi vlaganji v tehnologijo lahko povečala fleksibilnost vseh faz v proizvodnji oblačil. Z večjo fleksibilnostjo bi se povečala odzivnost podjetij na zahteve trga, kar pa bi predstavljalo pomembno prednost slovenskih tekstilnih podjetij pred njihovo konkurenco.



Po mojem mnenju bi moralo osnovno vodilo razvoja slovenske tekstilne panoge ostati poudarek na kakovosti oblačil in razvoj lastnih blagovnih znamk.

### **3. GLOBALIZACIJA IN TEKSTILNI TRG DRŽAV EU**

#### **3.1. GLOBALIZACIJA TRGOV**

Globalizacija pomeni iskanje ekonomije velikega obsega standardiziranih izdelkov visoke kakovosti in nizkih cen in s tem povezanega uspešnega prodora na svetovni trg. Globalizacija trga in standardizacija izdelkov sposobnim podjetjem omogočata, da povečajo svoj delež na številnih trgih.

Globalizacija ni pogojena samo z razvojem in prenosom tehnologije, ampak nanjo vplivajo tudi drugi dejavniki, zlasti poenotenje monetarnih sistemov in investiranje kapitala v najdonosnejše panoge ne glede na geografske razsežnosti. Hkrati pa globalizacija ne pomeni opustitve strategije segmentiranja trga, temveč njeno širjenje v svetovnem merilu. Zaradi podobnosti povpraševanja v različnih državah se razširja število trgov, kar povečuje skupno ponudbo in s tem prodajo. Nakupno vedenje in izenačevanje potreb porabnikov, ki si želijo kupovati izdelke boljše kakovosti po nižji ceni, sili trgovska podjetja, da ne poslujejo le z ožjimi blagovnimi skupinami, temveč da se prilagajajo množičnemu povpraševanju in širokim preferencam porabnikov (Potočnik, 2001, str. 31 - 32).

Politično in gospodarsko odpiranje držav in zniževanje njihove rizičnosti spodbuja ponudnike k vstopu na nove – netradicionalne – trge. Hitro zastarevanje tehnologij in izdelkov ter naraščanje stroškov za razvoj novih pa sili podjetja v iskanje velikih in dinamičnih trgov, na katerih je mogoče uresničevati ambiciozne tržne načrte. Obstoje in razvoj podjetij, tudi na domačem trgu, je vse bolj odvisna od njihove konkurenčne sposobnosti, ki jo presoja trg s pomočjo mednarodnih standardov konkurenčnosti. Ker Slovenija že na prehodu v tržno ekonomijo vse bolj odpira svoj trg vplivom globalne ekonomije, velja tudi za slovenska podjetja ugotovitev, da morajo, če želijo uspeli v dinamičnem mednarodnem okolju, aktivno sodelovati v procesu globalizacije trga, ki vse bolj dobiva podobo velikega trga brez meja. Globaliziranje trgov in konkurence postaja tako osrednji fenomen svetovnega gospodarstva na prehodu v 21. Stoletje (Jurše, 1998, str. 25).

Globalizacijo lahko razumemo tudi kot večplasten proces, ki vključuje ekonomske, politične in kulturne sestavine, ki skupaj tvorijo novo kakovost.

Proces globalizacije posameznih panog spodbujajo zelo različni dejavniki, med katerimi so pomembni zlasti naslednji (Jurše, 1998, str. 27):

- *spodbujevalci globalizacije trgov* (porajanje globalnih odjemalcev s podobnimi potrebami, okusi in zahtevami, pomen globalnih odjemalcev in distributerjev, prenosljivost marketiških pristopov na različne nacionalne trge)
- *spodbujevalci globalizacije stroškov* (izkoriščanje ekonomije obsega, ugodnih logističnih pogojev in stroškovnih razlik v posameznih državah)
- *vladni spodbujevalci globalizacije* (ustvarjanje pogojev, ki dajejo prednost globalnim strategijam, npr. regionaliziranje trgov, mednarodni sporazumi, usklajevanje tehničnih standardov in infrastrukture idr.)
- *spodbujevalci globalizacije konkurence* (konkurenčni pogoji, ki spodbujajo uporabo globalnih strategij, agresivna tržna ekspanzija konkurentov idr.).

Agresivno sklepanje strateških povezav med podjetji z različnih delov sveta in med samimi konkurenti, številni prevzemi, pripojitve in združitve pa so odzivi podjetij na porajanje globalnega trga in aktiven preizkus ustvarjati potrebne zmožnosti za konkuriranje na takšnem trgu.

Globalizacija kot proces postavlja tudi menedžerje v podjetjih pred nove izzive, zlasti z naslednjih vidikov: kako organizirati poslovne procese v procesu internacionalizacije dejavnosti podjetja preko meja posameznih držav, kako zagotoviti usklajevanje poslovnih aktivnosti podjetja na številnih lokacijah, kako na eni strani izkoristiti prednosti velikega globalnega trga, sočasno pa zagotoviti tudi primerno stopnjo odzivnosti in prilagodljivosti posebnostim na posameznih lokalnih trgih, kako razvijati in utrjevati konkurenčno sposobnost na globalnem trgu.

Da bi se lahko podjetja uspešno kosala s konkurenti in dobavitelji na globalnem, hitro se spreminjajočem trgu, morajo mednarodni tržniki posegati po novih pristopih v mednarodnem trženju, predvsem pa potrebujejo globalni pogled na tržna dogajanja. Zaradi globalnega značaja konkurence vse več konkurentov, zlasti manjših in šibkejših, izgublja svojo tržno pozicijo, bodisi tako, da so izločeni s trga ali pa so predmet sovražnih prevzemov s strani močnejših konkurentov. Na večini nacionalnih trgov se tako za tržne deleže borijo bolj ali manj isti – globalni – konkurenti, ki vstopajo tudi na manj privlačne trge z namenom, da bi si dovolj zgodaj zagotovili dobro izhodiščno pozicijo za ostro konkuriranje v obdobju, ko bodo ti trgi prešli v fazo hitre rasti (Jurše, 1998, str. 28 - 29).

### **3.2. RAZLOGI ZA GLOBALIZACIJO**

Medtem ko so razlogi za globalizacijo v tehnološko intenzivnih sektorjih predvsem novi tržni potenciali, pa so na delovno intenzivnejših stopnjah proizvodnje v industriji izdelave oblačil pomembnejši stroški dela.

Globalizirana tekstilna podjetja oskrbujejo osnovne materiale in komponente za proizvodnjo in trženje tako rekoč po celem svetu, odvisno od tega, kateri trgi ponujajo najugodnejšo vrednost oziroma najnižjo ceno za želeno kakovost.

Za globalizirano tekstilno podjetje je predvsem značilna večja stopnja znanja, saj uporablja bolj kompleksne oblike vstopa na tuje trge, kot so neposredne naložbe v proizvodnjo, skupne naložbe. Še višjo stopnjo globaliziranega podjetja predstavljajo multinacionalne družbe, ki se pri mednarodnem poslovanju opirajo na materialne in kadrovske vire po vsem svetu ali pa se povezujejo v strateške zveze oz. omrežja enakopravnih partnerjev (Vida, 1997, str. 365).

Globalizacija tekstilnih trgov ponuja nove priložnosti in celo rešitve za preživetje v hudih konkurenčnih pogojih, če imajo podjetja dovolj znanja in dostop do informacijske tehnologije. Velika globalizirana podjetja imajo prednost predvsem v nižjih stroških proizvodnje zaradi ekonomije obsega, možnosti večjega števila ali obsega kolekcij ter v visoki tehnologiji.

Manjša podjetja pa imajo specifične prednosti, ki bi jih morala prav zaradi trendov globalizacije tekstilnih trgov izkoristiti. Med te prednosti spada prožnost in hitra odzivnost na zahteve trga ter izdelava manjših serij in ekskluzivnih kolekcij. Majhna podjetja bi se morala preusmeriti predvsem na izdelke, ki jih velika in kapitalno močna podjetja ne morejo stroškovno učinkovito proizvajati. Strateško povezovanje in partnerstvo z drugimi tekstilnimi in tržnimi ter maloprodajnimi podjetji tako na regionalnem kot globalnem nivoju pa bodo pri tem še posebnega pomena, predvsem zaradi dostopa do informacij o zahtevah svetovnih trgov.

*Kaj lahko torej pričakujemo kot posledico globalizacije tekstilnih trgov in podjetij v prihodnjem obdobju?*

Na eni strani olajšan dostop do novonastajajočih trgov in ugodnejših preskrbovalnih virov, za končne potrošnike širšo ponudbo izdelkov in nižje cene, po drugi strani pa velikansko konkurenco na tekstilnem trgu, tesnejše povezovanje med proizvodnimi in trgovskimi podjetji ter preživetje najmočnejših ne glede na velikost podjetja, temveč glede na znanje in dostop do informacijske tehnologije (Vida, 1997, str. 367).

Globalizacija je tako ustvarila številne priložnosti na svetovnem trgu tudi za tekstilna podjetja. Na eni strani novi trgi, prednost velikega obsega proizvodnje in s tem možnost prihrankov, na drugi strani pa neusmiljen boj za preživetje že uveljavljenih podjetij in velikanske ovire za vstop novih podjetij in za podjetje Muro.

### **3.3. TEKSTILNI TRG EU**

Tekstilna industrija spada med tako imenovane temeljne industrije in je zanimiva predvsem zato, ker sega njen razpon od kapitalsko intenzivnejših panog (predenje, tkanje, pletenje) pa do klasično delovno intenzivnega dela (konfekcioniranje oblačil).

V EU predstavlja proizvodnja tkanin v letu 1997 2,7% skupne dodane vrednosti predelovalne industrije in zaposluje približno 1,3 milijona delavcev. Oblačilna industrija je zaposlovala leta 1997 4% vseh zaposlenih v predelovalni industriji EU in generirala 1,5% dodane vrednosti predelovalne industrije.

Proizvodnja tekstila v EU, ki je močno skoncentrirana v Italiji, Nemčiji, Franciji in Veliki Britaniji, upada že od začetka tega desetletja, predvsem zaradi naraščanja uvoza tekstila in oblačil iz držav v razvoju, prednost katerih so nizki stroški dela.

Stroški dela po uri delavca so najvišji v zahodnih visoko razvitih gospodarskih sistemih, ki imajo malo poceni delovne sile z nizko izobrazbo, manj razvita gospodarstva pa imajo veliko ponudbo poceni delovne sile (tabela 2). Večina uvoženih tekstilnih izdelkov tako prihaja iz Kitajske, Turčije, Indonezije in Pakistana ter nenehno narašča.

Najpomembnejši trg tekstilne industrije EU so še vedno države EU, vse pomembnejše pa postajajo tudi ZDA, Švica in Japonska. Največji izvoz vsekakor predstavlja izvoz v srednjo in vzhodno Evropo ter v nekatere sredozemske države z namenom dodelave tekstila v oblačila in nato ponovnega uvoza v EU. Z razvojem tekstilne industrije pa se močno povečuje konkurenčnost Srednjega in Daljnega vzhoda, držav s poceni delovno silo (Smole, Marovt, 2000, str. 38).

**TABELA 2: Primerjava cen dela za evropske in nekatere azijske države v oblačilni industriji leta 1998**

<b>DRŽAVA</b>	<b>Skupni stroški dela po uri delavca v DEM</b>	<b>Indeks: Slovenija 100</b>
Švica	<b>41,05</b>	<b>711</b>
Danska	<b>38,57</b>	<b>668</b>
Belgija	<b>37,59</b>	<b>651</b>
Japonska	<b>36,55</b>	<b>633</b>
Nizozemska	<b>34,62</b>	<b>600</b>
Nemčija	<b>32,99</b>	<b>572</b>
Avstrija	<b>30,99</b>	<b>537</b>
Italija	<b>25,04</b>	<b>434</b>
Francija	<b>24,74</b>	<b>429</b>
ZDA	<b>18,44</b>	<b>320</b>
Velika Britanija	<b>17,61</b>	<b>305</b>
Španija	<b>13,85</b>	<b>240</b>
Grčija	<b>13,41</b>	<b>232</b>
Portugalska	<b>7,17</b>	<b>124</b>
Slovenija	<b>5,77</b>	<b>100</b>
Taiwan	<b>5,39</b>	<b>93</b>
Hong Kong	<b>5,36</b>	<b>93</b>
Madžarska	<b>4,78</b>	<b>83</b>
Južna Koreja	<b>3,95</b>	<b>68</b>
Turčija	<b>3,04</b>	<b>53</b>
Tajska	<b>1,23</b>	<b>21</b>
Kitajska	<b>0,47</b>	<b>8</b>
Indija	<b>0,35</b>	<b>6</b>

Vir: Pevec, 1998, str. 169.

Na vseh evropskih trgih je prisoten trend hitrega razvoja trgovskih blagovnih znamk. Ker trgovci obvladujejo kar nekaj zelo pomembnih distribucijskih faz in najbolj poznajo želje in potrebe kupcev, so zelo resen konkurent tekstilni industriji. Imajo pa tudi končno besedo pri tem, katerim blagovnim znamkam bodo v svojih trgovinah dali prednost.

Na drugi strani pa se proizvajalci oblačil zavedajo pomembnosti lastnega trženja in tako ustanovljajo verige lastnih trgovin, s tem pa vedno bolj izginjajo tradicionalne razmejitve med trgovci in proizvajalci.

Zaradi nujnosti hitrega prilagajanja dinamičnim tržnim razmeram v svetu, so vedno bolj pomembne tudi vertikalne integracije v strateška združenja, ki obsegajo oblikovalce, proizvajalce in trgovce.

Razvojne usmeritve evropskih tekstilcev (Orešič, 2000, str. 14):

- bolj odprta svetovna trgovina z manj ovirami, tako da bi tudi evropski tekstilci lažje prodajali na trgih vzhodnih, afriških in ameriških držav
- proizvodnja se bo še naprej prenašala na področja s cenejšo delovno silo, medtem ko bo organizacija, trženje in oblikovanje ostalo v evropskih rokah.

## **4. ŠVEDSKI TEKSTILNI TRG**

### **4.1. OSNOVNI PODATKI O TRGU**

Velikost države: 449.964 km<sup>2</sup>

Prebivalstvo: 8,9 mio

BDP: 175 mia USD

BDP/preb.: 19.700 USD (ocena 1998)

Rast gospodarstva: 2,9% (ocena 1998)

Valuta: 1 SEK=23,92 sit

Glavno mesto: Stockholm ( 700.000 prebivalcev )

Večja mesta: Göteborg 460.000 preb., Malmö 255.000 preb.,  
Uppsala 187.000 preb., Linköping 132.000 preb.

### **4.2. TEKSTILNI TRG**

Prodaja oblačil je na Švedskem v začetku devetdesetih padala in je dosegla najnižji nivo v letu 1996. Po tem letu se je začela hitra rast, tako da je v letu 1999 znašala 4,5%, leta 2000 pa okrog 5%.

Največje povpraševanje je po izdelkih, ki ponujajo pravo razmerje med kvaliteto in ceno. Izdelki z nizko kvaliteto in nizkimi cenami se prodajajo zelo težko. Tudi trg luksuznih izdelkov (visoki cenovni nivo) ni obsežen.

Značilnost švedskega trga so močne blagovne znamke domačih trgovskih verig. To pa seveda ne pomeni, da se druge blagovne znamke ne prodajajo, saj so na trgu prisotne vse znane blagovne znamke.

#### 4.2.1. STATISTIČNI PODATKI ZA ŠVEDSKO

Prodaja oblačil na Švedskem:	9.112 mio DEM v letu 1998
Delež potrošnje za tekstil v skupni potrošnji države:	4.2%
Potrošnja za tekstil na prebivalca:	540 ECU v letu 1996
	Ocena za leto 2000 je 595 ECU

Vir: Interno gradivo Mure, 2000.

Trendi rasti kažejo pozitivne premike. Pomembno je, da se potrošnja oblačil povečuje z večjo stopnjo rasti kot splošna potrošnja v državi.

Večji del prodaje je usmerjen k mlajšim, modno zavednim potrošnikom. Povečuje se pomen kroga potrošnikov v starostni skupini 50 let in več. Za to skupino je značilno, da imajo večjo kupno moč in so še vedno aktivni, tako da je prisotna potreba po nakupu oblačil.

#### 4.2.2. PREGLED PO IZDELKIH IN TKANINAH

Stil oblačenja je odvisen od različnih dejavnikov: trendi oblačenja, pritisk blagovnih znamk preko oglaševanja, status in delovno mesto posameznikov. Zelo velik vpliv imajo klimatske razmere, za katere so na Švedskem značilna topla poletja in več mesecev trajajoče mrzle zime s temperaturami pod ničlo. Zaradi tega so pomembne tkanine bombaž za poletje in volna ali mešanice z volno za zimo.

*Modna oblačila po nizkih cenah:* krog potrošnikov je predvsem mlajša populacija, vendar kljub temu ni povpraševanja po izdelkih po absolutno najnižjih cenah. Pomemben je predvsem odnos med ceno in kvaliteto. Najpomembnejša prodajna mesta so verige veleblagovnic.

*Jeans:* zelo velika zavednost in pripadnost za blagovne znamke v krogu mlajših potrošnikov. Pri starejših potrošnikih je bolj pomemben odnos med ceno in kvaliteto ter dobro izdelavo oblačil.

*Oblačila za delo in prosti čas:* potrošniki so zelo zainteresirani za oblačila, ki jih lahko uporabljajo za delo in prosti čas. Švedi se redko oblačijo formalno, čeprav je vidna rast oblačil za posebne priložnosti. Ženski del prebivalstva je na splošno bolj usmerjen k modnim oblačilom kot moški del.

*Delovna oblačila*: lahka delovna oblačila za hotele, restavracije, uniforme za policijo, carine itd. Ta trg je pomemben, vendar je težko dostopen za zunanja podjetja. Ti posli se dobijo na osnovi javnih razpisov, kjer imajo prednost domača podjetja. Možnost za prisotnost na tem delu trga je le v primeru, če ima tuj dobavitelj svoje ali mešano podjetje na Švedskem.

*Ekologija*: Švedska je ekološko zelo osveščena država. To se odraža v veliki pozornosti glede načina pakiranja in ekološko predelanih tkanin.

#### 4.3 UVOZ OBLAČIL NA ŠVEDSKI TRG

**TABELA 3: Struktura Švedskega uvoza tekstila po državah (v odstotkih) v obdobju 1990 - 1996**

DRŽAVA	1990	1991	1994	1995	1996
<b>EU(15)</b>	<b>65,0</b>	<b>61,7</b>	<b>45,0</b>	<b>45,5</b>	<b>46,0</b>
Portugalska	16,8	15,2	10,1	8,5	8,4
<b>EFTA (4)</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>2,4</b>	<b>1,7</b>
<b>Vzh. in osrednja Evropa</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>7,5</b>	<b>8,9</b>	<b>9,5</b>
Estonija	-	0,1	2,0	2,6	2,9
Poljska	0,5	1,2	2,1	2,1	1,9
Kitajska	4,9	7,3	20,9	18,1	16,2
Vietnam	0,1	0,1	0,4	0,4	0,5
<b>Države v razvoju</b>	<b>23,7</b>	<b>23,7</b>	<b>21,9</b>	<b>22,3</b>	<b>21,9</b>
Bangladeš	0,9	0,7	0,8	1,5	2,0
Hong Kong	10,3	10,8	9,2	8,9	8,6
Indija	1,9	2,0	4,5	4,4	3,1
Indonezija	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0
Republika Koreja	2,9	2,9	1,5	1,6	2,0
Macao	0,9	0,6	0,4	0,8	1,1
Malezija	0,6	0,6	0,4	0,3	0,2
Pakistan	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6
Filipini	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1
Sri Lanka	0,5	0,4	0,5	0,5	0,3
Tajska	1,7	1,6	1,6	1,3	1,3
<b>Druge države</b>	<b>3,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>4,3</b>
Turčija	1,4	1,1	1,6	1,8	2,4

Vir: Interno gradivo Mure, 2000.



Vrednost uvoza znaša po uvoznih cenah skoraj 3.800 mio DEM. Če upoštevamo maloprodajne cene uvoženih izdelkov, potem je uvoz zelo pomemben, saj znaša 98% celotne prodaje. Podroben pregled strukture uvoza je prikazan v tabeli 3.

Švedska ima omejen uvoz tekstila in oblačil s kvotami. V obdobju 1991 – 1994 so bile kvote ukinjene, vendar so se ponovno uvedle v letu 1995. Kvote omejujejo uvoz predvsem iz držav izven Evropske unije. S ponovno uvedbo kvot je bila tako najbolj prizadeta Kitajska, ki je takoj za državami iz Evropske unije na drugem mestu po pomembnosti uvoza za Švedsko. Pomen Kitajske, kot je že rečeno, še naprej pada, predvsem v korist držav iz EU in pridruženih članic EU, za katere prav tako velja prost uvoz.

Za uvoz slovenskega oziroma evropskega blaga pa v bistvu ni nobenih ovir. Edina razlika med uvozom iz Slovenije ali iz držav EU je ta, da je potrebno plačati za slovensko blago DDV takoj ob uvozu, za razliko ob blaga, ki prihaja iz EU, kjer se le ta obračuna ob prodaji.

Slovenski izvoz tekstila je na švedski trg v obdobju 1996 – 2000 v povprečju znašal približno 1% celotnega slovenskega tekstilnega izvoza (tabela 4).

**TABELA 4: Slovenski izvoz tekstila na Švedsko v obdobju 1996 – 2000, vrednostno (v USD) in v razmerju do celotnega slovenskega izvoza tekstila (%)**

Leto/izvoz	Skupni SLO izvoz (1) v USD	Izvoz na Švedsko (2) v USD	(2)/(1) v %
1996	570.108.943	3.562.679	0,6
1997	529.882.692	5.776.514	1,0
1998	518.500.842	8.298.218	1,6
1999	446.845.339	3.774.201	0,8
2000	372.948.963	3.908.769	1,0

Vir: Interni podatki Gospodarske zbornice Slovenije, 2001.

#### 4.4. DISTRIBUCIJA

Na Švedskem je bilo v letu 1998 okoli 6.800 maloprodajnih mest. Večji del maloprodaje pade na večja podjetja in na verige veleblagovnic.

Pomembne oblike distribucije na trgu:

- *Verige trgovin in posamezne trgovine*: skupno število prodajnih mest je 1.450. Delež prodaje v teh trgovinah se konstantno povečuje, v letu 1998 je bil tržni delež te skupine 49%.

- *Neodvisni manjši trgovci*: število prodajnih mest je 5.400, tržni delež pa 31,9% v letu 1998.
- *Hipermarketi in blagovnice*: 110 prodajnih mest in tržni delež 4,7%.
- *Prodaja po pošti*: 7 podjetij s tržnim deležem 6,2%.
- *Športne trgovine*: več kot 300 prodajnih mest in tržni delež 8,2%.

Švedska je glede razširjenosti oblik distribucije zelo podobna trgu EU. Vedno pomembnejše mesto z vidika maloprodaje zavzemajo verige trgovin in veleblagovnic.

Najpomembnejše posamezne tekstilne verige podjetij na švedskem trgu so:

- H & M, Hennes & Mauritz: 120 trgovin na Švedskem in 430 v tujini, njihov promet je v letu 1998 znašal cca 980 mio DEM. Delež prodaje prodajnih mest v tujini je 80%. Nabava je centralizirana in se vrši v Stockholmu.
- Linex: druga največja veriga blagovnic s 164 trgovinami na Švedskem, ki ima prodajna mesta tudi v ostalih skandinavskih državah. Njihov promet je v letu 1998 znašal okrog 610 mio DEM. Centrala podjetja je v bližini Göteborga.
- KappAhl: je s 104-mi prodajnimi mesti na Švedskem in večjim številom prodajaln v ostalih skandinavskih državah v letu 1998 dosegel promet v višini 550 mio DEM. Centrala podjetja je prav tako v Göteborgu.

Švedska je znana po zelo močnih domačih trgovskih verigah in združenjih (vse tri zgoraj omenjene verige so Švedske). Iz tega sledi, da imajo v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev na trgu zelo veliko moč domače trgovske blagovne znamke. Ker večina uvoza tekstila prihaja iz Nemčije, pa veljajo nemške blagovne znamke za najmočnejše med tujimi.

#### 4.4.1. TRŽNE POTI

Tržne poti se razlikujejo, odvisno od ciljne skupine, preko katerih hoče podjetje priti do končnih potrošnikov. Kratek pregled po ciljnih skupinah:

*Večji uvozniki*: v tej skupini so velike verige veleblagovnic in večji uvozniki, ki delajo pod svojo blagovno znamko. Ponavadi imajo ta podjetja izdelane svoje kolekcije in iščejo možnosti za proizvodnjo v tujini. Kontakti teh podjetij s proizvajalci so neposredni, kupujejo večje količine in iščejo ugodne cene proizvodnje. Največ proizvajalcev oziroma dobaviteljev prihaja iz Baltskih držav, pomembni pa sta še Poljska in Turčija.

*Manjši kupci:* v to skupino spadajo manjše verige trgovin in neodvisni trgovci. Nakupe vršijo preko agentov/uvoznikov ali na sejnih. Prednost imajo nakupi blaga pri uvozniku, saj se s tem podjetja izognejo daljšim uvoznim postopkom.

*Dražji izdelki* se ponavadi prodajajo preko agentov, ki zaradi velikih razdalj med večjimi mesti lahko zahtevajo tudi do 20% provizije. Pri večjih kupcih pa je vse pomembnejši neposredni stik s proizvajalci, predvsem zaradi cenovnega vidika, kot tudi zaradi pravočasnih dobav.

#### 4.4.2. OBLIKOVANJE CENE

Podjetje določi ceno ob upoštevanju vsaj treh osnovnih sestavin cene: povpraševanja, stroškovne funkcije in cene pri konkurenci. Stroški predstavljajo spodnjo cenovno mejo. Cene pri konkurenci in cene nadomestnih izdelkov služijo podjetju za orientacijo pri določanju cene. Mnenje kupcev o izrednih lastnostih izdelka, ki ga podjetje ponuja, pa postavi zgornjo cenovno mejo.

Cene je moč določiti na osnovi pribitka, ciljnega donosa, zoznane vrednosti izdelka pri porabniku, po načelu "več vrednosti za manj denarja", po načelu trenutnih cen na trgu in ob ponudbi na natečaju (Kotler, 1996, str. 498). Cene tekstilnih izdelkov se na švedskem trgu oblikujejo na osnovi stroškov (po t.i. stroškovnem načelu), ki jih imajo trgovci s svojo dejavnostjo. Največji dejavnik so plače zaposlenih in najemnine za trgovske prostore. Posebnost je to, da imajo agenti na Švedskem dosti višje provizije, kot je normalno v ostalih delih Evrope (tudi do 20%). Vzrok je v velikih razdaljah med mesti, večdnevnih potovanjih, visokih cenah hotelskih storitev, visokih stroških najemnin prostorov za predstavitve kolekcij itd.

V večini primerov so sicer cene tekstilnih izdelkov usklajene med prodajalci, na splošno pa veljajo nekoliko nižje cene na severu države v primerjavi s Stockholmom in jugom države.

Oblikovanje cene se razlikuje in je odvisno od samega izdelka, tipa prodajnega prostora in distribucijske poti. Zelo modne in oglaševalsko podprte ponudbe imajo tudi večje pribitke.

#### 4.4.3. NASTOP NA TRGU

Uvozniki in grosisti nenehno iščejo nove dobavitelje, predvsem zaradi želje po ugodnejših cenah. To seveda vključuje tudi željo po pravem razmerju med ceno in kvaliteto, ne pa samo potrebo po absolutno nižjih cenah. Glavni uvozniki imajo tudi

svoje kanale za iskanje novih dobaviteljev in jih zelo radi tudi osebno obišejo, ker se hočejo prepričati o tehnologiji in nenazadnje tudi o ekološki osveščenosti dobavitelja.

Pri prvih stikih s švedskimi uvozniki je zelo pomembno začetno poznavanje trga, predvsem v smislu obstoječe ponudbe, cenovnih nivojev in prodajnih mest. Za splošni vtis o trgu je tako priporočljivo s strani vseh institucij, da se pred samim navezovanjem stikov s švedskimi podjetji obiše trg oziroma eno ali dve večji mesti, priporočljiv pa je tudi ogled sejma mode v Stockholmu. Splošni podatki o trgu so pomembni tudi zato, da kupci ob prvem stiku vidijo, da je dobavitelj seznanjen z razmerami na trgu in da razume potrebe potrošnika.

#### **4.5. ZAHTEVE ŠVEDSKEGA TRGA**

Splošna zahteva trga je, da dobavitelj upošteva "Švedsko gledanje na izdelek". To zajema zgoraj navedeno poznavanje trga (ponudba, cenovni nivoji, materiali, itd.), kar se lahko doseže le s predhodnim spoznavanjem trga na njem samem.

Švedi so zelo modno osveščeni, kar se ne odraža samo v njihovem načinu oblačenja, temveč tudi pri njihovih pričeskah, modnih dodatkih itd. Na splošno pa je švedski trg zelo podoben angleškemu trgu, kar pomeni, da klasiko vedno bolj nadomeščajo športna oblačila.

Močne zime na Švedskem zahtevajo debelejšše tkanine. Pomembne so športne vetrovke, ki so toplejše od klasičnih plaščev.

Zahteve kupcev so predvsem:

- točne dobave
- celovitost kolekcije
- pravilno razmerje med ceno in kvaliteto.

Zelo pomemben je tudi že omenjeni ekološki vidik. Na trgu pa velja pravilo, da prodajalec odgovarja za vse napake, ki izvirajo iz posameznega izdelka.

Tudi označevanje izdelkov je zelo natančno urejeno. Večji uvozniki imajo svoje laboratorije, kjer preizkušajo tkanine. Sestavine morajo biti natančno označene in dejanska sestava ne sme odstopati od navedene. Vzdrževanje mora biti označeno, prav tako pa tudi obstojnost barve in krčenje. Vsi podatki pa morajo biti navedeni v švedskem jeziku (Interno gradivo Mure, 2000).

## 5. PODJETJE MURA

### 5.1. KRATKA PREDSTAVITEV

Mura European Fashion Design, proizvajalka oblačil, je visoko tehnološko opremljeno in tržno orientirano podjetje, odprto v svet. Naravnost podjetja sledi zahtevam kupcev z izbranim okusom in gradi dolgoročno strategijo na lastnih kakovostnih blagovnih znamkah ter na iskanju novih tržnih možnosti in utiranju na nove tržne poti.

Od leta 1995 deluje kot delniška družba in danes zaposluje 5.299 delavcev (na dan 31.12 2000). V primerjavi z letom 1999 se je skupno število zaposlenih zmanjšalo za 381 delavcev ali 6,7%. Kadrovsko strukturo Mure d.d. so leta 2000 zaznamovale naslednje značilnosti: 76,98 odstotkov vseh zaposlenih je žensk, povprečna starost zaposlenih je 38 let in povprečna delovna doba 19 let (Interno gradivo Mure, 2000).

Mura European Fashion Design je največje slovensko tekstilno podjetje s tržnim deležem 31,34% v letu 2000 (Tabela 4).

**TABELA 4: Gibanje tržnega deleža podjetja MURA v obdobju 1994 - 2000**

LETO	TRŽNI DELEŽ V ODSOTKIH
1994	31,79
1995	31,23
1996	29,44
1997	29,99
1998	32,78
1999	30,52
2000	31,34

Vir: Interni podatki Gospodarske zbornice Slovenije, 2001.

Podjetje vključuje štiri profitne centre:

- Tovarna moških oblačil
- Tovarna ženskih oblačil
- Tovarna ženskih plaščev in
- Trgovska mreža.

Poslovni sistem je sestavljen iz krovne (matične) enote - delniške družbe Mura, European Fashion Design in njenega hčerinskega podjetja Muralist d.o.o. za usposabljanje in zaposlovanje invalidov ter petih mešanih družb:

- WESTMUR, GmbH, Viernheim, Nemčija
- CLASSIC by Trendline, GmbH, Weiden, Nemčija
- PMI, Ltd, New York, ZDA
- INTERTRADE d.d., Praga, Češka
- MURA d.o.o., Zagreb, Hrvaška.

Podjetje je poslovno povezano s trgi več kot tridesetih držav. S celovito in kakovostno ponudbo, tako glede cenovnih segmentov kot namembnosti oblačil, je usmerjeno k potrošnikom obeh spolov z visoko modnimi in kakovostnimi izdelki.

Proizvodno-prodajni program Mure obsega:

- program ženskih oblačil: bluze, obleke, krila, hlače, kostimi, kompleti, suknjiči, telovniki, jakne;
- program moških oblačil: srajce, moške obleke, suknjiči, telovniki, hlače, jakne, površniki;
- dopolnilni program: pletenine, svilene rute in šali z unikatnimi poslikavami, usnjena galanterija (rokavice, pasovi, torbice, aktovke, denarnice), ženske in moške nogavice, kravate in metuljčki.

Do konca osemdesetih let je Mura vzporedno z razvojem tehnološke opremljenosti veliko vlagala v povečanje kapacitet. Najnovejša pridobitev pa je sistem za avtomatsko krojenje in računalniško oblikovanje, ter avtomatska oprema. Trenutna tehnološka raven podjetja je primerljiva s svetovno konkurenco. Proizvodnja konfekcije poteka z moderno, avtomatsko in polavtomatsko strojno opremo, ki je v celoti informacijsko podprta. Kakovost izdelkov je tako odlična, proizvodnja je maloserijska, roki izdelave so kratki in s tem tudi vezava finančnih sredstev.

## **5.2. MURINE BLAGOVNE ZNAMKE**

Blagovna znamka kot ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija vsega naštetega, je namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurence (Kotler, 1996 str. 444).

Podjetje Mura ima za sabo v zadnjih nekaj letih precej uspešen razvoj lastnih blagovnih znamk. Njene blagovne znamke so zelo priznane in uveljavljene predvsem po Vzhodni Evropi in na trgih bivše Jugoslavije.

Zahtevnejšim potrošnikom sta namenjeni Murini blagovni znamki LeOna za dame in J.G.Carniolus za gospode. Izdelke teh blagovnih znamk cenijo potrošniki z izoblikovanim in izbranim stilom oblačenja. Oblačila so nekaj posebnega, poudarjajo in razkrivajo njihovo samozavest.

### ***J.G.Carniolus***

Ciljna skupina J.G.Carniolus-a so moški, ki se želijo oblačiti v elegantno, modno oblačilo iz najboljših materialov. Temu primerno spada ta blagovna znamka v višji cenovni razred.

### ***LeOna***

Blagovna znamka LeOna je znamka za vrhunsko žensko modo, ki prav tako spada v višji cenovni razred.

### ***Mura design***

Oblačila znamke Mura design so namenjena nekoliko mlajšim potrošnikom in vsem tistim, ki stavijo na sproščeno, ležerno oblačenje. Blagovna znamka je razpoznavna po naravnih materialih, udobnih krojih in po usklajenih barvnih kombinacijah.

## **5.3.POSLOVANJE MURE V LETU 2000**

Leto 2000 je prineslo v žensko modo vrsto novitet. Vrhunsko izdelan kostim iz kvalitetnih tkanin, nesporni favorit ženskega oblačenja več kot desetletja, so izrinila oblačila enostavnejših izdelav in iz novih materialov. Mura, ki je kvalitetni in dražji proizvajalec oblačil, je dobila zaradi proizvodno nezahtevne mode, močno cenovno konkurenco v vrsti proizvajalcev iz držav, kjer je proizvodnja oblačil bistveno cenejša.

Tudi povsem prost uvoz oblačil nižjega cenovnega razreda in vrsta izdelkov svetovnih modnih znamk slovenskim proizvajalcem neusmiljeno povečuje konkurenčno borbo in predvsem borbo za večje tržne deleže.

Konkurenčno sposobnost podjetja, ki je v letu 2000 izvozilo več kot 90% svoje proizvodnje na najzahtevnejše svetovne trge, je slabila inflacija in hitra rast nekaterih pomembnih vrst stroškov (stroški energije in dela).

### **5.3.1.Geografska usmerjenost Mure**

V letu 2000 je Mura izvažala v 26 držav, vendar je izvoz močno koncentriran v nekaj držav. Največji delež med njimi pripada Nemčiji (l. 2000 - 69,36%), nato sledijo Francija, Italija, Hrvaška in ZDA.

V zadnjih treh letih je opazen trend rahlega zmanjševanja izvozne usmerjenosti na nemški trg, kar se delno kompenzira s porastom izvoza v Francijo. Na splošno je

opaziti manjše strukturne spremembe tudi na področju vzhodne Evrope. Po rahlem padcu v letu 1999, ki je bil posledica specifičnih ekonomsko-političnih razmer tistega časa, Mura spet rahlo krepí svoj relativni prodajni delež. Tudi relativni pomen izvoza na Hrvaško še naprej narašča (Interno gradivo Mure, 2000).

**TABELA 5: Struktura izvoza po državah, od leta 1998 do 2000, v %**

<b>DRŽAVA/LETO</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>Nemčija</b>	71,12%	71,38%	<b>69,36%</b>
<b>Francija</b>	5,44%	6,04%	<b>7,30%</b>
<b>Ostala zahodna Evropa</b>	9,85%	10,23%	<b>9,77%</b>
<b>Hrvaška</b>	4,85%	5,03%	<b>5,12%</b>
<b>ostala vzhodna Evropa</b>	4,92%	3,60%	<b>4,66%</b>
<b>ZDA in Kanada</b>	3,81%	3,69%	<b>3,66%</b>
<b>skupaj ostale države</b>	0,00%	0,02%	<b>0,13%</b>
<b>SKUPAJ VSE DRŽAVE</b>	100%	100%	<b>100%</b>

Vir: Interno gradivo Mure, 2000.

### 5.3.2. Prihodki po vrsti poslov

Daleč najpomembnejši vir realizacije so v Muri v letu 2000 predstavljali mednarodni kompenzacijski posli, ki v strukturi skupne realizacije predstavljajo 57% delež.

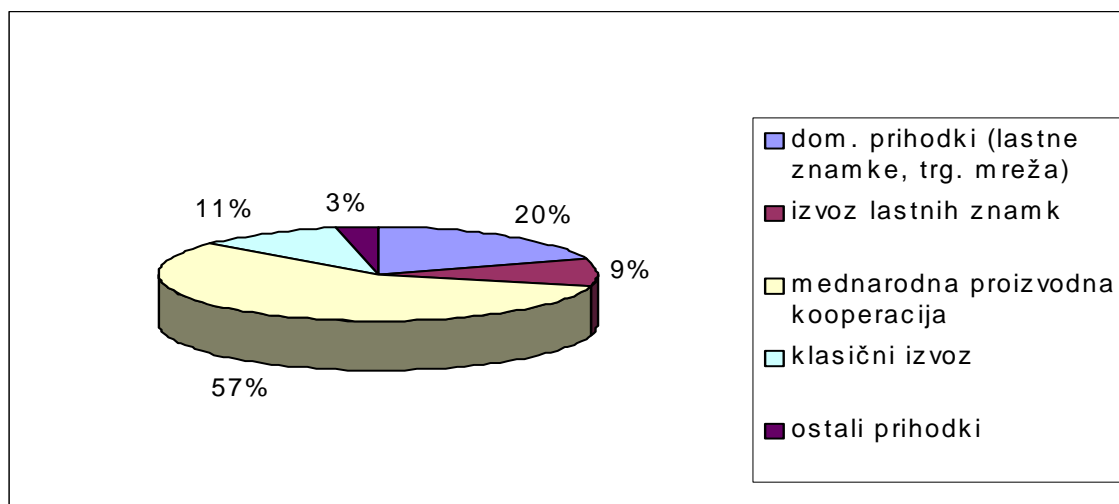
Obseg klasičnega izvoza se še naprej zmanjšuje, tako da predstavlja po zadnjem opazovanem obdobju le še 11% vseh Murinih prihodkov.

Izvoz lastnih blagovnih znamk je predstavljal 9% vseh prihodkov. Izkazoval pa je pozitivno dinamiko.

Domača realizacija lastnih znamk in realizacija lastne trgovske mreže predstavljata petino vseh Murinih letnih prihodkov.



### **SLIKA 1: Prihodki v letu 2000, struktura po vrsti poslov, v %**



Vir: Interno gradivo Mure, 2000.

#### **5.3.3. Realizacija izdelkov Murinih blagovnih znamk**

Na trgu so nastopili z oblačili in modnimi dodatki znamk LeOna in J.G.Carniolus (JGC) ter s kolekcijami ženskih in moških oblačil znamke Mura. V letu 1999 so kot ekskluzivni zastopnik za izbrane trge že uvedeni znamki Jaguar dodali še žensko kolekcijo Basler.

#### **TABELA 6: Realizacija po znamkah v % za leto 2000**

STRUKTURA ZNAMKAH	PO	DOMAČA	IZVOZNA	SKUPAJ
LeOna		15%	16%	15%
J. G. Carniolus		14%	14%	14%
ženska oblačila Mura		29%	33%	<b>30%</b>
moška oblačila Mura		33%	30%	<b>32%</b>
Basler		5%	4%	5%
Jaguar		4%	3%	4%
Skupaj		100%	100%	100%

Vir: Interno gradivo Mure, 2000.

Na izvoznem trgu ženski program rahlo dominira pred moškim, na domačem trgu pa ženski program zaostaja za moškim. V izvozu je precej povečan obseg prodaje moških oblačil Mura.

V letu 2000 je prišlo na domačem trgu do rahlih premikov v strukturi realizacije glede na znamke. Nekoliko počasneje raste na domačem trgu prodaja ekskluzivnih znamk, prav tako tudi ženskih oblačil Mura. Na drugi strani pa je prodaja obeh kolekcij Mura nad povprečno letno dinamiko, močno nad povprečjem pa sta tudi obe uvoženi znamki, Jaguar in Basler.

- Največ ženskih oblačil LeOna podjetje Mura proda na hrvaškem trgu (kar 42% od celotnega izvoza LeOne), naslednji trije najpomembnejši izvozni trgi so Jugoslavija s 24, Madžarska z 11 in BiH z 9%- deležem.
- Pri znamki JGC je najpomembnejši izvozni trg Avstrija (22%). JGC je edina Murina znamka, ki se prodaja na tem trgu v nekoliko pomembnejšem obsegu. Naslednja posebnost pri znamki JGC je sorazmerno nizek delež prodaje na hrvaškem trgu (le 19%).
- Tri četrtine izvozne realizacije ženskih oblačil Mura je bilo plasiranih v tri države: na Hrvaško (kar 51%), na Madžarsko (15%) ter v Bosno in Hercegovino (12%).
- Daleč najpomembnejši izvozni trg moških oblačil Mura je Hrvaška s 37%-deležem, sledi pa izvoz v Bosno in Hercegovino, ki je znašal 17%. Značilnost za to znamko pa je relativno visok delež izvoza v Veliko Britanijo.
- Najpomembnejši delež izvozne prodaje oblačil znamke Jaguar v letih 1999 in 2000 predstavlja BiH, kamor so izvozili 22% celotne izvozne vrednostne realizacije Jaguarja. Občutno povečan obseg prodaje omenjene znamke pa je v zadnjem letu zabeležen na Češkem. Intenzivneje pa se povečuje tudi vrednostni obseg izvoza na jugoslovanski, madžarski in makedonski trg.
- Z oblačilno znamko Basler so razen v Sloveniji prisotni še na hrvaškem trgu in na trgu Bosne in Hercegovine.

V podjetju so v omenjenem letu izvedli vse pomembne investicije v načrtovanem obsegu in v skupni vrednosti 9 milijonov DEM. Širili so prodajno mrežo v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni ter na Slovaškem, s ciljem večanja obsega prodaje. S ciljem večje konkurenčne sposobnosti podjetja so vlagali pomembna sredstva v tehnološko opremo, informacijski sistem in v izboljšanje delovnih pogojev zaposlenih.

**TABELA 7: Prikaz izvozne realizacije po državah in znamkah v % za leto 2000**

DRŽAVA	LEONA	JGC	ŽO MURA	MO MURA	BASLER	JAGUAR	SKUPAJ
Avstrija	3,2%	21,2%	7,0%	0,03%	-	0,04%	4,1%
BiH	8,7%	11,0%	12,5%	16,7%	12,3%	22,7%	13,2%
Češka	1,4%	4,1%	2,6%	0,2%	-	15,6%	2,4%
Danska	-	0,3%	-	-	-	-	0,005%
Hrvaška	<b>42,0%</b>	19,4%	<b>50,65%</b>	<b>37,5%</b>	87,7%	16,4%	<b>40,1%</b>
Irska	0,1%	0,1%	1,1%	0,4%	-	-	0,5%
Islandija	-	0,7%	0,2%	3,5%	-	-	1,1%
Izrael	1,7%	-	1,7%	3,2%	-	-	1,8%
Jugoslavija	23,6%	14,1%	6,5%	12,0%	-	19,0%	12,3%
Madžarska	10,7%	7,8%	14,0%	6,3%	-	0,3%	9,4%
Makedonija	2,6%	2,5%	2,3%	3,0%	-	6,7%	2,7%
Nemčija	-	8,4%	0,003%	-	-	-	1,3%
Nizozemska	-	-	0,06%	0,02%	-	-	0,03%
Norveška	-	-	0,2%	-	-	-	0,08%
Poljska	1,8%	2,0%	2,4%	1,6%	-	-	1,9%
Rusija	2,5%	6,3%	2,2%	1,1%	-	18,9%	3,2%
Slovaška	3,4%	1,5%	1,4%	1,2%	-	-	1,6%
Španija	-	-	-	0,3%	-	-	0,09%
Ukrajina	1,3%	1,5%	1,1%	1,1%	-	0,09%	1,2%
V. Britanija	-	-	0,04%	11,8%	-	-	3,4%
Skupaj	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vir: Interno gradivo Mure, 2000.

#### 5.4. KAKOVOST IN VIZIJA PODJETJA

**" Z znanjem do kakovosti in s kakovostjo do uspeha, "** je ena izmed smernic v podjetju Mura.

Kakovost oziroma kvaliteto označujejo nekateri kot vidno in hkrati nevidno moč konkurenčnih prednosti. Kot vidna se kaže v visokokvalitetnih proizvodih, kot nevidna pa v delovanju menagerjev, znanstvenikov, inženirjev, delavcev,... (Makovec Brenčič, 1999, str. 38).

Vsi zaposleni v podjetju se zavedajo, da imajo potrebe in zahteve potrošnikov ter strank odločilno vlogo, zato je skrb za kakovost izdelkov in storitev njihova osnovna naloga.

Certifikat kakovosti po standardih DIN ISO 9001 potrjuje kakovost in uspešnost njihovega delovanja. Temeljni cilj njihove politike kakovosti v prihodnje pa je kakovost njihovih izdelkov in storitev na ravni tržno usmerjenih, priznanih in uspešnih podjetij na svetovnem tržišču (Interno gradivo Mure, 2000).

Kakovost pa ima v oblačilni industriji večstranski pomen. Pomeni modnost, dizajn, kvalitetno izdelavo izdelka, kvalitetni material, kvaliteto dobave in storitve na strani končnega proizvoda. Sama kakovost na mednarodnih trgih pa ni več prednost, ampak nujni predpogoj (Makovec Brenčič, 1999, str.40).

Vizija razvoja podjetja Mura je kompleksna in vključuje vse segmente trženjskega spleta. Navzven bo njena realizacija pomenila predvsem (Interno gradivo Mure, 2000):

- visoko izobrazbeno strukturo zaposlenih, ki bodo imeli konstantne možnosti za dodatno izobraževanje
- sklepanje mednarodnih kooperacijskih poslov samo z najzahtevnejšimi in najbolj uglednimi partnerji
- nadaljnja sistematizacija in širitev blagovnih znamk zaradi prilagajanja novim potrošniškimi segmentom in novim, tujim tržiščem.

## **6. BLAGOVNA ZNAMKA PROIZVAJALCA IN/ALI TRGOVSKA BLAGOVNA ZNAMKA**

Blagovna znamka je element, ki univerzalno identificira izdelek kot rezultat dela določenega dobavitelja in s tem razlikuje izdelek od ostalih konkurenčnih. Blagovna znamka vključuje ime, logotip, simbol ali dizajn, ki jih potrošnik povezuje z določenim dobaviteljem. Zaradi zakonske zaščite blagovne znamke ima dobavitelj ekskluzivne pravice do časovno neomejene uporabe blagovne znamke (Hill, O' Sullivan, 1996, str. 163).

Blagovna znamka je predvsem obljuba proizvajalca, da bo dosledno ponujal potrošnikom določene lastnosti, koristi in storitve. Najboljše blagovne znamke posredujejo jamstva za kvaliteto (Kotler, 1996, str. 444).

Blagovna znamka je pomemben del v strategiji razvoja izdelka, ki nudi prednosti tako potrošnikom kot proizvajalcem.

Za potrošnika prinaša naslednje prednosti (Hill, O' Sullivan, 1996, str. 163):

- potrošniki prihranijo čas in napor, ker vedo, kaj lahko pričakujejo od določenega izdelka in jim ni potrebno opraviti razširjenega procesa odločanja pri vsakokratnem nakupu določenega izdelka
- omogoča določeno stopnjo občutka varnosti in zmanjšuje tveganje pri nakupu, saj blagovna znamka zagotavlja konstantno raven kakovosti izdelka
- z nakupom izdelka določene blagovne znamke pridobi potrošnik želen imidž, ki ga ima tudi kupljena blagovna znamka.

Izdelek ima prepoznavno blagovno znamko takrat, ko v množici na videz anonimnih izdelkov potrošniki pričnejo segati po natančno določenih izdelkih zaradi njihove prepoznavnosti, se nanje navežejo in jih vzamejo za svoje. Blagovna znamka je zelo širok spekter različnih dejavnosti in je prepoznaven tržni simbolni okvir, ki poenoti pojavnost in ugled izdelkov ter poenostavi prodor v želeno tržno nišo (Babšek, 1999, str. 5).

### **6.1. BLAGOVNA ZNAMKA PROIZVAJALCA**

Lastno blagovno znamko oblikujejo proizvajalci izdelkov, ki oblikujejo tudi trženjski splet, ki mora biti v skladu z lastnostmi izdelka. Cena izdelka mora biti postavljena na taki ravni, da odraža vrednost, ki jo nudi blagovna znamka. Promocijske aktivnosti morajo poudarjati glavne značilnosti izdelka z blagovno znamko, njegovo osebnost in status, ki ga tak izdelek prinaša potrošniku.

Prednosti lastne blagovne znamke za proizvajalca (Hill, O' Sullivan, 1996, str. 163):

- blagovna znamka lahko ustvari lojalnost kupcev, ki dajejo določeni blagovni znamki prednost pred izdelki konkurenta, kar se lahko uporabi za promocijske namene (npr. BMW poudarja dober inženiring, Volvo varnost, Rolls Royce pa razkošje)
- izdelki s priznanimi blagovnimi znamkami imajo lahko višje cene zaradi večje vrednosti, ki jim jo pripisujejo potrošniki, in so skoraj vedno dražji od generičnih izdelkov ali od izdelkov s trgovskimi znamkami
- ustvarjajo dobro osnovo za pozicioniranje novih izdelkov. Kljub temu, da je prodaja novih izdelkov povezana z velikimi tveganji, bodo potrošniki raje segli po novih izdelkih z blagovno znamko, ki jo poznajo, kot po popolnoma nepoznanih izdelkih
- omogoča prihranke obsega v promocijskih akcijah, če blagovna znamka označuje celo linijo izdelkov.

Podjetja imajo pri prodaji lastnih kolekcij pod lastnimi blagovnimi znamkami mnogo več *prostosti*, tako pri vplivanju na višino neposrednih materialnih stroškov, kot tudi

pri določanju prodajnih cen. Kljub vsemu pa je ta prostost vedno bolj omejena z močno konkurenco in veliko rizičnostjo, ali bo ponujeno sploh prodano in v kolikšni količini.

➤ In kakšen je postopek uvajanja blagovne znamke na trg?

Najprej je potrebna analiza potrošnikov, konkurence in lastnega podjetja. Potrošnike je potrebno segmentirati in se odločiti za svojo ciljno skupino. Ravno nasprotno je s konkurenti. Od njih se je treba diferencirati in izbrati lastno kombinacijo koristi in asociacij, ki jih bodo ponudili potrošnikom. Vseskozi pa je potrebno imeti pred očmi prednosti in slabosti podjetja (Ložar, 1997, str. 54).

➤ Vsaka skupina izdelkov, ki jih podjetje ponudi trgu, pa ima tudi svoje ime.

Za določitev imena blagovne znamke so možne štiri strategije (Kotler, 1996, str. 451-452):

1. posamično ime blagovne znamke – vsaka skupina izdelkov ima svoje ime, ki nima nič skupnega s podjetjem
2. krovno družinsko ime za vse izdelke
3. ločena družinska imena za vse izdelke – primerno zlasti za skupine izdelkov različne kakovosti znotraj istega razreda izdelkov
4. zaščitni znak podjetja povezan s posameznim imenom izdelka – ime podjetja da izdelku verodostojnost, posamezno ime pa ga individualizira.

Vsi izdelki podjetja Mura so visoke kakovosti, zato ni potrebe za razvoj posamičnega imena blagovne znamke ali za ločena družinska imena njihovih izdelkov. Možna alternativa je razvoj povezanega zaščitnega znaka podjetja s posameznim imenom izdelka (npr. Mura LeOna). V tem primeru bi znak Mura poudaril kakovost, ime LeOna pa žensko eleganco. Šlo bi za kakovostne izdelke visoke ženske elegance. Ker pa gre za vstop na novi trg, na katerem blagovna znamka *Mura* še ni uveljavljena, bi lahko omenjena alternativa upočasnila prepoznavanje blagovne znamke, hkrati pa močno povečala stroške tržnega komuniciranja, saj bi se tako moralo predstavljati šest različnih izdelkov (Mura LeOna, Mura Carniolus, Mura ženska oblačila, Mura moška oblačila, Mura Basler in Mura Jaguar). Po mojem mnenju je tako najprimernejša strategija krovnega družinskega imena *Mura* za vse izdelke podjetja. Poglavitna prednost te strategije je cenejši razvoj blagovne znamke, saj so izdatki trženjskega spleta z namenom prepoznavanja blagovne znamke občutno cenejši.

➤ Mednarodna blagovna znamka

Danes se pojavlja vedno več mednarodnih blagovnih znamk, kar je posledica globalizacije svetovnega trga ter hitrega napredka komunikacij. Med mednarodne blagovne znamke bi lahko uvrstili tudi blagovno znamko *Mura*, saj je podjetje Mura s

svojo blagovno znamko znano in prisotno na številnih trgih po Evropi (Francija, Nemčija, Italija, večina držav Vzhodne Evrope) in v ZDA.

Poglavitna prednost podjetij, ki prodajajo svoje izdelke pod blagovno znamko razširjeno v več državah, je v nižanju stroškov proizvodnje in trženja, saj lahko podjetje trži svoj izdelek z enakimi fizičnimi lastnostmi, v enaki embalaži in s podobnim oglaševanjem na vseh trgih, na katerih je prisotno s svojo blagovno znamko.

Posebna vrsta mednarodne blagovne znamke je globalna blagovna znamka, katere izdelki so razširjeni povsod po svetu (npr. Coca-Cola, Kodak). (Željeznjak, 2000, str. 16 - 17).

➤ Zvestoba kupcev blagovni znamki

Če se podjetje odloči za investiranje v blagovno znamko, potem je zainteresirano za njen prodor, obstanek in čim večji krog potrošnikov, ki ostajajo zvesti. Zvestoba blagovni znamki je navadno posledica zadovoljstva potrošnikov oz. sposobnosti podjetja, da odkrije in zadovolji potrošnikove želje in potrebe. Zvestoba potrošnikov blagovni znamki je tudi osnova za trdnost podjetja in velikansko neoprijemljivo bogastvo. Potrošniki pa se z zvestobo blagovni znamki izognejo tveganju, ki so mu izpostavljeni, ko kupujejo novo ali nepreizkušeno blagovno znamko (Damjan, Možina, 1999, str. 144).

Na zvestobo blagovni znamki vplivajo značilnosti potrošnika in značilnosti izdelka (Damjan, Možina, 1999, str. 146 - 147).

- Značilnosti potrošnika:

- demografske značilnosti – starost (mlajši generaciji je zvestoba blagovni znamki oblika samopotrjevanja in način življenja, starejši pa lahko blagovno znamko dojemajo kot obliko varnosti in tradicije), izobrazba, dohodek in poklic (prikazujejo osebne vrednote, navade, okus in življenjski slog)
- socialne lastnosti – ker se ljudje želijo poistovetiti z določenim krogom ljudi oziroma referenčno skupino, bodo uporabljali enako ali podobno blagovno znamko kot ta krog ljudi in ji ostajali zvesti
- psihološke značilnosti – ljudje, ki jim je tveganje tuje, bodo verjetno bolj zvesti, saj z zvestobo blagovni znamki zmanjšujejo tveganje.

- Značilnosti izdelka:

- vrsta izdelka – pri impulzivno kupljenih izdelkih je zvestoba do blagovne znamke manjša, za izdelke vsakdanje rabe pa je zvestoba blagovni znamki pogostejša
- vpletenost potrošnika – majhna vpletenost v nakup predstavlja visoko stopnjo zvestobe določeni preizkušeni blagovni znamki, obstaja pa tudi zvestoba blagovni znamki izdelkov, ki zahtevajo daljšo nakupno odločitev, kjer je še posebej pomembna kakovost izdelkov in ponakupne storitve

- konkurenca – konkurenca podobnih blagovnih znamk zmanjšuje zvestobo določeni blagovni znamki, temu pojavu pa se podjetje lahko izogne tako, da ima na trgu več blagovnih znamk.

➤ Nova vloga blagovne znamke

Potrošnik, ki ga sodobne informacijske tehnologije osvobajajo nadzora tržnikov (nadzor je bil ustvarjen predvsem z obvladovanjem kanalov distribucije in z oglaševanjem), vidi blagovno znamko kot mero vrednosti, ki je izražena bodisi v obliki zaupanja, poenostavitvi nakupnega odločanja in kot način samoizražanja (Hočevnar, 2000, str. 34 - 35).

## **6.2. TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE**

Blagovne znamke trgovcev ali trgovske blagovne znamke (v nadaljevanju) so blagovne znamke, ki jih ustvarijo trgovci na drobno ali grosisti, ki od proizvajalcev kupujejo generične izdelke. Trgovci tako prevzamejo odgovornost oblikovanja trženjskega spleta, ki bo take izdelke povezal z njihovim imenom.

Izdelki z blagovno znamko so lahko za trgovca veliko donosnejši od izdelkov s proizvajalčevimi blagovnimi znamkami, hkrati pa trgovci verjamejo, da ustvarjajo za potrošnike višjo vrednost in s tem povečujejo njihovo zvestobo trgovski verigi. Po eni strani povzročajo izdelki z blagovno znamko trgovcu dodatne stroške, povezane s financiranjem proizvodnje, skladiščenjem in oglaševanjem, po drugi pa od njega zahtevajo obvladovanje novih poslovnih področij. Poglavitni motivi trgovcev za uvedbo trgovske blagovne znamke so pričakovanja po povečanju dobička, ugleda in pogajalske moči v razmerju do proizvajalcev (Dmitrović, 1999, str. 72).

Z razvojem trgovske blagovne znamke se spreminja odnos trgovcev do kupcev in do proizvajalcev. Trgovec ima pomembno trženjsko prednost pred proizvajalcem, saj odloča o tem, kakšne spodbude bo ponudil kupcu na samem prodajnem mestu.

Trgovska podjetja si med seboj konkurirajo predvsem s ceno in z drugimi necenovnimi ugodnostmi. Ker je trg v trgovini na drobno zrel ali zasičen, je nova konkurenčna prednost za trgovce razvoj trgovske blagovne znamke. Z njenim razvojem postane trgovsko podjetje na trgu prepoznavnejše. Obstoj trgovskih blagovnih znamk na trgu je upravičen, saj širi ponudbo izdelkov na trgu glede na ceno in kakovost, kar pomeni večjo izbiro za potrošnike z različnimi prihodki (Strmšek Mamić, 1999, str. 1).



Pomen trgovskih blagovnih znamk se je v zadnjem obdobju zelo povečal, njihova uspešnost v boju s konkurenco pa hitro narašča. Rast trgovskih blagovnih znamk pa je tudi odsev naraščajoče moči trgovcev na drobno, ki so ključni člen na prodajni poti.

Koncept trgovskih znamk je razmeroma preprost: trgovske verige kupujejo pri proizvajalcih izdelke, ki jih nato prodajajo pod svojo trgovsko znamko.

Vendar pa imajo proizvajalci pri izvajanju strategije trgovske znamke še vedno ključno vlogo, saj morajo zagotavljati ustrezno raven kakovosti izdelkov in nizko proizvodno ceno. Osnovni motivi za proizvodnjo izdelkov s trgovsko blagovno znamko, kadar je ta dopolnilna dejavnost, se nanašajo predvsem na zasedenost proizvodnih zmogljivosti in na stroškovno učinkovitost. Z dodatno proizvodnjo lahko proizvajalci povečajo izkoriščenost zmogljivosti in s tem dosežejo boljše porazdelitev proizvodnih stroškov ter ugodnejše pogoje pri nabavi surovin. Poleg tega pogodbeno proizvodnja zagotavlja kratkoročno prodajo in olajša načrtovanje proizvodnje, saj se pogodbe s trgovci sklepajo za daljše časovno obdobje (praviloma eno leto). Tesnejše sodelovanje s trgovcem načeloma poveča tudi pogajalsko moč proizvajalca v primerjavi s konkurenti in mu lahko zagotovi večjo tržno prisotnost znotraj določene skupine izdelkov. Po drugi strani pa so izkušnje pokazale, da v boju s trgovskimi blagovnimi znamkami preživijo le najmočnejše blagovne znamke. Pojav trgovske blagovne znamke praviloma povzroči nižanje ravni cen v izdelčni skupini, kar zmanjšuje dobičkonosnost vsem ponudnikom (Dmitrović, Zorc, 2001, str. 38 - 39).

*Kakšne prednosti bi podjetju Mura prinesel vstop na švedski trg pod tujo trgovsko blagovno znamko?*

- V prvi vrsti večjo prodajo kot pri lastni blagovni znamki, saj so trgovske blagovne znamke že uveljavljene na trgu in s tem tudi manjše tveganje neuspeha
- Na račun manjših stroškov (tržnega komuniciranja, transporta, tveganja plačil, raziskav trga, iskanja prodajnih kanalov,...) lahko Mura ponuja svoje izdelke po nižji ceni kot sicer
- Trgovske verige veliko bolj poznajo razmere in zahteve domačega trga
- Večja kratkoročna donosnost, predvsem zaradi manjšega vlaganja v tržno komuniciranje in manjših investicijskih potreb.

Na drugi strani pa trgovska blagovna znamka s sabo prinaša številne nevarnosti za proizvajalca na dolgi rok:

- popolna odvisnost proizvajalca od uspešnosti trgovske verige, ki prodaja njihove izdelke
- vstop novih podjetij, ki bodo z nižjimi proizvodnimi stroški zasedli njegovo mesto (podjetja iz vzhodnoevropskih držav in Daljnega vzhoda)

- proizvajalec s tem izgubi svojo samostojnost odločanja pri kreiranju kolekcij – trgovske verige so tiste, ki postavijo pogoje glede kolekcij, modelov, barv in krojev
- postavljanje vedno novih in ostrejših pogojev poslovanja s strani trgovskih verig
- izdelki trgovske blagovne znamke so s proizvodnega vidika le šibko diferencirani od izdelkov, ki jih proizvajalec prodaja pod svojimi blagovnimi znamkami, kar povečuje nevarnost kanibalizacije in postavlja pod vprašaj dolgoročno preživetje proizvajalčevih blagovnih znamk (Dmitrović, Zorc, 2001, str. 37).

Potrošnik v primeru, ko ne želi maksimizirati kakovosti, ki je povezana z visoko ceno, posega po izdelkih s trgovskimi blagovnimi znamkami. Ti izdelki mu nudijo ustrezno razmerje med vrednostjo, ki mu jo izdelek prinaša, in ceno izdelka.

Cena trgovskih blagovnih znamk je pogosto nižja od primerljivih blagovnih znamk proizvajalcev in zato pritegne *pametnega* potrošnika, ki racionalno izbira.

## **7. VSTOP MURE NA ŠVEDSKI TRG**

### **7.1. FAZA PRIPRAV NA VSTOP**

Prvi korak podjetja, še pred tržno analizo tujega trga in dejanskim vstopom na izbran trg, mora biti vpogled v podjetje samo. Vprašati se morajo, kakšne so njihove kadrovske sposobnosti, ali razpolagajo z dovolj finančnimi sredstvi za povečanje proizvodnje, ki jo zahteva vstop na tuji trg, in kakšna je sploh njihova trenutna izkoriščenost zmogljivosti. Podjetje ob polni izkoriščenosti svojih zmogljivosti, s slabimi kadri in ob pomanjkanju finančnih sredstev, kljub izredno privlačnemu tujemu trgu, ne more prestopiti državne meje.

Podjetje Mura je trenutno še v fazi priprav na dejanski vstop na švedski tekstilni trg. S podrobno raziskavo trga so se soočili z zahtevami omenjenega trga in s konkurenco velikih švedskih trgovskih verig, ki imajo svoje proizvodjalne zmogljivosti v Baltskih državah (Litva, Latvija, Estonija), katerih prednost je v občutno cenejši delovni sili. Navezali so že prve stike s švedskimi tekstilnimi verigami in uvozniki, vendar do dejanske realizacije prodaje še ni prišlo.

### **7.2. PRVINE TRŽENJSKEGA SPLETA**

#### **7.2.1. IZDELEK**

Slovenska podjetja, vključno s podjetjem Mura, so sposobna tujim trgom ponuditi izdelke visoke kakovosti in v trenutni situaciji na mednarodnih trgih, ko prodirajo

konkurenti iz vzhodnih držav z zelo nizkimi cenami, je to tudi ena njihovih glavnih prednosti.

Izdelek se dobro prodaja takrat, ko se njegove lastnosti ujemajo s potrošnikovimi potrebami. Če bi bile želje in potrebe potrošnikov po celem svetu enake, bi podjetje lahko prodajalo enak izdelek širom po svetu. Dejstvo pa je, da se potrošnikove potrebe razlikujejo od države do države in so odvisne od kulture, ravni ekonomske razvitosti itd.

Bolj kot razpoložljivost izdelka je danes dejavnik konkurenčnosti njihova diferenciranost, še posebej pa njihova kvaliteta, po kateri se proizvodi razlikujejo med seboj (Makovec Brenčič, 1999, str. 36).

Zahteve švedskih kupcev so, kot sem že omenila, točne dobave, celovitost kolekcije in pravilno razmerje med ceno in kvaliteto.

V podjetju Mura je zaposlenih osem modnih kreatorjev, ki skrbijo za njihove celotne kreacije. Ideje za svoje kreacije dobijo na sejmihi mode v Italiji, Nemčiji in Franciji, tkanine in barve pa izbirajo po modnih zapovedih. Pod lastno blagovno znamko bo Mura vstopila na švedski trg s svojo celovito kolekcijo (programom ženskih in moških oblačil, ter dopolnilnim programom). Z blagovno znamko LeOna in J. G. Carniolus bodo zahtevnejšim potrošnikom ponudili visokokakovostne izdelke in oblačila za posebne priložnosti. Z oblačili blagovne znamke Mura Design se bodo usmerili na mlajšo populacijo in na potrošnike, ki prisegajo na športno in sproščeno oblačenje. Na splošno pa švedski trg zahteva oblačila klasičnih in ravnih krojev (manj telirana v primerjavi z italijanskim trgom), tako da bodo v podjetju Mura prilagodili kroje oblačil tem novim zahtevam. Velik poudarek bodo dali tudi športnim oblačilom, predvsem športnim jaknam iz toplejših materialov. Zaradi ekološkega vidika, ki prevladuje na Švedskem, bodo izbirali tkanine iz naravnih materialov (volna, bombaž).

Vstop Mure na švedski trg tako zahteva manjše spremembe oziroma prilagoditve v proizvodnji izdelkov za izvoz na omenjeni trg, vendar te prilagoditve za Muro ne bodo predstavljale dodatnih stroškov ali sprememb v samem proizvodnem procesu. Visoka kakovost in brežhibna izdelava izdelkov, točne dobave, garancije in ponakupne storitve pa bodo odločilne pri prednosti izdelkov Mure pred njihovo konkurenco.

V primeru prodaje pod trgovskimi blagovnimi znamkami, bodo v podjetju Mura prisiljeni prilagoditi svojo kolekcijo oblačil zahtevam švedskih trgovskih verig.

## 7.2.2.CENA

Oblikovanje cen je eno kompleksnejših področij mednarodnega trženja. Od cene je odvisna privlačnost mednarodnega poslovanja.

Slovenska izvozna podjetja imajo težave z visokimi stroški delovne sile, kapitala, ter neugodnimi menjalnimi tečaji, kar vse negativno vpliva na konkurenčnost cen slovenskih izdelkov na mednarodnem trgu.

Tudi kakovost izdelka vpliva na cenovno konkurenčnost. Visoka kakovost Murinih izdelkov ima svojo ceno, katera jih uvršča v neposredno bližino izdelkom priznanih svetovnih blagovnih znamk, kot so Boss, Escada in drugi.

Murina oblačila bi naj imela na Švedskem trgu za 20 - 30% nižjo tržno ceno od prej omenjenih že uveljavljenih blagovnih znamk, s tem da je kvaliteta Murinih izdelkov povsem primerljiva z njihovo konkurenco.

## 7.2.3. TRŽNE POTI

“Tržne poti so arterije gospodarstva, na njih se premagujejo razlike v prostoru, času in lastništvu.” (Potočnik, 2001, str. 85).

Tržno pot lahko definiramo kot skupek institucij, ki opravljajo vse tiste dejavnosti, ki omogočajo gibanje izdelka in njihove lastnine od proizvajalcev do potrošnika (Potočnik, Petrin, 1996, str. 35 - 36).

Odločitve podjetja o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve vodstva, saj bistveno vplivajo na vse druge trženjske odločitve – na določanje prodajnih cen, oglaševanja, pospeševanje prodaje, organizacijo prodajne službe itd.

Pomemben element tržne poti so tržni posredniki, ki pomagajo proizvodnemu podjetju pri promociji, prodaji in distribuciji njegovih izdelkov do končnih potrošnikov.

Podjetje Mura je pred odločitvijo, ali izbrati zastopnike ali trgovske posrednike za prodajo svojih izdelkov na švedskem trgu;

- zastopniki bi iskali kupce in/ali sklepali prodajne posle za Muro, vendar ne bi bili lastniki njihovih izdelkov. Na račun manjše marže, ki jo zahtevajo zastopniki (približno 10%), bi podjetje Mura prevzelo večje tveganje (nepravočasnost plačila kupcev, izbira in stroški fizične distribucije, carine, oglaševanje,...)
- pravi trgovski posredniki pa so trgovci na debelo, trgovci na drobno in drugi preprodajalci, ki kupujejo blago, ga imajo na zalogi in ga preprodajajo (Potočnik, Petrin, 1996, str.17). Posredniki sicer zahtevajo višjo maržo od zastopnikov (do

25%), vendar bi imelo podjetje Mura z njihovo izbiro manjše ostale stroške in večjo varnost (posredniki plačajo proizvajalcem izdelke še preden v celoti prodajo kupljeno blago svojim kupcem). Posredniki bi prav tako skrbeli za oglaševanje Murinih izdelkov.

Če se Mura odloči za prodajo svojih izdelkov švedskim trgovskim posrednikom, ki bolje poznajo razmere na trgu in pravilen pristop do kupcev, izgubi večji del nadzora nad svojimi izdelki na tržni poti. Znižati mora ceno zaradi višje zahtevane marže posrednikov, vendar hkrati prihrani stroške distribucije, oglaševanja, itd.

Zelo pomembna je tudi usklajenost proizvodne strategije in vodenja tržnih poti. Murina oblačila spadajo v visok kakovostni in cenovni razred. Ker na pozicioniranje izdelka vpliva oblika prodajaln, način prikazovanja blaga in prodajna tehnika, je smiselno izbrati tiste oblike prodaje, ki bodo v skladu s podobo njihovih izdelkov – urejene prodajalne, v katerih bo moč najti tudi njihovo neposredno konkurenco (Boss, Versace, Escada,...). Iz vsega tega sledi, da je najprimernejša izbira selektivnih distribucijskih kanalov za Murine izdelke. Selektivni kanali so primerni za prodajo izdelkov, ki jih kupci kupujejo po preudarku, tako da si vzamejo čas za nakup, primerjajo izdelke in cene, poskušajo najti najboljšo vrednost za sebe.

Zaradi geografske oddaljenosti švedskega trga in velikih razdalj med mesti na omenjenem trgu, je še toliko bolj upravičena posredna prodaja. Podjetje Mura bi se moralo osredotočiti na verige trgovin in veleblagovnic, ki zavzemajo pomembno mesto v distribuciji s kar 49%--im tržnim deležem.

#### 7.2.4. TRŽNOKOMUNIKACIJSKI SPLET

Tržno komuniciranje je eden tistih elementov trženjskega spleta, ki je bolj kot drugi izpostavljen vplivom kulturnih, religioznih in etičnih razlik med državami. Današnji zasičeni, močno konkurenčni mednarodni trgi in drago tržno komuniciranje, so postali zelo velika ovira za mnoga podjetja, še posebej za izvoznike potrošnih dobrin in številna slovenska podjetja, ki nimajo zadostnih finančnih sredstev.

V preteklosti je v tržnokomunikacijski dejavnosti podjetij prevladovala uporaba oglaševanja v množičnih medijih. Večina podjetij je uporabljala tudi dodatna tržnokomunikacijska orodja, vendar pa je pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi in neposredno trženje razumela predvsem v smislu pomožnih tržnokomunikacijskih orodij. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja pa so podjetja začutila potrebo po večji strateški povezanosti vseh tržnokomunikacijskih orodij, zato so začela uporabljati proces povezanega tržnega komuniciranja, ki zajema koordiniranje različnih tržnokomunikacijskih orodij in drugih trženjskih aktivnosti, s pomočjo

katerih komunicirajo s porabniki. Bistvo programa povezanega tržnega komuniciranja je, da se oblikuje ena osnovna komunikacijska strategija za vsako pomembno ciljno občinstvo (Dmitrović, Podobnik, 2000, str. 50).

Čeprav oglaševalski proračun nenehno narašča, postaja klasično oglaševanje vse manj učinkovito. Oglaševalci iščejo nove poti v tržnem komuniciranju. Neposredno trženje, pospeševanje prodaje in številni neklasični oglaševalski pristopi (npr. internet) presegajo znesek, namenjen klasičnemu oglaševanju v množičnih medijih (Sočan, 2000, str. 38).

Pri oblikovanju tržnokomunikacijskega spleta morajo podjetja upoštevati več dejavnikov (Dmitrović, Podobnik, 2000, str. 51):

- strategijo potega ali potiska
- stopnjo nakupne pripravljenosti porabnikov
- stopnjo v življenjskem ciklusu izdelka
- strategijo blagovne znamke
- vrsto izdelčnega trga (porabniški, medorganizacijski)
- velikost podjetja in
- tržni položaj podjetja.

Med osnovna tržnokomunikacijska orodja spadajo: oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja, neposredno trženje in odnosi z javnostmi.

V nadaljevanju bom podrobno opisala le tista orodja, ki so primerna za podjetje Mura v fazi vstopa na povsem nov in zahteven švedski trg.

### ***Oglaševanje***

Blagovna znamka lahko predstavlja za podjetje ključno primerjalno prednost. Znana blagovna znamka omogoča lastniku blagovne znamke stabilen ali celo rastoč tržni delež in ekonomijo obsega v izdatkih za oglaševanje.

Ravno oglaševanje kot najbolj vidna oblika tržnega komuniciranja ima pri upravljanju in pozicioniranju blagovne znamke zelo pomembno ali celo odločilno vlogo - "Oglaševanje prodaja blagovne znamke" (Damjan, Golob, 1999, str. 62).

Za podjetje Mura so v okviru oglaševanja najprimernejši mednarodni mediji. To so javna množična občila, ki omogočajo sočasno uporabo kanala za posredno komuniciranje na več tujih tržiščih in s tem pokrivanje določenih ciljnih skupin v mednarodnem obsegu. Mura bi z enotnim oglaševanjem svojih izdelkov v mednarodnih časnikih in revijah, kot so npr. The Economist, Vogue, Cosmopolitan in

podobnih specializiranih modnih revijah pokrila svojo ciljno skupino potrošnikov na večini evropskih trgov, vključno s švedskim.

Z izbiro omenjenih mednarodnih časnikov in revij bi podjetje prišlo do:

- dosegljivih verodostojnih podatkov in informacij o nakladah in prodaji teh publikacij
- zadovoljivega pokrivanja ciljnih skupin po regijah in državah
- kvalitetne izdelave oglasov, ki bi dosegli vplivne potrošnike
- zaradi oglaševanja v teh uglednih publikacijah bi se ustvaril ugled podjetja Mura in njihovih izdelkov
- naročila in plačila oglaševalskih storitev pa bi podjetje lahko opravilo pri eni instituciji namesto pri več posebnih nacionalnih organizacijah.

Oglaševanje samo v tisku pa ni zadostno, saj so tu še televizija (množica mednarodnih televizijskih kanalov) in vedno pomembnejše spletne strani na internetu. Obseg in frekvenca oglaševanja v omenjenih medijih pa bo močno odvisna od razpoložljivih finančnih sredstev v podjetju Mura.

### ***Neposredno trženje***

Neposredno trženje bi omogočalo podjetju Mura komuniciranje na velike razdalje, z najbolj oddaljenimi kupci na švedskem trgu, kontinuirano in z obojestranskim popolnim informiranjem. V primerjavi z oglaševanjem pa je relativno poceni. Pokrivanje ciljnih skupin bi v tem primeru bilo zelo odvisno od razpoložljivosti seznamov naslovnikov.

V primeru Mure je najbolj primerno s strategijo potiska vplivati na verige trgovin in samostojnih prodajal, v katerih prodaja Murina konkurenca, da začnejo prodajati njihove izdelke. Do naslovov teh trgovin ni težko priti, zato menim, da bi bilo neposredno trženje eden izmed najuspešnejših tržnokomunikacijskih orodij za Muro.

Razni prospekti in brošure pa so nepogrešljiva sredstva komuniciranja s predstavniki in uvozniki na švedskem trgu, saj jim informacije v njih bistveno olajšajo nadaljnjo prodajo trgovcem in končnim potrošnikom. Izdelana morajo biti kakovostno, brez napak in v švedskem jeziku. Ker dajejo prve podatke o podjetju Mura in njihovih izdelkih, na podlagi katerih si švedski uvozniki in trgovine ustvarijo prvi vtis, je njihova oblika in vsebina zelo pomembna.

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

V nasprotju z oglaševanjem, ki se nanaša na izdelke, se mednarodni odnosi z javnostmi ukvarjajo s kreiranjem, ohranjanjem in negovanjem pozitivne podobe celotnega podjetja v tujini. Primarni namen odnosov z javnostmi za Muro je ta, da

podjetje kot celota postane znano v švedski javnosti in da se okrepi ali poveča njegov ugled z lastnim prikazovanjem.

Odnosi z javnostmi vključujejo tudi publiciteto, obliko komuniciranja, ki nastane na pobudo novinarjev ali potrošnikov in je brezplačna. Gre za objavljanje člankov v množičnih medijih v obliki vesti o dobrih ali slabih lastnostih izdelkov, storitev ali podjetja samega. Ker imamo opravka z reagiranjem tuje javnosti in njenih mnenjskih voditeljev na delovanje našega podjetja, je publiciteta pomembna sestavina obravnavanega instrumenta komuniciranja za podjetje Mura.

V področje odnosov z javnostmi pa spadajo tudi donacije v korist družbe ali posameznih njenih delov v tuji državi. S podpiranjem kulturnih, športnih in karitativnih projektov ter udeležbo v programih pomoči bodisi v denarni ali materialni obliki, bi si Mura še hitreje ustvarila prepoznavnost in ugled, saj tovrstne donacije močno odmevajo v sredstvih javnega obveščanja.

Pospeševanje prodaje in osebna prodaja pa v fazi uvajanja kakovostnih izdelkov Mure nista primerni orodji tržnokomunikacijskega spleta. Prva bi lahko skalila podobo kakovosti izdelkov, druga pa bi zaradi velikih geografskih razdalj pomenila neupravičene stroške za podjetje.

#### 7.2.5. LJUDJE

Tu mislimo osebe, udeležence trženjskega spleta, ki so za potrošnika neločljivi del tistega, kar kupi.

V prvi vrsti lahko sem prištevamo zaposlene v podjetju Mura, ki s svojim znanjem, motiviranostjo za delo in samim delom vplivajo na obliko izdelkov blagovne znamke Mura, njihovo kvaliteto in pravočasnost izdelave, navezovanje stikov z dobavitelji, prodajalci in nenazadnje tudi končnimi potrošniki. Pomembno mesto zavzema vodstvo Mure s svojo strategijo razvoja podjetja in vplivom na ostale zaposlene.

Zelo pomemben člen v trženjskem spletu so tudi izbrani posredniki, ki bodo za podjetje Mura opravljali trgovske storitve, fizično distribucijo in trženjske storitve. Tudi Murini dobavitelji s pravočasnostjo in ustrezno dobavo materialov ter surovin vplivajo na proizvodni proces izdelkov (pravočasnost izdelave, kvaliteta izdelka). Velik prispevek k sami prodaji izdelkov blagovne znamke Mura pa imajo ljudje, ki so v neposrednem stiku s končnimi potrošniki na švedskem trgu. Svetovanje pri nakupu (znanje in strokovnost), ustrezen pristop in odnos do potrošnika ter klima, ki jo ustvarjajo v poslovalnici, so pomembni necenovni konkurenčni dejavniki, ki bodo vplivali na odločitev potrošnika za nakup blagovne znamke Mura.



Izjemno pomemben del trženjskega spleta pa je tudi pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v podjetju ter ostalih udeležencev na tržni poti (Potočnik, 2000, str. 153).

#### 7.2.6. FIZIČNO OKOLJE KOT SESTAVINA TRŽENJSKEGA SPLETA

Fizično okolje ustvarja *atmosfera* z vidnimi, slušnimi, otipljivimi, vohalnimi in drugimi zaznavami (Potočnik, 2000, str. 154).

Fizično okolje kot sestavino trženjskega spleta lahko razdelimo na *pravo* fizično okolje in na fizične dokaze. Med *pravo* fizično okolje prištevamo zunanjo in notranjo arhitekturo tako proizvodnih obratov podjetja Mura v Sloveniji kot prodajnih objektov na Švedskem s pohištvom, barvami, raznimi estetskimi dodatki, razsvetljavo, glasbo, oblačili in urejenostjo zaposlenih, itd. V sklop fizičnih dokazov, ki prav tako govorijo o podobi podjetja Mura in o njihovih izdelkih, spadajo tudi prospekti, katalogi in oglasi.

Celovitost fizičnega okolje vpliva na nakupno obnašanje potrošnikov, saj pritegne pozornost, prenaša sporočila, vzbuja in povečuje zanimanje.

Podjetje Mura v začetni fazi vstopa na švedski trg ne razmišlja o svojih lastnih prodajalnah, zato morajo biti zelo pozorni pri izbiri trgovskih verig in samostojnih prodajaln, v katerih bodo predstavljali svoje izdelke. Ne samo videz prodajaln in osebja, temveč tudi cena, kvaliteta in modnost ostalih izdelkov v prodajalni, lokacija in lega prodajalne, parkirni prostor in prodajne storitve odločilno vplivajo na predstavo o njihovih izdelkih. Smotrno je izbrati tiste prodajalne, ki so uveljavljene in ki že imajo sloves kakovosti in elegance, saj bodo s tem veliko prispevale k celoviti podobi kakovostih izdelkov podjetja Mura.

#### 7.2.7. STORITVENI PROCES

Storitveni proces zajema vse storitve, ki jih vključuje pojmovanje razširjenega dela izdelka. Tukaj mislimo predvsem na dodatne storitve, ki bodo omogočale razlikovanje izdelkov blagovne znamke Mura in ustvarjali njihove konkurenčnih prednosti. Z natančno določitvijo postopkov je na nek način smiselno, da podjetje Mura standardizira te storitve in tako zmanjša heterogenost v njihovi ponudbi.

Med storitve lahko vključimo:

- Informacije

Dajanje informacij je zelo pomembno v začetnih fazah vstopa podjetja na švedski trg, saj so izdelki Mure še neznani. Hkrati pa pomaga graditi željeno podobo

blagovne znamke Mura. Informacije pa niso le podatki, ki jih dajejo kontaktne osebe (trgovci) potrošnikom, temveč tudi delovni čas prodajalne, cene, navodila o vzdrževanju izdelka, sestava blaga, prodajni pogoji, garancija, itd.

Zelo pomembno je, da so posredovane informacije točne, razumljive in pravočasne.

- Plačilo

Plačilo mora biti čim enostavnejše in udobno. Zelo pomembni so tudi jasni, točni in razumljivi računi.

- Svetovanje

Svetovanje je sicer povezano z informacijami, vendar tukaj mislimo bolj na specifične, potrošniku prilagojene informacije – nasveti pri izbiri določenega izdelka, svetovanje pri kombiniranju oblačil, predlogi pri nakupu oblačil za posebne priložnosti, itd.

- Izjeme od ustaljenih postopkov

Potrošniki zelo cenijo neko mero prožnosti, kadar izrazijo kakšno posebno zahtevo. Mogoče je to samo rezervacija izdelka za nekaj ur, posebno zavijanje, manjša popravila, možnost vračila denarja ob reklamaciji izdelka, itd.

Večina teh storitev se nanaša na končnega potrošnika, tako da samo podjetje Mura nima neposrednega vpliva nanje. Lahko pa s predlogi in zahtevami posredno vpliva na posrednike, ki izvajajo te storitve. Vendar pa storitve same niso dovolj za zadovoljstvo potrošnika, potrebna je kakovost izdelka, pravočasne dobave,...

### **7.3. STRATEGIJE VSTOPA MURE NA ŠVEDSKI TRG**

Podjetja vstopajo na tuje trge s strategijo, ki jo izberejo v nekem trenutku na podlagi presoje okolja (pogojev vstopa) in lastnih zmožnosti ter ciljev.

Strategija ima dolgoročen značaj in je široko opredeljena, medtem ko je načrt samo strateški instrument za njeno uresničitev.

Izbira strategije na tuje trge pa ni odvisna samo od zaznanih priložnosti in nevarnosti v okolju, temveč tudi od sposobnosti vodstva podjetja za ustvarjanje in učinkovito razporejanje virov in od opredeljene splošne strategije rasti podjetja. Različne strategije vstopa na tuji trg omogočajo izkoriščanje različnih priložnosti, podjetje pa se s strategijo izpostavlja tudi različnim tveganjem in nevarnostim (Jurše, 1998, str. 21 - 33).

Osnovne oblike vstopa lahko razčlenimo na osnovi različnih parametrov: stroški vstopa, dodelitev resursov, nadzor nad aktivnostmi in tveganje. Z vidika lokacije izvajanja gospodarske aktivnosti pa lahko podjetje vstopa na tuje trge na dva načina:

v tujo državo lahko izvažata izdelke, ki se proizvajajo v matični državi podjetja, lahko pa podjetje prenese svojo proizvodnjo na ozemlje tuje države (Kotler, 1999, str. 418).

Podjetje se pri izbiri strategije za vstop na tuje trge lahko odloča med:

- izvozom izdelka (posredni, neposredni izvoz)
- pogodbenim vstopom (licenčna pogodba, franšizing)
- naložbe v tujini (skupne, neposredne naložbe).

#### ➤ POSREDNI IZVOZ

Je praviloma najmanj tvegana oblika vstopa na tuji trg in za podjetje pomeni najmanj sprememb v organizaciji, naložbah in proizvodnji. Podjetje deluje prek neodvisnega posrednika. Izbira pa lahko med štirimi tipi posrednikov (Kotler, 1996, str.416):

- Izvozni trgovec: Tak samostojni posrednik kupuje izdelke pri proizvajalcu in jih na svoj račun prodaja v tujino.
- Izvozni zastopnik: Išče tuje kupce in z njimi sklepa pogodbe o uvozu blaga. Za svoje posredovanje dobi provizijo. V to skupino spadajo tudi trgovske družbe.
- Kooperativne organizacije: Ukvarjajo se z izvoznimi posli več podjetij in so deloma pod njihovim administrativnim nadzorom.
- Podjetje za upravljanje izvoza: Posrednik za ustrezno plačilo upravlja izvozne dejavnosti podjetja.

Za podjetje Mura bi posredni izvoz na švedski trg pomenil manjše naložbe, saj ni potrebe po razvijanju lastnega izvoznega oddelka, ne potrebujejo lastnega prodajnega osebja, specifičnega znanja in izkušenj o švedskem trgu, zato so stroški obdelave trga manjši, s tem pa je manjše tudi tveganje. Posredni izvoz pa hkrati pomeni za Muro tudi manjši nadzor nad procesom trženja na švedskem trgu in postavlja več omejitev pri oblikovanju strategije trženja.

#### ➤ NEPOSREDNI IZVOZ

V tem primeru bi Mura samo skrbela za izvoz svojih izdelkov na švedski trg. To bi predstavljalo večje naložbe in tveganja ter neposredni stik s švedskimi odjemalci, hkrati pa tudi možen večji donos.

Podjetje lahko k neposrednemu izvozu pristopi na več načinov, in sicer prek domačega izvoznega oddelka, podružnic na švedskem trgu, potujočih izvoznih zastopnikov ali na švedskem zaposlenih trgovcev oziroma agentov (v večini primerov gre za najem tujih zastopnikov ali distributerjev, ki v njegovem imenu prodajajo izdelke).

Osnovna prednost neposrednega izvoza bi bila za podjetje Mura povečan nadzor nad aktivnostmi na švedskem trgu, kar bi lahko vodilo k večji prodaji in dobičku, vendar le ob povečanju stroškov za podjetje.

#### ➤ LICENČNA POGODBA

Prodajalec licence da dovoljenje tujemu podjetju, da uporablja patent, blagovno znamko, proizvodni proces ali poslovno skrivnost, za to pa plačuje licenčnino. Prodajalec licence si z majhnim tveganjem pridobi vstop na tuje tržišče, kupec pa si pridobi proizvodno znanje, znan izdelek ali ime, čas uvajanja izdelka na trg se skrajša, s tem pa se mu zmanjšajo tudi izdatki za raziskave in razvoj.

Prodaja licence pa ima tudi določene slabosti, saj ima podjetje nad dogajanjem na trgu manj nadzora, kot če bi v tuji državi postavil lastne obrate, v kupcu licence pa lahko po poteku licenčne pogodbe dobi nevarnega tekmeča (Kotler, 1996, str. 417).

Prodaja licence bi za podjetje Mura pomenilo enostaven način, da začne z mednarodnim trženjem na švedskem trgu. Vendar podjetje nima priznane blagovne znamke na švedskem trgu, kar je predpogoj za podelitev licence. Ta oblika vstopa tako ni primerna za prvi vstop na omenjeni trg.

#### ➤ FRANŠIZING

Franšizing je ena od podoblik licenčnega poslovanja. Njuna glavna razlika je v tem, da licenca temelji bolj na patentih in blagovnih znamkah v zvezi s končnimi izdelki, franšiza pa obsega predvsem detajlistične, grosistične ali druge storitvene dejavnosti, ki jih izvaja več posameznih podjetij.

Podjetje podeli franšizo – pravico proizvodnje ali distribucije izdelkov – tujemu neodvisnemu podjetju, prejemniku franšize, ki tako posluje pod franšizorjevo blagovno znamko in sledi politiki, ki jo je določil dajalec franšize.

Dajalci franšize so ponavadi mednarodna podjetja z znano blagovno znamko (npr. Benetton).

Ker pa blagovna znamka Mura ni znana na švedskem trgu, odpade tudi oblika franšizinga, kot alternativna strategija vstopa podjetja Mura na švedski trg.

#### ➤ SKUPNE NALOŽBE

Naložbeno poslovanje je zelo prodoren način v mednarodnem poslovanju, ki se najbolj sklada z zamisljivo internacionalizacije izdelave in globalizacije porabe v okviru tržnih segmentov. Tuji vlagatelji se povežejo z domačimi in ustanovijo skupno

naložbo ter so tako soudeleženi pri lastništvu in nadzoru. Takšen dogovor je koristen, tako iz političnih kot tudi iz gospodarskih razlogov (Kotler, 1996, str.418).

O skupnih naložbah s tujim švedskim partnerjem podjetje Mura sicer razmišlja, vendar ne v začetnih fazah vstopa na omenjeni trg.

➤ NEPOSREDNE NALOŽBE

Pri neposrednih naložbah gre za lastništvo proizvodnega obrata v tujini, ko podjetje kupi del ali celo tuje podjetje ali postavi svoje lastne proizvodne enote (Kotler, 1996, str. 418).

Podjetje Mura bi se z neposredno naložbo izpostavilo velikemu tveganju (nihanju menjalnega tečaja, varovalni ukrepi tujih vlad, tveganje pri prenosu dobička in kapitala), samo bi nosilo vse stroške razvoja in oskrbovanja švedskega trga. Na drugi strani pa bi sicer lahko v celoti razpolagalo s prihodki od prodaje svojih izdelkov in zadržalo dejanski nadzor nad poslovanjem podjetja na švedskem. Kljub temu pa bi to za Muro predstavljalo zelo zahtevno in tvegano obliko vstopa na švedski trg. Zato menim, da tudi ta strategija vstopa ni primerna za podjetje Muro.

Za podjetje Mura je v začetnih korakih vstopa na švedski trg po mojem mnenju najprimernejša strategija posrednega izvoza izdelkov preko neodvisnih posrednikov. Ta strategija predstavlja najmanjše naložbe in s tem najmanj tvegano obliko vstopa. V kasnejših fazah vstopa, ko bodo izdelki blagovne znamke Mura že uveljavljeni na trgu in ko bo občutiti stalni trend rasti prodaje, pa je smiselno odpreti svoje lastne prodajalne (neposredni izvoz). Gledano dolgoročno pridejo v poštev tudi skupne naložbe, predvsem zaradi velikih prihrankov pri prevozu iz Slovenije na Švedsko in franšizno poslovanje.

## 8. SKLEP

Z globalizacijo postaja svetovni trg vse enotnejši, meje poslovanja se zmanjšujejo in podjetja so pred novim izzivom – kako uspešno vstopiti na nove, tuje trge.

Za tekstilno in predvsem oblačilno industrijo v državah EU lahko ugotovimo, da se njen obseg poslovanja zmanjšuje, da je povpraševanje v upadanju, vendar počasnejšem, kot se zmanjšuje obseg proizvodnje. Posledica je povečanje uvoza in tu je verjetno tudi nekaj prostora za ponudnike kakovostnih oblačil s strani slovenskih proizvajalcev, med katere prav gotovo spada podjetje Mura. Pospešen prenos proizvodne funkcije predvsem v vzhodne dežele, kar pomeni opuščanje delovno intenzivne proizvodnje v Evropi, tržna specializacija in vlaganje v sodobno, inovativno tehnologijo, intenziviran tržni pristop in internacionalizacija ter strateško povezovanje pa so splošne značilnosti oblačilne dejavnosti v Evropi.

Švedski trg je močno segmentiran in se zelo hitro spreminja, tako da je ključnega pomena poznavanje in spremljanje razmer na trgu ter zahtev potrošnikov. Zelo pomembna je tudi kontrola oziroma nadzor nad tržnimi potmi. Na trgu je prisotna vertikalna integracija, trgovske verige prevzemajo veleprodajalce in se povezujejo z vedno manjšim številom dobaviteljev.

Podjetje Mura European Fashion Design je kot največje slovensko tekstilno podjetje že nekaj desetletij uspešno prisotno na mednarodnih trgih. S številnimi izkušnjami, znanjem in visoko razvito tehnologijo pa vstopa še na zahtevni švedski trg. Huda konkurenca, na eni strani svetovno znane blagovne znamke, kot so Boss in Escada, na drugi strani pa uveljavljene velike trgovske verige, postavljajo pred Muro visoke pogoje vstopa. Možnosti za vstop na omenjeni trg so tri: 1. prodor z lastno blagovno znamko, 2. prodaja pod tujimi trgovskimi blagovnimi znamkami in 3. kombinacija lastne blagovne znamke in trgovske blagovne znamke.

### *1.) Prodor z lastno blagovno znamko*

Uveljavitev lastne blagovne znamke Mura na švedskem trgu je investicija v prihodnost. Razen vseh že omenjenih prednosti (v poglavju 6.1.), ki jih prinaša lastna blagovna znamka podjetju, pomaga še segmentirati trg, pozicionirati izdelke na ciljnem trgu, zagotavlja dolgoročno zvestobo porabnikov in prodajo po višji ceni.

Vstop na trg z blagovno znamko Mura pa zahteva veliko več znanja, izkušenj in je povezan z velikim tveganjem. V primeru, da se Mura odloči za lastno blagovno znamko, mora najprej poiskati primerne zastopnike z razvito prodajno mrežo na Švedskem, ki imajo izkušnje in poznajo trg. Razpršenost švedskega trga in velike razdalje med mesti narekujejo le oglaševanje v specializiranih modnih revijah, zelo

pomembni so odnosi z javnostmi (članki, donacije, sponzorstva) in neposredno trženje, usmerjeno na trgovske verige in druge prodajalne ter na končnega potrošnika.

Najprimernejša strategija je krovno družinsko ime *Mura* za vse izdelke podjetja, saj se na ta način občutno zmanjšajo izdatki trženjskega spleta z namenom prepoznavanja blagovne znamke.

Z visoko kakovostjo in konkurenčnimi cenami je cilj Mure v obdobju desetih let s strategijo potiska doseči zadovoljivo pokritje trga, kar pomeni, pridobiti prodajalne in prodajati v vseh večjih mestih po Švedski. Znotraj teh prodajaln imeti čim večjo založenost – do 40% vseh izdelkov na policah bi naj imelo blagovno znamko Mura. Hkrati pa upajo na princip *snežne kepe*, s pridobitvijo večjih prodajaln na svojo stran se bo povečalo tudi povpraševanje manjših trgovcev po njihovih izdelkih.

## 2.) Trgovska blagovna znamka

Trgovci so se znižanju marž uprli z vzpostavljanjem svojih blagovnih znamk. Nizka nabavna cena izdelkov, ki jih naročajo pri majhnih proizvajalcih in jih sami označujejo, omogoča trgovcem ponujanje izdelkov, ki nosijo ime njihove blagovne znamke, po nižjih cenah. Takšno oglaševanje trgovskih blagovnih znamk brzda cene na trgu, obenem pa prispeva tudi k zniževanju marž proizvajalcev znanih blagovnih znamk (Črnigoj, Cuzak, 2000, str. 42).

Kakovost trgovskih blagovnih znamk vedno bolj narašča in ob naraščajočem zaupanju porabnikov v verige trgovin predstavljajo velik izziv blagovnim znamkam v lasti proizvajalcev (Kotler, 1996, str. 451).

Za podjetje Mura bi vstop na švedski trg pod tujo trgovsko blagovno znamko pomenil predvsem povečanje prodaje, večjo kratkoročno donosnost, boljše sodelovanje s trgovci in izrabo prostih proizvodnih zmogljivosti. Ta strategija vstopa bi sicer bila za podjetje kratkoročno bolj uspešna in manj tvegana od vstopa na švedski trg pod lastno blagovno znamko Mura. Trgovec bi prevzel del poslovnih funkcij (skladiščenje, distribucijo, oglaševanje, uvoz, itd.), tako bi se zmanjšali stroški za Muro in lahko bi ponudila trgu svoje izdelke po nižji ceni. Hkrati pa bi s tem Mura izgubila samostojnost odločanja pri kreaciji svojih izdelkov in postala popolnoma odvisna od razvoja in uspešnosti trgovske verige, za katero bi proizvajala generične izdelke. Omenjena strategija vstopa pa ne bi izgrajevala podobe blagovne znamke Mura na švedskem trgu, večala tržnega deleža podjetja in tako dolgoročno prispevala k razvoju podjetja Mura.

### *3.) Kombinacija lastne blagovne znamke in trgovskih blagovnih znamk*

Najboljša strategija vstopa podjetja Mura na švedski trg je po mojem mnenju kombinacija lastne blagovne znamke in trgovskih blagovnih znamk. Če bi Mura dodatni dobiček, ki bo izviral iz proizvodnje za trgovca, namenila podpori svojih blagovnih znamk, bi lahko celo utrdila svoj položaj na trgu in s tem zmanjšala nevarnost kanibalizacije (izpodrivanja svoje lastne blagovne znamke). Vendar se v podjetju kanibalizacije ne bojijo, saj bodo oblačila lastne blagovne znamke mnogo kakovostnejša od oblačil, ki se bodo prodajala pod trgovsko blagovno znamko. Poglavitni razlog za močno diferenciacijo izdelkov glede kakovosti pa je cena surovin (tkanin) in zahtevana proizvodna cena izdelkov s strani trgovskih verig.

V dolgoročni perspektivi pa v Muri navajajo tudi možnost ustanovitve skupnega podjetja s švedskim partnerjem in odpiranje lastnih poslovalnic, vendar šele takrat, ko bo dosežena stabilnost na trgu, zadostna realizacija njihove prodaje in ko bo viden trend stalnega razvoja.

Uspeh podjetja Mura na švedskem trgu pa bo najbolj odvisen od zadovoljstva potrošnikov z izdelki blagovne znamke Mura, saj še vedno velja načelo, da je kupec kralj.



## LITERATURA

1. Babšek Polonca: Vodenje strategije trgovske blagovne znamke. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 48 str.
2. Bezjak Renata: Problematika prodajnih poti Mure na Avstrijskem trgu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 45 str.
3. Colnar Tadeja: Analiza nagnjenosti k izvozu in izvoznih strategij slovenskih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 63 str.
4. Črnigoj Uroš, Cuzak Gregor: Oglaševanje znižuje stroške. MM Marketing Magazin, Ljubljana, 2000, 231 - 232, str. 42 - 43.
5. Damjan Janez, golob Urša: Vpliv oglaševanja na tržne deleže blagovne znamke široke porabe. Akademija MM, Ljubljana, 1999, 4, str. 61 - 69.
6. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnika. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1999. 248 str.
7. Djurek Marjan: Odnosi z javnostmi in podoba podjetja. Tekstilec, Ljubljana, 1998, 3-4, str. 100.
8. Dmitrović Tanja: Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji. Akademija MM, Ljubljana, 1999, 4, str. 71 - 78.
9. Dmitrović Tanja, Podobnik Darja: Tržnokomunikacijski splet in njegove določljivke v slovenskih podjetjih. Akademija MM, Ljubljana, 2000, 7, str. 49 - 57.
10. Dmitrović Tanja, Zorc Maja: Politika trgovske blagovne znamke z vidika proizvajalca. Akademija MM, Ljubljana, V(2001),8 , str. 37 - 44.
11. Grašič Franc: Možne smeri razvoja tekstilne in oblačilne industrije v Sloveniji. Tekstilec, Ljubljana, 1997, 7-8, str. 185 - 193.
12. Grašič Franc: Tekstilne in oblačilne dejavnosti v državah EU. Tekstilec, Ljubljana, 2000, 7-8, str. 294 - 297.
13. Hill, O` Sullivan: Marketing. London, New York : Longram, 1996. 415 str.
14. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
15. Hraščanec Miran: Družbeno–ekonomski problemi podjetja Mura v času tranzicije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 52 str.
16. Jurše Milan: Mednarodno trženje: Izgrajevanje tržne pozicije na mednarodnih trgih kot dimenzija učinkovite strateške zasnove mednarodnega marketinga. Akademija MM, Ljubljana, marec 1998, 2, str. 21 - 33.
17. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor : Ekonomska – poslovna fakulteta, 1993. 535 str.
18. Kotler Philip: Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation an Control. New Yersey : Prentice Hall, 1999. 832 str.
19. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.

20. Lorbek Franc: Komuniciranje v mednarodnem trženju. Ljubljana : Tangram, 1991. 248 str.
21. Makovec Brenčič Maja: Dejavniki konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju – včeraj, danes, jutri? Akademija MM, Ljubljana, 1999, 7, str. 35 - 43.
22. March Slokar Yness: Možnosti in perspektiva razvoja slovenske tekstilne industrije. Tekstilec, Ljubljana, 2000, 9-10, str. 357 - 358.
23. Mrak Marinka: Preživetje oblačilne industrije: Kaj bo prineslo 21. stoletje?. Tekstilec, Ljubljana, 2000, 7-8, str. 298 - 299.
24. Orešič Desanka, et al.: Notranji trg EU za tekstilno in oblačilno dejavnost. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, maj 2000. 44 str.
25. Pevec Bojan: Kakšne so možnosti za obstoj in razvoj slovenske oblačilne industrije. Tekstilec, Ljubljana, 1998, 5-6, str. 167 - 175.
26. Podbevšek Tanja: Mednarodno trženje tekstilnih izdelkov in storitev. Tekstilec, Ljubljana, 1999, 1-2, str. 47-49.
27. Podbevšek Tanja: O modnih smernicah. Tekstilec, Ljubljana, 1998, 7-8, str. 237 - 141.
28. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Prvi natis. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
29. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana : Založba GV, 2001. 418 str.
30. Potočnik Vekoslav, Petrin Tea: Tržne poti. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 128 str.
31. Smole Jože, Marovt Alenka: Globalizacija mrež v tekstilni industriji. Tekstilec, Ljubljana, 2000, 1-2, str. 37 - 44.
32. Sočan Borut: Spreminjanje tujcev v prijatelje in prijateljev v kupce. MM Marketing Magazin, Ljubljana, 2000, 227, str. 38.
33. Vida Irena: Bo svetovni tekstilni trg v prihodnjem tisočletju res postal ena sama globalizirana vas?. Tekstilec, Ljubljana, 1997, 11-12, str. 365 - 367.

## **VIRI**

1. Interni podatki in gradiva Mure, 2000, Murska Sobota.
2. Interni podatki Gospodarske zbornice Slovenije, Ljubljana, 30.10.2001.
3. Mura European Fashion Design [<http://www.mura.si>], 11.10.2000, 20.03.2001, 05.10.2001.