

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA MOŽNOSTI VSTOPA NA SLOVENSKI TRG S
ČOKOLADO PODJETJA FAZER**

Ljubljana, januar 2012

BOR ŽLENDER

IZJAVA

Študent/ka Bor Žlender izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 INTERNACIONALIZACIJA	2
1.1 Definicija internacionalizacije	2
1.2 Motivi za internacionalizacijo	3
1.3 Ovire in tveganja internacionalizacije	4
1.4 Modeli in teorije internacionalizacije	5
1.4.1 Teorije s poudarkom na internacionalizaciji velikih podjetij.....	6
1.4.1.1 Internalizacijska teorija.....	6
1.4.1.2 Eklektična paradigma	6
1.4.1.3 Teorija monopolističnih prednosti.....	6
1.4.2 Stopenjski modeli internacionalizacije.....	6
1.4.2.1 Model Uppsala.....	6
1.4.2.2 Mrežni pristop	7
1.4.2.3 Tristopenjski model	7
1.5 Oblike vstopa na tuje trge	8
1.5.1 Izvozne oblike	8
1.5.2 Pogodbene oblike	9
1.5.3 Investicijske oblike vstopa	9
2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA FAZER.....	10
2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA FAZER	10
2.1.1 Zgodovinski razvoj podjetja.....	10
2.1.2 Podjetje danes.....	11
2.2 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA	13
2.2.1 Širše zunanje okolje – PEST analiza.....	13
2.2.1.1 Politično in pravno okolje	13
2.2.1.2 Ekonomsko okolje	15
2.2.1.3 Tehnološko okolje	17
2.2.1.4 Socio-kulturno okolje	18
2.2.2 Analiza ožjega okolja – Porterjevih pet silnic.....	18
2.2.2.1 Nevarnost vstopa novih podjetij.....	19
2.2.2.2 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji	20
2.2.2.3 Nevarnost substitutov	23
2.2.2.4 Pogajalska moč kupcev	24
2.2.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev	25
2.3 ANALIZA KONKURENCE	26
2.4 ANALIZA SWOT	28
2.5 KVALITATIVNA RAZISKAVA	29
2.5.1 Skupinski pogovor.....	29
2.5.2 Analiza intervjuja	30
3 IZBIRA OBLIKE VSTOPA NA TRG.....	31
4 TRŽENJSKI SPLET	34
4.1 Segmentacija.....	34
4.2 Trženjski splet.....	35
4.2.1 Izdelek	35
4.2.2 Cena.....	37

4.2.3 Tržne poti	38
4.2.4 Tržno komuniciranje	39
SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	41
PRILOGE	

KAZALO TABEL

<i>TABELA 1: OVIRE INTERNACIONALIZACIJE</i>	5
<i>TABELA 2: PRIHODKI SKUPINE</i>	12
<i>TABELA 3: POMEMBNEJŠI KAZALCI MAKROEKONOMSKEGA OKOLJA SLOVENIJE (2006-2012)</i> ...	16
<i>TABELA 4: BLAGOVNA MENJAVA MED FINSKO IN SLOVENIJA (2006-2009)</i>	17
<i>TABELA 5: INVESTICIJE V RAZISKAVE IN RAZVOJ KOT % BDP</i>	17
<i>TABELA 6: POVPREČNA PORABLJENA DENARNA SREDSTVA GOSPODINJSTEV ZA ČOKOLADO</i> <i>(SLOVENIJA, LETNO)</i>	22
<i>TABELA 7: MATRIKA SWOT PODJETJA FAZER</i>	28
<i>TABELA 8: OCENJEVANJE OBLIK VSTOPA</i>	33
<i>TABELA 9: MOŽNE STRATEGIJE CENA-KAKOVOST</i>	38

KAZALO SLIK

<i>SLIKA 1: NAJLJUBŠA BLAGOVNA ZNAMKA ČOKOLADE</i>	21
<i>SLIKA 2: PERCEPCIJSKI ZEMLJEVID</i>	27

UVOD

Mednarodna podjetja, ki želijo rasti v današnjih razmerah, ne smejo biti statična ali pasivna. V mednarodnem poslovanju se vsi procesi in transakcije odvijajo preko meja, pri čemer se soočamo z drugačnim okoljem, ki naredi mednarodno poslovanje kompleksno in raznoliko (Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 9-10). Z globalizacijo in vedno bolj povezanim svetom se je povečala tudi želja vedno več podjetij po širitvi na tuje. Taka širitev lahko podjetju prinese nove in potencialno bolj dobičkonosne trge in poveča konkurenčnost podjetja. Podjetja, katerim domači trg postane premajhen, morajo za nadaljnjo rast vstopiti tudi na tuje trge. Bodisi, da podjetje samo išče nove priložnosti za rast ali pa je v internacionalizacijo prisiljeno s strani okolja, je potrebno vedeti, da je trend v svetu vedno večja ekonomska povezanost in izolacija večinoma ni dobra odločitev.

Za podjetje, ki je na domačem trgu v dobri poziciji in poseduje izkušnje iz mednarodnega poslovanja je smiselno, da vstopi na tuje trge, saj ima dobre možnosti za uspeh (Hollensen, 2004, str. 3). Velikokrat so tuji trgi na začetku internacionalizacije kulturno in geografsko blizu, sčasoma pa predmet zanimanja lahko postanejo tudi bolj oddaljeni trgi.

Podjetja morajo, da bi uspešno poslovala, poznati okolje v katerem delujejo (Jaklič, 2002, str. 1). Namen diplomskega dela je z uporabo analiz ugotoviti s kakšnim okoljem bi se podjetje Fazer srečalo ob morebitnem vstopu na slovenski trg in proučiti stanje na slovenskem trgu čokolade. Po preučitvi teorije in s pomočjo analiz bom v sklepnem delu podal mnenje o tem kateri način vstopa se mi zdi najbolj primeren. Poleg tega, bom podal predloge za trženjski splet, ki bi jih podjetje lahko uporabilo. Pri oblikovanju trženjskega spleta in odločanju o načinu vstopa si bom pomagal tudi s kvalitativnima raziskavama, in sicer z intervjujem ter skupinskim pogovorom. V podjetju slovenskega trga ne poznajo in ti podatki so lahko tudi v pomoč pri strateških odločitvah glede morebitne širitve poslovanja podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz več vsebinskih delov. V prvem delu predstavim teorijo internacionalizacije in oblike vstopa, ki se jih podjetje lahko posluži. V drugem delu predstavim podjetje Fazer, njegovo zgodovino in poslovanje. Poleg tega analiziram zunanje okolje v katerega bi vstopilo podjetje, za kar uporabim PEST analzo, s pomočjo katere podrobneje raziščem politično, ekonomsko, socio-kulturno in tehnološko okolje. Ožje okolje analiziram s pomočjo Porterjevih silnic s katerimi prikažem informacije o panogi, konkurentih, pogajalski moči kupcev in dobaviteljev. Sledi analiza konkurence s katero bi se podjetje soočilo ter predstavitev glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT). Zadnja točka tega poglavja je hitra analiza kvalitativnih raziskav, intervjuja in skupinskega pogovora. V tretjem delu se na podlagi različnih kriterijev odločam o najprimernejšem načinu vstopa na trg, četrti del pa predstavlja primer trženjskega spleta oziroma predloge zanj, torej odločitve o izdelku, ceni, trženjskem komuniciranju in tržnih poteh, do katerih sem prišel s pomočjo opravljenih analiz. Pri

izdelavi diplomskega dela bom uporabljal podatke iz tuje in domače literature ter podatke, ki so javno dostopni bodisi v pisni ali elektronski obliki, opravi pa bom tudi kvalitativni raziskavi.

1 INTERNACIONALIZACIJA

1.1 Definicija internacionalizacije

Za internacionalizacijo obstaja več definicij različnih avtorjev. Internacionalizacijo bi lahko ožje opredelili kot širjenje podjetja preko meja matične države (Jaklič, 2002, str. 173). V širšem pomenu besede pa pomeni vse oblike mednarodnega sodelovanja, kar vključuje širjenje ekonomske dejavnosti v druge države, ter vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in proizvodnjo (Svetličič, 1996, str. 52).

Za internacionalizacijo oz. vstop na tuj trg se podjetja odločajo iz različnih razlogov. Širitev preko meja svoje države pomeni nove in potencialno bolj dobičkonosne trge. Konkurenčnost podjetja se lahko poveča, podjetju pa se lahko olajša dostop do novih tehnologij, boljše proizvodnje in novih idej. Seveda pa mora podjetje vstop na tuj trg dobro pripraviti in načrtovati, saj je v nasprotnem primeru manj verjetno da bo internacionalizacija uspešna. Planiranje vstopa tako vključuje tržne raziskave, podporo s človeškim in finančnim kapitalom ter prilagoditve produkta lokalnemu trgu (Knight, 2000, str. 16-17).

V nadaljevanju bom sicer obravnaval predvsem izhodno internacionalizacijo, vendar je vredno omeniti, da obstajata tudi vhodna in povezana internacionalizacija. Izhodna internacionalizacija predstavlja poslovne aktivnosti domačih podjetij na tujih tržiščih, od direktnega izvoza, prodajnih pisarn v tujini, licenciranja ali franšiz do direktnih investicij na tuje. Vhodna internacionalizacija zajema neposredni in posredni uvoz, pridobitev licenc in pritok znanja ter kapitala v državo. Obstaja pa tudi povezana internacionalizacija, ki zajema partnerstva med različnimi subjekti preko državnih meja. Seveda so različne vrste internacionalizacije med seboj povezane, saj je večina vhodno internacionaliziranih podjetij tudi izhodno internacionalizirana ter obratno (Fletcher, 2001, str. 29-31). Welch in Loustarinen (1993, str. 54) trdita, da se lahko vhodna internacionalizacija pojavi pred izhodno in nanjo vpliva. Prav tako lahko učinkovite vhodne aktivnosti povečajo uspeh izhodnih aktivnosti.

Pri internacionalizaciji, ki je večrazsežnostni proces, so najpomembnejša strateška vprašanja, na katere trge vstopiti, kako na te trge vstopiti in kaj oziroma katere proizvode na teh trgih ponuditi (Dubrovski, 2006, str. 94). Poleg teh dimenzij, lahko v razširjenem modelu dodamo dodatne tri pod-dimenzije v internacionalizacijskem procesu in sicer kadri, organizacijska struktura ter finance (Welch & Luostarinen, 1999, str. 85).

1.2 Motivi za internacionalizacijo

Osnovni razlog za internacionalizacijo v podjetju je povečanje profita. Vendar je načeloma za takšno odločitev potrebnih več razlogov. Med motivi, ki vodijo k internacionalizaciji razlikujemo med proaktivnimi motivi in reaktivnimi motivi. Proaktivni motivi predstavljajo željo podjetja, da izkoristi svoje prednosti ali priložnosti na trgu, medtem ko so reaktivni motivi posledica okolja, ki sili podjetje k temu da prične z internacionalizacijo.

Glavni proaktivni motivi so (Hollensen, 2004, str. 31-34):

- Dobiček in rast: Želja po dobičku in rasti je predvsem pomembna podjetjem, ki šele začenjajo z aktivnostmi v tujini, recimo z izvozom. Sčasoma se odnos do rasti in dobička spreminja glede na izkušnje, ki jih podjetje pridobi z izvoznimi aktivnostmi. Planirane stopnje dobička in rasti so lahko zaradi različnih dejavnikov precej drugačne od realnih.
- Nagnjenost managementa k internacionalizaciji: Pomeni željo managementa po internacionalizaciji. Ta želja lahko obstaja iz različnih razlogov, kot so osebna mišljenja managerjev, možnih potovanj po tujini in dela v mednarodnem podjetju. Odločitev o tem na katere trge bo podjetje vstopilo je tako odvisna od mnenja managementa o tujem trgu in njihove odprtosti do internacionalizacije.
- Tehnološke zmožnosti ali edinstven proizvod: Podjetje lahko proizvede edinstven proizvod oz. storitev, ki ga na globalnem trgu še ni na voljo. Tak proizvod lahko podjetju prinese uspeh in dobre prodajne rezultate v tujini, vendar je taka prednost zaradi posnemovalcev lahko le kratkotrajna.
- Nove tržne priložnosti ali informacije iz tujih trgov: Če ima podjetje znanje in sredstva, se lahko odzove na priložnosti, ki se ponujajo na tujem trgu. Takšne priložnosti so lahko velika ekonomska rast nekaterih trgov ali politične spremembe v nekaterih državah. Prednost pred ostalimi pa lahko podjetje pridobi tudi z dobrim poznavanjem trga, ki ga lahko dobi z raziskavami, kontakti v tujini ali opažanjem. Tržni uspeh v preteklosti je tudi motivacija za bodoče podvige.
- Ekonomije obsega: S povečanjem obsega prodaje na tujih trgih, lahko podjetje zmanjša proizvodne stroške, kar poceni izdelke tudi na domačem trgu in tako naredi podjetje bolj konkurenčno.

Reaktivni motivi so (Hollensen, 2004, str. 34-36):

- Pritiski konkurentov: Eden glavnih reaktivnih motivov so pritiski konkurentov. Podjetje vstopi na tuje trge, da zaščiti domači tržni delež pred tujimi konkurenti, ki izkoriščajo ekonomije obsega in da ne izgubi tržnega deleža, ki ga na tujem napadajo domači konkurenti.

- Domači trg je premajhen in zasičen: Nekatera podjetja, ki jim je domači trg premajhen za zadostne ekonomije obsega, avtomatično vključijo tuje trge v svoje poslovanje. Prav tako lahko s širitvijo na tuje, podjetja ki jim prodaja na domačem trgu stagnira ali upada, podaljšajo življenjski cikel izdelka.
- Presežne zmogljivosti: Podjetju se lahko ob manjšem povpraševanju od pričakovanega na domačem trgu začnejo povečevati zaloge ali pa se pojavijo presežne zmogljivosti v proizvodnji. Zato lahko začne začasno izvažati presežne produkte in tako zmanjša fiksne stroške.
- Nenadejana tuja naročila: Podjetje, ki je oglaševalo svoje izdelke lahko dobi naročilo od kogarkoli, saj informacije potujejo povsod po svetu. Takšno naročilo lahko sproži mednarodno poslovanje podjetja.
- Podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom: Sezonski izdelki se na domačem trgu prodajajo določen čas v letu, vendar so na različnih delih sveta razmere drugačne in to je priložnost za izvoz.
- Bližina tujih kupcev: Pomembna je fizična in psihološka razdalja, saj nekaterim podjetjem zaradi bližine tujih držav, tuji trgi predstavljajo samo razširitev domačega. Seveda pa je pri tem pomembna tudi kulturna raznolikost med državami.

1.3 Ovire in tveganja internacionalizacije

Leonidou (1995, str. 31) ovire internacionalizacije opiše kot »vse vedenjske, strukturne, operativne in ostale prepreke, ki ovirajo podjetje pri vpeljevanju, razvijanju in ohranjanju mednarodnih operacij«.

Navkljub prednostim, ki jih prinaša mednarodno sodelovanje, se mnoga podjetja ne odločajo za mednarodno poslovanje (predvsem izvoz), ali pa jim to otežujejo različne prepreke. V mednarodnem poslovanju obstajajo ovire v vseh fazah internacionalizacije, vendar je težavnost teh ovir od faze do faze različna. Poleg tega pa je težavnost ovire odvisna tudi od velikosti, izkušenj in znanja podjetja. Podjetja, ki že izvažajo in že imajo izkušnje, imajo drugačne predstave o izvozu in ovirah, ki ga spremljajo od tistih, ki teh izkušenj nimajo. Ovire lahko razdelimo na notranje in zunanje. Notranje ovire izhajajo iz samega podjetja, medtem ko zunanje ovire izhajajo iz okolja v katerem podjetje deluje. Ovire pa lahko delimo tudi na domače, torej tiste ki izhajajo iz države, kjer je podjetje locirano in na tuje, torej na trge, na katerih podjetje namerava poslovati (Leonidou, 1995, str. 29-33). Za boljši pregled nad ovirami sem v Tabeli 1 naredil matriko za razvrstitev ovir:

Tabela 1: Ovire internacionalizacije

	Notranje ovire	Zunanje ovire
Domači trg	<ul style="list-style-type: none"> • Odločitev in želja managementa po domačem trgu • Ne zadostne proizvodne kapacitete • Zaseden vodstveni kader • Ne zadostno izobražen vodstveni kader 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoki stroški financiranja mednarodnih aktivnosti • Birokracija in težave pri izvajanju izvoznih transakcij • Slaba vladna asistenca
Tuji trg	<ul style="list-style-type: none"> • Visoka tveganja in stroški • Problemi s plačili • Logistične težave • Težave pri zagotavljanju prodajnih aktivnosti • Neustrezno znanje za raziskovanje tujih trgov 	<ul style="list-style-type: none"> • Posebne zahteve tujih kupcev • Nepoznavanje tujih poslovnih navad in protokolov • Težave pri pridobivanju ustreznih tujih distributerjev • Slabi izvozni distribucijski kanali • Carine in uvozne omejitve • Visoka stopnja konkurence

Vir: R.E. Morgan, Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies, 1997, str.

74.

Tveganje pri mednarodni trgovini je večje, kot pri poslovanju doma, saj je dostop do informacij načeloma težji, transport je zahtevnejši in vladni ukrepi lahko otežijo poslovanje. V splošnem poznamo tveganja v zvezi z neplačili tujega partnerja, nevarnostmi pri transportu, tečajna ter zakonodajna in administrativna tveganja (Jepma- Rhoen, 1996 v Kenda, 2001, str. 97).

Razlikovati je potrebno med političnim tveganjem (tveganost trga), pri katerem je nevarnost, da posel ne uspe zaradi stanja v državi in med komercialnim tveganjem (tveganost partnerja), pri katerem se tveganje pojavi na strani partnerja, ki je lahko nezanesljiv ali v težavah (Kenda, 2001, str. 99-107). Ko začenjajo internacionalizacijo, podjetja še nimajo znanj in izkušenj. Zato niso navdušena nad novimi mednarodnimi posli, še zlasti v neznanem okolju. V želji po zmanjšanju tveganja se pogosto odločajo za internacionalizacijo v bližnjih (kulturno in geografsko) državah (Welch & Loustarinen, 1999, str. 86-87).

1.4 Modeli in teorije internacionalizacije

Internationalizacija se zaradi vse večje vpletenosti podjetij v mednarodno poslovanje zadnjih nekaj let intenzivno proučuje. Razvitih je bilo več teorij na to temo in predvsem v zgodnejših obdobjih proučevanja je bil poudarek na internacionalizaciji velikih podjetij.

1.4.1 Teorije s poudarkom na internacionalizaciji velikih podjetij

1.4.1.1 Internalizacijska teorija

Pod pojmom internalizacija mednarodnih aktivnosti, razumemo, da gre za menjavo med posameznimi enotami transnacionalnih podjetij. Taka menjava ima naravo mednarodne menjave, čeprav gre za notranjo menjavo med posameznimi deli podjetja (Ruzzier, 2002, str. 5). Podjetja z internalizacijo lahko povečajo učinkovitost in zmanjšujejo stroške, saj so transakcije znotraj podjetja cenejše glede na transakcijske stroške, ki se pojavljajo na trgu (Gilroy, 1993, str. 82).

1.4.1.2 Eklektična paradigma

Poznana je tudi kot OLI paradigma in ugotavlja, da mora podjetje razpolagati z določenimi prednostmi, če hoče biti uspešen izvoznik podjetniškega kapitala v tujini. Te prednosti so lastniške (ownership), kamor spadajo novi proizvod, storitev, kapital, visoko izurjena delovna sila, dostop do trgov. Lahko so lokacijske (locational), kamor spadajo prednosti izrabe naravnih ali človeških virov v tujini, ali ugodnejši zakonski okviri. Tretja skupina prednosti so prednosti internalizacije (internalization), kamor štejemo izkoriščanje virov znanja, informacij in materialnih dobrin znotraj podjetja. Bolj kot so te prednosti izražene, večja je verjetnost da se podjetje odloči za neposredne investicije na tujem (Dunning & Lundan, 2008, str. 95-107; Sternquist, 2007, str. 49-55).

1.4.1.3 Teorija monopolističnih prednosti

Ta teorija ugotavlja, da je za podjetje nujno, da poseduje določene prednosti, če želi proizvajati na tujem tržišču. Te prednosti morajo podjetju zagotavljati boljši položaj od konkurentov na tujem pa naj gre za lokalne ali investitorje iz drugih držav. Te prednosti morajo biti prenosljive in ekonomsko učinkovito izkoriščane v tujini. V primerjavi z drugimi možnostmi, kot je na primer licenciranje, morajo prinašati večji donos podjetju samemu. Te prednosti so lahko diferenciran proizvod, patenti, sposobnosti kadrov ali dostop do finančnih virov (Lall & Siddharthan, 1982, str. 668).

1.4.2 Stopenjski modeli internacionalizacije

Raziskovanje stopenjskih modelov se je začelo v Skandinaviji v 70. letih, in temelji na proučevanju dinamike razvoja manjših podjetij. Med te nove modele spadajo model Uppsala, inovacijski modeli, mrežni pristop in tristopenjski (3P) model internacionalizacije.

1.4.2.1 Model Uppsala

Je med najbolj uporabljanimi stopenjskimi modeli. Utemeljitelja Johanson in Vahlne (1977, str. 23-24) sta na primeru švedskih proizvajalcev ugotovila, da podjetja s

poslovanjem v tujini začnejo postopoma, torej prek izvoza, prodajnih agentov do podružnice in v nekaterih primerih proizvodnje v tujini. Podjetja skozi ta proces pridobivajo znanje in izkušnje, katerih pomanjkanje jim je na začetku predstavljalo oviro za nastop na tujih trgih z bolj razvitimi načini mednarodnega poslovanja. Podjetja si zato za prvi vstop na tuj trg večinoma izberejo države, ki so jim geografsko in psihološko blizu.

Obstajajo pa tudi izjeme, saj se lahko podjetja z več viri hitreje internacionalizirajo. Če so trgi stabilni, se lahko znanje pridobi tudi drugače kot iz izkušenj in znanje iz enega trga se lahko posploši tudi na ostale, ki so mu podobni (Johanson & Vahlne, 1990, str. 12). Model Uppsala je bil deležen tudi nekaterih kritik, na primer, da ni primeren za storitvene dejavnosti, v današnjem času pa podjetja velikokrat preskočijo kakšen korak pri internacionalizaciji ali se takoj usmerijo na bolj oddaljene trge. Vzrok za to je vse bolj globaliziran svet, znanje in podatke je mogoče dobiti iz drugih virov kot le izkušenj in vedno več je na voljo kadrov z izkušnjami ter znanjem iz mednarodnega poslovanja (Hollensen, 2004, str. 55-56).

1.4.2.2 Mrežni pristop

Pri tem pristopu, gre za to, da pomemben del procesa internacionalizacije predstavlja vzpostavljanje, vzdrževanje in širjenje odnosov na tujih trgih, ter s tem posledično mrež, ki so skupek teh odnosov. Težko si je predstavljati, da bi podjetje vstopilo na tuj trg, ne da bi vzpostavilo odnose s kupci, posredniki, organizacijami ter finančnimi in vladnimi institucijami. Znanje, ki ga ima podjetje o nekem tujem trgu in priložnostih, ki se tam ponujajo pa ni omejeno le na to podjetje, ampak je v mreži tega podjetja (Benito & Welch, 1994, str. 12-13). Mrežni pristop predstavlja najsodobnejši vidik internacionalizacije. V mrežah nastajajo spodbude za mednarodno poslovanje, še posebej pomembne pa so za srednje velika oziroma manjša podjetja, ki tako lažje konkurirajo velikim podjetjem (Brenčič et al., 2009, str. 25).

1.4.2.3 Tristopenjski model

Pri tristopenjskem modelu internacionalizacije, ki združuje različne teoretične modele, gre za kompleksnejši pristop pri ugotavljanju stopnje internacionalizacije podjetja. Posebne pozornosti v tem modelu sta deležni moč in pozicija podjetja v mrežah. Stopnja internacionalizacije je odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosu do drugih (kupci, dobavitelji, konkurenti). Tristopenjski model obravnava internacionalizacijo skozi tri faze, odvisno, neodvisno in soodvisno internacionalizacijo (Jaklič, 1999, str. 178). V prvi fazi podjetje uvaža storitve, sklepa licenčne in franšizne dogovore ter se dogovarja o skupnih vlaganjih. S premikom na bolj zahtevne načine internacionalizacije se poveča neodvisnost vendar zmanjša prenos znanja podjetju. V drugi fazi podjetje prehaja v višje faze internacionalizacije, izvažajo, odpira podjetja in proizvodne obrate v tujini. V tretji fazi ustanavlja strateška partnerstva, podjetja so enakovredna in različne aktivnosti se izvajajo kjer so pogoji za to najboljše (Svetličič & Jaklič, 2001, str. 29).

1.5 Oblike vstopa na tuje trge

Podjetja, ki se odločajo za vstop na tuj trg, imajo več možnosti kako to storiti. V teoriji razlikujemo med več oblikami mednarodnega poslovanja, tri osnovne skupine pa so izvozne, pogodbene in investicijske oblike. Načini in oblike vstopa se med seboj razlikujejo po stopnji tveganja in kontrole, ki jo ima podjetje (Brenčič et al., 2009, str. 69-70).

1.5.1 Izvozne oblike

Izvoz domačega blaga na tuj trg, pomeni najstarejšo in najpreprostejšo obliko vstopa na tuj trg. Velja za najmanj tvegano obliko vstopa, prednost pa je tudi v postopnosti izvoza, saj lahko proizvajalec sčasoma spoznava želje in preference tujih kupcev in ob pozitivnem odzivu lahko poveča izvozne dobave (Kenda, 2001, str. 155). Ločimo med neposrednim, posrednim in kooperativnim izvozom.

O posrednem izvozu govorimo takrat, ko proizvajalec prodaja na tuje trge preko posrednika. Prednost tega načina je, da je najcenejši in najmanj rizičen. Tak izvoz se ne razlikuje dosti od domače prodaje, saj se proizvajalec ne vpleta v prodajne aktivnosti na tujem trgu. Tak način vstopa je primeren, če podjetje nima vizije poslovati na tujih trgih in želi prodati le presežek proizvodnje ali če bi podjetje želelo testirati trg in se zato odloči za postopen vstop. Podjetje pa se mora tudi zavedati, da tak način prinaša tudi nekatera tveganja, kajti kontrola nad tem kako se izdelek trži v tujini in nad njegovo ceno je majhna. Prav tako pa podjetje ne pridobiva znanja o tujem trgu (Hollensen, 2004, str. 293-294). Welch, Benito in Petersen (2007, str. 255) razlikujejo med dvema glavnima vrstama posrednikov, zastopnikom in distributerjem. Glavna razlika med njima je, da zastopnik deluje na tujem trgu v imenu podjetja, ki ga zastopa, zanj sklepa pogodbe, išče posle in pobira naročila, vendar ne kupuje izdelkov. Distributer pa kupuje izdelke in deluje neodvisno od podjetja in za svoj račun, vendar s tem sprejme tudi večjo odgovornost glede izdelka in poprodajnih storitev.

Pri neposrednem izvozu gre za neposredni stik podjetja s prvim posrednikom ali končnim kupcem. Podjetje mora samo pripraviti izvozno transakcijo, raziskati trg, navezati stike s kupci, obvladati distribucijo in voditi cenovno politiko. Izvozni posli se lahko opravijo na več načinov, fiksirana izvozna naloga je primerna za enkratne oblike izvoza. Če je obseg nalog dovolj obsežen, se ustanovi izvozni oddelek, lahko se uporabi izvozno prodajno družbo ali ustanovi podružnico v tujini. Obstaja tudi neposredni izvoz ob podpori zastopnika, izvoz s posredovanjem izvoznih Združenj in prodaja s potniki. Direktni izvoz je stopnja višje v internacionalizaciji in mednarodno aktivna podjetja ga prej ali slej izberejo za svojo trajnejšo obliko internacionalizacije (Brenčič et al. 2009, str 77-78; Kenda, 2001, str. 157).

Pri kooperativnem izvozu gre za dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji. Obstajajo posebej oblikovane izvozno trženjske družbe, ki izvedejo izvozno aktivnost za več podjetij. Gre predvsem za podjetja, ki nimajo lastnih virov (znanje, izkušnje, finance) za samostojno izvedbo mednarodnih poslov. Ta oblika je pogosta v zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih (Brenčič et al., 2009, str. 77).

1.5.2 Pogodbene oblike

Pogodbene oblike večinoma pomenijo prenos proizvodnje ali znanja za njen razvoj na tuj trg. Zmanjšanje stroškov proizvodnje, manjši transportni stroški, izogib omejitvam vstopa in bližina kupcem so najpomembnejši razlogi za pogodbene oblike vstopa. Najpomembnejše pogodbene oblike vstopa so pogodbeni proizvodnja, licenčno poslovanje, franšizing, skupna vlaganja in strateške zveze (Brenčič et al., 2009, str. 82-84). Franšizing in licenčno poslovanje se mi za moj primer ne zdita primerna zato ju izpustim.

Pogodbena proizvodnja pomeni, da eno podjetje (kontraktor) pri drugem (kooperant) naroči izdelavo delov, komponent ali sklopov, ki jih kontraktor sam trži. Kooperant dela po navodilih kontraktorja, pri katerem je locirana tudi vsa tržna dejavnost in R&R. Običajno se partnerstvo sklene med podjetji iz različno razvitih okolij. Pri pogodbeni proizvodnji imajo korist obe strani, skozi ekonomije obsega, nižje stroške delovne sile, nižje carine itd. (Kenda, 2001, str. 197-198).

Pod skupnimi vlaganji razumemo partnerstvo med podjetji iz različnih držav. Pri skupnem vlaganju gre za solastništvo skupnega podjetja med partnerji. Prednost za neko podjetje je, da ima lokalni partner že razvite poslovne aktivnosti, pozna trg in je zato vstop na trg hitrejši ter fleksibilnejši, predvsem pa se podjetje lahko tako izogne restriktivni gospodarski politiki neke države. Prednost za lokalnega partnerja pa je, da pridobi različna trženjska, organizacijska in poslovodna znanja. Težava skupnih vlaganj so ponavadi različni cilji za podjetje, ki jih imajo partnerji, slaba komunikacija in težave z nadzorom. Strateške zveze so za razliko od skupnih vlaganj kapitalsko nezavezujoče, namenjene so razvijanju dolgoročnih skupnih strategij in doseganju ciljev, ki jih v podjetjih želijo doseči. Podjetja na ta način iz svojih prednosti iščejo sinergične učinke (Brenčič et al., 2009, str. 98-103).

1.5.3 Investicijske oblike vstopa

Oblike, ki dopuščajo največ nadzora in so hkrati tudi najbolj tvegane so investicijske oblike vstopa. Stopnja nadzora je odvisna od razdelitve odgovornosti med podjetjem in podružnico, ki jo ima v tujini. Tipične investicijske oblike vstopa so prodajni zastopnik, rezidenčni prodajni zastopnik, prodajne podružnice, lastne prodajne in proizvodnje enote, regionalni centri in prevzemi ter investicije od začetka (Brenčič et al., 2009, str. 104).

Prodajni zastopniki so zaposleni v podjetju, ki ga zastopajo in potujejo v tujino, kjer opravljajo prodajne posle. Primerni so za industrije, kjer je manj večjih kupcev, ki potrebujejo individualno obravnavo. S prodajnimi zastopniki ima podjetje večjo kontrolo, kot če bi uporabilo neodvisnega posrednika, ki se lahko ne angažira dovolj pri prodaji (Hollensen, 2004, str. 337).

V primeru rezidenčnega prodajnega zastopnika, prodajne podružnice, lastne prodajne enote, je prodaja prenesena na tuj trg in zavezanost kupcu je večja kot pri prodajnem zastopniku. Ti načini so boljši od prodajnega zastopnika, če se prodaja produkt, ki potrebuje poprodajne storitve. Podjetje lahko ustanovi prodajne podružnice, v katerih so zaposleni kadri iz domače, lahko pa tudi iz tuje države. Če prodaja napreduje dobro, pa lahko podjetje ustanovi lastno prodajno enoto na tujem, ki je samostojno podjetje, v lasti matice in deluje v skladu z zakoni tuje države (Hollensen, 2004, str. 337).

Lastna prodajna in proizvodna enota na trgu lahko podjetje izbere, če namerava ostati na trgu dalj časa in je okolje stabilno. Tak način vstopa ponuja več nadzora, seveda pa se poveča tudi tveganje, saj je potrebno poleg finančnih stroškov v primeru izstopa upoštevati tudi izgubo ugleda. Glavni razlogi za vzpostavitev proizvodne enote so ohranjanje poslovanja, pridobitev novih poslov, zmanjšanje stroškov in izogib vladnim omejitvam (Hollensen, 2004, str. 338).

Regionalni centri prevzemajo izvajanje funkcij na regionalni ravni. Med državami določene regije izbere podjetje vodilno državo, iz katere se uravnava poslovanje v regiji. Naloga regionalnih centrov je usklajevanje strategij posameznih trgov s strategijo podjetja, preprečevanje konkurenčnega delovanja med enotami, iskanje in izkoriščanje sinergije (Hollensen, 2004, str. 339-340).

Pri prevzemu dobi podjetje takojšen dostop do distribucijskih kanalov, strank in blagovne znamke. Vodstveni kader obstoječega podjetja pa je lahko koristen zaradi svojega znanja o trgu, kar pride prav podjetjem z manj izkušnjami. Če prevzem ni primeren, je onemogočen ali pa ni na voljo podjetij za prevzem, se lahko podjetje posluži investicij od začetka, s tem se tudi izogne utečenim praksam in organizaciji, ki bi vladala v predhodno prevzetem podjetju (Hollensen, 2004, str. 342-343).

2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA FAZER

2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA FAZER

2.1.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Podjetje Fazer ima že dolgoletno tradicijo, njegovi začetki segajo v leto 1891, ko je Karl Fazer odprl kavarno, kjer je stregel tudi pecivo. Tri leta kasneje je podjetje Fazer začelo s

proizvodnjo čokolade in čokoladnih tablic. Zaradi povečanega povpraševanja po čokoladi je Karl Fazer preselil izdelavo čokolade na drugo lokacijo in začel z industrijsko proizvodnjo. Vendar je imelo podjetje veliko konkurenco v proizvajalcih čokolade in sladkarij iz Rusije, saj ti niso imeli carin za izvoz na Finsko. To se je spremenilo leta 1897, ko so uvedli carine na ruske izdelke in je uvoz močno padel. Podjetje Fazer je pograbilo priložnost in izkoristilo pogoje za nadaljnjo rast. Prav tako pa so poleg čokolade začeli tudi s proizvodnjo marmelade in peciva. Podjetje je tudi po smrti ustanovitelja ohranilo tradicijo izdelovanja visoko kvalitetnih proizvodov in osredotočenosti na trženje ter nadaljnje širjenje. Med drugo svetovno vojno Fazer proizvaja predvsem testenine in hrano za vojsko, medtem ko so čokolada in ostale slaščice podvržene državni regulaciji, ki se konča leta 1949 (Fazer Blue Chocolate, 2010).

Leta 1963 se proizvodnja čokolade modernizira in preseli v novo tovarno. Podjetje je vse bolj dejavno tudi na področju pekarskih izdelkov in z nakupi pekarn širi svoj tržni delež tudi na tem področju. Leta 1976 svoje področje delovanja še razširijo s ponudbo v gostinstvu in pripravi hrane. V naslednjih letih podjetje pospešeno raste, predvsem na račun prevzemov manjših pekarn in catering podjetij. Prav tako se v tem času v podjetju odločijo za internacionalizacijo in začnejo s širitvijo na švedski trg, kjer prevzamejo tovarno slaščic iz mesta Malmö in kasneje na trge baltskih držav. V devetdesetih letih odprejo pekarno v Estoniji in postanejo lastniki največje pekarnice v St. Petersburgu. Leta 1997 prevzamejo tudi Candyking, podjetje ki se ukvarja s prodajo slaščic na drobno po sistemu »pick and mix«, ki omogoča strankam prosto izbiro izdelkov, glede na njihov okus. Candyking je tržni vodja v tem segmentu na Švedskem, Norveškem, Finskem in Veliki Britaniji (History & Heritage, 2010).

Leta 2000 pride do združitve slaščičarske divizije podjetja Fazer in njihovega dolgoletnega kooperativnega partnerja iz Švedske, podobnega slaščičarskega podjetja Cloetta. Podjetji sta iz združitve prejeli koristi pri kombiniranju proizvodnje in distribucije in pridobivanju močnejše tržne pozicije na področju Skandinavije. Leta 2008 se je sodelovanje med podjetjema zaradi nestrinjanja lastnikov o nadaljnji strategiji končalo in Fazer Group je dobil nazaj svojo divizijo slaščičarstva. Do razhoda je prišlo zaradi nenaklonjenosti širitvam in internacionalizaciji lastnikov švedskega podjetja (Fazer Blue Chocolate, 2010).

2.1.2 Podjetje danes

Skupina Fazer je danes razdeljena na dve glavni področji, slaščičarstvo ter pekarnice in gostinske storitve. Gostinski oddelek, ki nosi ime Fazer Amica ponuja catering in prehranske storitve. S skoraj 1400 restavracijami v skandinavskih in baltskih deželah je vodilni ponudnik storitev te vrste, ki vključujejo restavracije in menze v šolah, proizvodnih obratih in na dogodkih. Pekarski in slaščičarski oddelek skupine Fazer ima največji tržni delež na Finskem in močnega v ostalih deželah Baltika. Proizvodnja se nahaja v vseh Baltskih deželah in Rusiji, izdelke pa izvažajo v več kot 30 držav. Poleg tega upravljajo

tudi z obrati za proizvodnjo sestavin pri izdelavi pekarskih izdelkov, ta divizija podjetja se imenuje Mill & Mixes in je edina, ki že sedaj sodeluje s strankami iz Slovenije. K izdelavi slaščic spada proizvodnja čokolade, katere tovarna se nahaja v predmestju Helsinkov, izdelava izdelkov iz sladkorja in izdelava žvečilnih gumijev (Fazer in Brief, 2010).

Skupina Fazer je organizirana kot delniška družba in je eno večjih finskih podjetij. Podjetje ima približno 17000 zaposlenih in poseduje vrhunsko opremo ter strokovnjake, ki skrbijo za kvaliteto proizvodov ter konstantne inovacije, s katerimi dopolnjujejo svoj nabor izdelkov. Podjetje posluje stabilno in z vsakoletno rastjo prihodkov z izjemo kriznega leta 2008, kar je razvidno tudi iz Tebele 2. Prodaja slaščic v skupini ne predstavlja večjega dela, saj zajema 20% vseh prihodkov (Fazer Annual Report, 2010).

Tabela 2: Prihodki skupine

Prihodki skupine (v milijonih €)					
Leto	2006	2007	2008	2009	2010
Prihodki	1068,7	1192,6	1159,7	1441,1	1513,6

Vir: Fazer Annual Report, 2010.

V portfelj blagovnih znamk, ki zadevajo čokolado podjetja Fazer sodijo (Fazer Brands, 2010):

- KarlFazer – Karl Fazer Blue je najpomembnejša blagovna znamka čokolade v podjetju. Na Finskem je ena najbolj prepoznavnih blagovnih znamk nasploh, s prevladujočim tržnim deležem med čokoladami. Skupino izdelkov predstavlja osnovna mlečna čokolada vrhunske kvalitete, obstajajo pa tudi čokolade z dodatki.
- Geisha – Je mlečna čokolada z dodatkom lešnikove kreme. Prvič je bila uvedena na trg leta 1962 in je postala najuspešnejša blagovna znamka na tujih trgih.
- Dumle – Je čokolada s karamelnim nadevom, obstaja od leta 1987 in je imela največji uspeh na poljskem trgu, obstaja v obliki ploščice ali pralinejev.
- Liqueur Fills – So prelineji polnjeni z različnimi vrstami alkohola.
- FazerMint – So čokoladni pralineji polnjeni z mentolovo kremo. Ta premium produkt ima tudi najširšo distribucijsko mrežo.

Svoje čokolade Fazer prodaja v več kot 30 držav. Najpomembnejši izvozni trgi so Švedska, Rusija, Baltske države, Danska, Češka, Poljska in Nemčija. V Skandinaviji, Baltskih deželah in Rusiji ima podjetje svoje podružnice, v drugih državah pa sodeluje z lokalnimi distributerji (Export – Fazer, 2010).

V diplomski nalogi analiziram možnosti za vstop podjetja na slovenski trg s programom čokoladnih tablic mlečne čokolade in mlečnih čokolad z dodatki, torej z blagovnimi znamkami KarlFazer in Geisha. Zanimajo me možnosti za uspeh na trgu, s potrošnikom

neznano blagovno znamko, kjer je prisotnih veliko mednarodnih in priznanih proizvajalcev kot tudi močne lokalne blagovne znamke.

2.2 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

Za potrebe vstopa podjetja z blagovno znamko na trg je potrebno analizirati okolje. V splošnem delimo poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja. Zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja (Jaklič, 2002, str. 1).

2.2.1 Širše zunanje okolje – PEST analiza

Pri odločanju in planiranju, je dobro razumeti okolje v katerem se operira. Podjetje samo na te dejavnike ne more vplivati, prav tako pa tudi ti dejavniki na podjetje vplivajo posredno. Z razumevanjem okolja lahko zmanjšamo nevarnosti za podjetje. Analiziranje ekonomskih, politično-pravnih, tehnoloških, kulturnih in naravnih dejavnikov nam pomaga pri razumevanju tveganja, ki ga potencialni trg predstavlja (CIPD-PESTLE analysis, 2010). Analizo širšega okolja začnjam z pregledom političnega in pravnega okolja.

2.2.1.1 Politično in pravno okolje

Politična in monetarna ureditev:

Slovenija je bila del Jugoslavije, dokler 25. Junija 1991 ni razglasila neodvisnosti. Republika Slovenija (v nadaljevanju RS) je demokratična republika z razdelitvijo oblasti na zakonodajno, izvršno in sodno. Predsednika republike se izvoli vsakih 5 let, da predstavlja RS. Najvišji zakonodajni organ je državni zbor, ki sprejema zakone. Vlado RS sestavljajo predsednik vlade in ministri, vlada je odgovorna državnemu zboru (Vlada Republike Slovenije, 2010). Slovenija je od 1. maja 2004 skupaj s 24 ostalimi državami članica Evropske Unije (v nadaljevanju EU), ki so politično, družbeno in predvsem ekonomsko močno povezane. Pravni red EU je postal del slovenske zakonodaje, še posebej na področjih, ki sodijo v pristojnost EU, kjer je Slovenija del svojih pravic prenesla nanjo. Leta 2007 je RS, kot 13. država in prva izmed članic, ki so se pridružile EU v paketu s Slovenijo, prevzela skupno evropsko valuto – evro (Urad Vlade RS za komuniciranje, 2010). To tudi pomeni, da ni carinskih ali kakšnih drugačnih omejitev za pretok blaga med Finsko in Slovenijo, prav tako pa so odstranjena valutna tveganja zaradi skupne valute.

Politično okolje v Sloveniji je stabilno in organizacija Transparency International uvršča Slovenijo na 27. mesto indeksa koruptivnosti. Finančno stanje v Sloveniji je sprejemljivo, saj ji agencije, ki se ukvarjajo z analiziranjem tveganj pripisujejo bonitetno oceno AA (CPI 2009, 2010; Political Risk Insurance Center, 2010).

Davčna politika:

Ureditev davčnega sistema je v pristojnosti nacionalnih držav. Davčni sistem v Sloveniji sestavljajo tri kategorije davkov, neposredni davki (dohodnina, posebni davek na določene prejemke, davek od dohodka pravnih oseb), posredni davki (davek na dodano vrednost, trošarine) in davki na premoženje (dediščina, darila). Predvsem pa so za tuje investitorje pomembni naslednji davki (European Commission, 2010):

- Davek od dohodka pravnih oseb znaša 20 %. Ta davek je dolžna plačati oseba domačega in tujega prava. Rezident je zavezan plačati davek od vseh dohodkov, nerezident je zavezan plačati davek od dohodkov, ki jih dosega v poslovni enoti ali preko poslovne enote v Sloveniji in za davek od dohodkov, kateri imajo vir v Sloveniji.
- Davek od dohodka iz zaposlitve, je zavezana plačati fizična oseba, ki dosega dohodke na podlagi zaposlitve od izplačevalca, ki je delodajalec. Obdavčena so bruto izplačila in bonitete od katerih se odštejejo obvezni prispevki za socialno varnost (16,1 %), ki jih plača delodajalec.
- Davek na dodano vrednost znaša 20 %, znižana stopnja, ki velja tudi za prehrabene izdelke pa znaša 8,5 %. Davek na dodano vrednost plača vsaka domača ali tuja oseba za vsako dobavo storitev, pridobitev blaga iz EU, uvoz blaga v Slovenijo (obdavčljiv promet), prejem storitve iz tujine.

Uvoz:

Pretok blaga med članicami EU je prost, blago ki izvira iz držav EU ima status skupnostnega blaga, za katerega ni potrebnih izvoznih dokumentov, razen tistih ki se nanašajo na plačilo davka. Blago iz tretjih držav ima status neskupnostnega blaga, dokler ni dano v splošno rabo na trgu EU in po opravljenih formalnostih dobi status skupnostnega blaga. Nasproti drugim državam se uporablja skupna carinska tarifa, kar v praksi pomeni, da se blago označi z 10 mestno TARIC kodo. Koda je osnova za določanje carinske tarife, iz nje pa je tudi razvidno ali so potrebna posebna dovoljenja za uvoz. Carinske omejitve določa Uredba Komisije (ES) št. 948/2009 o spremembi priloge I k Uredbi Sveta (EGS) št. 2658/87 o tarifni in statistični nomenklaturi ter skupni carinski tarifi. Ta uredba določa carinsko stopnjo na izdelke iz čokolade, glede na vsebnost različnih sestavin (kakava, sladkorja, mlečnih maščob), ker imajo različne sestavine lahko tudi dodatne dajatve. Iz tega sklepamo, da je evropski, in s tem slovenski trg do neke mere zaščiten pred vstopom čokolade iz tretjih držav, čeprav večina večjih proizvajalcev, ki predstavljajo konkurenčno nevarnost prihaja iz držav EU. Prav tako pa ima veliko držav posebno obravnavo in s tem manjše carinske stopnje, oziroma prost uvoz kot na primer Hrvaška, ki je pomemben uvoznik čokolade v Slovenijo (Mednarodno trgovanje, 2010)

Zakonska ureditev trga z živili:

V EU se izvaja strog nadzor nad hrano. Z Uredbo (ES) št. 178/2002 Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnih načel in zahtevah živilske zakonodaje, ustanovitvi Evropske agencije za varnost hrane in postopkih, ki zadevajo varnost hrane, so bila podana

splošna načela in zahteve živilske zakonodaje za celotno proizvodno verigo hrane in velja za celotno področje EU. Ustanovljena pa je bila tudi Evropska agencija za varno hrano. Zagotoviti se mora sledljivost v vseh fazah proizvodnje, predelava in distribucija hrane pa mora potekati po načelih sistema HACCP (Skubic, 2006). V Sloveniji področje živil urejata Ministrstvo za zdravje in Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. V skladu z evropskimi direktivami je potrebno živila označiti z določenimi navedbami, kot so seznam sestavin, količina določenih sestavin, neto količina, rok uporabe, ime in naslov proizvajalca, pakirnice ali prodajalca s sedežem v Skupnosti in kraj porekla. Vse navedbe morajo biti označene v slovenskem jeziku. Zaželeno je tudi označevanje hranilne vrednosti živil, ni pa nujno. Obvezno pa je tudi označevanje 12 določenih sestavin, ki so bile s strani Evropske komisije označene za alergene (Zveza potrošnikov Slovenije, 2007; Direktiva 2000/13/ES Evropskega parlamenta in Sveta o približevanju zakonodaje držav članic o označevanju, predstavljanju in oglaševanju živil, 2010). Zakon o kmetijstvu (Ur.l. RS, št. 45/2008) pa se nanaša na izdelke izključno iz čokolade in na njegovi podlagi je minister za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano v soglasju z ministrom za zdravje izdal pravilnik o kakovosti kakavovih in čokoladnih izdelkov.

Varstvo konkurence:

Za varovanje konkurence skrbi Urad za varstvo konkurence, ki izvaja nadzor nad uporabo določb Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence, spremlja in analizira razmere na trgu, vodi postopke in izdaja odločbe v skladu z zakonom, daje mnenje državnemu zboru in vladi o splošnih vprašanjih iz svoje pristojnosti ter v skladu z Uredbo Sveta o izvajanju pravil konkurence iz členov 81. in 82. Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti vodi postopke o kršitvah določb 81. in 82. člena. Urad presoja domnevne omejevalne sporazume ter domnevne zlorabe prevladujočega položaja. Na podlagi priglasitve opravlja presojo skladnosti koncentracij s pravili konkurence in jih po opravljenem postopku odobri, prepove ali odobri s pogoji (Urad RS za varstvo konkurence, 2010).

2.2.1.2 Ekonomsko okolje

Gospodarstvo, gospodarska rast:

Od osamosvojitve naprej, je bil gospodarski razvoj Slovenije zelo uspešen, saj je postala ena najuspešnejših držav v tranziciji. V zadnjem desetletju je bila gospodarska rast v Sloveniji stabilna z letnim povprečjem 4,4%. Padec je gospodarstvo zaznalo v letih 2008 in 2009, kot je razvidno iz Tabele 3. To je posledica svetovne finančne krize, v naslednjih letih pa se pričakuje počasno okrevanje. Gospodarska rast je bila v preteklosti predvsem posledica večje rasti izvoza in investicij, prav tako pa raste delež storitev v BDP. Prav tako je BDP glede na kupno moč prebivalstva leta 2008 znašal že 91 % EU27 povprečja.

Zaposlovanje, plače, zasebna potrošnja in inflacija:

Leta 2007 je bilo 58,2 % delovno aktivnih prebivalcev, vendar pa ta delež upada zaradi staranja prebivalstva in nizke rodnosti. V letu 2009 je znašala stopnja brezposelnosti 9,1 %

in naj bi bila še večja v prihodnjih letih. Bruto plače so se v letu 2008 povečale za 8,3 %, rast pa se je umirila v letu 2009, ko je bila le še 3,4 %, vendar se je ob tem umirila tudi inflacija in sicer iz 5,7 % v letu 2008 na 0,9 % v letu 2009, kot posledica upada gospodarske aktivnosti. Gospodarska kriza je vplivala tudi na zasebno potrošnjo, ki se je tako zmanjšala v letu 2009 in 2010, porast je predviden spet v letu 2012.

Zunanja trgovina:

Slovensko gospodarstvo je odprto, saj se je stopnja odprtosti gospodarstva, ki se meri z deležem izvoza blaga in storitev v bruto domačem proizvodu povečala iz 52 % na 70 % v zadnjih desetih letih. Največje uvozne in izvozne partnerice Slovenije so Nemčija, Italija, Francija, Avstrija in Hrvaška. Tuje investicije prihajajo v Slovenijo predvsem iz držav EU in Švice, medtem ko se iz Slovenije investira največ na področje bivše Jugoslavije. Izvoz in uvoz dobrin se je po prejšnjem povečevanju v letih 2008 in 2009 drastično zmanjšal, vendar so obeti za prihodnost boljši, saj kaže na ponovno rast uvoza in izvoza (Doing Business in Slovenia, 2010).

Tabela 3: Pomembnejši kazalci makroekonomskega okolja Slovenije (2006-2012)

Pomembnejši kazalci	2007	2008	2009	2010	2011 ¹	2012 ¹
BDP (rast v %)	6,9	3,6	-8,0	1,4	1,5	2,0
BDP p.c. (v EUR)	17.120	18.438	17.295	17.286	17.601	18.256
Registrirana brezposelnost (v %)	7,7	6,7	9,1	10,7	11,8	11,8
Inflacija (v %)	3,6	5,7	0,9	1,8	1,6	1,8
Izvoz (rast v %)	13,7	2,9	-17,2	9,5	7,9	6,3
Uvoz (rast v %)	16,7	3,7	-19,6	7,2	5,2	4,6
Zasebna potrošnja (rast v %)	6,1	3,7	-0,1	-0,7	0,0	0,2
Bruto plača (rast v %)	5,9	8,3	3,4	3,9	/	/

¹Za leti 2011 in 2012 je napoved

Vir: Urad za makroekonomske analize in razvoj, *Ekonomsko ogledalo* – november, 2011

Bilateralni ekonomski odnosi s Finsko:

Največje postavke v uvozu iz Finske so bile leta 2008 električni stroji in oprema ter njihovi deli (33,2 %), papir in karton (13,6 %), vozila ter njihovi deli (11,3 %), baker in bakreni izdelki (8,2 %). Največji izvozniki v Slovenijo so bili Aldata Solution Oy, Nokia Oy, Kemira KTM, Polar Electro Oy, UPM-Kymmnen, Stora Ensko Tymbert itd. Blagovna menjava med državama je prikazana v Tabeli 4.

Tabela 4: Blagovna menjava med Finsko in Slovenija (2006-2009)

Leto	Izvoz (v mio EUR)	Uvoz (v mio EUR)	Saldo (v mio EUR)
2008	58,636	101,127	-42,491
2009	48,162	65,924	-17,762
2010	43,591	77,864	-34,355
2011 ¹	30,257	48,469	-18,212

Legenda: ¹Obdobje januar - junij

Vir: *Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2011.*

2.2.1.3 Tehnološko okolje

Tehnologija je danes pomemben ekonomski dejavnik. Ekonomisti se v splošnem strinjajo, da igrajo vlaganja v raziskave in razvoj ter tehnološki napredek odločilno vlogo pri gospodarski rasti. Tega se zaveda tudi Slovenija, ki nima konkurenčnih prednosti velikih držav in je zato inovativnost še toliko bolj pomembna. Raziskovalno-razvojnja dejavnost tudi zaradi posledic iz preteklosti po intenzivnosti še vedno precej zaostaja za najbolj razvitimi državami EU. Zaradi tega je Vlada RS uvedla Nacionalni raziskovalni program, ki predvideva povečanje javnih sredstev za raziskave in razvoj. Inovacije pa se poizkuša spodbujati tudi prek številnih organizacij, kot so Pospeševalni center za malo gospodarstvo, tehnološki parki, Tehnološki sklad, Zveza inovatorjev Slovenije. Vendar je treba poudariti, da bistveno ne prispevajo k tehnološkemu napredku Slovenije, saj so kadrovske ter finančne prešibke in nepovezane (Jaklič, 1999, str. 118-124). V Tabeli 5 je primerjava investicij med slovenijo in nekaj ostalimi državami EU.

Tabela 5: Investicije v raziskave in razvoj kot % BDP

	2001	2006	2007
EU27	1,86	1,85	1,85
Slovenija	1,50	1,56	1,45
Finska	3,30	3,45	3,47
Nemčija	2,46	2,54	2,54
Madžarska	0,92	1,00	0,97
Češka	1,20	1,55	1,54

Vir: *Eurostat, Eurostat news release, 2010.*

Medtem ko se smatra, da ima skoraj vsako gospodinjstvo televizijski sprejemnik, je z dostopom do interneta drugače. Oba medija sta poleg razvite distribucijske mreže tiskanih medijev pomembna pri trženjskem komuniciranju. Dostop do interneta je imelo leta 2009 55% gospodinjstev, kar je blizu povprečja EU, opazen pa je tudi trend povečevanja. Pogostost uporabe interneta se z leti zmanjšuje. Leta 2008 je 97% podjetij imelo dostop do interneta, kar je visoko med EU državami (RIS – Raba interneta v Sloveniji, 2010). Ker gre za panogo, kjer v proizvodnji ni potrebna vrhunška tehnologija, ne preti podjetju na trgu nobena večja nevarnost v povezavi s tehnološkim razvojem. Pomembna pa je predvsem

avtomatizacija v proizvodnji, ter dobra logistika in transport, za kar pa majhnost Slovenije, dobra pokritost s cestami, priznana luka in letališče zadovoljijo potrebe.

2.2.1.4 Socio-kulturno okolje

Socialno okolje Slovenije:

Vseh prebivalcev v Sloveniji je približno 2 milijona, vendar je nataliteta manjša od mortalitete in s tem naravni prirastek negativen. Uradni jezik je slovenščina, urbana populacija predstavlja 48 % prebivalstva. Nacionalna struktura Slovenije je precej homogena kjer 83 % delež predstavljajo Slovenci, Srbi predstavljajo podobno kot Hrvati 2 % delež, Bošnjaki 1 %, ostalo pa predstavljajo prebivalci drugih narodnosti. Večina prebivalstva, 57,8 % se je izrekla za katoličane, za ateiste 10 %, ostalo pa so muslimani, pravoslavci in ostale religije (CIA, 2010).

Kulturno okolje:

Kultura je pomembna za podjetja, ki vstopajo na tuje trge iz dveh razlogov. Prvi razlog je vpliv na povpraševanje, saj razlike v kulturi onemogočajo napovedi obnašanja potrošnikov in razumevanje njihovega obnašanja. Drugi razlog pa je interakcija med poslovnimi partnerji ter vpliv poslovnih običajev in norm (Johansson, 2009, str. 57). Poslovni običaji v Sloveniji se ne razlikujejo od ostalih evropskih držav da bi to lahko predstavljalo večjo oviro. Z uveljavljenimi mednarodnimi poslovnimi običaji je, tudi kot posledica globalizacije, kontakt med poslovneži iz različnih držav Evrope postal lažji.

Čokolada obstaja v Sloveniji že dobrih sto let, v Slovenijo pa je prišla iz Francije, od koder so menihi v samostan pri Brestanici prinesli znanje izdelave čokolade in pognali proizvodnjo. Nekaj desetletij kasneje je začela obratovati Gorenjka, edina tovarna čokolade pri nas, ki obstaja še danes. V letih po drugi svetovni vojni, je bila zaradi zaprtosti trga, dostopna predvsem čokolada domače proizvodnje in proizvodnje ostalih držav iz Jugoslavije. Po osamosvojitvi se je z odprtjem trga povečal uvoz čokolad tujih blagovnih znamk. Poraba čokolade na prebivalca v Sloveniji ne dosega tako visokih vrednosti kot v nekaterih drugih državah, predvsem severno evropskih.

2.2.2 Analiza ožjega okolja – Porterjevih pet silnic

Michael Porter (1980, 3-8 str.) je mnenja, da je stopnja konkurence v panogi odvisna od petih silnic, ki nanjo vplivajo. Te silnice določajo profitni potencial panoge, merjen kot donosnost na investirani kapital na dolgi rok. Prav tako pa je iz petih silnic vidno, da konkurenca ni omejena le na podjetja v panogi, ampak je potrebno upoštevati tudi dobavitelje, kupce, substitute in možna nova podjetja v panogi.

2.2.2.1 Nevarnost vstopa novih podjetij

Nova podjetja, ki vstopajo na trg prinesejo s sabo dodatne proizvodne kapacitete in željo po pridobitvi tržnega deleža. Zaradi tega se znižujejo cene in profitabilnost se podjetjem v panogi zmanjša. Nevarnost vstopa v industrijo je odvisna od ovir za vstop, ki so že prisotne kot tudi pričakovanih reakcij konkurentov na vstop. Glavne ovire pri vstopu so:

Ekonomija obsega:

Ekonomije obsega se nanašajo na nižajoči se strošek na enoto proizvoda ob povečujoči absolutni količini. Ekonomije obsega prisilijo novega konkurenta, da vstopi na trg z veliko količino in tvega močan odziv konkurence ali pa pride z majhno količino in ima manj prednosti pri stroških (Porter, 1980, str. 8). Podjetje Fazer se po količini proizvodnje ne more primerjati z največjimi svetovnimi proizvajalci, vendar kot eden največjih skandinavskih proizvajalcev čokolade s prisotnostjo na mnogih evropskih trgih dosega zadovoljiv obseg proizvodnje, tako da mu ekonomija obsega pri zalaganju slovenskega trga ne bi smela biti prevelika ovira, saj bi ponudbo povečevali postopoma.

Diferenciacija proizvoda:

Podjetja, ki so že prisotna na trgu, že imajo prepoznavne blagovne znamke in lojalne kupce. To se kaže kot posledica prejšnjega oglaševanja, kvalitetnih produktov, dobrih poprodajnih storitev ali hitrega vstopa. Za nova podjetja na trgu to pomeni, da morajo veliko investirati v prepoznavnost, kar pa je tvegano, saj je to v primeru neuspeha izgubljen kapital (Porter, 1980, str. 9). Na slovenskem trgu čokolade je že prisotnih mnogo blagovnih znamk čokolade z zelo dobro prepoznavnostjo, kot so na primer Kraš, Gorenjka, Milka, Lindt itd. Vse blagovne znamke so si na različne načine med potrošniki ustvarile ime in v veliko primerih imajo lojalne kupce. Za podjetje Fazer je to občutna ovira za vstop, saj bi moralo na začetku veliko kapitala investirati v trženje proizvodov in pridobitev tržnega deleža.

Zahteve po kapitalu:

Potreba po visokih investicijskih vložkih pri vstopu, predstavlja oviro za vstop, še posebej, če je ta kapital potreben za tvegano oglaševanje ali raziskave in razvoj (Porter, 1980, str. 9-10). Pri vstopu podjetja Fazer na slovenski trg čokolade, bi moralo podjetje veliko kapitala nameniti trženjskemu komuniciranju, ostale zahteve po kapitalu pa so odvisne od načrtovanega načina vstopa na trg.

Stroški zamenjave:

Ovira za vstop obstaja tudi, če so prisotni stroški zamenjave, ki predstavljajo enkratni strošek za kupca, ko zamenja produkt (Porter, 1980, str. 10). Pri prodaji čokolade stroški zamenjave s stališča kupca ne predstavljajo večje ovire, saj bi bil strošek za kupca, ki bi želel preizkusiti nov okus čokolade le v višini cene čokolade. V primeru zamenjave

dobaviteljev surovin v podjetju Fazer pa bi se pojavili stroški v obliki dodatnih testiranj, ki bi bila potrebna za zagotovitev kakovosti, okusa in varnosti.

Dostop do prodajnih poti:

Ovira za vstop lahko nastane, če podjetje, ki vstopa na trg potrebuje distribucijske kanale za svoj produkt. Te kanale večinoma že uporabljajo obstoječa podjetja in podjetje, ki vstopa mora nižati cene ali povečati oglaševanje, kar pa zmanjšuje profitabilnost. Bolj kot so distribucijski kanali omejeni in povezani z že obstoječimi podjetji, težji je vstop (Porter, 1980, str. 10-11). Podjetju Fazer bi dostop do prodajnih poti predstavljal znatno oviro za vstop. Potrebno bi bilo vzpostaviti stike z maloprodajnimi verigami, ki delujejo na slovenskem trgu. Na slovenskem trgu deluje več maloprodajnih verig, vendar so najpomembnejše Mercator, Tuš in Interspar, ki po raziskavah obvladujejo med 67 in 82 odstotki trga (Vagaja, 2007). Poleg največjih treh trgovcev, obstajajo še verige prodajaln Petrol in Istrabenz, ki delujejo v sklopu bencinskih servisov in pa več diskontnih verig. Za pridobitev prodajnih poti in s tem dostopa do trga, bi bilo potrebno skleniti dogovore z nekaterimi od teh trgovskih podjetij. Majhno število trgovskih podjetij, ki obvladujejo trg, je lahko prednost, saj ni potrebno skleniti veliko dogovorov da bi pokrili trg, lahko pa predstavlja tudi slabost, saj imajo trgovska podjetja večjo pogajalsko moč.

Stroškovne prednosti neodvisne od količine:

Uveljavljena podjetja lahko imajo stroškovno prednost, neodvisno od količine proizvodnje. Glavni dejavniki za to so znanje ali dizajn, ki je lahko zaščiten s patenti, ekskluziven dostop do surovin, boljša lokacija, prejemanje subvencij ali vpliv krivulje učenja (Porter 1980, str. 11-12). Med prednosti spadajo tudi poznavanje trgov, kupcev in njihovih želja. Na podjetje Fazer večina naštetega nima večjega vpliva, saj v prehrabeni industriji posedujejo veliko znanja, lokacija ali prejemanje subvencij pa tudi nima velike vloge.

Državna politika:

Zadnja od ovir k vstopu je državna politika. Država lahko omeji ali celo prepreči vstop v industrijo preko različnih vzvodov, kot so koncesije ali omejitve pri dostopu do surovin. Obstajajo pa tudi posredni načini, kot so ekološki in varnostni standardi. V prehrabeno predelovalni industriji so predvsem pomembni slednji, saj zagotavljanje varnosti pomeni testiranja in več porabljenega časa do vstopa na trg, kar pomeni, da se obstoječi konkurenti na vstop lahko pripravijo (Porter 1980, str. 13). Glede na to, da podjetje Fazer že proizvaja izdelke, ki so v prosti prodaji na evropskem trgu, problemov s predpisi nebi smelo biti.

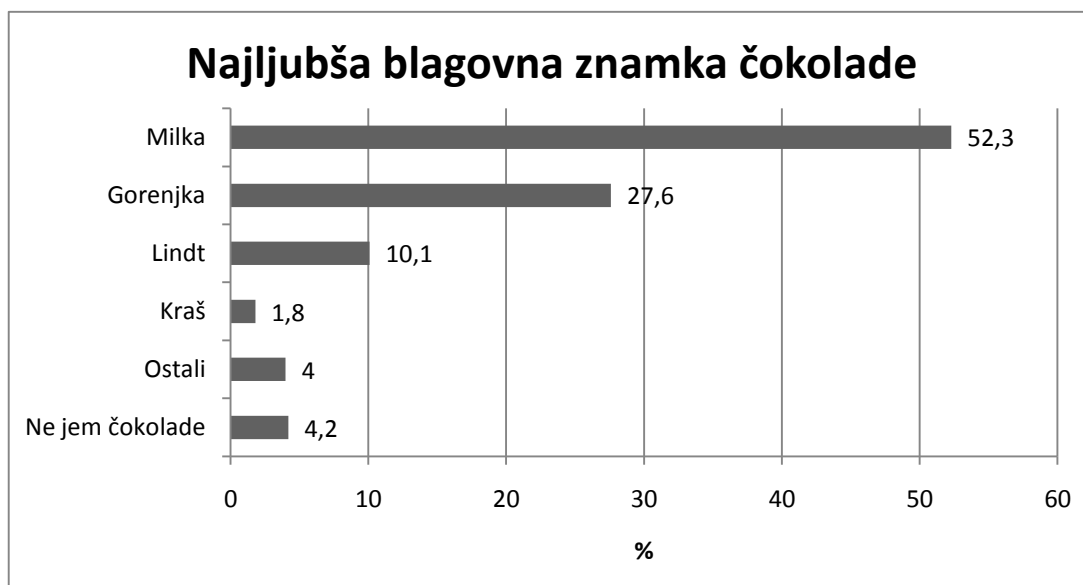
2.2.2.2 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Zaradi medsebojne odvisnosti podjetij v industriji, dejanja enega podjetja izzovejo reakcijo ostalih. V teh primerih gre predvsem za to, da hoče podjetje izboljšati svoj tržni položaj in pri tem uporablja različne vzvode, kot so cene, trženje ali diferenciacija izdelka. Tekmovalnost v panogi je odvisna od naslednjih dejavnikov (Porter, 1980, str. 17):

Število konkurentov:

Močna tekmovalnost je značilna za panoge z veliko podjetij z enakomerno porazdeljenimi močmi, saj to povečuje možnosti za samostojne akcije podjetij, ki pa večinoma ne ostanejo neopažene. Prav tako lahko obstaja močna tekmovalnost med malim številom podjetij, ki so podobne velikosti in moči. Drugače je, če obstaja močan vodja, po katerem se druga podjetja ravnajo (Porter, 1980, str. 18). Podjetij, ki prodajajo konditorske izdelke na slovenskem trgu je veliko. V segmentu v katerega vstopamo, to so tablice mlečne čokolade in mlečne čokolade z dodatki, obstaja nekaj vodilnih podjetij. V telefonski raziskavi podjetja Gfk, lahko dobimo približno sliko trga čokolade. Iz Slike 1 je razvidno, da največji tržni delež pripada blagovni znamki Milka, sledi ji domača proizvajalka čokolade Gorenjka. Na tretjem mestu je Lindt in na četrtem Kraš. Ta štiri podjetja oziroma blagovne znamke imajo največji tržni delež med proizvajalci čokolad in so prisotna na večini prodajnih mest, kjer zasedajo glavnino prostora na policah namenjenih čokoladi. Glede na razporeditev po trgovinah in trgovskih centrih, bi lahko predvideval, da rezultati raziskave niso povsem natančni, saj pripisujejo predvsem podjetju Kraš premajhen tržni delež (lastno opažanje).

Slika 1: Najljubša blagovna znamka čokolade v %



Vir: Mesec čokolade – Gfk Orange, 2010.

Očitno je, da obstaja nekaj močnih konkurentov, ki se med seboj borijo za tržne deleže. Če bi se pojavilo novo podjetje, ki bi vstopalo na trg, je pričakovati odzive že prisotnih podjetij na trgu. Zaključim lahko, da je tekmovalnost v panogi močna, kar otežuje vstop.

Rast industrije:

Če je rast industrije majhna ali pa je sploh ni, morajo podjetja med seboj tekmovati za tržni delež, medtem ko v primeru rasti, podjetja rastejo skupaj s panogo in tudi podjetjem, ki bi želela pridobila nove kupce, le teh ni potrebno prevzeti od konkurentov (Porter, 1980, str.

18). Iz Tabele 6 je razvidno, da je potrošnja za čokolade od leta 2002 do leta 2006 konstantno naraščala s stopnjo 7,1% razen v letu 2007, ko se je zgodil rahel upad. Porabljena sredstva leta 2007 so ista kot 2006. Poraba spet naraste leta 2008, leta 2009 pa sledi padec. Podatki za leti 2010 in 2011 žal še niso na voljo, zato ne morem ugotoviti ali gre za enkratni padec porabljenih sredstev ali se je trend spremenil. Tako kot v Sloveniji je bil trend večje porabe čokolade v poznih devetdesetih letih in prvi polovici tega desetletja prisoten v večini tranzicijskih držav in tudi v nekaterih državah južne Evrope. To je bila posledica višje gospodarske rasti, povečanih marketinških aktivnosti in nižjih cen produktov. Vsekakor pa je poraba čokolade v Sloveniji mnogo manjša kot v večini držav zahodne in predvsem severne Evrope, kjer poraba na prebivalca dosega med 7 in 10 kg letno, medtem ko je v Sloveniji letna poraba na prebivalca približno 3 kg in ni nerealno pričakovati še večje porabe v prihodnosti (ICCO – International cocoa organisation, 2008).

Tabela 6: Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev za čokolado (Slovenija, letno)

Leto	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Porabljena sredstva v €	64,20	70,25	76,96	81,08	84,67	84,27	88,94	81,97

Vir: Si-Stat podatkovni portal, 2010.

Višina stalnih stroškov in stroškov skladiščenja:

Če stalni stroški predstavljajo velik delež vseh stroškov, potem poizkuša podjetje čim bolj uporabiti kapacitete, saj se tako stalni stroški porazdelijo med več enot. Če pa to poizkuša storiti več podjetij, pride do presežka proizvodnje, kar pomeni pritisk na cene. Predvsem je to problem za industrije, kjer skladiščenje produktov predstavlja velik strošek (Hoskisson, Hitt & Ireland, 2004, str. 89). Velik del proizvodnje čokolade je avtomatiziran in amortizacija strojev predstavlja velik fiksni strošek. Prav tako imajo tudi surovine in končni proizvodi omejen rok uporabe, ter so pokvarljivi in zahtevajo posebne oblike transporta in skladiščenja. Seveda pa so stalni stroški in stroški skladiščenja odvisni tudi od oblike vstopa na trg, saj lahko podjetje na novem trgu odpre novo tovarno, skladišče ali pa to prepusti posrednikom.

Značilnosti proizvoda:

Ko kupci najdejo proizvod, ki zadovolji njihove potrebe in se od drugih razlikuje, ga kupujejo. V industrijah, kjer so podjetja razvila raznolike produkte, je konkurenca manj intenzivna, saj se pri nediferenciranih proizvodih kupci odločajo o nakupu predvsem na podlagi cene. (Hoskisson et al., 2004, str. 89). Pri prodaji čokolade gre za panogo z veliko podjetij, ki imajo lahko močne blagovne znamke in zadovoljujejo različne okuse potrošnikov. Kupci pa bi morali v primeru zamenjave čokolade žrtvovati posebne značilnosti in okus. Raznoliki produkti in stroški zamenjave zmanjšujejo intenzivnost konkurence v panogi.

Raznolikost konkurentov:

Konkurenti se med seboj razlikujejo v strategijah, ciljnih, poslanstvih, itd. Zato imajo lahko težave pri prepoznavanju namenov ostalih konkurentov in lahko z različnimi akcijami kršijo »pravila igre«. Tuji konkurenti se velikokrat še bolj razlikujejo, zaradi različnih okoliščin v katerih poslujejo in različnih ciljev (Porter, 1980, str. 19). V konditorski industriji deluje veliko podjetij, ki se med seboj razlikujejo po tem katere segmente trga zadovoljujejo, nekatera zadovoljujejo premium segmente, druga postavljajo v ospredje ceno. Prav tako se podjetja razlikujejo po tem kakšen nabor produktov prodajajo in glede strategij s katerimi tekmujejo. Podjetja Kraš, Gorenjka, Lindt in Milka ponujajo velik sortiment izdelkov, od čokoladnih tablic do pralinejev. Podjetje Ferrero prodaja predvsem kakovostne pralineje, podjetje Mars pa je na primer specializirano za manjše čokoladne rezine. Podjetja poizkušajo izboljšati svoj tržni delež s stalnim uvajanjem novosti, kot na primer Milka, ali z akcijami direktnega marketinga, kot so na primer nagradne igre, katere uporabljata Kraš ali Gorenjka.

Višina izstopnih ovir:

Včasih podjetja še naprej ostajajo v industriji, četudi imajo nizke ali negativne donose na investiran kapital. To se dogaja, če se podjetja soočajo z visokimi izstopnimi ovirami, ki so lahko ekonomske, strateške ali osebne narave. Najbolj pogoste ovire so fiksni stroški izstopa, strateške povezanosti, državne omejitve, osebne ovire itd. (Hoskisson et al., 2004, str. 90). Izstopne ovire pri proizvodnji čokolade so dokaj visoke, saj pri proizvodnji uporabljajo specializirana sredstva. Prav tako bi bil ob izstopu velik socialni pritisk, kar pomeni, da so kapacitete proizvodnje v industriji velike in da se podjetja zatekajo k drugačnim taktikam, če hočejo prodati izdelke. To pa pomeni, da se profitabilnost industrije zmanjša. Višina izstopnih ovir za podjetje, ki bi konkuriralo na trgu čokolade v Sloveniji, bi bila odvisna od načina vstopa na trg, ki bi ga podjetje izbralo. Če bi se odločilo za preprost uvoz, izstop ne bi pomenil veliko stroškov. V primeru, da bi se podjetje odločilo za predstavništvo ali postavitve tovarne, bi se izstopne ovire povečale, saj bi bilo potrebno ob slabih rezultatih razdirati delovna razmerja, preseliti ali prodati posebno opremo potrebno za proizvodnjo, prodati stavbe in zemljišča itd., kar pa povečuje stroške in težavnost izstopa.

Na trgu čokolade je kljub nekoliko diferenciranim produktom tekmovalnost med podjetji velika. Podjetij ki tekmujejo je veliko, industrija je zrela in višina stopenj rasti je vprašljiva, stalni stroški in stroški skladiščenja so visoki, prav tako pa so visoke tudi izstopne ovire. Vse to pomeni, da se morajo podjetja za svoje tržne deleže še kako truditi, pa naj bo s trženjskimi aktivnostmi, novimi proizvodi ali ceno.

2.2.2.3 Nevarnost substitutov

Če pogledamo širše, vsa podjetja v industriji tekmujejo z industrijami, ki proizvajajo substitute za njihov produkt. Substituti omejujejo dobičke v industriji in postavijo nekakšen

limit na ceno, ki jo lahko podjetja v neki industriji zaračunavajo (Porter, 1980, str. 23). Pritisk s strani substitutov je največji takrat, ko (Dolsom, Starkey & Richards, 2004, str. 28):

- podjetja, ki proizvajajo substitute povečujejo produktivnost
- se povečuje povpraševanje po substitutih zaradi uvajanja novih izdelkov
- so stroški zamenjave nizki
- je konkurenca med proizvajalci substitutov močna

Čokolada, za življenje ni nujno potrebna, vendar je na splošno tudi ne moremo opredeliti kot luksuzno dobrino. Predvsem čokolada predstavlja za potrošnike priboljšek, ko si zaželi nekaj sladkega, veliko jih kupuje čokolade da dobijo dodatno energijo, da si izboljšajo razpoloženje, zaradi okusa ali za darilo (Gavranovič, 2006, str. 26). Glede na to, obstaja veliko substitutov, ki bi lahko čokolado nadomestili. Gledano širše, lahko substitute predstavljajo sladko pecivo in piškoti, saj zadovoljijo potrebo po sladkorju, in dajo dodatno energijo. Med substitute se uvrščajo vse vrste ostalih konditorskih izdelkov, kot so bomboni, lizike, žvečilni gumiji, vafliji, puding, marcipan itd. Vendar pa bi vse to težko uvrstili med ožje substitute, kajti niso nadomestilo za okus čokolade, zaradi katerega večina ljudi kupuje čokolado in ne drugih sladkarij. Prav tako pa zadnje čase predvsem temno čokolado mediji reklamirajo kot zdravju koristno, kar za druge konditorske izdelke, ki so narejeni večinoma iz sladkorja ni mogoče reči. Pritisk substitutov sicer obstaja, vendar nadomestka, ki bi bil nevarno podoben čokoladi še ni. Za podjetje Fazer bi bili najnevarnejša konkurenca proizvodi, ki delno vsebujejo čokolado, kot so na primer piškoti, vafliji ali žitne ploščice oblite s čokolado.

2.2.2.4 Pogajalska moč kupcev

Podjetja se trudijo maksimirati dobiček, prav tako kot se kupci njihovih produktov trudijo te kupiti po čim nižji ceni. Zaradi tega pride med proizvajalci in kupci do pogajanj, kjer si slednji poizkušajo izboriti višjo kvaliteto, boljše storitve ali nižjo ceno. Kupci imajo največjo pogajalsko moč (Hoskison et al., 2004, str. 87):

- če so kupci velikega dela celotne proizvodne industrije
- če kupijo večji del proizvajalčeve proizvodnje
- lahko zamenjajo produkt brez velikih stroškov
- so proizvodi industrije nediferencirani ali standardizirani
- lahko grozijo z navpično integracijo v proizvajalčevo industrijo

Za podjetje, ki vstopa na trg z izdelki za vsakdanjo potrošnjo so kupec maloprodajni trgovci in trgovske verige. V Sloveniji trg v večji meri obvladuje nekaj večjih trgovskih verig kot so trije največji trgovci Spar, Tuš in Mercator ter diskonti Lidl in Hofer. Manjše število velikih trgovcev ima prednost v tem, da je distribucija izdelka lažja in da je manj sklenjenih pogodb za večjo pokritost trga. Slabost pa je to, da imajo verige, ki pokrivajo velike deleže trga v maloprodaji veliko pogajalsko moč, saj lahko omejijo proizvajalcem

dostop do trga in so tudi kupci večine proizvodnje namenjene za slovenski trg. Kar zmanjšuje pogajalsko moč kupcev je to, da so proizvodi iz čokolade do neke mere diferencirani in jih kupci zahtevajo, za kar pa je seveda treba poskrbeti z ustreznim oglaševanjem. Pogajalsko moč kupcev povečuje tudi to, da lahko umestijo proizvode na slabša mesta na policah, kar pomeni slabšo prodajo. Podjetja, ki proizvajajo čokolado morajo med seboj tekmovati za prostor na policah, kar tudi pomeni prednost za kupce. Navpična integracija trgovcev v industrijo proizvodnje čokolade ni verjetna, lahko pa trgovci tekmujejo na trgu z lastnimi blagovnimi znamkami, katerih prednost je načeloma nižja cena. Očitno je, da imajo kupci veliko pogajalsko moč, sploh nasproti podjetju, ki na slovenskem trgu še ni prisotno niti uveljavljeno. Zaradi tega je realno pričakovati slabše pogoje.

2.2.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko uporabljajo različna sredstva, ko izkoriščajo svojo boljšo pogajalsko pozicijo. Najpogosteje višajo cene ali ponudijo kupcem proizvode slabše kvalitete, kar pa za kupca pomeni manjšo dobičkonosnost, če teh stroškov ne more prenesti na svoje kupce. Dobavitelji imajo veliko pogajalsko moč, če (Hoskison et al., 2004, str. 86):

- je panoga dobaviteljev bolj koncentrirana kot panoga v katero prodajajo
- ne obstajajo primerni substituti za proizvod, ki ga dobavitelj proizvaja
- kupec ni pomembna ali večja stranka dobavitelja
- lastnosti produkta, ki ga dobavitelj dobavlja, ustvarjajo velike stroške zamenjave
- obstaja možnost integracije dobavitelja v kupčevo industrijo

Pri proizvodnji čokolade se uporablja več surovin, od katerih so najpomembnejše mleko, rastlinska olja in predelan kakav. Podjetje Fazer sodeluje s skoraj 13000 različnimi dobavitelji in se kot družbeno odgovorno podjetje zavzema za vzdržno pridelavo osnovnih surovin. Nabavna služba spremlja kvaliteto in izvor surovin ter tudi od dobaviteljev pričakuje določeno stopnjo družbene odgovornosti. Zato je cilj, da se do leta 2012 v proizvodnji uporablja le palmovo olje proizvajalcev, ki imajo certifikat o vzdržni pridelavi olja. Medtem ko podjetje mleko kupuje od proizvajalcev iz regije, proti katerim ima zaradi velikosti dobro pogajalsko izhodišče, je z kakavom drugače. Dobavitelji kakava so relativno koncentrirani, saj največji trije dobavitelji predelanega kakava obvladujejo 40 % tržni delež. Prav tako ni substitutov za kakav pri proizvodnji čokolade in kvaliteta surovin je za proizvajalce zelo pomembna. So pa proizvajalci čokolade edini trg za dobavitelje kakava, zato je odvisnost vzajemna. (Annual Review, 2009; Cocoa Study: Industry Structures and Competition, 2008).

2.3 ANALIZA KONKURENCE

Na kratko bom predstavil največje konkurente, ki ponujajo podobne izdelke. Podjetja se različno pozicionirajo in imajo različne strateške cilje. Ocenjujem predvsem moč blagovnih znamk, njihovo pozicioniranje in kako diferencirajo svoje izdelke.

Milka:

Milka je blagovna znamka čokolade multinacionalke Kraft foods in je ena od močnejših znamk v tem delu Evrope. Je tržni vodja na slovenskem trgu, kjer dosega okoli polovični tržni delež. Milka je na slovenski trg vstopila v času, ko je bila konkurenca zaradi razpada Jugoslavije in zaščitene trgov šibka ter si brez večjih naporov že na začetku pridobila velik tržni delež, saj je imela sloves kvalitetne čokolade še pred vstopom na trg. V podjetju Kraft foods si lahko zaradi v veliki meri standardiziranih izdelkov za vse trge privoščijo hiter razvojni tempo novih izdelkov, ki jih lahko tudi intenzivno tržno podprejo. Milka vstopa na slovenski trg preko različnih kanalov, večina izdelkov pa pride iz Poljske ali Bolgarske tovarne, kar lahko vzbudi pomisleke o kvaliteti med porabniki. Prav tako se Milka ne pozicionira v višji oz. premium segment.

Gorenjka:

Gorenjka je slovenska blagovna znamka čokolade z dolgoletno tradicijo. Sprva je bilo samostojno podjetje, sedaj pa je profitni center Žita d.d. Po tržnem deležu je Gorenjka druga v Sloveniji. V segmentu mlečnih čokolad ima podjetje zaradi močne konkurence težave pri ohranjanju tržnih deležev, medtem ko boljše rezultate dosega v segmentu premium čokolad Mistica z večjo vsebnostjo kakava. Družba Žito je imela v letu 2010 okoli 26 mio. evrov prihodkov iz naslova konditorskih izdelkov, od tega predstavljajo izdelki iz čokolade 34 % (Letno poročilo skupine Žito, 2010).

Lindt & Sprüngli:

Podjetje Lindt je mednarodno podjetje in vodilno v segmentu kjer ponujajo visoko kakovost in višjo vrednost. Na slovenskem trgu ponuja izdelke, ki so v večini dražji od konkurence, vendar vsebujejo noto prestiža. Podjetje ima po celem svetu razvejano prodajno mrežo, na slovenski trg pa vstopa preko lokalnega distributerja. Lindt ne uvaja novih izdelkov tako pogosto kot na primer Milka, vendar so z novimi izdelki večinoma uspešni.

Kraš:

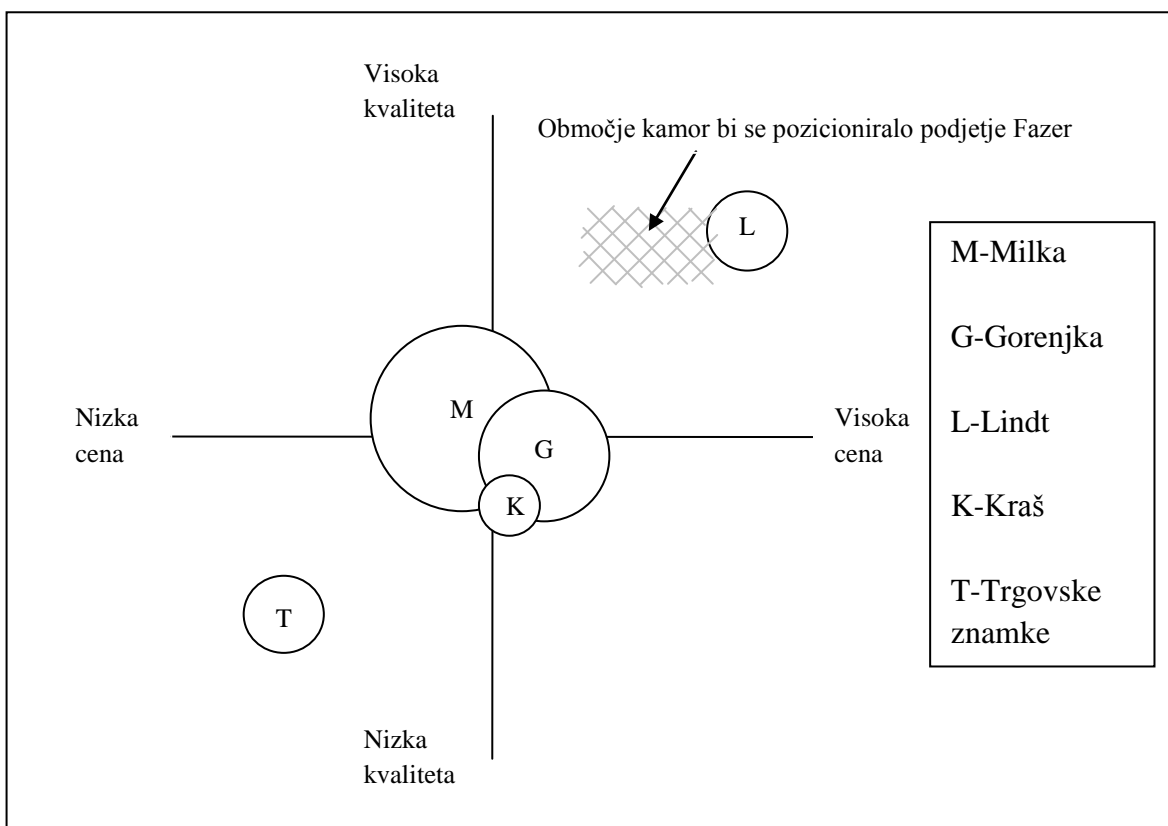
Kraš je hrvaško podjetje, ki poleg čokolad izdeluje tudi pekovsko pecivo. Tablice mlečne čokolade prodajajo pod blagovno znamko, temno čokolado pa z blagovno znamko Kraš 1911. Slovenija je za podjetje Kraš eden izmed bolj pomembnih izvoznih trgov, zato imajo v Sloveniji tudi predstavništvo. Blagovno znamko Kraš slovenski kupci poznajo še iz časov skupne države, ko je bila skupaj z Gorenjko, Zvečevim in Kanditom med redkimi proizvajalci v državi.

Med ostale proizvajalce z manjšimi tržnimi deleži sodijo podjetja kot so Zvečevo, Ferrero, Mars, Nestle in trgovske blagovne znamke. Nekatera od teh podjetij so močnejša v segmentu manjših čokoladnih ploščic, predvsem Mars, Ferrero in Nestle. Večina naštetih podjetij je na voljo na prodajnih mestih, ki jih bi uporabilo tudi podjetje Fazer, torej predvsem pri vseh treh večjih trgovcih na drobno. Nekatera od njih uspešno zasedajo mesta v trgovinah, ki so namenjena impulzivnemu nakupovanju, kar pa ni prioriteta podjetja. Za boljšo vizualno predstavo sem naredil tudi percepcijski zemljevid z vrisanimi glavnimi konkurenti (Slika 2).

Percepcijski zemljevid je orodje, ki omogoča vizualno predstavo mnenja potrošnikov o blagovnih znamkah glede na določene lastnosti. Za percepcijski zemljevid moramo poznati konkurenčne blagovne znamke, skozi kvalitativno raziskavo določiti lastnosti ki so pomembne potrošnikom nato skozi kvantitativno raziskavo potrošniki točkujejo lastnosti določene znamke in nazadnje vrišemo znamke na zemljevid (Jobber, 2010, str. 287).

Za določitev konkurentov sem uporabil telefonsko anketo podjetja Gfk (Slika 1). Ker nisem delal kvantitativne raziskave med potrošniki, sem umestil blagovne znamke na zemljevid na podlagi kvalitativne raziskave in lastnega mnenja.

Slika 2: Percepcijski zemljevid



2.4 ANALIZA SWOT

Namen analize SWOT je poiskati dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Z analizo SWOT lahko podjetje prepozna priložnosti, ki jih ponuja okolje, se izogiba nevarnostim s katerimi preti konkurenca ter poizkuša okrepiti prednosti (Pučko, 2003, str. 129). Z analizami, ki sem jih naredil do sedaj si lahko pomagam pri izpeljavi prednosti in slabosti, predvsem z analizo konkurence in notranjo analizo. Zunanja analiza v povezavi z analizo konkurence pa mi pomaga pri določitvi priložnosti in nevarnosti (Chee & Harris, 1998, str. 234).

Tabela 7: Matrika SWOT podjetja Fazer

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Kakovosten izdelek (sestavine in recept) • Izkušnje v proizvodnji in sodobna oprema • Velikost podjetja in s tem dostop do finančnih ter organizacijskih virov • Izkušnje z mednarodnim poslovanjem • Široka ponudba izdelkov primernih za vstop na trg v primeru prvotnega uspeha • Ekonomije obsega • Usklajeni koraki internacionalizacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Večina mednarodnih izkušenj na bližnjih trgih • Proizvodnja locirana na Finskem in s tem dražja • Potrošniki v Sloveniji ne poznajo blagovne znamke
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Obe državi sta povezani v EU • Možna kasnejša širitev na trg z večjim številom proizvodov • Obstaja prostor za rast panoge • Izstopne ovire v primeru neuspeha niso visoke • V segmentu premium izdelkov ni veliko konkurentov 	<ul style="list-style-type: none"> • Močni in že dalj časa prisotni konkurenti • Velika pogajalska moč kupcev (trgovinske verige) • Potreben velik vložek v trženje izdelkov • Negotova kupna moč zaradi slabših gospodarskih razmer • Razmere med trgovci na drobno se hitro spreminjajo (vstopi diskontnih verig)

2.5 KVALITATIVNA RAZISKAVA

Za boljšo predstavo o tem, kaj si potencialni potrošniki mislijo o trgu čokolade, kakšna mnenja imajo o različnih blagovnih znamkah čokolade, kaj se jim zdi pri nakupu pomembno itd., sem izvedel skupinski pogovor, z rezultati katerega, sem si kasneje pomagal tudi pri predlogih trženjskega spleta. Poleg skupinskega pogovora, sem naredil tudi intervju s predstavnikom podjetja, skozi katerega sem želel izvedeti na kakšne načine podjetje posluje v tujini, ter kako pozicionira in adaptira svoje izdelke, ti izsledki so mi kasneje pomagali pri oblikovanju menja o tem kateri način vstopa bi bil najprimernejši, ter vplivali na predloge za trženjski splet, predvsem izdelek..

2.5.1 Skupinski pogovor

Kotler (1998, str. 135) je mnenja, da je skupinski pogovor primerna metoda raziskovanja pred anketiranjem. Metoda je zelo uporabna, vendar se je potrebno zavedati pomanjkljivosti neslučajnega in majhnega vzorca.

Skupinski pogovor sem opravil med sedmimi osebami, starimi nad 25 let, vsi potencialni potrošniki. Namen pogovora je bil pridobiti njihova menja in odgovore na nekatera vprašanja o:

- navadah pri kupovanju čokolade,
- poznavanju blagovnih znamk in mnenje o njih,
- odnos do premium izdelkov,
- mnenje o ponudbi čokolade in zvestoba znamki,
- mnenje o sestavinah, embalaži, državi porekla in družbeni odgovornosti podjetja
- odločitve o nakupu in mesta nakupa.

Analiza skupinskega pogovora:

Prepisu posnetka skupinskega pogovora (Priloga 2) je sledila analiza podatkov. Za začetek sem udeležence pogovora zaposlil z bolj splošnimi vprašanji. Vsi udeleženci so stari med 25 in 45 let, večinoma zaposleni ali še študenti. Vsi so na vprašanje ali jejo čokolado odgovorili pritrdilno razen ena udeleženka, ki je izpostavila, da je samo eno vrsto čokolade. Glede pogostosti uživanja čokolade, so bili odgovori zelo različni, od »vsak dan« do »nekajkrat na mesec«. Ko sem udeležence vprašal katere blagovne znamke čokolad poznajo, so jih našteali po tem vrstnem redu: Lindt, Milko, Gorenjko, Kinder, Ritter Sport, Kraš, Bali in čokolade iz Hoferja. Iz pogovora med njimi sem dobil občutek, da kar dobro poznajo blagovne znamke čokolade. Naslednje vprašanje se je nanašalo na njihovo mnenje o kvaliteti čokolad, kjer so vsi razen ene osebe bili mnenja da je Lindt najbolj kvalitetna, ena udeleženka pa je izpostavila tudi državo porekla, ki se lahko pri isti znamki razlikuje in tudi vpliva na kvaliteto. Za Lindt so večinoma vsi mnenja da je med boljšimi, predvsem po okusu, so pa opomnili na višjo ceno Lindta. Udeležence sem vprašal tudi kakšni okusi so jim najboljši in dobil povsem različne odgovore, od temne čokolade,

karamelne, s piškoti in raznimi dodatki. Vprašal sem jih tudi za mnenje o ostalih blagovnih znamkah, ki imajo večji tržni delež v Sloveniji. O Milki imajo predvsem pozitivno mnenje, razen dveh udeleženk, ki so mnenja, da je presladka in iz slabših sestavin. Ostalim se zdi dober nakup, povprečna ali celo nadpovprečna kvaliteta za sprejemljivo ceno. Mnenje o Krašu je deljeno, nekaj udeležencev ga enači z Gorenjko, nekaj pa jih je mnenja, da je Gorenjka malo boljše kvalitete. Glede cen teh dveh blagovnih znamk so mnenja, da je podobna in ji ne namenjajo veliko pozornosti. Glede trgovskih blagovnih znamk so vsi mnenja, da so sicer poceni vendar zelo slabe, po okusu in kvaliteti. Večina udeležencev je povedala, da jim je pri izbiri blagovne znamke najvažnejši okus in ne prestiž, čeprav je v večini primerov to dvoje povezano. Se pa vsi strinjajo, da je v primeru, ko izdelek kupujemo kot darilo, potrebno gledati tudi na prestiž. Prav tako jih večina pove, da najkvalitetnejše in najdražje znamke kupujejo le občasno, saj so predrage oziroma so cenejše alternative dovolj dobre za redno uporabo. Glede ponudbe čokolade na našem trgu so imeli udeleženci mešana mnenja, približno polovica bi rada videla večjo ponudbo, druga polovica pa je mnenja, da je izbire dovolj. Na vprašanje ali so zvesti eni blagovni znamki ali radi menjavajo med njimi in preizkušajo novosti, so vsi razen ene udeleženke pritrdili, da radi menjavajo med znamkami. Na vprašanje o embalaži, koliko vpliva na odločitev o nakupu, ter kakšna jim je všeč, so vsi odgovorili, da ni pomembna, saj so jim pomembnejši drugi atributi. Glede barve in oblike pa so mnenja precej deljena, vsak je imel svojo najljubšo barvno kombinacijo, podano pa je bilo tudi mnenje, da je dobro če imajo vse čokolade enega podjetja oziroma blagovne znamke enotno barvo. Glede velikosti pakiranja so bili vsi udeleženci mnenja, da je 100 gramsko pakiranje sicer dovolj za eno osebo, za kaj več pa ne. Zdi se jim tudi, da bi bilo 200 gramsko pakiranje kar primerno. Država porekla se zdi eni udeleženci pomembna, drugim manj, se pa v večini strinjajo, da imajo nekatere države večjo tradicijo izdelovanja čokolade. Imajo pa v večini predsodke do čokolad izdelanih v državah vzhodne Evrope, čeprav ne vedo točno katere to so. Večina udeležencev bi tudi poizkusila čokolado narejeno iz svežega mleka, saj se jim to zdi zelo zanimivo. Družbena odgovornost podjetja je večini udeležencev pomembna, vendar se strinjajo, da ozadja podjetij ne poznajo, pa tudi če bi ga poznali, večinoma nebi bili pripravljeni plačati več za to. Pri odločanju o nakupu, se vsi strinjajo, da je okus najpomembnejši, nato cena, embalaža pa ni pomembna oziroma je najmanj pomembna. Večina udeležencev pravi, da čokolado največkrat kupujejo v (bližnji) trgovini, velikokrat tudi na bencinskih črpalkah in trafikah ter kdaj tudi na avtomatu, če je ponudba. Glede diskontnih trgovin štirje udeleženci pravijo, da tam ne kupujejo in tudi nebi, saj se jim ne zdi preizkušena ponudba. Dva udeleženca sta tam že kupovala in sta zadovoljna. Do nagradnih iger, ki jih ponujajo nekateri proizvajalci imajo vsi odklonilen odnos.

2.5.2 Analiza intervjuja

Intervjuval sem direktorja izvoza pri podjetju Fazer. Izvedel sem, da podjetje deluje v večini zahodno in srednje evropskih držav, poleg tega pa tudi v ZDA, Japonki, Kanadi itd. Razen v baltskih državah, Rusiji, Švedski in Danski, kjer ima podjetje svoja

predstavništva, deluje podjetje v kooperaciji s partnerji. Pri odločanju za vstop na trg so podjetju najpomembnejši dejavniki tržni potencial ter stopnja konkurence oziroma prostor za umestitev na trg, kajti podjetje zaradi večjih stroškov vstopa na trg z višjimi cenami in se pozicionira višje kot na domačem trgu. Izdelki so večinoma standardizirani, z minimalnimi spremembami embalaže za posamezne tuje trge. Podjetje o vstopu na slovenski trg ne razmišlja vendar so mnenja, da bi bilo treba preučiti možnosti. Prav tako nimajo mnenja o primernosti trga za vstop niti ne poznajo konkurence. Ob morebitnem vstopu na slovenski trg so v podjetju mnenja da bi bil najprimernejši vstop preko lokalnega partnerja.

3 IZBIRA OBLIKE VSTOPA NA TRG

Podjetje ima na izbiro več načinov vstopa na tuj trg, nadrobneje so opisani v prvem poglavju. Na odločitev podjetja o načinu vstopa vpliva več dejavnikov. Ti dejavniki večkrat delujejo navzkrižno in njihovo moč je težko določiti, zato je izbira načina vstopa zelo kompleksna. Dejavnike, ki vplivajo na izbor delimo na notranje, zunanje, značilnosti oblike vstopa in posebnosti transakcijskih dejavnikov (Hollensen, 2004, str. 284).

Notranji dejavniki:

- Velikost podjetja: Podjetje se po številu zaposlenih in prihodkih uvršča med velika podjetja. In tako poseduje tudi dovolj sredstev, da ni omejeno le na izvozne oblike.
- Mednarodne izkušnje: Izkušnje iz mednarodnega poslovanja zmanjšujejo stroške in negotovost. Podjetje Fazer posluje že na več tujih trgih in poseduje veliko izkušenj iz poslovanja predvsem v baltskih državah kot tudi državah severne ter vzhodne Evrope.
- Produkt: Čokoladne tablice, ki so predmet uvoza, so praktične za transport in ne zahtevajo poprodajnih storitev, zato ustanovitev podružnice ni nujna. Prav tako pa je to nediferenciran produkt in je tako zaščita z naprednimi oblikami vstopa manj potrebna.

Zunanji dejavniki:

- Sociokulturne razlike: Razlike med Finsko in Slovenijo seveda obstajajo, vendar glede na izkušnje podjetja s poslovanjem v tujini ne bi smele biti večji dejavnik pri odločanju o načinu vstopa.
- Deželno tveganje: Slovenija je država z dokaj nizko stopnjo tveganosti, saj dosega na lestvici tveganosti 75 od 100 točk (Euromoney country risk, 2011), kar je nadpovprečen rezultat in je zato primerna tudi za zahtevnejše oblike vstopa.
- Velikost in rast trga: Slovenija se z 2 milijonoma prebivalcev smatra za manjši trg in zaenkrat ne dosega visokih stopenj rasti, zato so oblike vstopa kjer je potrebno več investiranja manj primerne.
- Trgovinske omejitve: Članstvo v EU obeh držav v veliki meri olajšuje poslovanje in pretok blaga, zato oblike vstopa s proizvodnjo v tujini niso potrebne.

- Intenzivnost konkurence: Konkurenca je v panogi precej močna, zato je verjetno, da podjetje ne bo tvegalo z večjimi investicijami.
- Dostopnost vmesnih členov na tržni poti: Na slovenskem trgu obstaja kar nekaj podjetji oz. distributerjev, ki se ukvarjajo z uvozom in bi lahko bili posredniki.

Značilnosti in posebnosti oblike vstopa:

Oblike vstopa se med seboj razlikujejo po tveganju, kontroli in fleksibilnosti. Za odločitev o načinu vstopa je pomembno koliko je management podjetja nagnjen k tveganju. Več kot oblika zahteva investicij, večje je tveganje. Podobno je s kontrolo in fleksibilnostjo, saj je od managementa odvisno kakšno stopnjo kontrole in fleksibilnosti zahteva za poslovanje na tujem. Podjetje je pripravljeno tvegati z oblikami vstopa, ki zahtevajo več investicij, predvsem na bližnjih trgih torej na območju Baltika, skandinavskih držav in Rusije. Za bolj oddaljene trge, se je do sedaj posluževalo enostavnejših in manj tveganih oblik, predvsem sodelovanja s partnerji (Intervju s predstavnikom podjetja).

Posebnosti transakcijskih dejavnikov:

Tu gre predvsem za to, na kakšen način prenesti neotipljive in podjetju specifične vire podjetja, za katere prenos so velikokrat potrebne bolj zahtevne oblike vstopa, ki omogočajo lažji prenos teh znanj. V našem primeru podjetje poseduje večinoma specifične vire, kot so znanje za izdelavo izdelkov, managerska znanja, produkcijska linija in mislim, da ni nujno vstopiti na tuj trg z investicijskimi oblikami.

Dejavniki, ki vplivajo na izbiro oblike vstopa so si nasprotujoči, nekaj jih nakazuje na izbiro zahtevnejših in nekaj na izbiro manj zahtevnih oblik vstopa. Predvsem zaradi majhnosti trga in nenaklonjenosti managementa zahtevnejšim oblikam vstopa na bolj oddaljenih trgih mislim, da zahtevne investicijske oblike kot so proizvodnja in pogodbene oblike vstopa niso primerne. Mislim, da bi bila primerna oblika vstopa izvoz, saj gre za dokaj znan produkt, zaradi močne konkurence večje tveganje ni zaželeno in produkt, ki ga prodajamo ne zahteva kompleksnejših načinov vstopa.

Neposredni izvoz je primeren, če ima podjetje na voljo dovolj primerne kadra za izvedbo posla, ki pa ni nezahteven, saj je potrebno pozornost nameniti vsem štirim prvinam trženjskega spleta, torej poskrbeti za promocijo, se dogovoriti z distributerji oziroma s trgovci na drobno in postaviti ceno. Druga možnost za podjetje je posredni izvoz, kjer gre za dogovor s kakšnim distributerskim podjetjem, ki že ima izkušnje s trženjem izdelkov in ima vzpostavljene odnose s prodajalci na drobno. Tak način vstopa je izbralo podjetje Lindt, katerega izdelke distribuira podjetje »Magistrat International«, ki ima pod svojim okriljem še celo vrsto drugih, predvsem prehrabnenih blagovnih znamk. Tak vstop ima seveda svoje prednosti, kot so izkušnje podjetja s trženjem in delovanjem na lokalnem trgu ter tudi težave, saj lahko podjetje, ki skrbi za več znamk ne namenja dovolj pozornosti

našim izdelkom ali zahteva prevelike deleže dobička. Glede na informacije, ki sem jih dobil med pogovorom s predstavnikom podjetja, menim, da bi bil vstop preko partnerja, ki bi imel dostop do prodajnih poti, poznavanje okolja in marketinška znanja najprimernejši, kajti slovenski trg je za podjetje Fazer neznanka in zato bi bilo najbolje, da se poveže s partnerjem, ki pozna lokalno okolje. Zahtevnejše oblike, kot je na primer predstavništvo bi bile smiselne, če bi se produkti na trgu izjemno izkazali in dosegali velike tržne deleže ter če bi imelo podjetje namen vstopiti v sosednje države, predvsem zahodnega Balkana in bi jim Slovenija lahko služila kot regionalni center. V Tabeli 9 številsko ovrednotim posamezne oblike vstopa. Uteži sem določil na podlagi intervjuja s predstavnikom podjetja, ocene sem določil sam glede na teoretske značilnosti posameznih načinov vstopa v povezavi z razmerami na slovenskem trgu. Za najbolj primeren način vstopa se je izkazal posredni izvoz, ki je dobil največ točk, sledijo pa neposredni izvoz, prodajni zastopnik in podružnica.

Tabela 8: Ocenjevanje oblik vstopa

Kriteriji za ocenjevanje	Velikost podjetja		Mednaro dne izkušnje		Produkt		Velikost in rast trga		Trgov. omejitve		Konkure -nca		Dostopn. vmesnih členov		Σ
	U	UxU	O	OxU	O	OxU	O	OxU	O	OxU	O	OxU	O	OxU	
Uteži	U=6		U=11		U=4		U=29		U=2		U=24		U=24		100
Način vstopa	O	OxU	O	OxU	O	OxU	O	OxU	O	OxU	O	OxU	O	OxU	
Posredni izvoz	2	12	3	33	4	16	4	116	2	4	4	96	4	96	373
Neposredni izvoz	3	18	3	33	4	16	3	87	2	4	3	72	2	48	278
Pogodbena proizvodnja	3	18	3	33	1	4	0	0	4	8	1	24	2	48	135
Skupna vlaganja	3	18	3	33	1	4	0	0	4	8	0	0	1	24	87
Prodajni zastopnik	3	18	4	44	4	16	2	58	3	6	2	48	1	24	214
Podružnica	4	24	4	44	3	12	1	29	3	6	1	24	1	24	163
Investicije od začetka	4	24	3	33	3	12	0	0	4	8	0	0	0	0	69

Vir: T. Hrastelj & M.M. Brenčič, Mednarodno trženje, 2003, str. 122

Legenda:

O= ocena (0-neprimeren način vstopa glede na kriterij, 1-manj primeren, 2-sprejemljiv, 3-primeren, 4-zelo primeren)

U=utež

Σ =seštevek točk

4 TRŽENJSKI SPLET

Pri kupcu, ki se odloča za nakup čokolade ni verjetno, da bo v iskanje vložil veliko časa in volje, saj gre za produkt manjše vrednosti in je zato tudi tveganje manjše. Kupci se naslanjajo tudi na prejšnje izkušnje in zvestobo določeni blagovni znamki, kar še zmanjšuje potrebo po iskanju alternativ (Johansson, 2009, str. 212). Ker prihajamo na trg z blagovno znamko čokolade, ki je v Sloveniji nepoznana in ima konkurenco v močnih tujih in domačih proizvajalcih, bo potrebno trženju blagovne znamke nameniti veliko pozornosti.

4.1 Segmentacija

Trg končnih porabnikov se lahko segmentira po več različnih kriterijih. Najpogosteje uporabljene vrste segmentiranja so (Kotler, 2004, str. 287-296):

- Demografsko segmentiranje, kjer razdelimo trg na podlagi spremenljivk kot so starost, velikost družine, življenjski cikel družine, spol, dohodek, izobrazba, družbeni sloj.
- Geografsko segmentiranje, kjer se trg razdeli v geografske enote, kot so narodi, države, regije, občine, mesta.
- Psihografsko segmentiranje, kjer kupce razdelimo na podlagi življenjskega sloga, osebnosti ali vrednot.
- Vedenjsko segmentiranje, kjer kupce razdelimo po skupinah, glede na znanje o nečem, njihovih stališčih in odzivih na izdelke, koristih ki jih v izdelkih iščejo in razlogih za nakup.

Geografsko segmentiranje se mi v Sloveniji zaradi majhnosti trga ne zdi pomembno, kljub temu, da po nekaterih raziskavah obstajajo določene razlike pri pogostosti uživanja čokolade glede na regije v Sloveniji (Jesenšek, 2010). Morda bi bila smiselna le višja prisotnost na bolj urbanih področjih, torej večjih slovenskih mestih.

Bolj pomembna bo torej segmentacija na podlagi demografskih, psihografskih in vedenjskih spremenljivk.

Ker na trg ne vstopamo s celim portfeljem blagovnih znamk, bi bilo najbolj smiselno uporabiti trženjsko strategijo, ki cilja segment starejših potrošnikov, ki iščejo čokolado višje kakovosti. Glavni segment za čokoladne tablice Fazer bi tako bili pripadniki srednjega in višjega sloja, z višjim dohodkom in starosti nad 25 let. Izdelki podjetja fazer pa so tudi zelo primerni za tiste ki čokolado kupijo kot darilo, saj se izdelki s prenizko ceno smatrajo za neprimerna darila (Jobber, 2010, str. 266).

4.2 Trženjski splet

Trženjski splet je sestavljen iz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja za sledenje svojim trženjskim ciljem na trgu. Osnovne štiri prvine, ki sestavljajo trženjski splet so (Kotler, 1998, str. 98-100):

- Izdelek, ki je osnovna prvina trženjskega spleta, saj predstavlja oprijemljivo ponudbo na trgu. Definirajo ga kakovost, oblika, lastnosti, embalaža in blagovna znamka.
- Cena, ki predstavlja količino denarja, ki jo mora kupec plačati za izdelek.
- Tržne poti, ki pomenijo dejavnosti podjetja, katerih namen je povečanje dostopnosti izdelka končnemu porabniku.
- Trženjsko komuniciranje, s katerim hoče podjetje obvestiti oz. promovirati izdelek pri končnem porabniku.

Podjetje se mora pri vstopu na tuj trg odločiti, do katere mere bo standardiziralo svoj trženjski splet na tem trgu. Imamo dve skrajnosti, torej povsem standardiziran trženjski splet in trženjski splet prilagojen vsakemu ciljnemu trgu posebej. V praksi se trženjski splet skoraj vedno do neke mere prilagodi (Kotler, 2004, str. 393).

Katero pot bo podjetje ubralo, je odvisno od okolja podjetja in od tega za kakšno strategijo mednarodne širitve se podjetje odloči. Levitt (1983, str. 92-102) je mnenja, da je standardizacija, zaradi ekonomij obsega, ki so s tem dosežene na vseh področjih, primeren odgovor na globalizacijo ki zajema svet. Solberg (2000, str. 78-84) v svojem delu povzema številne kritike te teorije, saj obstaja zelo malo empiričnih dokazov, da globalizacija spreminja zahteve oz. povpraševanje po izdelkih. Kljub vsemu se motivi za nakup in kupljeni izdelki med trgi razlikujejo kot posledica kulturnih razlik, tako da je standardizacija do neke mere možna na kulturno podobnih trgih. Poudarja tudi pomembnost razdelitve moči med podjetjem in podružnico ali zastopnikom na tujem trgu, saj je ob večji moči odločanja slednjih pričakovati tudi bolj prilagojen trženjski splet lokalnemu trgu.

4.2.1 Izdelek

Izdelek predstavlja srce trženjskega spleta. Če izdelek ne zadovolji končnega porabnika in njegovih potreb, tudi ostali elementi trženjskega spleta ne pomagajo pri izboljšanju rezultata izdelka na trgu (Albaum, Strandskov & Duer, 2002, str. 386).

Izdelek lahko razdelimo na tri ravni, od katerih je prva jedro izdelka, to je dejanska korist, ki jo kupec kupuje. Druga raven so lastnosti izdelka, torej kvaliteta, embalaža, cena, oblika, država porekla itd. Tretja raven so podporne storitve, kot so na primer garancije, nadomestni deli, vzdrževanje. Možnosti za standardizacijo so največje pri jedru izdelka in najmanjše pri podpornih storitvah (Hollensen, 2004, str. 450). Pri našem izdelku

poprodajne storitve niso aktualne, zato se osredotočimo na lastnosti izdelka, saj se v praksi podjetja najpogosteje osredotočajo na kakovost, blagovne znamke in storitve.

Čokolade podjetja Fazer so izdelane po evropskih standardih, ki so skupni Sloveniji in Finski, tako da oporečnost izdelka ni vprašljiva. Izdelki široke potrošnje, predvsem netrajni, kamor sodijo tudi prehrabeni izdelki, so večinoma najbolj občutljivi za tuje okuse in navade (Czinkota & Rokainen, 2001, str. 317). Spremembe večinoma zadevajo pakiranje, merske enote, označbe ter v manjši meri logotipe in imena blagovnih znamk (Czinkota & Rokainen, 2001, str. 487). Pri embalaži so smiselne le manjše spremembe, kot so prilagoditev besedila na embalaži v slovenski jezik. Pomembna je tudi barva embalaže. Blagovna znamka Geisha je rožnate barve, blagovna znamka Karl Fazer pa je v osnovi modre barve, ki se ji doda še druge barve, glede na dodatke ki jih vsebuje. Taka barvna kombinacija je zaželena, saj se tako bolj opazne barve mešajo z modro. Velja, da bolj opazno barvo kupec opazi, modro pa kupi (Kebrič, 2006 v Ceneva, 2008, str. 31). Prav tako pa je modra barva, barva celotne skupine Fazer in je zaradi razpoznavnosti ni smiselno spreminjati.

Kakovost je za ohranjanje in pridobivanje kupcev velikega pomena. Obstaja razlika med objektivno kakovostjo in percepcijo kakovosti. Objektivna kakovost se nanaša na merljive tehnične lastnosti, lahko jo razdelimo tudi na kakovost produkta (lastnosti, uporabljeni materiali) in kakovost produkcije (Zeithaml, 1988, str. 2-9). Podjetje izpolnjuje vse formalne standarde, saj ima ISO in HACCP certifikate. Vendar so pri hrani kot najbolj pomembni aspekti kakovosti s strani kupcev navedeni videz, svežina in okus in so torej odvisni od kupčevih želja (Torjusen, Lieblein, Wandel & Francis, 2001, str. 211). Na percepcijo kakovosti bi lahko vplivali s poudarjanjem, da je čokolada narejena iz kakovostnega kakava in svežega mleka, na vrhunski proizvodni liniji. Omeniti je potrebno še vpliv države porekla, saj kljub temu da Finska ni država s splošno znano tradicijo izdelave čokolade kot sta na primer Švica ali Belgija, se skandinavske države smatra za izvoznice kvalitetnih produktov, kar je prednost pred blagovnimi znamkami, ki proizvodnjo preselijo v npr. države vzhodne Evrope.

Izdelčni splet podjetja Fazer je širok, proizvaja čokolade, kruh, catering itd. Za nas je pomembna skupina izdelkov čokolad in sicer osnovni sortiment čokolad Karl Fazer ter Geisha, ki pa se jima ob dobrem sprejemu blagovne znamke lahko doda še več izdelkov.

»Blagovno znamko lahko opredelimo kot: ime, izraz, znak, simbol, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov in storitev od konkurenčnih« (Kotler, 2004, str. 418).

Blagovna znamka Fazer je na Finskem del nacionalne identitete, kjer ima dolgo tradicijo in dosega velike tržne deleže. Pozicionira se kot blagovna znamka kvalitetnih izdelkov in sprejemljive cene, torej izven premium razreda. Pri uvozu v Slovenijo, bi bilo treba

identiteto blagovne znamke še razviti. Pri trženju se lahko odločimo, na katerih ravneh bomo zasidrali identiteto blagovne znamke. Pri piramidi blagovne znamke, so na najnižji ravni lastnosti blagovne znamke, potem koristi in na vrhu prepričanja in vrednote blagovne znamke (Kotler, 2004, str. 419). Pri čokoladi Fazer bi kot lastnosti lahko izpostavili poreklo kakava, kvaliteto ostalih sestavin, vendar so za potrošnike važnejša sporočila o koristih ter vrednotah blagovne znamke, ki iz lastnosti izhajajo, kot na primer užitek v okusu.

4.2.2 Cena

Cena se smatra kot količina denarja, ki jo plačamo za izdelek ali storitev. Cena velja za enega glavnih faktorjev, ki vplivajo na nakupno odločitev in je edini element trženjskega spleta, ki prinaša dohodke. Prav tako pa je cena najbolj prožen element, saj se jo da hitro spremeniti (Kotler & Armstrong, 2001, str. 371). Ko podjetje z izdelkom vstopi na nov trg, mu mora določiti ceno. Podjetje se odloči kako bo pozicioniralo izdelek glede na ceno in vrednost, tako da mora biti cena skladna z ostalimi elementi trženjskega spleta (Kotler, 2004, str. 472). Pri izvažanju na tuje trge je upravljanje s cenami in njihova določitev kompleksnejša kot na domačem trgu, saj nanjo vpliva več dejavnikov (Albaum et al., 2002, str. 438).

Podjetja lahko določijo ceno z uporabo ene od treh metod oblikovanja cen (Kotler & Armstrong, 2001, str. 384-390):

- Določanje cen na podlagi stroškov: Najenostavnejša metoda določanja cen je, da stroškom dodamo standardni pribitek, ki se izrazi v dobičku. Druga metoda, ki temelji na stroških je tudi določanje cen na podlagi ciljnega donosa, kjer podjetje poizkuša najti ceno, pri kateri bo prodaja taka, da bo zagotovila želeni donos.
- Določanje cen na podlagi vrednosti: Pri tej metodi, podjetje postavi ceno glede na zaznano vrednost, ki jo ima nek izdelek v očeh kupca. Ta zaznana cena in vrednost sta nato pomembni pri odločitvah o stroških, izdelku in celem tržnem spletu.
- Določanje cen na podlagi konkurence: Podjetje lahko določi cene na podlagi cen podobnih izdelkov konkurentov. Lahko postavi ceno isto, višjo ali nižjo kot konkurenti, odvisno od tega kako diferencirajo izdelke.

Sam bi predlagal podjetju, da določi ceno na podlagi konkurentov, seveda pa bi bilo pri določanju cene potrebno upoštevati tudi nameravano pozicioniranje in morebitne dogovore z distributerji ali maloprodajnimi verigami, ki lahko zvišajo končno ceno izdelka.

Pozicioniranje pomeni oblikovanje ponudbe in podobe podjetja, ki zavzema nek položaj na trgu. Pri pozicioniranju različni avtorji predlagajo različne načine. Predvsem pa je pomembno, da podjetje ne naredi katere od večjih napak, kot so prešibko ali premočno pozicioniranje ter nejasno ali dvomljivo pozicioniranje. Nekateri avtorji so mnenja, da mora podjetje uporabiti eno sporočilo pozicioniranja oz. edinstveno prodajno prednost,

vendar se vsi s tem ne strinjajo, saj je lahko pozicioniranje na več koristih uspešnejše (Kotler, 2004, str. 309-311). V Tabeli 9 so prikazane možne strategije razmerja med ceno in kakovostjo. Podjetje Fazer se lahko pozicionira kot blagovna znamka visoke kakovosti oziroma uporabi strategijo visoke vrednosti. K temu sodijo tudi višja vendar ne previsoka prodajna cena in tržno komuniciranje, ki bo prepričalo potrošnike o visoki vrednosti izdelkov.

Tabela 9: Možne strategije cena-kakovost

		CENA		
		Visoka	Srednja	Nizka
KAKOVOST	Visoka	1. Strategija višjih cen	2. Strategija visoke vrednosti	3. Strategija izredne vrednosti
	Srednja	4. Strategija pretiranih cen	5. Strategija srednje vrednosti	6. Strategija solidne vrednosti
	Nizka	7. Oderuška strategija	8. Strategija lažnega varčevanja	9. Strategija varčevanja

Vir: P. Kotler, Management trženja, 2004, str. 472

4.2.3 Tržne poti

Tržna pot je pot po kateri mora izdelek, da pride od proizvajalca do porabnika, torej je sestavljena iz vseh posrednikov med proizvajalcem in porabnikom. Obstaja več vrst posrednikov, trgovci na debelo in drobno, ki odkupujejo blago in ga prodajo naprej. Predstavniki, prodajni agenti in brokerji iščejo kupce za podjetje, vendar ne postanejo lastniki blaga. Prevozna podjetja, skladišča in banke pa pomagajo distribuciji in olajšajo pretok blaga (Kotler, 2004, str. 504). Czinkota in Ronkainen (2001, str. 389) sta mnenja, da je odločitev o tržnih poteh za podjetje izjemno pomembna, saj je izmed odločitev v trženjskem spletu najbolj dolgoročna in ko je sprejeta, je ni lahko spreminjati.

V vsakem primeru mora čokolada, ki jo prodajamo priti do mesta, kjer jo lahko potrošnik brez večjih težav kupi. Za to se mi zdijo najbolj primerne samopostrežne trgovine, bencinski servisi, ter v manjši meri trafike in samopostrežni avtomati. Najbolje bi bilo, če bi podjetje Fazer sklenilo dogovore z vsemi tremi največjimi verigami samopostrežnih trgovin, Mercatorjem, Tušem in Sparom. Na ta način bi pokrili večino trga, tako geografsko kot tudi po prebivalstvu. Diskontne prodajalne kot so Hofer in Lidl, se mi za enkrat zdijo manj primerne, vendar bi v primeru slabših dogovorov in pogojev s prvimi tremi verigami, lahko razmislili tudi o tej možnosti. Potrebno je spremljati razmere na slovenskem trgu maloprodaje, saj se razmerja med glavnimi igralci hitro spreminjajo.

Z razvejano maloprodajno mrežno razpolagajo tudi družbe, ki se ukvarjajo z maloprodajo bencina. Na slovenskem trgu sta to predvsem OMV Istrabenz in Petrol, ki imata skupaj večino bencinskih servisov v Sloveniji. Lahko se sklenejo tudi dogovori z upravitelji samopostrežnih avtomatov, trafikami in ostalimi manjšimi prodajalci.

4.2.4 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je splet vseh komunikacijskih aktivnosti, s katerimi se obvešča in prepričuje kupce na trgu o izdelkih in dejavnostih ter tako olajšuje menjavo dobrin (Potočnik, 2002, str. 302). V današnjem času ni več dovolj le proizvesti izdelek, uporabniku je potrebno priskrbeti informacije o izdelku, ki jih potrebuje, da bi se odločil za njegov nakup (Albaum et al., 2002, str. 511). Učinkovito tržno komuniciranje ima štiri elemente, pošiljatelja, sporočilo, komunikacijski kanal in sprejemnika. Za učinkovito komuniciranje mora pošiljatelj imeti jasne predstave o namenu sporočila, komu je namenjeno in kako si bo prejemnik razlagal ter se odzval na to sporočilo. Pri trženju na tujih trgih pa je potrebno v zakup vzeti tudi druge dejavnike, ki vplivajo na komuniciranje. Pozornost je potrebno nameniti jezikovnim razlikam, ki lahko izkrivijo pomen sporočila. Ekonomske razmere v državi vplivajo na to katere medije bomo izbrali za sporočanje. Prav tako so pri oblikovanju oglasov pomembne kulturne razlike, državni predpisi in konkurenti prisotni na trgu (Hollensen, 2004, str. 559-560). Podjetje ima na voljo za oglaševanje več orodji kot so oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja (Kotler, 2004, str. 589). Glede na to, da gre za novo blagovno znamko na trgu, ki ponuja izdelke ki so že na trgu prisotni dalj časa, je pomembna predvsem predstavitev blagovne znamke. Nova blagovna znamka izdelkov na trgu je slabost zaradi nepoznavanja in hkrati prednost, saj so porabniki »nepopisan list« in lahko gradimo na dolgoročni komunikacijski strategiji.

Oglaševanje v medijih zajema oglaševanje v časopisih, revijah, na radiu in televiziji, na oglasnih panojih, ter oglase na internetu. Menim, da bi bilo ob vstopu smiselno zakupiti nekaj oglasnega prostora na večjih televizijskih postajah, kot so televizija Slovenija 1 in 2, ter POP TV in Kanal A, saj želimo čim več potencialnih potrošnikov obvestiti o novi blagovni znamki na trgu. Za televizijske oglase bi lahko uporabili že obstoječe oglase, ki jih je uporabljalo podjetje Fazer, predvsem take, ki bolj upoštevajo neprepoznavnost blagovne znamke. Ker gre za produkt, ki ima zelo široko ciljno skupino, bi bilo primerno tudi oglaševanje s sliko in sloganom v nespecializiranih revijah ter časopisih. Oglase bi postavil tudi na oglasne panoje, predvsem velike obcestne in tudi manjše na raznih lokacijah, predvsem v večjih mestih. Izogibal bi se pa oglasnih panojev na avtobusih, saj ciljajo v veliki meri na mlajšo populacijo, ki ni naš ciljni segment. Zaradi vse širše uporabe interneta bi lahko bilo oglaševanje na spletnih mestih in Facebooku tudi učinkovito. Podjetje ima na voljo tudi pospeševanje prodaje kot so degustacije v nakupovalnih centrih ali na raznih prireditvah. Po mojem mnenju je pospeševanje prodaje zelo učinkovito sredstvo trženja, in bi mu namenil več sredstev. Tako bi lahko dali v degustacijo koščke

čokolade, kar ni preveč draga promocija in omogoča potencialnim potrošnikom takojšen stik s produktom, kar je v našem primeru, kjer je okus ena ključnih lastnosti, zelo pomembno. Glede odnosov z javnostjo, bi priporočil le, objavo kakšnega članka v reviji ali spletnem portalu o novem izdelku na slovenskem trgu in prednostih, ki jih ima nasproti konkurenci. Druga orodja tega komuniciranja so še sponzoriranje športnikov ali donacije, vendar bi se v začetku na to manj osredotočal.

SKLEP

Podjetje Fazer ima v svoji domači državi majhen trg, zato je izrazito mednarodno podjetje z željo po rasti, vendar je močno prisotno le v bližnjih državah. Podjetje deluje na več področjih, vendar na oddaljenih trgih nastopa predvsem s svojimi konditorskimi izdelki, na kar sem se osredotočil tudi sam. Blagovne znamke podjetja Fazer so na domicilnem trgu sinonim za kakovost, tradicijo in dober okus. Izziv bi bil v to prepričati tudi slovenske porabnike, ki blagovne znamke ne poznajo in imajo na voljo že mnogo uveljavljenih tujih in domačih blagovnih znamk čokolade.

V diplomskem delu sem raziskoval kakšne možnosti ima podjetje Fazer za nastop na slovenskem trgu in kateri načini za vstop bi bili najbolj primerni. Uporabil sem različne analize za analiziranje slovenskega trga čokolade, da bi pridobil predstavbo s kakšnim okoljem bi se podjetje ob morebitnem vstopu srečalo, podam pa tudi mnenje kakšen način vstopa bi bil najprimernejši. Moje raziskovanje se je opiralo predvsem na sekundarne vire ter kvalitativni raziskavi v obliki intervjuja ter skupinskega pogovora. V analizah sem uporabil izvlečke kvalitativnih raziskav in svoje razmišljanje, odprto za nadaljnje raziskovanje pa ostaja bolj natančna raziskava mnenja med potrošniki, s katero bi preverili, kako so potrošnik zadovoljni s trenutno ponudbo čokolade, ter ugotovili, ali si želijo novega ponudnika, ter kakšen naj bi bil.

Slovenski trg se je izkazal za stabilnega, obstaja tudi možnost za rast trga. Konkurenca je močna, saj so na trgu prisotni močni tuji in domači konkurenti, vendar mislim da možnosti za vstop obstajajo, saj bi se podjetje lahko pozicioniralo v premium segment, kjer je konkurenca manj intenzivna. Po opravljenih analizah ter pregledu literature, sem ocenil, da bi bil najboljši način vstopa posredni izvoz, kar se sklada tudi s politiko podjetja. Glavna naloga managementa podjetja bi bila najti zanesljivega partnerja, ki bo pripravljen vložiti dovolj truda v trženje blagovnih znamk in bo imel dostop do prodajnih poti. Seveda pa ni enega pravilnega načina, saj se lahko en način poslovanja v tujini izkaže za manj primerne ali pa v prihodnosti ne zadovoljuje več interesov podjetja. V diplomski sem naredil tudi primer trženjskega spleta, s katerim sem poizkušal nakazati smernice za trženje izdelkov na slovenskem trgu. To vključuje tudi konkretne predloge glede prodajnih poti, odločitev o izdelku, ceni ter tržnem komuniciranju, ki jih podjetje ali partner podjetja lahko uporabi pri oblikovanju trženjskega spleta.

LITERATURA IN VIRI

1. Albaum, G. S., Strandskov, J., & Duer, E. (2002). *International Marketing and Export Management*. Harlow: Prentice Hall.
2. *Annual Review*. (2009). Najdeno 3. november 2010 na spletnem naslovu http://www.fazer.com/Documents/Fazer%20Group/Annual%20reviews/Fazer_2009_GB.pdf
3. Benito G. R. G., & Welch L. S. (1994): Foreign market servicing: Beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, 2(2), str. 7-27.
4. Bilateralni ekonomski odnosi s slovenijo (2011). *Izvozno okno*. Najdeno 9. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Finska/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4078.aspx
5. Brenčič, M. M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Ceneva, D. (2008). *Vpliv barve embalaže na zaznavanje okusa čokolade* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
7. Chee, H., & Harris, R. (1998). *Global Marketing Strategy*. London: Financial Times Management.
8. CIA. (2010). *The World Factbook*. Najdeno 16. septembra 2010 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/si.html>
9. Cocoa Study: Industry Structures and Competition. (2008). United nations conference on trade and development. Najdeno 24. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.unctad.org/infocomm/comm_docs/docs/official/ditcom20081.en.pdf
10. *CPI (2009)*. Najdeno 26. decembra 2010 na spletnem naslovu http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009/cpi_2009_table
11. *CPID – PESTLE Analysis*. Najdeno 25. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/general/pestle-analysis.htm>
12. Czinkota M., & Ronkainen, I. A. (2001). *International marketing*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
13. Direktiva 2000/13/ES Evropskega parlamenta in Sveta o približevanju zakonodaje držav članic o označevanju, predstavljanju in oglaševanju živil. *Uradni list EU*. UL 2000, L 109, str. 29-42.
14. *Doing Business in Slovenia*. Najdeno 10. september 2010 na spletnem naslovu http://www.poslovniportal.si/Doing_Business_Slovenia.php
15. Dolsom, P., Starkey, K. & Richards, J. (2004). *Strategic management*. Malden (MA): Blackwell Publishing.
16. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.

17. Dunning J.H., & Lundan S.M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Northampton (MA): E. Elgar.
18. *Euromoney country risk*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.euromoneycountryrisk.com/>
19. European Commission (2010). Taxes . Najdeno 9. decembra 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/youreurope/business/managing-business/paying-taxes/slovenia/index_sl.htm
20. Eurostat. (2010). *Eurostat news release*. Najdeno 17 junija 2010 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/9-08092009-AP/EN/9-08092009-AP-EN.PDF
21. *Export – Fazer*. Najdeno 20. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.fazer.com/en/Products--Services/Business-solutions1/Export1/>
22. *Fazer Annual Report*. (2010). Najdeno 14. avgust 2011 na spletnem naslovu <http://www.epaper.fi/pub/fazer/?lang=en>
23. *Fazer Blue Chocolate*. Najdeno 19. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.uta.fi/FAST/FIN/IDENT/ek-blue.html>
24. *Fazer Brands*. Najdeno 20. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.fazer.com/en/Brands/>
25. *Fazer in Brief*. Najdeno 19. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.fazer.com/en/About-us/markets/>
26. Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalization. *International Business Review*, 10(1), 25-49.
27. Gavranovič, D. (2006). *Analiza upravljanja blagovnih skupin in zadovoljstva kupcev čokoladnih rezin proizvajalca Nestle* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Gilroy, M. B. (1993). *Networking in Multinational Enterprises: The importance of Strategic Alliances*. Columbia: University of South Carolina Press.
29. *History & Heritage*. Najdeno 19. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.fazer.com/en/About-us/History--heritage1/>
30. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing* (3rd edition.). Harlow (Essex): Prentice Hall/Financial Times.
31. Hoskisson, R., Hitt, A., & Ireland, D. (2004). *Competing for advantage*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western.
32. Hrastelj, T., & Brenčič M. M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
33. ICCO – International cocoa organisation (2008). Assessment of the movements of global supply and demand. Najdeno 24. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.icco.org/Attachment.aspx?Id=o4165884>
34. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Jesenšek, A. (2010, december). *Zemljevid meseca: Kako sladkosnedi smo slovinci?*. Najdeno 16. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=421

37. Jobber, D. (2010). *Principles and practice of marketing*. London: McGraw Hill.
38. Johanson J., & Vahlne J.E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), str, 23-32.
39. Johanson J., & Vahlne J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), str, 11-24.
40. Johansson, J. K. (2009). *Global marketing: foreign entry, local marketing and global management*. New York: McGraw Hill.
41. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-Poslovna fakulteta.
42. Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
43. Kotler P., & Armstrong G. (2001). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
44. Kotler, P. (1998). *Marketing management: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
45. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
46. Lall, S., & Siddharthan, N. S. (1982). The Monopolistic Advantages of Multinationals: Lessons from Foreign Investment in the U.S. *The Economic Journal*, 92(367), 668-683.
47. Leonidou, L.C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.
48. *Letno poročilo skupine Žito*. (2010). Najdeno 28. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.zito.si/fileadmin/template/main/STRATEGIJE_NOVICE/LP2010_ZITO.pdf
49. Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
50. *Mesec čokolade – Gfk Orange*. Najdeno 22. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=118
51. Morgan, R.E. (1997). Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97(2), 68-79.
52. *Political Risk Insurance Center*. Najdeno 26. decembra 2010 na spletnem naslovu http://www.pri-center.com/country/country_specific.cfm?pgid=2&countrynum=174
53. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
54. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
55. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana. Ekonomska Fakulteta.
56. *RIS - Raba interneta v Sloveniji*. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ris.org/>
57. Ruzzier, M. (2002). *Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. *Si-stat podatkovni portal*. Najdeno 23. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0811201S&ti=Povpre%E8na+porablj>

- ena+denarna+sredstva+gospodinjstev%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/D
em_soc/08_zivljenjska_raven/08112_poraba_gospodinjstev/&lang=2
59. Skubic Kos, M. (2006, 16. februar). Zakonodajni okvir za varno hrano, od njive do mize. *Standardizacija 2 Februar*. Najdeno dne 10. december 2010 na spletnem naslovu <http://www.sist.si/slo/z2/0602-zakonodajni.pdf>
 60. Solberg, C.A. (2000). Educator insights: standardization or adaptation of the international marketing mix: the role of the local subsidiary/representative. *Journal of International Marketing*, 8(1), str. 78-98.
 61. Sternquist, B. (2007). *International retailing* (2nd edition). Bolton: Fairchild Publications Inc.
 62. Svetličič, M. (1996). Svetovno podjetje: Izzivi mednarodne proizvodnje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
 63. Svetličič, M., & Jaklič, A. (2001). Neposredne investicije Slovenije v državah nekdanje Jugoslavije: strateški ali defenzivni odziv?. V: ur. J. Prašnikar. *Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Tretja slovenska poslovna konferenca 2001*. Ljubljana: Časnik Finance d.o.o.
 64. Torjusen, H., Lieblein, G., Wandel, M., & Francis, C. A. (2001). Food system orientation and quality perception among customers and producers of organic food in Hedmark County, Norway. *Food Quality and Preference*, 12(3), str. 207-216.
 65. Urad RS za varstvo konkurence. Najdeno 10. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.uvk.gov.si/>
 66. Urad Vlade RS za komuniciranje (2010). Članica EU. Najdeno 26. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.evropa.gov.si/si/clanica-eu/>
 67. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2011). *Ekonomsko ogledalo –november 2011*. Najdeno 15. december 2011 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2011/E_O_1111_s.pdf
 68. Uredba (ES) št. 178/2002 Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnih načel in zahtevah živilske zakonodaje, ustanovitvi Evropske agencije za varnost hrane in postopkih, ki zadevajo varnost hrane. *Uradni list EU*. UL 2002, L 31, str. 1-24.
 69. Uredba Komisije (ES) št. 948/2009 o spremembi Priloge I k uredbi sveta (EGS) št. 2658/87 o tarifni in statistični nomenklaturi ter skupni carinski tarifi. *Uradni list EU*. UL 2009, L 287, str. 1-897.
 70. Vagaja, A. (2007, 19. december). Veliki trgovci z manjšim kosom pogače. *Finance.si*. Najdeno 20. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.finance.si/199914/Veliki_trgovci_z_manj%B9im_kosom_poga%E8e
 71. Vlada Republike Slovenije. (2010). Politični sistem. Najdeno 25. decembra 2010 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/si/o_sloveniji/politichni_sistem/
 72. Welch L. S., & Loustarinen R. K. (1999). Internationalization: Evolution of a concept. V: ur. P. J. Buckley & P. N. Ghaur. *The internationalization of the firm* (str. 83-98). London: International Thomson Business Press.
 73. Welch, L. S., & Loustarinen, R. K. (1993). Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44-56.

74. Welch, L. S., Benito, G. R. G., & Petersen, B. (2007). *Foreign Operation Methods: Theory, analysis, strategy*. Cheltenham (UK): E. Elgar.
75. Zakon o kmetijstvu. *Uradni list RS* št. 45/2008.
76. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 52(3), str. 2-22.
77. Zveza potrošnikov Slovenije. (2007). Ocenjevanje alergenih snovi v hrani. Najdeno 15. Junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.zps.si/hrana-in-pijaca/oznacevanje-zivil/oznacevanje-alergenih-snovi-v-hrani-2.html?Itemid=413>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: PREPIS TELEFONSKEGA INTEVJUJA S PREDSTAVNIKOM PODJETJA	1
PRILOGA 2: PREPIS SKUPINSKEGA POGOVORA	4

Priloga 1: Prepis telefonskega intervjuja s predstavnikom podjetja

TELEFONSKI INTERVJU Z DIREKTORJEM IZVOZA ZA DIVIZIJO PEKARSTVA IN KONDITORSKIH IZDELKOV, JORI BARANNIK-om (prevod iz angleščine)
(Jori Barannik, Export Director, Bakery and Confectionery products; Fazer Confectionery Ltd.)

Poleg baltiške regije, v katerih državah je podjetje Fazer prisotno?

Poleg regije Baltika, izvajamo operacije na približno 30-40 trgih, kamor izvažamo svoje produkte. Prisotni smo v večini evropskih držav, med drugim tudi v državah srednje Evrope, torej Poljska, Češka, Romunija, Bolgarija. Prisotni smo tudi na bolj oddaljenih trgih, na Japonskem, v Združenih državah, Kanadi, Izraelu. Naš zelo pomemben trg je Rusija, kjer imamo locirane tudi nekaj proizvodnje. Seveda pa smo najmočnejši v Baltiku in nordijskih državah.

Kaj je bil glavni razlog za internacionalizacijo podjetja Fazer?

Predvsem želja po rasti. Finski trg je zelo majhen.

Proizvodnjo čokolade imate samo na Finskem?

Proizvodnja čokolade in ostalih konditorskih izdelkov je na Finskem, medtem ko pekarnice imamo tudi na drugih državah.

Katere oblike vstopa večinoma uporabljate? Tudi na bolj oddaljenih trgih?

Delujemo v kooperaciji s partnerji. Svoje ljudi imamo na finskem, Baltiku, Švedski in Rusiji, na ostalih trgih pa delujemo v povezavi s partnerji.

Ko se odločate o vstopu na nov trg, kateri dejavniki so vam najbolj pomembni, potrebna adaptacija produkta, tržni potencial, intenzivnost konkurence..?

Kriterijev pri odločanju je veliko, mogoče bi kot pomembnejše izpostavil tržni potencial in možnosti, ki jih imamo na trgu z našim tipom blagovnih znamk in produktov, seveda pa je v ozadju več dejavnikov. Veriga vrednosti je pomembna, ter vprašanje če lahko vstopimo na trg z našimi cenami, saj prodajamo v premium segmentu kar pomeni tudi višje cene. Zato je potrebno gledati tudi na konkurenco in če se lahko umestimo na trg.

Je podjetje Fazer na Finskem s svojimi produkti pozicionirano bolj v premium segment ali za vsakdanjo potrošnjo?

Podjetje Fazer je na Finskem prva blagovna znamka, smo celo večji kot Nokia in ostale blagovne znamke. Tudi zaradi naše 120 letne zgodovine, kvalitete, ter vrednot podjetja. Naše cene so odvisne. Na Finskem smo nekje v povprečju, na izvoznih trgih pa so cene lahko višje, kajti stroški transporta, lokalnega skladiščenja, investiranje v blagovno znamko, delež partnerjem in podobno tvorijo dolgo verigo, katere analiza je pri vstopu na tuj trg zelo pomembna.

Si pri vstopanju na tuje trge pomagate z marketinškimi raziskavami?

Odvisno od trga, na trgih, ker želimo biti prisotni dalj časa in več investiramo so marketinške raziskave definitivno pomembne.

Kaj mislite da je najbolj pomembna konkurenčna prednost podjetja Fazer na tujih trgih?

Na to žal ne morem odgovoriti.

Ste pripravljeni ob vstopu na tuj trg veliko sredstev investirati v tržno komuniciranje?

Odvisno, različni trgi imajo različne prioritete, zato na različne načine alociramo sredstva. Vedno je pomembno, kakšen cilj imamo, seveda pa je težko uspeti brez investicij v tržno komuniciranje.

Do katere mere adaptirate izdelke za nov trg?

Izdelki večinoma ostanejo isti. Imamo nekaj po meri narejenih rešitev, predvsem za trge kjer so drugačni predpisi, na primer Japonska ali ZDA, po Evropi pa so produkti dokaj standardizirani.

Ste mogoče že razmišljali o vstopu na Slovenski trg?

Trenutno ne razmišljamo o tem, vendar vedno obstaja možnost. Seveda pa je to odvisno od večih dejavnikov. Začeti na novem trgu je velika investicija, zato je potrebno preučiti kaj bi nam prisotnost na trgu prinesla.

Se vam zdi Slovenski trg tvegan ali neprimeren za vstop?

Iskreno povedano ne vem, kajti slovenskega trga ne poznam, vendar mislim, da ni preveč tvegan. Vendar pa večinoma na tujem sodelujemo s partnerji in partnerji morajo poznati lokalni trg ter imeti dostop do prodajnih poti, od partnerjev pričakujemo tudi določeno mero profesionalizma. Mi imamo blagovne znamke in v povezavi z partnerjem ki pozna okolje je to prava kombinacija.

Veste mogoče kaj o konkurenci na trgu čokolade v Sloveniji?

Ne, ne vem, vendar občasno kupujemo podatke o razmerah na trgih ter različne statistike iz kvalitetnih podatkovnih baz iz katerih bi lahko dobili sliko dogajanja na Slovenskem trgu.

Torej mislite da bi bila najprimernejša oblika za potencialni vstop na Slovenski trg preko lokalnega partnerja?

Da. Če bi prišli v kontakt s kakšnim podjetjem, ki se spozna na ta posel ali že ima postavljeno distribucijsko mrežo bi bil dogovor o sodelovanju možen.

Planirate svoje poslovanje razširiti na nove trge ali vam je pomembnejša utrditev pozicije na obstoječih?

Mislim da je vedno potrebna kombinacija obojega. Treba se je seveda posvečati obstoječim trgom in hkrati imeti odprte oči za nove priložnosti.

Je vodstvo podjetja Fazer motivirano za poslovanje na tujih trgih?

Je, seveda. Kot sem že rekel Finska je majhen trg in moramo poslovati mednarodno. Nismo tako veliki kot na primer Ferrero, Nestle ali Mars, ki so globalna podjetja. Smo pa veliko podjetje, med večjimi na svojem in bližnjih trgih. Drugje pa je situacija drugačna, saj smo tam manjši izzivalci. Omenil pa bi tudi da smo v močno prisotni v »travel trade« torej prodaji na letališčih po celem svetu, globalno gledano smo v tem segmentu na osmem mestu.

Ima podjetje Fazer vizijo postati resnično globalno podjetje kot so na primer Mars, Nestle in ostali?

Ne, niti ne, moramo ostati realni. Treba je vedeti da je postaviti tak posel zelo drago. Seveda pa želimo rasti, kar pomeni nenehno delo na tem. Toda na to koliko globalni smo lahko je težko odgovoriti.

Ste imeli do sedaj kakšne negativne izkušnje z internacionalizacijo?

Nemogoče je vedno narediti vse prav. Nekatere stvari se je potrebno naučiti sproti, pomembno je da ne delamo istih napak ponovno. Nekaj negativnih izkušenj je sicer bilo, vendar vam ne morem detajlno razlagati o njih.

Priloga 2: Prepis skupinskega pogovora

Lepo pozdravljeni, prosim da se vsak predstavi in pove svoje ime ter kaj počne.

Mojca: Jaz sem Mojca, stara sem 36 let, sem vodja fotokopirnice.

Katja: Živijo, jaz sem Katja, 31 let in delam v trgovini z oblačili.

Uroš: Jaz sem Uroš, star sem 45 let delam na banki.

Aleš: Jaz sem Aleš, 29 let, delam v trgovinskem podjetju.

Nadja: Jaz sem Nadja, 28 let, trenutno iščem službo.

Dejan: Jaz sem Dejan, imam 25 let in ob študiju delam v računovodstvu.

Barbara: Jaz sem Barbara imam 25 let in sem študentka.

Ali vam je všeč čokolada?

Uroš: Jaa.

Aleš: Jaa.

Barbara: Čist odvisno katera.

Mojca: Jo jemo, takrat ko imamo punce tiste dneve pred..

Katja: Jst nerabim tistih dnevov da jem čokolado.

Nadja: Ne.

Dejan: Jst jo jem.

Torej Nadja samo ti ne ješ čokolade?

Nadja: Ubistvu jo, ampak samo tako ki ma ful kakava, pa če je Lindt iz Mullerja.

Kako pogosto pa jeste čokolado?

Dejan: Vsak dan.

Barbara: Kokr je dnar.

Katja: Dvakrat ne teden jo ziher.

Mojca: A toliko? Kje jo pa dobiš.

Katja: Sej je vedno kdo v službi prinese.

Mojca: No jst jo jem tam eno dvakrat na mesec.

Aleš: Če je prilika.

Si jo velikokrat sami kupite?

Katja: Sami... drugi.

Mojca: Navadno ne, navadno me že čaka doma. Vedno ko imamo obiske kdo kej prinese in pol mam doma 100 čokolad.

Aleš: A pol imaš vrjetno tudi dosti kave doma?

(Vsi se začnejo smejat)

Kaj vam je pa pri nakupu čokolade najbolj pomembno?

Mojca: Da je dobra, pa da ni predraga.

Katja: Ja predvsem dobra more bit, tud če je mal dražja se splača.

Barbara: Dobra more bit, slabe ne jem.

Uroš: Meni je fajn če je poceni in dobra.

Aleš: Ja to je vsem fajn. Sej se da tud poceni dobre čokolade dobit.

Dejan: Kaj vem, malo denarja malo muzike.

Nadja: Ja men se tud zdi da pr poceni čokoladah ni neke kvalitete, zato jst večinoma sam drage jem.

Kateri atributi so vam pri odločitvi o nakupu najbolj pomembni? Cena, embalaža, okus..Kako bi jih razvrstili?

Aleš: Okus.

Katja: Okus pa cena.

Mojca: Okus, cena, embalaža ni važna.

Aleš: Blagovna znamka naprimer je zame na zadnjem mestu.

Uroš: Okus in cena.

Nadja: Pomoje tudi ja.

Dejan: Se strinjam ja.

In katere blagovne znamke čokolad poznate?

Barbara: Lindt!!

Nadja: Milka.

Uroš in Dejan hkrati: Gorenjka.

Aleš: Nesmemo na Kinder pozabit.

Nadja: Ja pa še dost je teh trgovskih znamk.

Katja: Pa Ritter Sport.

Mojca: Kaj? Kera je pa to?

Katja: Pa tista kvadratna.

Mojca: Ja sej res.

Uroš: Kraš!!

Dejan: Pa tiste iz hoferja!

Aleš: Ja hofer ma ful dobro čokolado.

Katja: Pa Bali, riževa.

Nadja: Ja sej to h gorenjki spada.

Barbara: Dorina!!

Uroš in Dejan hkrati: To je Kraš.

Barbara: A to je Kraš? (smeh)

Vsi: Jaa.

Katere blagovne znamke pa mislite, da so najbolj kvalitetne?

Katja: Lindt.

Mojca: Lindt.

Uroš: Lindt.

Aleš: Gorenjka.

Nadja: Odvisno kje kupiš. Če kupiš recimo v Muellerju, jih proizvajajo v nemčiji in so iz bol kakovostnih sestavin. Ker drugje majo ful več cukra not, une k jih na poljskem delajo in te niso dobre.

Aleš: Očitno imamo specialista med nami. (smeh)

Dejan: Dobro da mamo nekoga izobraženega med nami.

Torej vsi mislite, da je sta Lindt in Gorenjka najbolj kvalitetni znamki?

Aleš: Gorenjka je boljša od Lindta, Lind samo plačaš.

Barbara: Nee, Gorenjka je zanič.

Katja: Ja, Lindt je najboljša.

Mojca: Meni osebno je Milka čist kul. Meni je Lind ok, sej mi je kul, sam kolkrat jo pa kupmo?.. Prvič ker je predraga in zato je milka boljša.

Dejan: Kvaliteta stane. (smeh). Lind je ena boljših kar se jih pr nas dobi.

Nadja: Med boljšimi ja.

Torej zakaj mislite da je Lindt kvalitetna znamka?

Katja: Ja ker ma res tko ful ful dobro čokolado, v primerjavi s kakšnimi drugimi.

Po okusu?

Katja: Po okusu.

Mojca: Ja po okusu, sej če gledamo ceno je res dražja, sam okus je ful dobr.

Nadja: Ja sej so tud sestavine druge.

Aleš: Men se zdi da Lind ni vredna tolk kot plačaš.

Mojca: Druge čokolade nimajo tega kar ma Lindt pomoje.

Uroš: In kaj to je?

Mojca: Tisti nek kremni okus, k daš v usta in mmm.

Torej vam je všeč, bolj kremast okus?

Aleš: Temna čokolada.

Nadja: Temna čokolada s pomarančo.

Katja: Kremni je dober ja, pa karamela je ful dobra..

Mojca: Al pa s keksi. Čene pa ja, bolj kremasti okus s smetano recimo.

Dejan: Ja jst se tud strinjam.

Barbara: Men so sicer boljše take z raznimi dodatki.

Kaj pa ostale znamke, kako bi ocenili Milko?

Mojca: Men se zdi čist dost kvalitetna.

Katja: Ja uredu je, mogoč mal presladka.

Nadja: Men ni dobra, tud slabe sestavine ma.

Dejan: Jah milka je nek tak standard.

Uroš: Men se tu zdi tko neki povprečega.

Aleš: Milka je kr dober nakup za ceno, tko bi jst reku.

Kaj pa ostali, se vam zdi cena primerna, nizka ali previsoka?

Katja: Mislim, da je Milka kr poceni oziroma vreden cena je.

Dejan: Ja ni draga, se pa da tud cenej dobit.

Uroš: Jst niti nevem točno kolk stane.

Barbara: Sej so si kr podobne te cene se mi zdi.

Mojca: Ja teh par centov niti ne gledam. Sicer pa se mi ne zdi draga, kr dobr nakup.

Kaj pa si mislite o Krašu, sem spada tudi Dorina. In kakšna se vam zdi cena?

Katja: Men se zdi neki podobnega kot Gorenjka.

Uroš: Gorenjka je bolša pa še Slovenska je. Razlika v ceni pa majhna.

Dejan: Ja skor bi raj Gorenjko kupu, se mi zdi kvalitetnejša, cena pa je pomoje neki podobnega.

Mojca: Jst sm že rekla, teh par centov gor al pa dol, sicer pa mi ni preveč dobr tudi Kraš ne.

Barbara: Men tud ni dobr ne Kraš ne Gorenjka.

Aleš: Nevem če je sploh dosti razlike med Gorenjko pa Krašem.

Gorenjka se vam večini zdi podobna Krašu torej, v smislu kvalitete?

Uroš: Pomoje je boljša.

Aleš: Meni se tudi zdi.

Dejan: Jst bi težko reku, nism še tko točno probaval.

Mojca: Ja men se zdi podobna ja.

Katja: Jst tud mislim da res ni neke razlike.

Barbara: Se ne spomnem, sam vem da mi nobena ni preveč dobra.

Nadja: Mogoč je mal bolša gorenjka, ni pa nujno.

Kakšno imate pa kaj mnenje o trgovskih blagovnih znamkah?

Katja: Zlo poceni in zanič.

Dejan: Kot sem že prej reku, kvaliteta se plača. (smeh)

Uroš: Niso vreden, take brez okusa.

Aleš: Kokr kere se meni zdi.

Barbara: Kar sm probala me nobena ni navdušla.

Nadja: Nimaš kej, slabe sestavine, premal kakava, pa umetno vse.

Vam je pri odločanju o nakupu izdelka važen imidž izdelka, torej ste pripravljeni plačati več za nek premium izdelek ali so vam pomembnejše druge lastnosti.

Aleš: Meni je samo okus važen, ne gledam na znamko.

Mojca: Meni tudi okus.

Nadja: Odvisno za kater namen kupim.

Uroš: Ja res je, odvisno za koga kupiš.

Nadja: Če kupiš za darilo nemorš glih neki najcenej kupit. Če pa za sebe kupim pol pagledam mal tud na ceno.

(vsi se strinjajo)

Ste pa pripravljeni plačati več za boljšo kvaliteto? In koliko več?

Katja: Odvisno kaj hočem, Lindt mi je dobra sam jo kupim sam vsake tolko, ker je res mal predraga.

Mojca: Ja to ni za vsak dan.

Dejan: Za sebe nebi glih najdražje kupu.

Torej za »vsakdanjo« uporabo ste zadovoljni tudi z manj kvalitete?

Barbara: Ja res je.

Aleš: S srednjo kvaliteto.

Uroš: Za vsak dan je Gorenjka dobra al pa Milka.

Dejan: Jst ponavadi iščem največ za denar.

Mojca: In kako ti to rata najt?

Katja: Ja sej to res nemoreš vedet.

Dejan: Ja jst kr najdem dobr deal ponavad.

Mislite da je v trgovinah dovolj ponudbe čokolad, ali bi radi videli še kakšno?

Uroš: Še več. Izbira je vedno dobra.

Barbara: Ja res bi blo lahko kej več, al pa kej novga vsaj.

Katja: Ja ful se pozna primat milke, milke je v vsaki trgovini dost.

Mojca: Neee, sej že itak stojiš ful časa pred policami pa zbiraš kero bi, vi bi jih še več?

Dejan: Ja pa pr deodorantih maš tud premal izbire opažam.

Nadja: (smeh) Sej je tud deodorant z vonjem čokolade obstajal.

Mojca: No jst mislim da je ponudba čokolade v Sloveniji kr zlo velika.

Katja: Ja dost ih je.

Nadja: Odvisno tud od trgovine.

Aleš: Nč ne pogrešamo.

Mojca: Uvistvu ti nemorm povedat niti kero vrsto čokolade pogrešam ker ne poznam tujih znamk niti. Mislim nevem kere še poznate?

(Ostali začnejo naštevat): Kraš, Kinder, Milka..(smeh)

Mojca: Ja ja to so te k so že tle, sam vrjetno še kdo dela dobro čokolado.

Dejan: Ja recimo če gre kdo v švico vedno prnese neke majhne čokoladice.

Barbara: A Toblerone?

Dejan: Ne ne, une male, kaj je že tist?

(noben neve)

A radi preiskujete različne znamke oz menjavate med njimi, ali jemlete večinoma isto?

Dejan: Jst rad mal menjavam med znamkami.

Aleš: Ja rad kej drugega probam, pa kakšne novosti pa to.

Dejan: Ja men je bla una milka všeč k ti je pokala v ustih.

Mojca, Katja: Jaa, ja.

Barbara: Kaj je že bla tista, luflee al kako?

Dejan: Ja neki takega, tista je bla men ful ušeč. (smeh)

Mojca, nekaj zmajuješ z glavo a to pomeni da si zvesta svoji blagovni znamki?

Mojca: Ja, Milka s keksi mi je najboljša, jo tud največkrat vzamem.

Katja: Ja sej je res dobra, pa z karamelo.

Mojca: Ja no, ko sm bla mala sm pa res jedla samo eno iz Avstrije z lešniki, taka velika zelena je bla. Sam pol preklopiš, ne.

Barbara: Eno zeleno še zdej v Hoferju prodajajo z lešniki, je dobra.

Aleš: Ja sej te diskontne čokolade so tudi dobre ja.

No ko smo že pri diskontih, kakšno mnenje imate o čokoladah, ki se prodajajo v Hoferju, Lidlu in ostalih diskontih?

Aleš: Dobre so!

Nadja: Kr huda konkurenca.

Dejan: Jst ih ne jemlem resno.

Barbara: Če je res kriza jo že poješ.

Katja: Ja se strinjam.

Aleš: Joj ste zahtevni.

Katja: Če ni nč družga boljša jo poješ, čene pa niti ne. Kupim je pa v Hoferju nikol ne.

Mojca: Ja jst je tud še nism nikol tam kupila.

Zaradi okusa ali česa drugega, mogoče imidža?

Katja: Ja nevem, pač ni preizkušena zadeva.

Aleš: Pomoje zarad imidža.

Katja: Pa tud zarad cene mogoče.

Uroš: Ja sej cena je majhna.

Katja: Ja sej lih zato. Da niso pol not sami eji pa sladila in nevem kaj.

Kaj pa glede embalaže, kakšna vam je všeč? Bolj žive barve, bolj elegantne?

Nadja: Žive.

Katja: Ja.

Mojca: Men ni pomembno.

Aleš: Črno zlata embalaža je najboljša.

Katja: Jst če vem da jo hočem je čist vseen v kaj je zavita. (smeh)

Dejan: Za čips je pa zdej moderno da je taka natur varjanta, taka mat embalaža, tko baj d vej.

Nadja: Ja to bi lahko tud pr čokoladi nrdil, pa more met ena znamka enotno barvo.

Mojca: Ja to je res, ker Gorenjka ima ono Bali riževo čokolado, ki je ful dobra in noben ne ve da je Gorenjkina.

Nadja: Ja sej Dorina je malo podobna Gorenjki in Gorenjka tista mal bolša ma podobno embalažo kot Lindt in to se pol malo meša use.

Dejan: Mogoče bi se pa mogla ukinit Gorenjka pa bi use blo Bali čokolada. (smeh).

Barbara: Ja kaj bi pa pol kupval če nebi blo Gorenjke.

Mojca: Ja jst si za Bli nebi nikdar mislna da je Gorenjkina. Sploh ne štekam foro tega.

Aleš: Vidiš, to so že predsodki, dobra čokolada nemore bit Gorenjkina. (smeh)

Uroš: Jst mislim da je Gorenjka najboljša.

Mojca: Jst nevem zakaj so vse rdeče in lih tale riževa more bit oranžna.

Katja: Sej se jo vseeno ful proda.

Dejan: Ja pač druga blagovna znamka je.

Ko smo že pri embalaži, se vam zdi da je 100 gramska embalaža primerna ali premajhna?

Mojca: Za Katjo očitno premajhna.

(smeh)

Katja: (smeh) No za lastno uporabo je kr dost.

Kaj pa ostali?

Aleš: Une tristo gramske velike so kr dobre.

Barbara: A niso tiste pou kile?

Aleš: Za družinsko uporabo more bit definitivno večja.

Katja: Ja odvisno za kaj rabiš, če sam zase kupiš si neboš kupu tristogramske ampak manj.

Dejan: Za družino je stotka premajhna.

Uroš: Ja to morš večjo.

Pol 200 gramska embalaža se vam zdi vredu?

Dejan: Ja dvesto gramska bi kr bla.

Katja: Pomoje kr ja.

Mojca: Ja če bi kdo to nrdil bi blo pomoje ful, tko, neki, ne?

Kaj pa država porekla, vam je pomembna pri odločanju o nakupu?

Mojca: Ne.

Uroš: Gorenjka je slovenska.

Katja: Ne, sam majo pa določene čokolade določeno tradicijo.

Uroš: Kupujmo domače!

Dejan: Iz kje je milka?

Nadja: Švica al pa Nemčija.

Dejan: Pomoje je pomembno, če greš v Mueller maš pomoje iz zahodnih držav proizvedeno, drugač dajo not mleko v prahu. Pa pr Milki mi gre una reklama na živce, neko dreganje, kaj ma to veze s čokolado.

Uroš: Ja pa še mučenje živali je to ko pofarbajo kravo v vijolčno.

Dejan: Nevem no kaj je sporočilo te reklame.

Barbara: Da se majo ljudje radi. (smeh)

Nekdo je omenil mleko v prahu. Večina čokolad je izdelanih iz mleka v prahu, če bi pa prišla na trga taka, ki je izdelana iz svežega mleka, bi jo preizkusili?

Mojca: Ja to bi vsi probali.

Aleš: Mhm.

Dejan: To so pol kšne domače čokolade.

Katja: Ja če bi sploh vedl.

Seveda, če bi bilo to tudi sporočeno skozi oglaševanje.

Katja: Ja no probal bi vrjetno

Uroš: A mleko v prahu je cenejše?

Nadja: Ja pomoje je ja. Za probat bi blo jasno.

Torej do čokolad proizvedenih v vzhodni oz jugovzhodni evropi nimate najboljšega mnenja?

Uroš: Kere so to?

Naprimer Milka, nekatere trgovske znamke.

Katja: Ne, mamu predsodke do njih.

Mojca: Men je milka dobra.

Nadja: Ne, majo preveč cukra.

Mojca: Ja pa sej mamu radi sladko.

Nadja: Ja pa pejt u Mueller pa kup tam Milko in boš vidla kak je dobra.

Aleš: Čaki iz kaj si rekla da v Muellerju prihaja iz kje..?

Nadja: Iz nemčije, iz tam so drugačne, nimajo tolko poudarka na cukru ampak bol na kakavu in kakavovem maslu.

Aleš: Aha, to je pol za mene.

Dejan: To je pol zgleda isto kot BMW, če greš kupit BMW v nemčijo je drugačn kot pa če je kuplen tle. Pomoje dajo različne materijale v notranjost.

Kaj pa družbena odgovornost podjetja, vam je pomembna?

Mojca: Ja.

Barbara: Ja.

Bi se torej hitreje odločili za nakup izdelkov družbeno odgovornega podjetja?

Katja: Ja če poznaš to zadevo, če neveš zakaj se gre pol ne.

Uroš: Mhm.

Torej v primeru da podjetje poudarja trajnostni razvoj, pridelovanje kakava brez izkoriščanja delavcev in podobno.

Katja: Ja če veš to zgodbo pol kupiš pomoje.

Uroš: Ja če poznaš ozadje, čene ne.

Mojca: Ja če veš, ampak noben med nami..., no kolko kupcev sploh ve ozadje podjetja?

Barbara: A Milka je samo svoje podjetje al je od koga.

Aleš: Od Krafra.

Mojca: Jst nevem o nobenem podjetju nič, če sem iskrena.

Katja: Jst tud nč nevem.

In če bi vedeli?

Mojca: Ja seveda, pol bi tudi upoštevali.

Aleš: Ja ampak za enako ceno. Vprašanje kolk si zdej pripravljen plačat več za eko in oh in sploh družbeno odgovornost.

Uroš: Ma pr čokoladi je men vseeno.

Dejan: Sepravi Milka ma v logotipu kravo, čokolade so pa delane iz mleka v prahu, kaj ma pa pol tle veze krava?

Barbara: Pač hočjo te prepričat da ni tko.

Dejan: Ja to bi blo point, če bi oni mel čokolade iz mleka tapravga, ne.

Mojca: Samo res, kaj sploh krava tle dela.

Dejan: In ne samo krava, pred leti so si še svizca prilastil.

Uroš: In pol pa svizec zavije čokolado v foljo. (smeh)

Katja: Ja sej kaj ma pa veze pri Gorenjki ženska s havbo?

Mojca: Ja to una za kuhanje, krneki.

Kje pa ponavadi kupujete čokolado?

Mojca: V trgovini.

Katja: V trgovini

Nadja: V bližnji trgovini

(ostali se strinjajo)

Jo kupite kdaj tudi v trafiki naprimer?

Mojca: Ja tudi kdaj.

Katja: Pa na bencinski dostokrat.

Uroš: Ja na bencinski tud kr dostkrat ja.

Dejan: Pa na avtomatu v službi zmeri.

Barbara: Ja pa na faksu pr predavanjih.

Kaj pa v nagradnih igrah, ki se tičejo čokolad, sodelujete?

Dejan: Ne.

Katja: Ne.

Nadja: Ne, razn če bi kej zastonj dobil. Da zbereš deset ovitkov in pol dobiš neki naprimer.

Aleš: Pa zdej je dosti tega da moreš sms poslat, sam to ti pol pošiljajo skoz reklame

Uroš: Ja to mi gre tak na živce.

Katja: Pa prek fejsbuka je mela gorenjka neki, da naj bi ti na dom poslali čokolado.

Nadja: Ja če postaneš čokoman.

Z diskusijo smo zaključili, hvala za udeležbo.