

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

VSTOP BLAGOVNE ZNAMKE LENCIA NA
EVROPSKO TRŽIŠČE

KATJA GRABLER

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VSTOP BLAGOVNE ZNAMKE LENCIA NA
EVROPSKO TRŽIŠČE

Katja Grabler

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

V diplomskem delu je predstavljeno poslovanje in narava poslovanja podjetja Zlatarna Celje, d. d. na vseh njegovih trgih. Pojasnjene so aktivnosti, ki so potrebne za vstop na evropsko okolje in čisto nova strategija za izbrana tržišča. Podjetju se zastavlja vprašanje, kateri so tisti trgi na katerih lahko aktivno izkorišča svoje prednosti in tržne priložnosti, ter tako ustvari pogoje za uspešno trženje Lencie. Določiti je treba načine vstopa na trge Evropske unije in konkurenčne cene. Ambicije podjetja zajemajo rast s pozicioniranjem podjetja na trge Evropske unije in doseganje prepoznavanja podjetja na teh trgih.

Ključne besede: izvozno trženje, blagovna znamka, strateško načrtovanje, pozicioniranje izdelka, tržne analize, mednarodno poslovanje.

SUMMARY

In my bachelor thesis I introduce the business and business-nature of the company Zlatarna Celje on its chosen markets. Select activities, which are necessary for entering the European single market are explained and also a new strategy, aimed at the business within specific markets. The key question, which the company is facing at present, is which are those select markets that would enable the company the active use of its competitive advantages and market opportunities, thereby creating the necessary conditions for the successful marketing of Lencia. Detailed entry points to the European single market have to be envisaged and competitive prices established. The future ambitions of the company are comprised of its growth, combined with an improvement of the position of the company within the European markets, which would result in achieving an improved recognition of the company.

Keywords: export marketing, trademark, strategic planning, positioning of products, market analysis, international business.

UDK: 658.626:339.138(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev oziroma opis problema, ki je predmet raziskovanja.....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	2
1.4	Metode raziskovanja	2
2	Teoretična izhodišča mednarodnega poslovanja	3
2.1	Vloga in pomen mednarodnih tržnih raziskav	3
2.2	Proces mednarodnih trženjskih raziskav	4
2.2.1	PEST analiza.....	4
2.2.2	Analiza tržnega potenciala.....	4
2.2.3	Analiza konkurence	5
2.3	Možne strategije vstopa na tuji trg za zlatarsko panogo	5
2.3.1	Neposreden izvoz izdelkov	6
2.3.2	Ostale oblike vstopa.....	6
2.4	Tveganja, ki se lahko pojavijo pri mednarodnem trženju	6
2.4.1	Tveganje izbire stranke.....	7
2.4.2	Plačilno in kreditno tveganje	7
2.4.3	Valutno in tečajno tveganje	8
2.4.4	Tveganje spremembe cen.....	9
2.4.5	Prevozna tveganja.....	9
3	Predstavitev podjetja Zlatarna Celje.....	11
3.1	Podjetje danes.....	11
3.2	Proizvodi in storitve, ki jih podjetje ponuja	12
4	Poslovne aktivnosti podjetja Zlatarna Celje.	13
4.1	Ključne dejavnosti podjetja.....	13
4.2	Analiza prodajnih aktivnosti podjetja na izbranih trgih.....	13
4.2.1	Analiza domačega trga.....	14
4.2.2	Analiza trgov bivše Jugoslavije	14
4.2.3	Analiza trgov EU in ostali trgi	15
4.3	Analiza nabavnega trga	16
4.4	Analiza konkurenčnega okolja na izbranih trgih.....	17
5	Izvozno trženje v izbranem podjetju	19
5.1	Motivi za vključevanje podjetja v mednarodno menjavo	19

5.2	Presojanje sposobnosti in pripravljenosti podjetja za vključevanje v izvoz	19
5.3	Riziki vstopa na tuje trge.....	20
6	Trženje blagovne znamke Lencia na trgu EU.....	21
6.1	Analiza proizvodnih zmogljivosti	21
6.2	Analiza usposobljenosti osebja za trženje na evropskem trgu	21
6.3	Informacijska podpora poslovanja	23
6.4	Analiza primernosti proizvodov za trženje na trgu EU.....	23
6.5	Analiza finančne sposobnosti podjetja	24
7	Strateško načrtovanje izvoznega trženja Lencie.....	25
7.1	Nosilci načrtovanja v podjetju in njihove vloge.....	25
7.2	Analiza konkurence na evropskem tržišču na področju srebrnega nakita	25
7.3	Analiza potencialnih kupcev na evropskem tržišču	26
7.4	Analiza evropskega poslovnega okolja.....	26
7.5	PEST analiza potencialnih trgov	27
7.5.1	Češka.....	28
7.5.2	Finska.....	29
7.6	Izbira ciljnih trgov in tržnih segmentov	31
7.7	Analiza konkurenčnih prednosti podjetja.....	32
8	Analiza trženjskega spleta za Lencio	35
8.1	Politika izdelka.....	35
8.1.1	Opredelitev politike izdelka za tuja tržišča	35
8.1.2	Pomen blagovne znamke izdelka.....	36
8.1.3	Načrtovanje in razvoj novih izdelkov za tuja tržišča	37
8.2	Politika cene	37
8.3	Distribucijska politika	38
8.4	Trženjsko komunikacijska politika	40
9	Izvozno trženje blagovne znamke Lencia.....	43
10	Sklep.....	45
	Literatura	47
	Viri	47
	Priloge.....	49

SLIKE

Slika 4.1	Rast cen zlata v zadnjih desetih letih.....	16
-----------	---	----

1 UVOD

V uvodu se bom osredotočila na opredelitev in opis problema, ki je predmet raziskovanja. Povedala bom kakšen je bil namen in sami cilji diplomske naloge, predpostavke in omejitve in katere metode raziskovanja sem uporabila.

1.1 Opredelitev oziroma opis problema, ki je predmet raziskovanja

V današnjem poslovanju se moramo zavedati, da se poslovno okolje hitro in neprestano spreminja. Do težav lahko pride takrat, ko neko podjetje ne more slediti spremembam. Zavedati se moramo dejstva, da je samo hitra in pravilna odzivnost podjetja tista, ki mu omogoča preživetje. Za takšno delovanje so potrebne kakovostne informacije na podlagi katerih bomo sprejemali odločitve.

Slovenski trg je majhen in zasičen z različnimi ponudniki, zato je poglobljen cilj podjetja, neprestano iskanje novih tržnih priložnosti, tudi na tujih trgih. Trženjske raziskave na tujih trgih so zaradi razlik v mednarodnem trženjskem okolju zahtevnejše in velikokrat tudi težje izvedljive kot v domačem okolju. Menedžerji za svoje odločitve potrebujejo pravočasne, točne in kakovostne informacije o tujih trgih. Ključnega pomena je njihova sposobnost interpretiranja dogajanj in trendov mednarodnega okolja, prepoznavanja priložnosti na mednarodnih trgih in oblikovanja ustrezne presoje o kombinaciji virov podjetja v procesu prilagajanja trženjskim aktivnostim (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 72).

Podjetje Zlatarna Celje, d. d., (v nadaljevanju Zlatarna Celje) se ponaša z dolgoletno tradicijo in kakovostjo in je danes največji proizvajalec zlatega in srebrnega nakita v svoji panogi doma in ponekod v tujini, predvsem na trgih nekdanje Jugoslavije. Na področju nakita ima podjetje dve blagovni znamki, Zlatarna Celje in Lencia, ima lastno proizvodnjo ter zelo razvito maloprodajno mrežo, preko katere ustvari večino svojih prihodkov s prodajo na domačem trgu in na trgih bivše Jugoslavije. Predvsem neprestane spremembe okolja pa silijo podjetje k širitvi na nova tržišča, kot je trg EU.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je analizirati sedanje poslovanje podjetja ter prikazati možnosti in strategijo trženja na trgu EU.

Cilji diplomske naloge so:

- spoznati značilnosti trga EU,
- proučiti možen vstop Zlatarne Celje na trg EU,
- opredeliti najprimernejšo obliko vstopa Zlatarne Celje na trg EU,
- ugotoviti, katerim zahtevam mora podjetje zadostiti, če želi biti uspešno na trgu EU,

Uvod

- oceniti realne prodajne možnosti podjetja na trgu EU z vidika cen, distribucije, promocije, logistike,
- s pomočjo analize dokazati, da je vstop podjetja Zlatarne Celje na trg EU smiseln.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavke:

- konkurenca na mednarodnih trgih bo vse močnejša,
- v tem času se povečuje pretok ljudi, znanja in kapitala, zato je naključno izbiranje poslov v tujini postalo nemogoče,
- spremljanje sprememb in trendov razvoja mednarodnega okolja je glavni pogoj za uspešno delovanje podjetja na tujem trgu,
- zaradi majhnosti domačega trga se bo podjetje prisiljeno usmeriti na tuje trge.

Omejitve:

- podatki o tujem okolju, predvsem o konkurenci so nepopolni,
- nedostopnost do nekaterih podatkov, ki so označeni kot poslovna skrivnost.

1.4 Metode raziskovanja

V sami diplomski nalogi gre za raziskavo vstopa podjetja na evropski trg, zato sem se ukvarjala s poslovno in makroekonomsko analizo. Sama raziskava je temeljila na ekonomskih pojavih v določenem trenutku, zato sem uporabila statični pristop. Pristop k raziskovanju je bil deskriptiven, kar pomeni da je bila podana večja prednost k opisu dejstev, procesov, pojavov, ter njihovih empiričnih potrjevanj odnosov in vezi, brez znanstvenega pojasnjevanja. Poleg deskriptivnega sem uporabila tudi analitičen pristop. Z metodo kompilacije sem povzela spoznanja, stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev. Vsi podatki si bili pridobljeni sekundarno iz obstoječe domače in tuje literature. Del podatkov sem poskusila dobiti preko interneta, del pa tudi od zaposlenih. Uporabila sem tudi metodo sinteze, saj sem oblikovala zaključke na osnovi analize ter lastnih spoznanj.

Rezultati so prikazani v opisni obliki. Za pripravo diplomske naloge sem uporabila znanje, ki sem ga pridobila med študijem na Fakulteti za management in praktično znanje, ki sem ga osvojila pri opravljanju administrativnega dela v podjetju Zlatarna Celje.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA MEDNARODNEGA POSLOVANJA

Mednarodno poslovanje, ki ga številni avtorji razlagajo kot sinonim za mednarodno trženje, so že v preteklosti poenostavljeno opredelili kot mednarodno trženje izdelkov in storitev in izvajanje drugih netrženjskih poslovnih nalog v tujini (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 17).

2.1 Vloga in pomen mednarodnih tržnih raziskav

Uspešna tržna raziskava je ključ do vstopa na izbrani izvozni trg. Izvajanje tržne raziskave pa zahteva poznavanje raziskovalne metodologije in natančno načrtovanje. Raziskava izvoznega trga je niz postopkov in tehnik, ki izvoznikom pomagajo pri sprejemanju boljših tržnih odločitev na podlagi zbranih informacij. Tržna raziskava (angl. marketing research) je sistematično načrtovanje, zbiranje, analiza in predstavitev podatkov, povezanih z natančno določenim problemom ali projektom, ki se izpelje od začetka do konca (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 73).

Trženjske raziskave na tujih trgih so zaradi razlik v mednarodnem trženjskem okolju zahtevnejše in velikokrat tudi težje izvedljive kot v domačem okolju. Menedžerji za svoje odločitve potrebujejo pravočasne, točne in kakovostne informacije o tujih trgih. Ključnega pomena je njihova sposobnost interpretiranja dogajanj in trendov mednarodnega okolja, prepoznavanja priložnosti na mednarodnih trgih in oblikovanja ustrezne presoje o kombinaciji virov podjetja v procesu prilagajanja trženjskih aktivnosti (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 72).

Trženjske raziskave imajo danes velik pomen. Uspešna tržna raziskava nam bo pomagala vstopiti na neko tržišče, hkrati bomo tudi poznali vse faktorje, ki lahko vplivajo na naše poslovanje. Pomembno je tudi to, da bomo na ta način spoznali naše konkurente in oblikovali načine postopanja do njih. Pomen izvajanja tržnih raziskav pa se povečuje predvsem zaradi naslednjih razlogov (Šuštar 1997, 11):

- povečevanje konkurenčnosti na tujih trgih,
- potrebe po določitvi značilnosti tujega trga,
- večja previdnost podjetij pred vstopom na tuji trg,
- visoki stroški uvajanja izdelkov na tuje trge,
- podjetja želijo biti prepričana, da je oblika izdelka v skladu s ceno in željami porabnikov,
- podjetja želijo oblikovati stroškovno najučinkovitejši sistem distribucije in zagotavljanje poprodajnih storitev,
- podjetja si želijo zagotoviti najučinkovitejši način oglaševanja po posameznih medijih na podlagi analize prodajnih rezultatov.

2.2 Proces mednarodnih trženjskih raziskav

Pomembno je tudi sledeče dejstvo, da vsako podjetje, ki ne opravlja redno nekih tržnih raziskav na novih tržiščih, na katera vstopa s svojo dejavnostjo, bo prav gotovo zaradi pomanjkanja informacij, na tem novem tržišču ustvarilo izgubo, ne bo doseglo zastavljenih ciljev ali pa se bo moralo umakniti iz okolja.

Analiza okolja mednarodnega trženja je nujni del analize in razvoja vsakega trženjskega načrta in njegove izvedbe. Ob nastopih na tujih trgih ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je analiza okolja, v katerega vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 28).

Za temeljito analizo mednarodnih okolij obstajajo različni pristopi ali možni načini raziskovanja: t. i. PEST analiza (analiza političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), analiza SLEPT (analiza sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja) analiza C – dejavnikov konkurence in druge (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 28).

2.2.1 PEST analiza

Podjetja in njihovi dobavitelji, trženjski posredniki, porabniki, konkurenti in javnost so del širšega makrookolja, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in postavlja ovire za udeležence. Na silnice v makrookolju je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzivati (Kotler 1998, 154). S PEST analizo bom predstavila bistvene dejavnike demografsko-fizičnega, političnega, ekonomskega, in sociokulturnega okolja, ki bi lahko in ki že vplivajo na razmere na trgu s plemenitimi kovinami.

2.2.2 Analiza tržnega potenciala

Tržniki razlikujejo potencialne, razpoložljive, ciljne in dejanske trge, pri čemer trg opredeljujejo kot niz vseh dejanskih in morebitnih kupcev nekega izdelka in katerega velikost je odvisna prav od števila kupcev, ki obstajajo za določeno ponudbo na trgu. Potencialni trg je tako niz vseh porabnikov, ki izrazijo zadostno raven zanimanja za ponudbo nekega izdelka, razpoložljivi trg predstavljajo porabniki, ki imajo zanimanje, dohodek in dostop do ponujenega izdelka, dejanski trg pa predstavljajo tisti porabniki, ki ponujeni izdelek dejansko kupujejo (Kotler 2004, 144). V svoji diplomski bom analizirala dejanski trg nakita in podala nekaj napovedi, s pomočjo katerih bi lahko ocenili potencialni trg nakita v obravnavanih državah v prihodnosti.

Z analizo tržnega potenciala lahko pridemo do spoznanj, katere so tiste pravno zakonodajne omejitve, ki omejujejo dostop do posameznega trga in kakšen je

pravzaprav izdelčni potencial, torej kakšne so sploh potrebe in želje porabnikov na posameznem trgu (Kotler 2004, 145).

2.2.3 Analiza konkurence

S spoznavanjem pomena vloge konkurence na poslovanje podjetja ter s povečevanjem vloge strateškega planiranja v podjetju, se je močno povečal tudi pomen analize konkurence. Analiza konkurence je del konkurenčne strategije podjetja in služi kot podlaga za izbiro ustrezne strateške strategije podjetja.

Poudariti je treba, da moramo pri natančni analizi konkurence biti posebej pozorni na dejstvo, da ne proučujemo le največjih in tudi mogoče trenutno najpomembnejših konkurentov, ampak tudi tiste, ki jih v tem trenutku podcenjujemo. Zavedati se moramo nevarnosti pretiranega posvečanja pozornosti sedanjim konkurentom in zanemarjanja potencialnih konkurentov. Upoštevati je treba tudi dejstvo, da se zaradi vsakodnevnih sprememb v panogi in okolju podjetja spreminjajo tudi ugotovitve že narejenih analiz konkurence. Iz tega sledi ugotovitev, da je proces analiziranja konkurence v podjetju nujen in mora biti stalno prisoten.

Učinkovite mednarodne trženjske raziskave zahtevajo neke natančne pristope, saj nas lahko pomanjkanje informacij kaj hitro pripelje na neko napačno pot, ki bi lahko bila usodna za naše poslovanje. Natančna raziskava nam lahko da podatke o tem, kateri so tisti trgi, na katere se spleča vstopiti in katere dejavnosti so pomembne, da bo naš vstop na neko tržišče uspešen.

Sam proces trženjskega raziskovanja je po Brenčič Makovec in Hrastelj (2003, 76) sestavljen iz naslednjih stopenj:

- opredelitev problema in ciljev raziskave, ki je najpomembnejši del raziskovanja,
- načrtovanje raziskave (se navezuje predvsem na skrbno odločanje o korakih izvedbe raziskave),
- zbiranje informacij (zajema predvsem pazljivo zbiranje podatkov na različnih trgih),
- analiza informacij,
- predstavitev ugotovitev.

2.3 Možne strategije vstopa na tuji trg za zlatarsko panogo

V zadnjih letih je za celotno industrijo nakita značilen trend odpiranja lastnih maloprodajnih enot, kar je že nekaj let osnovna pot podjetja in glavna strateška usmeritev za naprej na slovenskem trgu in trgih na ozemlju nekdanje Jugoslavije. Takšna usmeritev je bila mogoča predvsem zaradi velike prepoznavnosti blagovne znamke Zlatarna Celje in njenega monopolnega položaja na prej omenjenih trgih.

Takšen način nastopanja na trgu omogoča maksimalen nadzor nad trgom in direktne povratne informacije od končnih potrošnikov. Odpiranje novih prodajnih mest se načrtuje izključno v večjih mestih ter na najboljših lokacijah, tako pridobivata na ugledu podjetje in blagovna znamka, posredno pa se na ta način zagotavlja uspešnost prodajnega mesta. Za odpiranje lastne maloprodajne mreže v tujini pa je potrebna znana blagovna znamka ali pa njena sprotna graditev in uveljavitev, kar je povezano z ogromnimi stroški. Manjši del prodaje na trgih, kjer je blagovna znamka dobro poznana, se izvaja tudi preko lastnih franšiz, kjer obstaja še veliko neizkoriščenih možnosti, predvsem v državah nekdanje Jugoslavije, vendar ima vedno prednost lastna maloprodajna enota.

2.3.1 Neposreden izvoz izdelkov

V preteklosti je podjetje vstopalo na tuje trge predvsem preko neposrednega izvoza izdelkov, kar povzroča določene fiksne stroške, ki pa so dosti nižji od fiksnih stroškov v primeru investiranja v lastno podružnico v tujini. Obe obliki imata svoje prednosti in slabosti glede vstopnih stroškov, kontrole na trgu, stika s končnim potrošnikom, delitve zaslužkov, odvisni pa sta od produktivnosti posameznega podjetja, njegove velikosti in predhodnega stika z izbrano državo. Dejstvo je, da najmanj produktivna podjetja, ki fiksnih stroškov ne morejo pokriti, prodajajo samo doma, bolj produktivna izvažajo, najbolj produktivna pa investirajo v lastno podružnico v tujini (Pavlič Damijan in drugi 2003, 434).

2.3.2 Ostale oblike vstopa

Na trge Evrope in ostale svetovne trge podjetje vstopa pretežno preko neposrednega izvoza svojih izdelkov, če je le mogoče pod lastno blagovno znamko. Obstajajo pa tudi druge možnosti pogodbenih oblik vstopa na določene trge kot je na primer neposredni izvoz s prodajo tujim kupcem ali posrednikom, priključeno trženje s prodajo skozi distribucijske kanale drugega proizvajalca nakita, lastna podjetja v tujini s prodajo preko specializiranih distribucijskih kanalov in internetna prodaja, ki postaja v segmentu nakita vedno močnejša. Vsaka oblika vstopa na določeno tržišče ima svoje prednosti in slabosti, vsako podjetje mora ugotoviti, katera je za izbrano tržišče najbolj primerna. Napake, storjene zaradi prehitrih odločitev v primeru izvoza, niso tako hude, kot napake pri prehitrem neposrednem vlaganju na določenem trgu. Ti stroški so lahko neprimerno večji in usodni za marsikatero podjetje.

2.4 Tveganja, ki se lahko pojavijo pri mednarodnem trženju

Pomembno je, da se zavemo, da je tveganje pri izvozu bistveno večje od poslovanja doma. Tveganje se pojavlja zaradi večjega obsega in prav tako večje vrednosti poslov. Poleg prej naštetih razlogov, pa se pojavijo težave tudi pri pridobivanju informacij o

potencialnih kupcih, o njihovem finančnem stanju, potrebah. Nastopijo lahko tudi ovire iz političnega vidika, razni vladni ukrepi in pa tveganja povezana s transportom.

2.4.1 Tveganje izbire stranke

Tveganje izbire stranke spada med najbolj splošne nevarnosti poslovanja. S tem tveganjem ne mislimo samo na plačilno nesposobnost stranke, ampak tudi na njen status in zaznavo zanimivosti posla (Hrastelj 1990, 320–321).

Pomembno je dejstvo, da lahko tveganje izbire stranke, zmanjšamo na sledeče načine:

- poiščemo verodostojno informacijo o gospodarskem in pravnem položaju poslovnih strank,
- poslujemo hkrati z več tržišči in več kupci,
- tveganje bonitete poslovnih strank glede nastopa škodljivih posledic lahko zavarujemo pri zavarovalnicah ali državnih ustanovah.

Danes je redko tisto podjetje, ki se ne srečuje s problematičnimi in nezanesljivimi kupci. Takšne težave pa so bistveno pogostejše pri mednarodnem poslovanju, zato je ključnega pomena zanesljiva informacija o kupcu in redno preverjanje njihove bonitete pred odločitvijo o nadaljnjem poslovanju. Pred t. i. nezanesljivimi kupci pa se lahko zavarujemo tudi s primernimi zavarovanji plačila, med katere sodijo akreditiv, menica, garancija idr.

2.4.2 Plačilno in kreditno tveganje

Plačilna tveganja so vezana na oba partnerja v zunanjetrgovinski transakciji, to je na izvoznika prodajalca, ki želi prejeti za svoj izvoz plačilo v znesku, valuti in v času, kot dogovorjeno, na uvoznika pa, ali bo dobil v pravem času prav dogovorjeno kakovost in količino blaga. Torej obstaja za kupca in prodajalca vprašanje, ali ustrezna transakcija zares udejanja zanju pričakovani donos (Kenda 2001, 98).

Ker ima plačilno tveganje velik vpliv na finančni učinek posla, je poglobljena naloga izvoznikov, da to tveganje čimbolj zmanjšajo in ga poskušajo celo izničiti. Tveganje lahko zmanjšajo že z dogovorom o varni plačilni obliki in s pravilnim postopkom. Plačilno tveganja lahko zmanjšamo tudi z interpoliranjem posebnega posrednika v posel, ki prevzame izterjavo terjatve do končnega kupca (Hrastelj 1990, 321).

Kreditno tveganje lahko razčlenimo na naslednje tri sestavine (Hrastelj 1990, 322–324):

- komercialno tveganje, ki obsega neplačilo blaga ob roku ali nelikvidnost dolžnika, daljši odlog plačila ter trajno neplačilo blaga,

- politično tveganje, ki je neposredna posledica političnih dogodkov, kot so vojne, nemiri ali nepredvidenih političnih in gospodarskih ukrepov državnih oblasti ali izraz dejstva, da je kupec blaga državna ustanova, proti kateri ni možno ukrepati enako kot do poslovnih strank zasebnikov,
- tveganje velikih naravnih katastrof (potresi, poplave, vulkanske erupcije, veliki požari).

Kreditno tveganje zadene pretežno izvoznika. Ta ga sicer lahko prenese na poslovne stranke, od katerih zahteva in dobi poročila tretjih oseb-bank. Lahko ga tudi zavaruje pri zavarovalnicah, za pokritje nekaterih kreditnih tveganj pa se lahko angažirajo tudi javna sredstva.

2.4.3 Valutno in tečajno tveganje

Valutno tveganje je v dogovoru cene v neki valuti, katere vrednost se lahko spremeni med trenutkom, ko je posel sklenjen, in trenutkom, ko se plačilo opravi. Izvoznik ima glede dogovora cene in valute plačila tri možnosti (Hrastelj 1990, 324–325):

- cena je dogovorjena v valuti države izvoznika. Nevarnost devalvacije za izvoznika v glavnem odpade. Valutno tveganje je za izvoznika zares popolnoma izločeno, če je poleg dogovorjene valute plačila izvoznika dogovorjen kraj plačila v izvoznikovi državi,
- cena je dogovorjena v valuti uvoznikove države. V tem primeru je za izvoznika nevarnost devalvacije valute uvoznika. Zato je tak dogovor za izvoznika tvegan, za uvoznika pa ugoden. Najbolj nevtralen je dogovor, da se izvoznik in uvoznik vnaprej odrečeta vsem ugodnostim ter nezaslužnim koristim med izpolnjevanjem pogodbe, ki nastanejo zaradi devalvacij ali revalvacij,
- cena je dogovorjena v kakšni tretji čvrsti valuti, do katere se izvoznikova in uvoznikova valuta postavi v čvrst računski odnos.

Tečajno tveganje pa lahko nastopi takrat, ko se sicer cena dogovori v kakšni čvrsti valuti, plačilo pa se opravi v valuti kupca. Nevarnost nastopa pri plačilu v tistih valutah, ki nihajo. Nekatere države zavezujejo svoje izvoznike, da se dogovorijo s svojimi inozemnimi kupci o čvrstem odnosu do valute, v kateri je izražena cena in v kateri se mora opraviti plačilo (Hrastelj 1990, 325).

V številnih podjetjih kjer množično izvažajo na tuje trge npr. na ameriški trg v njihovi valuti, jim zelo velik problem predstavlja nihanje vrednosti dolarja. Zaradi padanja vrednosti lahko pride do velikih izgub, posebej še, če pride do zamika plačila. Prodajna cena velja na dan sklenitve posla, izračunana po srednjem tečaju Banke Slovenije, plačilo pa se izvrši po določenem plačilnem roku. Če v tem času pride do

padca dolarja, lahko podjetje utрпи veliko izgubo. Zaradi močnega nihanja dolarja je zato bolje pogodbe sklepati v evrih, ki trenutno velja za stabilnejšo valuto.

2.4.4 Tveganje spremembe cen

Kadar je predmet mednarodne menjave takšna vrsta blaga, pri kateri preteče nekaj mesecev ali celo nekaj let med trenutkom, ko je bil posel sklenjen, in trenutkom, ko se opravi, govorimo o tveganju spremembe cene. Stalen porast cen v razvitih industrijskih državah povzroča (Hrastelj 1990, 327):

- da se kalkulira nevarnost porasta cene, vendar bi postala ponudba s tem nekonkurenčna ali
- dogovor popravka cene ob spremembi stroškov in nekaterih izdatkov.

Možnost za zmanjšanje tveganja spremembe cen je, da se pri kalkulaciji cene upošteva nevarnost porasta cene ali še bolje dogovor popravka cene ob spremembi stroškov in nekaterih izdatkov.

2.4.5 Prevozna tveganja

Med prevozom v mednarodni trgovini obstaja nevarnost, da se bo blago poškodovalo, uničilo, izgubilo, da bo prispelo z zamudo itd, na kar niti izvoznik niti uvoznik ne moreta vplivati. Nekatero izmed teh nevarnosti lahko zavarujemo. Čas zavarovanja obsega tudi čas, ko blago čaka na nakladanje, ko se razklada, skladišči idr. Po splošnih načelih zavarovanja se lahko zavaruje blago le proti tistim tveganjem, ki imajo negotov nastop (Hrastelj 1990, 330).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA ZLATARNA CELJE

V tem poglavju bom predstavila podjetje Zlatarna Celje. Povzela bom nekaj osnovnih značilnosti in na kratko opredelila kateri so tisti proizvodi in storitve, ki jih podjetje ponuja.

3.1 Podjetje danes

Podjetje Zlatarna Celje, je danes največji in najbolj znani proizvajalec zlatega in srebrnega nakita v svoji panogi. Poznano je tudi izven meja Slovenije, predvsem na trgih na ozemlju nekdanje Jugoslavije. V podjetju so lastniki blagovnih znamk Zlatarna Celje in Lencia na področju nakita in Aurodent na področju dentala. Poslanstvo gradijo na dobro znani tradiciji, kakovosti in blagovni znamki z veliko prepoznavnostjo ter široko ponudbo izdelkov. Njihov osnovni cilj so zadovoljni kupci, ki ga zasledujejo s prej omenjenimi predpostavkami (kakovost, tradicija, širok asortiment idr). Njihovo poslanstvo je proizvodnja nakita in podobnih izdelkov, namenjenih ženski oziroma moškemu vseh starosti. Neposredno pa s tem zadovoljujejo potrebe potrošnikov na področju zlatega in srebrnega nakita.

Program nakita dopolnjujeta še program dentalnih zlitin ter program industrijskih izdelkov iz plemenitih kovin. V podjetju je bila kakovost izdelkov vedno na prvem mestu in tudi nova vodstvena ekipa daje velik poudarek celovitemu obvladovanju kakovosti, tako iz operativnega kot tudi systemskega vidika. Mejniki pri obvladovanju kakovosti je pridobitev mednarodnega standarda za vodenje in zagotavljanje kakovosti ISO 9001 za celotno podjetje leta 2001.

Strategija podjetja je usmerjena v strategijo rasti v smislu večanja proizvodnje, širjenja lastne maloprodajne mreže in osvajanja novih trgov, istočasno pa ohranjanje in povečanje pomena in vrednosti blagovne znamke, s katero je prisotno na svojih trgih. Pomembna je njihova usmeritev v svetovno družbo elitnih proizvajalcev zlatarskih izdelkov in nakita, kar dolgoročno pomeni vključitev v mednarodni tržni prostor.

Podjetje se trenutno poleg domačega trga s svojo maloprodajno mrežo, ki zajema 32 prodajaln in 2 franšizi, nahaja še v naslednjih državah:

- hčerinska družba z lastno maloprodajno mrežo na Hrvaškem (25 prodajaln),
- hčerinska družba z lastno maloprodajno mrežo v Bosni in Hercegovini (10 prodajaln),
- hčerinska družba z lastno maloprodajno mrežo v Srbiji (16 prodajaln).

Poleg zgoraj naštetih lastnih prodajnih mest, pa ima podjetje še franšizna prodajna mesta v Sloveniji (2 franšizi), v Bosni in Hercegovini (6 franšiznih prodajaln), na Hrvaškem (1 franšiza in 2 prosto-carinski prodajalni), v Makedoniji (1 franšiza), v kratkem pa pričakujejo odprtje še dodatne franšize v Črni gori v Budvi.

3.2 Proizvodi in storitve, ki jih podjetje ponuja

Podjetje je registrirano za proizvodnjo in promet s plemenitimi kovinami. V svojem proizvodnem in prodajnem programu imajo naslednje skupine izdelkov in storitev:

- ure lastne blagovne znamke Lencia,
- dentalne zlitine lastne blagovne znamke Aurodent,
- industrijski program zajema področje plemenitih kovin, ki se uporabljajo v industrijske namene,
- naročniška prodaja kot poseben del prodajnega programa, predvsem s področja nakita ter industrijskega programa, zajema individualna naročila po posebnih zahtevah naročnika,
- popravila nakita.

V prodajnem programu pa so še druge sorodne skupine izdelkov:

- nakit drugih priznanih blagovnih znamk kot dopolnilo k lastnemu prodajnemu programu (Damiani, Faberge, Dupont, Brail, Dolce Gabanna, Davis),
- ure drugih priznanih blagovnih znamk (Guess, Gucci, Brail, celoten asortiman Slowatcha).

V diplomski nalogi se bom osredotočala na področje trženja nakita blagovne znamke Lencia.

4 POSLOVNE AKTIVNOSTI PODJETJA ZLATARNA CELJE

V tem poglavju bodo opredeljene ključne dejavnosti podjetja, narejena bo analiza prodajnih aktivnosti podjetja na izbranih trgih in analiza nabavnega ter konkurenčnega okolja.

4.1 Ključne dejavnosti podjetja

Lastnik podjetja si je z nakupom podjetja in ponovnim zagonom proizvodnje zastavil določene cilje. Predvsem je strmel za vizijo, ki predpostavlja povrnitev nekdanjih tržnih deležev in 100 lastnih maloprodajnih enot do leta 2007, za slovenski trg in trge na ozemlju nekdanje Jugoslavije. V letu 2008 je podjetje imelo 95 prodajnih mest po Sloveniji in na ozemlju nekdanje Jugoslavije, kot je razvidno vizija ni bila izpolnjena do leta 2007, vendar pa lahko rečemo, da viziji sledijo in menim, da bo kmalu izpolnjena. V letu 2009 pa imajo v načrtu še odprtje novih prodajaln. Prav tako si je omislil vizijo za tuje trge, ki predvideva postopno graditev lastne prepoznavnosti blagovne znamke ter iskanje pravih strateških partnerjev.

Delovanje podjetja temelji na treh programih:

- program nakita,
- program dentala in
- program industrije.

Dosedanja aktivnost podjetja je poznana predvsem po proizvodnji nakita, kjer je delo usmerjeno v dve glavni smeri. Prva smer stremi k ročni izdelavi nakita visoke kakovosti, druga smer pa predstavlja izdelavo nakita z novo tehnologijo. Ta nova tehnologija je podjetju omogočila nove razsežnosti. Omogoča izdelavo nakita, ki ga z do sedaj poznanimi zlatarsko juvelirskimi tehnološkimi postopki še ni bilo mogoče izdelati. Na ta način je mogoče izdelati izdelke, ki so bili v preteklosti na področju tehnologije nakita še povsem neznani.

Analize trgov s področja trženja nakita kažejo trend v smeri diferenciacije proizvodov in s tem razvoja tržnih niš s pomočjo katerih se zadovoljujejo potrebe po unikatnosti in ekskluzivnosti. Dolgoročno strateško odločitev pa predstavlja usmeritev podjetja v razvoj novih tehnologij.

4.2 Analiza prodajnih aktivnosti podjetja na izbranih trgih

Podjetje danes posluje na različnih strateško tržnih območjih. Poleg poslovanja v domači državi, posluje še na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, v Srbiji, Makedoniji in načrtuje širitev v Črno goro. Nekaj manjših poslov izvajajo tudi na trgu Evropske unije a je to še dokaj nepoznano in s konkurenco prežeto področje. S poslovanjem v različnih državah se posledično pojavijo različne strategije poslovanja, saj ima vsaka od zgoraj

našteti državi svoje potrebe po nakitu, po prodajnih in poprodajnih aktivnostih. Hkrati pa se na trgu pojavljajo novi konkurenti, podjetja se širijo in situacija v panogi luksuznih izdelkov je zmeraj težja.

4.2.1 Analiza domačega trga

Po stečaju leta 1999 je podjetje Zlatarna Celje začelo ponovno poslovati s petimi prodajalnami. Danes jih ima na domačem trgu štiriintrideset, v prihodnje pa imajo v načrtu odprtje novih. V podjetju se zavedajo, da je prednost njihovega podjetja predvsem dolgoletna tradicija, kakovost, poznavanje blagovne znamke in urejeno prodajno okolje. Trudijo se zadovoljiti potrebe in zmeraj večje zahteve svojih kupcev s širokim asortimentom, izbiro izdelkov in lastnim servisom. Lastna proizvodnja jim omogoča hitrejše servisiranje strank in iz tega vidika prinaša prednost. Osnovni pogoj za pridobitev novega prodajnega mesta je odlična lokacija z veliko frekvenco obiska potencialnih kupcev v uspešnem in dobro znanem nakupovalnem središču ali odlična lokacija v centrih večjih mest. Podjetje obvladuje na področju trženja nakita v Sloveniji 50 odstotni tržni delež in dosega preko 20 odstotno letno rast prodaje, kar je rezultat hitre širitve lastne maloprodajne mreže. Monopolni položaj podjetja je lahko ob prihodu tuje, močne in dobro organizirane konkurence zelo nevaren. Trg bo kmalu optimalno pokrit z lastno maloprodajno mrežo, zato bo treba v prihodnjih letih usmeriti svoje aktivnosti v optimiranje poslovanja na vseh nivojih:

- skrb za stalno izobraževanje zaposlenih,
- skrb za nenehen nadzor poslovanja trgovin in morebitne izboljšave,
- skrb za širok izbor izdelkov,
- kakovosten servis,
- pospeševanje prodaje in orodij marketinga ter skrb za stalne stranke.

4.2.2 Analiza trgov bivše Jugoslavije

Trg bivše Jugoslavije je za Zlatarno Celje izrednega pomena, saj se tam podjetje pojavlja kot kakovostno in prežeto s tradicijo. Zelo nazoren je podatek, da je podjetje pred osamosvojitvijo Slovenije imelo tam 60 odstotni tržni delež, ki ga je žal kasneje izgubilo. S ponovnim zagonom podjetja pa poskušajo slediti prej omenjenim razsežnostim, saj se je v zavesti tam živečih ljudi podjetje zasidralo kot kakovostno, kot pojem tradicije, atraktivnega dizajna in konkurenčnih cen. Zaradi prepoznavanja podjetja na tistih področjih ni potrebne velike reklame in tudi ne ogromnih stroškov z odpiranjem prodajaln, saj s samim odprtjem prodajalne prodaja steče kar sama, skoraj brez oglaševanja. Na trgih bivše Jugoslavije podjetje obvladuje nekje od 30 do 40 odstotni delež, ki pa se bo z leti sorazmerno večal.

Značilnost teh trgov je povečevanje tujih blagovnih znamk, vendar se že počasi vračajo h kakovostnim domačim izdelkom in sem prištevajo tudi izdelke obravnavanega podjetja. Ti trgi so specifični in se med seboj zelo razlikujejo tako po odprtosti kot po uporabi posebnih instrumentov trženja za oblikovanje strategij in politik trženja. Glede na izkušnje v preteklosti so se v podjetju odločili za naslednje usmeritve:

- utrditi pomen blagovne znamke v najširšem pomenu besede,
- lastne gospodarske enote z maloprodajno mrežo,
- franšizing, ker je blagovna znamka še vedno zelo močna, predvsem tam kjer ni možnosti za lastno maloprodajno enoto.

Podjetje je v svojih letih delovanja ustanovilo tri hčerinska podjetja. Eno je v Zagrebu, drugo v Sarajevu in tretje v Beogradu. Prednost podjetja pred tujo konkurenco na teh trgih je v boljšem poznavanju krajevnih razmer in tveganj ter v hitrem vzpostavljanju in ohranjanju komunikacij z lokalnim prebivalstvom. Gre za direktno prisotnost na trgu, kar omogoča hitro dobavo, servis in svetovanje. Tukaj ima podjetje še zelo veliko prostora, ki ga namerava izkoristiti v prihodnjih letih. Strategija podjetja za naslednja leta vključuje agresivnejšo obdelavo teh trgov s širjenjem lastne maloprodajne mreže.

4.2.3 Analiza trgov EU in ostali trgi

Tekom poslovanja podjetja postane jasno, da je domači trg premajhen in je potrebna širitev tudi na mednarodno tržišče. Podjetje se mora soočiti z vprašanjem kako prodreti na nek trg in kako se tam obdržati. Pri tem mora imeti urejene vse aktivnosti poslovanja, izkušene zaposlene in dobro blagovno znamko, ki mu bo pomagala pri prodoru na tuje trge.

Blagovna znamka Zlatarna Celje v tujini ni poznana. Njeno ime je razširjeno predvsem na območju nekdanje Jugoslavije, kjer uživa velik ugled. Z nakupom blagovne znamke Lencia, pa si je podjetje obetalo prodor na tuje trge. Ta znamka je imela velik ugled v Evropi, vendar jo je podjetje kupilo, ko je že izgubila svojo vrednost, saj je praktično mirovala celo leto in so njeno mesto zasedli konkurenti. Pomembno je dejstvo, da lahko podjetje raste samo na podlagi tržnih priložnosti v panogi ali z vstopom na tuja tržišča.

Podjetje je želelo na tuja tržišča vstopiti po dveh poteh. Prva je zajemala vstop podjetja na mednarodno okolje ob pomoči blagovne znamke Lencia, kar se je kmalu izkazalo za težko nalogo, saj je blagovna znamka že izgubila svojo vrednost in so morali začeti znova. Ta pot jim omogoča minimalen neposreden izvoz v Nemčijo, Avstrijo, Češko, Švico in ZDA. Druga pot pa zajema širitev v dežele, ki so matičnemu trgu blizu tako po kulturi kot po željah potrošnikov. Na ta način se želijo izogniti dodatnim stroškom tako s prilagoditvijo izdelka kakor prodajnega programa.

Blagovna znamka Lencia je bila v tujini zelo poznana, a je žal izgubila svoj pomen, zato bodo potrebna velika vlaganja in natančna priprava strategije za njen ponoven zagon. Potrebni bodo dodatni napor v njeno prepoznavnost in utrjevanje. Gre predvsem za dolgotrajen proces, ki bo zahteval ogromno kapitala, tako človeškega kot finančnega.

4.3 Analiza nabavnega trga

Na samo dejavnost panoge luksuznih izdelkov vplivajo kupna moč prebivalstva, carine, davki in borzna vrednost zlata na svetovni borzi. Pogoste so spremembe cen nakita, kar lahko negativno vpliva na njegovo prodajo. Glavni razlog za to je, da je na svetovnih trgih plemenitih kovin in s tem tudi na trgu zlata v zadnjih letih prišlo do največjega porasta zlata, kar prikazuje tudi spodnji graf.

Slika 4.1 Rast cen zlata v zadnjih desetih letih



Vir: Gold price 2009.

Angažiranje na področju oskrbe temelji na že opredeljenih planih potrebnega materiala, surovin, energije, na opredelitvah potrebnih zalog, poznavanju dobaviteljev in nabavnih poti. Z večino dobaviteljev so sklenjene dolgoročne medsebojne pogodbe, kar je zelo pomembno za zagotavljanje vrhunske kakovosti kot dolgoročne strateške usmeritve (zelo pomembno področje je nabava dragocenih kamnov).

V podjetju so pred kratkim preselili del proizvodnje srebrnega nakita testno v Indijo. Glede na dobljeno kakovost in ustrezne dobavne roke, se bodo nato odločili o morebitni nadaljnji proizvodnji nakita nižjega cenovnega razreda v tej državi.

4.4 Analiza konkurenčnega okolja na izbranih trgih

V Sloveniji obstajata dva neposredna proizvodna konkurenta nakita, prisotnih pa je še okoli 250 zasebnih zlatarjev in večje število uvoznikov najrazličnejših izdelkov različnih blagovnih znamk. Uvoz v tem segmentu je brez omejitev in žal je možno še vedno v veliki meri izvajati trgovino na črno. Mreža lastnih maloprodajnih enot je že zelo močno razvita, zato bo treba v prihodnosti povečati tržni delež z optimizacijo poslovanja na vseh nivojih in z aktivnostmi pospeševanja prodaje. Tržni delež podjetja na področju nakita v Sloveniji se giblje nekje okoli 70 odstotkov.

Na trgu Srbije in Črne gore je prisoten samo en neposredni proizvodni konkurent in velika množica zasebnih zlatarjev, ki uvažajo gotove izdelke različnih proizvajalcev in blagovnih znamk mimo države, kar pomeni, da so že v izhodišču cenejši od izdelkov obravnavanega podjetja. Tržni delež podjetja na področju nakita na tem trgu je 40 odstotni. V podjetju želijo na tem področju še bistveno povečati tržni delež, kar jim bo omogočeno z dobro zastavljeno strategijo in prepoznavanjem blagovne znamke. Moč blagovne znamke Zlatarna Celje je zelo velika, vendar bo treba ob prihodu tuje konkurence več vlagati v aktivnosti tržnega komuniciranja.

Podobna je situacija tudi v Bosni in Hercegovini ter na Hrvaškem. Samo v Sarajevu deluje več kot 250 zasebnih zlatarjev, od katerih jih večina kupuje cenene izdelke od turških do italijanskih proizvajalcev mimo države. Tržni delež podjetja na področju nakita na obeh trgih se giblje od 25 do 35 odstotkov in se bo sorazmerno večal z uresničevanjem strategije širjenja lastne blagovne znamke.

5 IZVOZNO TRŽENJE V IZBRANEM PODJETJU

V tem poglavju bodo predstavljeni motivi za vključevanje podjetja v mednarodno poslovanje. Presodila bom ali je podjetje sposobno mednarodno poslovati in kakšni so riziki vstopa na neko mednarodno okolje.

5.1 Motivi za vključevanje podjetja v mednarodno menjavo

Osnoven cilj podjetja je maksimirati dobiček s prodajo svojih proizvodov. Podjetje se zaveda, da tega cilja ne bo doseglo samo s prodajo na domačem trgu, ampak je nujna širitev na mednarodne trge. Velik pretres je podjetje doživelo z razpadom Jugoslavije, saj je takrat izgubilo velik tržni delež. Vse to je vodilo tudi v stečaj. Od ponovnega zagona podjetja se trudijo pridobiti nazaj svoje tržne deleže, kar jim na območju bivše Jugoslavije uspeva. Zavedajo se dejstva, da mora podjetje neprestano rasti, zato se intenzivno pripravljajo tudi na vstop na evropsko tržišče, za kar je potrebna natančna strategija, izkušeno osebje in veliko kapitala.

Poglaviten motiv podjetja za vključevanje v mednarodno menjavo je predvsem neugodno stanje na domačem tržišču. Na domačem trgu so dosegli že ogromen tržni delež, saj je tržišče zelo majhno. Predvsem ta majhnost pa jih sili v širjenje izven meja in osvajanje novih tržišč.

5.2 Presojanje sposobnosti in pripravljenosti podjetja za vključevanje v izvoz

Če želi podjetje uspešno delovati v mednarodno spreminjajočem se okolju, mora načrtovanje svojih bodočih ciljev in strategij povezati z izkoriščanjem lastnih konkurenčnih prednosti, sočasno pa si načrtno prizadevati za odpravljanje lastnih slabosti oziroma znižati njihov vpliv na uspešno delovanje podjetja na tujih trgih (Jurše 1997b, 53).

Ko želi podjetje vstopiti na tuje tržišče se mora na to dobro pripraviti. Mednarodni tržniki morajo pravočasno odkrivati tržne priložnosti in prav tako nevarnosti makrookolja na tujih trgih. Podjetje mora objektivno oceniti lastne potenciale podjetja, sposobnosti, zmožnosti in tudi notranje prednosti in slabosti. Dobro poznavanje vrzeli v podjetju in usmerjanje naporov v odpravljanje le-teh jim bo pripomoglo k uspešnemu nastopu na novem trgu.

Ključna dejavnika uspeha v nekem mednarodnem okolju sta predvsem pripravljenost za trženje na tujih tržiščih in učinkovitost, s katero se izvajajo aktivnosti uspešnega poslovanja. Da bi bilo mednarodno poslovanje uspešno mora podjetje Zlatarna Celje spremeniti svojo prevladujočo prodajno orientacijo in postaviti nov trženjski koncept, ki bi se navezoval na tuje tržišče.

Menim, da mora obravnavano podjetje narediti še veliko, če želi nastopiti na nekem novem tržišču. Imeti mora ustrezno usposobljen kader, ki bi bil odgovoren izključno za poslovanje na nekem tujem trgu. V podjetju Zlatarna Celje zaposlujejo kader, ki ima dosti izkušenj in znanja. Seveda se morajo zavedati, da trženje na mednarodnem okolju zahteva nova znanja, nove ljudi. Zato menim, da morajo pred vstopom na tuje trge preurediti kadrovsko strukturo in natančneje definirati kdo je za katero stvar odgovoren, saj uspešno poslovanje na novem tržišču zahteva tudi urejene notranje procese v samem podjetju. Podjetje mora najprej ugotoviti svoje prednosti in slabosti, ter se preusmeriti v to, da bo izničilo svoje slabosti ali jih izrabilo v svoj prid. Prav tako je pomembno dejstvo, da se ne smejo opirati na strategije, ki so jih uporabljali pri vstopu na trge bivše Jugoslavije, saj je evropski trg čisto novo tržišče, ki ima drugačno kulturo, želje in potrebe.

5.3 Riziki vstopa na tuje trge

Ko se podjetje odloča za vstop na tuj trg se mora zavedati, da ga pri tem čakajo nevarnosti, s katerimi se mora znati soočiti. Poleg različnih tveganj kot so plačilno in kreditno tveganje, tečajno, valutno idr, se pojavljajo še druge težave.

Pred vsakim nastopom na tuj trg je treba opraviti ustrezno tržno raziskavo, ki mora biti natančna in zanesljiva, saj so od nje lahko odvisne nadaljnje odločitve o morebitnem poslovanju na nekem trgu. Če raziskava ni uspešna lahko imamo velike finančne posledice v smeri izpada dohodka. Prav tako so potrebne natančne raziskave o potrebah potencialnih kupcev na nekem področju, saj je od njih odvisna naša prodaja.

Pomembno je, da ima podjetje urejene vse notranje procese poslovanja od pravočasne dobave, izdelave izdelka, plačilna disciplina idr. Zlatarna Celje bi se lahko soočala z naslednjimi riziki pri morebitnem vstopu na tuje trge:

- plačilno in kreditno tveganje,
- valutno tveganje,
- prevozno tveganje (med prevozom je nevarnost, da se bo blago zaradi neprimerne embalaže poškodovalo, uničilo ali celo izgubilo),
- ostala tveganja (nenatančne raziskave novega tržišča, ne poznamo potreb tam živečih potrošnikov, nepravočasne dobave izdelkov, administracija in drugo).

6 TRŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE LENCIA NA TRGU EU

Preden se podjetje odloči za nastop na neko tuje tržišče, se mora vprašati katere so njegove prednosti in slabosti ter analizirati naslednja področja:

- analiza proizvodnih zmogljivosti,
- analiza usposobljenosti osebja za trženje na evropskem trgu,
- informacijska podpora poslovanja,
- analiza primernosti proizvodov za trženje na trgu EU,
- analiza finančne usposobljenosti podjetja.

6.1 Analiza proizvodnih zmogljivosti

Osnovna naloga podjetja Zlatarna Celje, kot tudi pogoj za uspeh, je nenehno izboljševanje tehnike temeljnega procesa, na način da izboljšujejo proces proizvodnje in ga prilagajajo zahtevam trga. Podjetje si ne sme dovoliti, da bi na posameznem proizvodnem obratu prišlo do izpada oziroma do prekinitve proizvodnje, saj bi to lahko privedlo do nastanka velikih stroškov in nezadovoljstva pri kupcu zaradi zakasnele proizvodnje.

V podjetju se intenzivno ukvarjajo z vprašanjem morebitnih širitev kapacitet. Trenutno izvajajo zaradi recesije ukrepe za zmanjšanje proizvodnih kapacitet, zato imajo prostih 20–30 % kapacitet, ki se lahko zapolnijo ob morebitnih potrebah. Pri standardnem razporejanju dela je 70 % kapacitet namenjenih proizvodnji zlatega nakita, 30 % kapacitet pa proizvodnji srebrnega nakita. Če pride do kratkotrajnih povečanj kapacitet na srebrnem nakitu, se lahko del kapacitet namenjenih proizvodnji zlatega nakita preusmeri v izdelavo srebrnega, kar pomeni da lahko pride do takojšnjega povečanja proizvodnje, če je to potrebno. V želji povečanja proizvodnih zmogljivosti na daljši rok so v preteklosti koristili dve smeri. Prva se nanaša na kooperantsko mrežo doma (določene operacije dati v outsourcing), druga pa na koriščenje mreže kooperantov v tujini. V primeru strateškega povečanja kapacitet pa imajo na voljo še dodatne prostorske zmogljivosti za povečanje lastne proizvodnje, morebitna dodatna zaposlovanja in uvedba druge in tretje izmene. Zmogljivost pa se lahko poveča tudi pri napravah, ki so potrebne za nastanek nakita.

6.2 Analiza usposobljenosti osebja za trženje na evropskem trgu

Management kadrov je eden izmed pomembnih dejavnikov, saj vpliva na konkurenčnost podjetja, na njegovo učinkovitost in uspešnost. V podjetju Zlatarna Celje so v zadnjem letu zaposlili kar nekaj mladih, perspektivnih, kreativnih ljudi, ki naj bi bili zadolženi za trženje blagovne znamke Lencia. V podjetju se nagibajo k filozofiji, da bo mlad, kreativen in neobremenjen kader vodil politiko blagovne znamke Lencia in omenjeno znamko čim uspešneje tržil na evropskem okolju.

Prav tako poskušajo v podjetju z ustreznim seznanjanjem in pripravljanjem zaposlenih na delo z novimi proizvodnimi in informacijskimi tehnologijami, vplesti tudi starejši kader v poslovanje na tujih trgih. Želijo, da ta kader ne bi bil orientiran izključno v trženje na že osvojenih tržiščih, torej v Sloveniji in bivši Jugoslaviji, ampak bi želeli s svojimi izkušnjami sodelovati tudi pri trženju blagovne znamke Lencia na evropskem okolju. Da bi dosegli zastavljene cilje, skrbijo tudi za nenehno izobraževanje zaposlenih in ustrezno vpeljavo novih kadrov v podjetje.

Na uspešno poslovanje podjetja vpliva tudi zadovoljstvo zaposlenih, zato je pomembno, da ima podjetje docela dodelam sistem nagrajevanja zaposlenih. Primerno plačilo za kakovostno opravljeno delo je učinkovit motivacijski dejavnik, ki prispeva k prizadevanju zaposlenih, da so uspešni pri svojem delu.

Pri trženju na nekem novem tržišču, se zmeraj pojavlja vprašanje, kdo bo odgovoren za poslovne enote, ki se bodo odprle. Pojavlja se dilema ali na novi lokaciji zaposliti kader iz podjetja, iz Slovenije, ali nov kader, ki pozna delovanje tržišča in samo kulturo v nekem tujem okolju. Za podjetje, ki vstopa na novi tuji trg, je izrednega pomena usklajenost korporacijske strategije z zahtevami po prilagajanju lokalnemu okolju.

Ko je podjetje Zlatarna Celje vstopalo na področje nekdanje Jugoslavije, so takoj ob ustanovitvi hčerinskih podjetij postavili za vodje podružnic lokalne ljudi. To je bilo možno, ker gre za izredno dobro poznavanje razmer in ljudi na teh trgih ter sposobnosti vzpostavljanja komunikacij z lokalnim prebivalstvom. Izbira vodij v vseh treh državah se je izkazala za pravilno, seveda šele čez določen čas, ko so skozi proces izobraževanja pridobili ustrezno znanje in čut pripadnosti podjetju.

Nekoliko drugačna pa je bila zgodba, ko so v podjetju odpirali podružnico v Rusiji. Ob otvoritvi podjetje ni imelo osebe, ki bi bila sposobna prevzeti vodenje podjetja v tuji državi, zato so postavili na to funkcijo v Moskvi lokalnega managerja. Iz podjetja pa so občasno poslali osebo za pomoč pri vzpostavitvi poslovanja. Žal se je kmalu pokazalo, da so zaupali napačni osebi in da v začetnih obdobjih poslovanja v neki državi nikakor ne smeš pustiti osebe brez nenehnega kontroliranja.

Ker so v podjetju imeli slabo izkušnjo v Rusiji, pa predpostavljajo, da bi ob morebitnem vstopu na evropsko okolje zastavili drugačno strategijo. Ob odpiranju nove podružnice bi za vodjo le-te postavili domačega managerja, ki bi nato vpeljal v posel lokalne ljudi. Pri tem bi moral imeti nenehen nadzor nad njihovim poslovanjem vsaj do trenutka, ko bi se čutila njihova pripadnost podjetju. Pri tem igra veliko vlogo tudi ustrezen sistem nagrajevanja zaposlenih in nenehno izobraževanje na novo pridobljenega kadra.

6.3 Informacijska podpora poslovanja

Brez kvalitetne informacijske podpore si ni mogoče predstavljati učinkovitega odločanja v vseh fazah trženjskega procesa (Jurše 1997a, 176).

Vodstvo podjetja Zlatarna Celje se je zavedalo, da so razpolagali z zelo starim informacijskim sistemom, ki ni omogočal pretoka informacij med sodelavci v marketingu, plansko in analitsko službo ter vodstvom. Zato se je vodstvo podjetja v letu 2008 odločilo za investicijo – posodobitev informacijskega sistema, da bo podjetje lahko sledilo zahtevam mednarodnega marketinga in hkrati doseglo tudi boljše rezultate. Nov informacijski sistem bi naj omogočal pretok informacij od proizvodnje, do prodaje in vseh ostalih prisotnih v procesu mednarodnega trženja.

V podjetju so se odločili za nakup programa Navision, saj Microsoft Business Solutions navaja, da je Navision sodobna in celovita ERP rešitev, namenjena vodenju poslovanja v majhnih in srednje velikih podjetjih.

Poslovni partnerji družbe Microsoft pri trženju produkta Navision navajajo naslednje prednosti informacijskega sistema Navision:

- povečuje produktivnost in nadzor s povezanimi, lahko uporabnimi rešitvami, ki vam poenostavijo poslovne procese in maksimirajo učinkovitost delovanja,
- poveča vašo konkurenčnost z učinkovitim dostopom do povezanih informacij, z dobrimi analitičnimi orodji in z nadvse dobrimi zmožnostmi za poslovanje s strankami,
- zagotavlja rast poslovanja z oblikovanimi rešitvami, ki so prilagojene spreminjajočim potrebam in nenehnim inovacijam, podprtim s strani Microsoft-a,
- povezuje ljudi, informacije in procese, ter delo in omogoča poslovanje na globalnem trgu brez ovir (Eurocom 2007).

Menim, da je uspešnost zasnove mednarodnega marketinga podjetja v veliki meri odvisna od nekega ustreznega informacijskega sistema, ki omogoča vodstvu in zaposlenim reden, kontroliran in kontinuiran dotok podatkov o tujih tržiščih in prav tako njihovo preoblikovanje v informacije, ki bodo predstavljale neko vlogo pri nadaljnjem odločanju o strateškem upravljanju in vodenju podjetja.

6.4 Analiza primernosti proizvodov za trženje na trgu EU

Na tržni uspeh ni mogoče računati brez določenih prednosti na trgu pred konkurenti. Pogosto temelji konkurenčna prednost podjetja že na samem proizvodu. Ta analiza se nanaša na značilnosti proizvodov, ki jih podjetje trži.

Celoten proizvodni program podjetja Zlatarna Celje je sodoben in prilagojen zahtevnim kupcem, ki si želijo vrhunsko kakovost in moderen dizajn. Asortiment

blagovne znamke Lencia je pester in nam ponuja nakit nižjega, srednjega in visoko cenovnega razreda. Proizvodnja in tehnična služba se zelo hitro in fleksibilno odzivata na spremembe zahtev posameznega kupca, predvsem na zahteve kakovosti. Oblikovalci v podjetju neprestano razvijajo nove izdelke na področju srebrnega nakita, saj želijo slediti trendu in kupcem ponuditi najboljše. Pri tem je njihova prvotna naloga da oblikujejo privlačen dizajn, ki bo zanimiv za široko množico potencialnih kupcev.

Organizacijska enota razvoj v podjetju posveča veliko pozornost izboljšavam kakovosti na posameznih proizvodih. Pri tem so potrebne neprestane analize in spremljanje celotnega proizvodnega postopka ob pomoči vodenja dnevnikov z evidenco napak za vsak delovni nalog posebej.

6.5 Analiza finančne sposobnosti podjetja

Finančni potencial predstavlja v zasnovi mednarodnega trženja pomemben element oblikovanja konkurenčne prednosti podjetja na tržišču. Vključevanje finančnega potenciala v snovanje strateškega delovanja podjetja na tujih tržiščih je potrebno iz dveh razlogov:

- finančni potencial podjetja v veliki meri določa in omejuje izbor posameznih strategij mednarodnega marketinga,
- finančni cilji (dobiček, promet, pokritje stroškov prodaje) so pomemben vidik presoje učinkovitosti in uspešnosti izvajanja strategij mednarodnega marketinga (Jurše 1997a, 223).

V prilogi 1 in prilogi 2 so prikazani finančni podatki podjetja.

7 STRATEŠKO NAČRTOVANJE IZVOZNEGA TRŽENJA LENCIE

Strateško načrtovanje izhaja iz spoznanja, da zgodovinski trendi ne zadoščajo, ter usmerja pozornost na celotno ter kompleksno poslovno in tržno okolje, kjer deluje podjetje. Pozornost je treba nameniti tudi spoznavanju sprememb smeri ter razvoju zmožnosti in snovanju strateških usmeritev za konkurenčnost podjetja (Biloslavo 2006, 49).

7.1 Nosilci načrtovanja v podjetju in njihove vloge

V vsakem podjetju imamo načeloma dve skupini, ki sta odgovorni za planiranje oziroma načrtovanje trženja. Tako imamo na eni strani ljudi, ki o nekih poslovnih planih odločajo in postavljajo usmeritve, na drugi strani pa ljudi, ki so zadolženi za izvajanje in izdelavo teh planov.

Tudi v podjetju Zlatarna Celje delujeta dve skupini nosilcev tisti, ki skrbijo za plane in tisti, ki o njih odločajo. Pri tem je izrednega pomena tesno sodelovanje planske službe s samim vodstvom podjetja. V podjetju majhna skupina zaposlenih, ponavadi so to direktor proizvodnje, planer kalkulant, direktorica prodaje, direktor marketinga in oblikovalci, sodelujejo pri izoblikovanju direktorjevih iztočnic v smiseln koncept načrta. Tako izdelan predlog poda planska služba vodstvu in tudi marketinški službi, da skupaj prediskutirajo o načrtu, ga dopolnijo in tudi potrdijo. Gre za vzajemno povezanost služb v skoraj vseh fazah načrtovanja.

Pri tem je glavna naloga direktorja Zlatarne Celje, da skrbi za strateško planiranje, postavlja cilje, razvija strategije in plane in hkrati omogoča uresničevanje le-teh. Njegova temeljna skrb je skrb za to, da se planiranje v podjetju jemlje kot del celotnega poslovanja. V sorazmerno kratkem času, od ponovnega odprtja podjetja in njegovega zagona, je uspelo direktorju vzpostaviti učinkovit sistem planiranja, med njim in plansko službo vlada zaupanje, kar pa je tudi osnova za učinkovit strateški načrt.

7.2 Analiza konkurence na evropskem tržišču na področju srebrnega nakita

Podjetje Zlatarna Celje se pogosto srečuje z ukrepi konkurence. Vodstvo podjetja je enotnega mnenja, da gre na trgih evropske unije za zelo hudo konkurenco, ki je tudi zelo aktivna. Podjetje poskuša izvedeti čim več informacij o konkurenci. Analizirajo prostore na katerih deluje konkurenca, njihovo blagovno znamko, dejavnosti, cene konkurenčnih izdelkov in prednosti ter slabosti posameznih konkurentov, da se bodo lahko odločili v katere segmente se bodo preusmerili in kakšne bodo njihove aktivnosti.

Trenutno najmočnejši proizvajalec srebrnega nakita na evropskem okolju je Nemeč Thomas Sabo, ki je iz majhnega podjetja ustvaril znamko svetovne razsežnosti, saj je prisoten v državah po Evropi (Nemčija, Italija, Belgija, Avstrija, Francija, Danska, Norveška, Španija, Irska idr), v Ameriki (Las Vegas in Los Angeles), Aziji (Vietnam,

Hong Kong) Severni Afriki in Avstraliji. Z unikatnimi dizajni je ustvaril popolnoma nov pristop k prodaji srebrnega nakita.

Poleg Thomasa Saba pa zasledimo na evropskem okolju še številne druge proizvajalce nakita kot so Swarovski, D&G, Guess, Acredo, Adam Pearl, Ambera, Atlanta, Bastian, Beco, Breuning, Brosway Jewels, Carl Schaefer, Deceo in še številne druge. Zaradi širokega spektra konkurence bodo potrebne številne aktivnosti, ki bodo izdelek Zlatarne Celje naredile unikatni.

7.3 Analiza potencialnih kupcev na evropskem tržišču

Največji izziv v vsakem podjetju je pridobiti potencialne kupce. Problem evropskega okolja je v tem, da so ljudje zvesti velikim evropskim blagovnim znamkam, ki so nadomestile Lencio in se zelo hitro razširile po celotni Evropi, in iz tega stališča jih bo težko prepričati za nakup blagovne znamke Lencia. Zavedati pa se moramo dejstva, da je bila blagovna znamka Lencia v preteklosti zelo poznana na evropskem okolju, a je žal svojo prepoznavnost prehitro izgubila. Poglavitna naloga podjetja sedaj je, da se poskuša orientirati na tiste segmente, ki so znamko poznali in poskuša ponovno obuditi njeno poslovanje. Temeljni pristop pri pridobivanju kupcev je predvsem zelo dodelana marketinška strategija, ki se bo preusmerila na pridobivanje zaupanja kupcev. Podjetje bo moralo prisluhniti potrebam in željam kupcev. Pri uveljavitvi blagovne znamke Lencia je najboljša strategija pridobiti na svojo stran znane osebnosti, ki bodo znamko promovirale. Vemo, da ima to velik marketinški vpliv. Odjemalčeve potrebe bodo morali ugotavljati z nenehno raziskovalno dejavnostjo. Temeljni pogoj je tudi unikatni in izviren izdelek, ki se ga da odlično tržiti.

7.4 Analiza evropskega poslovnega okolja

Na gospodarskem področju Evropska unija posveča največjo pozornost spodbujanju razvoja malih in srednje velikih podjetij, saj naj bi njihova množičnost ter vitalnost pomembno prispevali h gospodarskemu razvoju celotne EU, obenem pa naj bi s fleksibilnostjo zaposlovalne politike prispevala k uravnoteženju zaposlovalne situacije v EU. Evropska unija skrbi za spodbujanje razvoja malih in srednje velikih podjetij na različnih področjih dela in v okviru različnih politik in z različnimi programi, tako centralizirano kot preko usmerjanja strukturnih skladov v državah članic (Priložnosti poslovnega okolja EU, 2008).

Politika EU na področju podjetništva in industrije želi zagotoviti poštene in enake pogoje konkurence in trgovanja za vsa podjetja, spremeniti Evropo v privlačen kraj za naložbe in delo ter omogočiti rast industrijskih panog, ki temeljijo na znanju in inovativnosti (MKPOP 2008).

Evropsko okolje je na področju nakita že zelo zasičeno s konkurenco, vendar menim da obstajajo segmenti na katerih bi se dalo uspešno poslovati in prodreti z

blagovno znamko Lencia (Romunija, Madžarska, Češka, Finska idr.). Pri vsem tem je pomemben pristop podjetja do morebitnih kupcev in natančno zrežirano trženje blagovne znamke Lencia.

Dežele Evrope povezujejo številne podobnosti glede vrednot, želja, zahtev in potreb ter nakupnega vedenja kupcev. Razlike obstajajo v podobnostih, te pa zahtevajo pozornost tržnikov.

Za večino trgov Evropske unije sta značilni dve razsežnosti. Prva govori o potencialno velikem trgu, ki pa ima nizko kupno moč, druga pa govori o visoki kupni moči a veliki zasičenosti trga z različnimi znamkami. Zato morajo v podjetju najprej narediti natančne analize za potencialno zanimiv trg in, ko bodo te analize pokazale ugodno klimo za vstop in delovanje Zlatarne Celje, je treba še preučiti in določiti asortiment plasiranih izdelkov. Smiselno je nastopiti s celotno kolekcijo ter trgu prepustiti možnost izbire.

7.5 PEST analiza potencialnih trgov

S PEST analizo predstavljam bistvene dejavnike demografsko-fizičnega, političnega, ekonomskega in sociokulturnega okolja, ki lahko vplivajo na trženje nakita Zlatarne Celje na evropskem okolju.

Bistveni demografsko-fizični dejavniki, ki vplivajo na trženje nakita so število prebivalstva in rast prebivalstva, urbana porazdelitev prebivalstva, prevozne razdalje in pomembne demografske značilnosti za izdelek. Dejavniki političnega okolja so poseganje vlade v poslovanje podjetij, politična stabilnost in odnos do tujih podjetij in investicij. Dejavniki ekonomskega okolja so stopnja gospodarske rasti BDP, vloga zunanje trgovine v gospodarstvu, valuta, inflacijska stopnja in razpoložljiv dohodek prebivalcev. Stopnja pismenosti in gospodarstva, obstoj srednjega in višjega sloja prebivalstva, navade in potrebe ljudi ter podobnost tujega okolja s slovenskim pa spadajo med dejavnike sociokulturnega okolja (Zlatarna Celje 2008).

Politično okolje v državi, kjer želimo poslovati je izrednega pomena, saj nam lahko zakonodaja in sama politična situacija otežita poslovanje. Velik tržen potencial in majhna konkurenca pa se ob morebitnih političnih rizikih izničita. Pri poslovanju Zlatarne Celje na evropskem okolju predstavlja prednost, da je Slovenija del Evropske Unije, kar nas uvršča v Carinsko območje skupnosti. Z vstopom Slovenije v EU so zaradi ukinitve notranjih meja odpadle vse carinske formalnosti na mejnih prehodih z ostalimi članicami, ukinile so se carinske deklaracije in ostale carinske formalnosti pri trgovanju znotraj EU (Levičar 2004).

Pri poskusu trženja blagovne znamke Lencia na evropskem okolju se je treba sprva osredotočiti na določene države EU. Ko se osvoji poslovanje v teh državah pa lahko sledijo pogovori o morebitni nadaljnji širitvi v ostale članice EU. Na podlagi tega sem naredila PEST analizo za dve državi, ki sta prvi tarči pri trženju Lencie v evropskem

okolju – za Češko in Finsko. Obe državi sta tudi pristopili h konvenciji o preskušanju in označevanju izdelkov iz plemenitih kovin z željo, da se poenostavi mednarodno poslovanje z izdelki iz plemenitih kovin in hkrati ohrani utemeljeno varstvo potrošnikov zaradi posebne narave teh izdelkov (Register predpisov Slovenije 2009).

7.5.1 Češka

Češka meri 78.864 kvadratnih kilometrov in ima 10,2 milijona prebivalcev. Število prebivalcev ostaja nespremenjeno že 20 let, v zadnjih letih pa se je zaradi hitrejšega upada rojstev začelo celo malenkostno zmanjševati. Etnična sestava prebivalstva je po izgonu velike nemške manjšine po drugi svetovni vojni dokaj enotna (Čehov je 94,4 odstotka). Uradni jezik je češki, kot poslovni se uporabljata nemški in angleški.

Politično okolje

Češka je parlamentarna republika, predsednik države je Vaclav Klaus, ki je februarja 2008 dobil podporo obeh domov parlamenta za drugi mandat. Na parlamentarnih volitvah junija 2006 je večino glasov dobila konservativna Državljanska demokratska stranka, ki je imela težave z oblikovanjem vlade. Po dolgotrajnih pogajanjih je parlament januarja 2007 izglasoval zaupnico vladi, ki jo poleg Državljanske demokratske stranke sestavljata še Krščansko demokratična unija – Češkoslovaška ljudska stranka in Stranka zelenih. Predsednik vlade je Mirek Topolánek. Naslednje redne parlamentarne volitve bodo leta 2010, predsedniške pa leta 2013. v prihodnje naj bi ekonomsko politiko vlade zaznamovala harmonizacija z EU in prizadevanje za utrjevanje stabilnega in predvidljivega zakonodajnega in poslovnega okolja.

Ekonomsko okolje

Češka ima zelo diverzificirano strukturo industrijske proizvodnje, znotraj katere ima posebno velik pomen strojogradnja. Delež industrije v BDP se je z 48 odstotkov leta 1990 znižal na 32,6 odstotka v letu 2006. V enakem obdobju se je delež kmetijstva z 8 odstotkov BDP znižal na 2,7 odstotka, povečal pa se je delež storitvenega sektorja, ki sedaj znaša več kot 60 odstotkov BDP. Delež zasebnega sektorja v gospodarstvu se je s 4 odstotkov na začetku tranzicije v zadnjih letih povečal na več kot 80 odstotkov, obenem pa je močno narasel delež majhnih podjetij. Češka je po gospodarskih kazalcih poleg Slovenije najuspešnejša izmed držav, ki so se maja 2004 priključile EU. V prvi polovici leta 2004 sta se močnemu osebemu povpraševanju pridružila še hitro rastoča naložbeno in investicijsko povpraševanje ter gospodarska rast, ki naj bi znašala 3,8 % letno.

Zunanjetrgovinski položaj Češke se je v zadnjih treh letih zaradi dostopa na trge EU in visoke konkurenčnosti izvoza krepil, v prvi polovici leta 2008 pa se je zaradi

počasnejše gospodarske rasti na najpomembnejših izvoznih trgih in močne domače valute rast zunanje trgovine začela upočasnjevati. Rast izvoza je julija 2008 na letni ravni znašala le še 3,2 odstotka. Izvoz strojne in transportne opreme, ki imata v celotnem izvozu več kot 50-odstotni delež, se je povečal za 3,8 odstotka, izvoz industrijskih izdelkov pa se je zmanjšal za 0,8 odstotka. Uvoz se je v drugem četrtletju leta 2008 zniževal in je bil julija 2008 na letni ravni za 0,8 odstotka nižji kot v enakem obdobju leto poprej. Delež izvoza v države EU je v letu 2006 znašal 83,9 odstotka, delež uvoza pa 70 odstotkov, pri čemer ima Češka v trgovini z EU presežek, medtem ko ima v trgovini z Rusijo in Kitajsko visok primanjkljaj. Najpomembnejši izvozni in uvozni trgi so nemški, slovaški, ruski in kitajski. Po ocenah se bo trgovinski presežek v letu 2008 nekoliko zmanjšal, v letu 2009 pa bo začel ponovno naraščati. Zaradi repatriacije dobičkov tujih vlagateljev in zadolževanja zasebnega sektorja v tujini se bo povečeval primanjkljaj na dohodkovni bilanci, presežek na storitveni bilanci pa bo ostal stabilen.

Demografsko – fizično okolje

Češka ima 10,3 milijona prebivalcev. Število prebivalcev ostaja nespremenjeno že 20 let, v zadnjih letih pa se je zaradi hitrejšega upada rojstev začelo celo zmanjševati. Etnična sestava prebivalstva je po izgonu nemške manjšine po drugi svetovni vojni dokaj enotna (Čehov je 94,4 %, Slovakov 3 %, Poljakov 0,6 % in Nemcev 0,5 %). Uradni jezik je češki, poslovno pa se uporabljata angleški in nemški. Češka razpolaga z 9 434 km železniških prog, 55 890 km avtocest in 116 letališči. Tako je transport blaga možen po cesti, železnici in z letalom.

Sociokulturno okolje

Ključni problem postaja privrženost kupca posameznim ponudnikom. Ker vlada na trgu močna konkurenca, niso dovolj samo nizke cene, ampak tudi obsežna ponudba, izobrazba, profesionalni odnos zaposlenih, pregledna prodaja in hitra dobava. Blagovna znamka podjetja predstavlja osnovni del kapitala podjetja. Hrano, brezalkoholne pijače in alkoholne pijače (poudarek je na pivu in vinu) kupujejo najraje od domačih proizvajalcev. Nasproten je odnos kupca pri elektroniki, kozmetiki in oblačilih, kjer dajejo prednost tujim blagovnim znamkam. Poreklo blaga tako za kupce kot za trgovce ni tako pomembno, odločilnega pomena so cena, kvaliteta in velikost ponudbe (JAPTI 2009).

7.5.2 Finska

Finska je srednje velika evropska država, ki meri 338 tisoč kvadratnih kilometrov, od česar reke in jezera predstavljajo dobrih 11 odstotkov, gozdovi pa 68 odstotkov. Obdelovalnih površin je le nekaj več kot 10 odstotkov, stopnja urbaniziranosti pa je za

evropske razmere relativno majhna. Skoraj polovica prebivalstva živi na jugu države oziroma na dobrih desetih odstotkih celotne površine. Preko 97 odstotkov prebivalstva je Fincev, ostali pa so pretežno Rusi, Estonci in Švedsi. Njeno zgodovino je zaznamovala šest in pol stoletna vladavina Švedske in več kot stoletna vladavina carske Rusije, pod katero je uživala visoko stopnjo avtonomije. Članica EU je postala 1. januarja 1995 (hkrati s Švedsko in Avstrijo), članstvu v NATO pa se zaradi zgodovinskih razlogov in nasprotovanja večine prebivalstva odreka.

Politično okolje

Finska je parlamentarna republika, ki je neodvisnost proglasila decembra 1917. Vrhovni zakonodajni organ je 200-članski parlament, izvršni pa Državni svet (vlada). V marcu 2000 je bila za predsednico države s šestletnim mandatom izvoljena Tarja Halonen, ki je zmagala tudi na predsedniških volitvah januarja 2006. Marca 2007 je na parlamentarnih volitvah ponovno zmagala stranka Center, ki je oblikovala vladno koalicijo s Stranko narodne koalicije, Stranko zelenih in Švedsko ljudsko stranko. Vlado vodi premier Matti Vanhanen. Naslednje parlamentarne volitve bodo marca 2011, predsedniške pa februarja 2012 (JAPTI 2009).

Ekonomsko okolje

Finska nima naravnih bogastev z izjemo gozdov in voda ter manjših rudnikov železa, bakra in nekaterih ostalih kovin. Njen hiter gospodarski razvoj po vključitvi v EU je temeljil na razvoju informacijske in komunikacijske tehnologije ter zabavne elektronike. V zadnjih petih letih prejšnjega stoletja se je proizvodnja teh sektorjev povprečno letno povečala kar za 36,3 odstotka, zaradi česar se je delež predelovalne industrije v BDP povečal na izjemno visokih 28,4 odstotka, kasneje pa se je zmanjšal. Zaradi takšnega razvoja in velikih naložb v šolstvo (za raziskave in razvoj namenja v primerjavi s številom prebivalstva drugi največji delež na svetu) je na prvem ali drugem mestu v svetu po dostopnosti in kvaliteti informacijske tehnologije, uporabe računalnikov in interneta, mobilnih telefonov in elektronskega bančništva. Poleg tega velja Finska za socialno prijazno državo s stabilnim makroekonomskim okvirom. Stopnje inflacije so ene najnižjih na svetu, država pa vzdržuje vsakoleten presežek v javnih financah in na tekočem računu plačilne bilance. Takšen razvoj je pripomogel, da se Finska po višini nominalnega BDP na glavo prebivalca uvršča med deset najbogatejših držav na svetu (JAPTI 2009).

Demografsko fizično okolje

Finska ima visoko razvito transportno infrastrukturo. Finski transportni sistem temelji na učinkovitem železniškem in cestnem omrežju, ki ga podpira široko omrežje špediterjev in prevoznikov. Eden izmed pomembnejših projektov na področju finskega

transportnega sistema je projekt podaljšanja avtoceste iz južnega dela Finske vse do ruske meje (mejni prehod Vaalimaa). Cesta E 18, ki vodi iz Kristiansand na Norveškem preko Švedske in Finske do ruskega St. Peterburga, je del transevropskega cestnega omrežnega sistema, ki povezuje glavna mesta.

Prodajni agenti, distributerji, grosisti ali direktna prodaja detajlistom so običajne tržne poti na Finskem. Večina večjih uvoznikov, grosistov in trgovskih hiš so člani finskega Združenja za trgovino, ki predstavlja centralno organizacijo 36 trgovinskih združenj, večina finskih prodajnih pa so člani finske Zveze mednarodnih trgovinskih agentov, ki obsega 18 oddelkov proizvodov. Zaradi majhnosti finskega tržišča in dolgih razdalj je pri prodaji na finskem tržišču priporočljivo imenovati lokalnega agenta/distributerja, čigar prodajno omrežje pokriva celotno Finsko. Potrošni izdelki in drugo blago, ki zahteva vzdrževanje zaloga, se običajno distribuira preko grosistov ali trgovskih hiš (JAPTI 2009).

Sociokulturno okolje

Finska je ena izmed najbolj kulturno izoliranih držav v Evropi, hkrati pa tudi država, katere jezik razume najmanj ljudi. Je tudi najbolj severna država Evropske unije. Kljub njeni velikosti v njej živi le 2,5 krat več ljudi kot v Sloveniji. Uradna jezika sta finski in švedski, na Laponskem pa tudi jezik Laponcev oz. ljudstva Sami. Laponska se razprostira na Finskem, Norveškem, Švedskem in v Rusiji, ljudstvo Sami pa se ukvarja s kmetijstvom, gozdarstvom, ribolovom in rejenjem severnih jelenov. Finščina se uvršča v ugrofinsko skupino jezikov skupaj z estonščino in drugimi podobnimi jeziki ter z madžarščino, ki spada v drugo vejo te jezikovne skupine. Uradni status švedščine izvira še iz časov, ko je Finska spadala pod švedsko krono. Angleščina je sčasoma postala najbolj popularen tuji jezik, govori pa jo večina ljudi.

Za uvedbo novega izdelka na finsko tržišče so običajno potrebne obsežne promocijske aktivnosti. Temeljni predpis, ki na Finskem ureja področje tržnega komuniciranja in promocije je Zakon o zaščiti potrošnikov. Podrobneje je področje avdiovizuelnega tržnega komuniciranja in promocije urejeno z Zakonom o radiu in televiziji. Ta zakon podrobneje ureja obseg in pravico predvajanja oglaševanja, sponzoriranja in tele-prodaje na Finskem. Za t. i. nove tehnike oglaševanja, kot so npr. »split screen« tehnika, virtualno in interaktivno oglaševanje, tovrstna pravila še niso določena (JAPTI 2009).

7.6 Izbira ciljnih trgov in tržnih segmentov

Pred samo izbiro privlačnih in zanimivih trgov morajo v podjetju Zlatarna Celje izvesti številne aktivnosti, ki bodo obsegale:

- razvrščanje držav in trgov z vidika tržnih potencialov,

- določanje tržnega segmenta za vsak trg,
- analizo konkurence na ciljnih trgih in tržnih segmentih,
- analizo finančnih učinkov,
- določanje potencialnega trženjskega spleta za vsak trg,
- izbiro trgov po pomembnosti.

Za podjetje bi bila primerna razvrstitev možnih trgov oz. držav z vidika privlačnosti in tržnih potencialov. Ugotovitve razvrščanja bodo pokazale tista tržna okolja, ki jih Zlatarna Celje z izdelki blagovne znamke Lencia lahko osvoji. Pri ocenjevanju možnih trgov so pomembna tudi merila tržne privlačnosti in konkurenčnega položaja podjetja, s čimer tržniki ocenjujejo položaj Zlatarne Celje v določenem okolju.

Za vsako razvrščeno tržno področje je treba določiti ciljni tržni segment, na katerega se bo Zlatarna Celje z znamko Lencia osredotočila. Izvedene analize, za področje blagovne znamke Lencia, na domačem trgu so pokazale, da so ciljni tržni segment ženske do trideset let, ki kupujejo nakit nižjega cenovnega razreda, v zadnjem času pa sem uvrščamo tudi moške. Glede na različne kulture, vrednote, potrebe in želje različnih trgov je smiselno za posamezne podobne trge določiti ciljni tržni segment in nanj izvesti ustrezen marketinški pritisk, z marketinškega in komunikacijskega spleta.

Analiza konkurence na ciljnih trgih in tržnih segmentih je pomembna z vidika izdelkov, cen, tržnega deleža, imidža podjetja ter z vidika ponujenih blagovnih znamk oz. izdelkov. Opraviti je treba podrobne analize predvsem neposrednih konkurentov, s katerimi se bo Zlatarna Celje srečevala na trgih, ki jih bo želela osvojiti. Po opravljenih analizah pa bosta pomembni nalogi priprava in izvedba ustreznega spleta trženjskih aktivnosti, s čimer bi dosegli vodilne vloge med konkurenti na ciljnem trgu.

7.7 Analiza konkurenčnih prednosti podjetja

Glavni viri konkurenčne prednosti izdelkov podjetja Zlatarna Celje na slovenskem trgu in trgih na ozemlju nekdanje Jugoslavije so naslednji:

- dolgoletna tradicija (1844), ki vzbuja zaupanje pri potrošnikih,
- visoko prepoznavni in kakovostni izdelki,
- vrhunski dizajn, ki konstantno sledi trendom na področju nakita in povpraševanju na trgu (informacije iz lastne maloprodajne mreže),
- širok prodajni program izdelkov, ki so na voljo v lastnih prodajalnah,
- certifikat kakovosti, ki ga dobi vsak kupec ob nakupu, zagotovljen servis in maksimalen trud pri reševanju reklamacij,
- enotna prepoznavnost (prodajalne, vitrine, embalaža, promocijski material).

Te vire konkurenčne prednosti je treba omejeno upoštevati, ker podjetje na teh trgih nima prave konkurence, uživa zelo velik ugled, blagovna znamka je pojem kakovosti in

tradicije, kljub razmeroma visoki ceni v primerjavi z lokalno ponudbo. Takšna situacija je lahko zelo nevarna ob prihodu dobro organizirane tuje konkurence. Za pridobitev in ohranitev konkurenčne prednosti morajo biti viri in zmogljivosti podjetja boljši od konkurence in konstantno je treba graditi na njih.

Kako veliko moč ima blagovna znamka na obstoječih, tujih, tudi na domačem trgu, hitro ugotovimo, ko naredimo primerjavo s svetovnimi trgi. Podjetje je v svojih najboljših časih ogromno izvažalo na tuje trge, vendar nadaljnja prodaja skoraj nikoli ni potekala pod lastno blagovno znamko, ki zaradi tega danes na teh trgih ne pomeni nič. Pozicioniranje izdelkov neznane blagovne znamke na tujih tržiščih pa je danes najtežja naloga, ki čaka podjetje v prihodnosti, še posebej v panogi luksuznih izdelkov. Graditev blagovne znamke lahko traja vrsto let in zahteva ogromno vlaganj v izdelek, njegovo kakovost in promocijo. Glavni viri konkurenčne prednosti, na katerih bo podjetje gradilo svojo pot na svetovne trge, so:

- vpeljava novih tehnologij pri izdelavi nakita, s katerimi bo mogoče izdelati nove oblike in izdelke, ki so bili v preteklosti na področju tehnologije nakita še povsem neznani (diferenciacija proizvodov),
- prepoznaven izdelek ali skupina izdelkov vrhunskega dizajna, visoke kakovosti in konkurenčnih cen (nujna odločitev za ožji asortiment, prilagojen zahtevam izbranih trgov),
- zadovoljevanje točno določenih potreb ciljne skupine v določeni tržni niši (različni trgi in celo regije znotraj njih se zelo razlikujejo po priljubljenosti določenih modelov),
- zaščitena blagovna znamka s poudarjanjem dolgoletne tradicije (marsikateri trg zelo ceni podjetja z dolgo tradicijo, npr. Japonska, ZDA),
- vlaganja v znanje, know-how ter raziskave in razvoj (pridobljene povratne informacije samo iz lastne maloprodajne mreže ne dajejo pravih smernic za stanje na tujih trgih),
- strokovno usposobljeno osebje za opravljanje nalog trženja na zahtevnih tujih trgih,
- certifikat kakovosti in zagotovljen servis.

V segmentu manj zahtevnih in cenovno občutljivih porabnikov je konkurenčni boj močan in ponudba nakita ogromna, zato se bo podjetje usmerilo v segment zahtevnejših kupcev, kjer se bo treba spopasti z močnimi lokalnimi in globalnimi konkurenti in z že uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Vprašanje je, kakšno vrednost bodo potrošniki s tujih trgov priznali izbranim izdelkom podjetja, ali jih bodo uvrstili med visokokakovostne izdelke po razmeroma zmerni ceni ali pa bodo v njih videli povprečne izdelke iz razmeroma neznane dežele in bodo raje segali po podobnih izdelkih iz drugih držav. Osrednja sposobnost podjetja je zmožnost za proizvodnjo

kakovostnih izbranih izdelkov višjega cenovnega razreda. Delna ročna proizvodnja nakita in s tem velika prilagodljivost željam potrošnikov je prav tako lahko konkurenčna prednost podjetja in je ključnega pomena za dosego prvorazrednih izdelkov. Prednost pa predstavlja tudi zagotovljen in kakovosten servis.

8 ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA ZA LENCIO

Podjetje že deluje na več tujih trgih, še vedno v začetnih fazah, zato mora nujno prilagajati sestavine trženjskega spleta vsakemu posebej. Ne glede na to, da so sestavine med seboj tesno povezane, sta pri podjetju v ospredju predvsem izdelek in njegovo usklajevanje z ostalimi sestavinami spleta, to so cena, prodajne poti in komunikacije. S ceno in prodajnimi pogoji dosegamo dohodek in dobiček, s prodajnimi potmi so povezani številni stroški, vendar z njimi podjetja dosegajo kupce, komunikacije pa posegajo najgloblje v psiho končnih potrošnikov ter pri tem vplivajo na oblikovanje njihovih želja in pričakovanj (Hrastelj in Makovec 1999, 31).

8.1 Politika izdelka

Podjetje mora imeti natančno opredeljeno politiko izdelka, saj mu to omogoča nemoteno poslovanje. Potrebna je natančna opredelitev politike izdelka za tržišča na katera vstopaš, pomen blagovne znamke in novih izdelkov.

8.1.1 *Opredelitev politike izdelka za tuja tržišča*

Podjetje Zlatarna Celje se sooča z vprašanjem, ali je možno izdelke, ki jih uspešno trži na domačem okolju, tudi z enako uspešnostjo tržiti na nekem tujem oziroma mednarodnem okolju. Podjetje ima na domačem in tujem tržišču skupno 95 prodajal, ki jih oskrbuje s širokim in raznovrstnim prodajnim asortimentom. Želijo zadovoljiti čim širši krog zahtevnih odjemalcev. Pogosto se pojavlja tudi vprašanje kaj proizvesti doma v podjetju in kaj prepustiti zunanjim izvajalcem ter kaj bi bilo mogoče kupiti že narejeno in prodati pod blagovno znamko Lencia. Kontrola in sam nadzor ter optimiranje več tisoč izdelkov velikega asortimenta je zelo težka naloga. V prihodnosti se bo moralo podjetje s to nalogo še veliko ukvarjati, kajti v nasprotnem primeru bo težko povečati dodano vrednost izdelkov na osnovi zniževanja stroškov in ekonomije obsega poslovanja. Proizvodnja je zaradi tako velikega asortimenta preobremenjena, saj so serije premajhne in posledično stroški večji. Podjetje želi biti uspešno tako v maloprodaji kakor v veleprodaji, vendar se morajo zavedati, da imata oba pojma svoje zahteve in pravila, ki jih mora podjetje osvojiti.

Z nastopom na tuje tržišče pa je temeljna naloga podjetja, da prilagodi izdelek lokalnemu okusu potrošnikov, saj se zahteve, potrebe in želje spreminjajo iz ene v drugo državo. Za primer bom navedla nekaj dejstev:

- državi kot sta Rusija in Belorusija se usmerjata v zlato rdečkaste barve,
- v Švici se kupuje po večini osemnajst karatno zlato, kar je lahko za Zlatarno Celje problem, saj po večini proizvaja izdelke iz štirinajst karatnega zlata,
- ZDA imajo poseben okus na področju nakita, saj je vse zelo pisano, veliko barvastih kamnov,

- Evropa, kot prostor, ki je za podjetje zelo zanimiv, pa je zelo modno usmerjen, okusi potrošnikov se zelo hitro spreminjajo in prav tako njihove zahteve.

Ko bo podjetje postavljalo politiko izdelka za mednarodno okolje, pa bo pomembna naloga, da se bo usmerilo in upoštevalo predvsem naslednja izhodišča:

- za določene izbrane trge ali izbrane posle (npr. prodaja na letalih) bo izbrati le izdelke glede na potrebe potrošnikov (iz obstoječega asortimenta ali novo razvite),
- istočasno je treba poiskati ideje za globalni izbor izdelkov za globalna tržišča (po določenih izkušnjah iz prodaje obstajajo izdelki, ki so povsod zelo prodajni),
- razvoj izdelka, s katerim bi lahko bili na določenem trgu prvi (v tej panogi izjemno težka naloga, mogoče proizvodnja votlega nakita) ali vsaj pravočasno posnemanje aktualnih trendov (pomankljivost danes v prepočasnem razvoju),
- vzpostaviti optimalno razmerje med vrednostjo in stroški kot pomembnim elementom konkurenčne prednosti,
- kakšne poprodajne storitve bo nudilo podjetje (servis, popravila), organizirano v vsaki državi posebej, še posebej, če gre za države izven EU (carina).

Ko v obravnavanem podjetju izbirajo artikle za tuja tržišča izhajajo iz obstoječega asortimenta, če je to mogoče. V podjetju obstajajo določeni artikli, ki se dobro prodajajo tako na domačem kot na tujih trgih in s takšnimi se pojavlja možnost, da jih tržijo v tujini kot že pripravljene pakete z vsemi potrebnimi promocijskimi materiali. Na ta način v podjetju zagotavljajo nižje stroške in večjo konkurenčnost.

Pomembno pri poslovanju je učinkovito zagotavljanje poprodajnih aktivnosti, storitev. Tu se izkazuje velika konkurenčna prednost podjetja, saj imajo za jamstvo in varen nakup ustrezne certifikate blagovne znamke, prav tako pa napisani karati in brusi kamnov vedno ustrezajo deklaraciji.

8.1.2 Pomen blagovne znamke izdelka

Pomen in sama moč blagovne znamke je v panogi luksuznega nakita izredno pomembna. Izdelki zelo priznanih blagovnih znamk se tržijo po bistveno višji ceni, kakor tisti nepoznanih znamk. V veliko prednost je tudi dejstvo, da je veliko ljudi, ki raje kupujejo drage in uveljavljene znamke, kakor neuveljavljene.

Zlatarna Celje v začetnem svojem delovanju ni strmela za vizijo uveljavljanja svoje blagovne znamke in njeno utrjevanje. Raje so prodajali pod tujo znamko in tako zavirali širjenje svoje. V kasnejših obdobjih pa so se začeli zavedati, da je nujno, da začnejo tržiti svojo znamko. Vse marketinške aktivnosti so usmerili v to smer. Rezultat teh

aktivnosti je danes zelo poznana blagovna znamka Zlatarna Celje, ki je sinonim za kakovost, zaupanje in tradicijo na slovenskem trgu in trgih nekdanje Jugoslavije.

Enako prepoznavnost želijo doseči z blagovno znamko Lencia, ki naj bi jim predstavljala prodor na mednarodni trg, predvsem evropski. Vendar je znamka že izgubila svoj pomen in prepoznavnost, zato se sedaj v podjetju trudijo, da bo ponovno vrnilo dobro ime znamki in uspešno vstopili z njo na tuje trge. Vsi so enotnega mnenja, da lahko znamka ponovno pridobi na svoji vrednosti, če so vanjo vloženi dodatni napor in prodajne aktivnosti.

Obe znamki sta registrirani in zaščiteni na vseh delujočih tržiščih.

8.1.3 Načrtovanje in razvoj novih izdelkov za tuja tržišča

Na področju nakita ima oblikovanje novih izdelkov izjemno pomembno vlogo. Za obe blagovni znamki, Zlatarna Celje in Lencia, imajo svoje oblikovalce. Oblikovalski oddelek za blagovno znamko Lencia združuje oblikovalce z vrhunsko izobrazbo na področju nakita. Umetniški direktor koordinira njihovo delo, skrbi za primeren izbor novih in aktualnih modelov in je seznanjen z vsemi trendi, ki so trenutno prisotni na tržišču. Za znamko Lencia skrbi mlajši tim oblikovalcev, ki sledi modnim smernicam in ustvarja izvirne kolekcije.

Predvsem redni obiski sejmov bodo pokazali jasne smernice srebrnega nakita in temeljna naloga oblikovalskega tima v podjetju je, da sledi tem smernicam in tako omogoča izdelavo izdelkov, ki bodo atraktivni za tuja tržišča. Oblikovalci morajo delovati v skladu z naslednjimi aktivnostmi, če želijo oblikovati izdelke, ki bodo tržno zanimivi za mednarodno okolje:

- oblikovati modele na podlagi modnih zapovedi, povpraševanja,
- upoštevati zmogljivosti proizvodnje in stroške,
- imeti možnost substitucije z obstoječimi modeli,
- možnost popravil in dodatnih storitev za doseganje zadovoljstva potrošnikov,
- pričakovati ceno izdelka.

8.2 Politika cene

Podjetje je tržni vodja in vodja v panogi na slovenskem trgu ter trgih na ozemlju nekdanje Jugoslavije. To mu omogoča postavitev zelo visokih cen tako na veleprodajnem kot tudi na maloprodajnem področju. Na teh trgih obstaja še vedno zelo visoka stopnja zvestobe potrošnikov do blagovne znamke Zlatarna Celje. Ob pomanjkanju konkurence in s tem možnosti primerjave cen s podobnimi izdelki, trg izdelkom še vedno priznava visoke cene, vendar se zastavlja vprašanje, kako dolgo se bo še mogoče opirati na tak položaj. Podjetje je proizvodno naravnano in uporablja stroškovni pristop oblikovanja cen. Izhodišče je lastna cena izdelka, v katero so

vkjučeni vsi stroški, tako neposredni kot sta material in delo kot tudi vsi posredni stroški. Na lastno ceno se dodajo različni odstotki veleprodajne in maloprodajne marže, določene za vsako državo posebej, odvisno od višine carin in drugih dajatev (npr. davek na luksuz na Hrvaškem). Situacija je zelo nevarna, predvsem v primeru vstopa tuje, dobro organizirane konkurence. Rešitev problema je lahko:

- znižanje lastne cene izdelkov (novejša tehnologija, selitev proizvodnje, sodelovanje z zunanjimi kooperanti, proizvodnja večjih serij),
- znižanje stopnje dobička oziroma marž tam, kjer je to dopustno,
- znižanje logističnih stroškov z boljšo organizacijo odprem (redkejši, a bolj organizirani izvozi).

Dejstvo je, da za uspešen nastop na tujih trgih stroškovno oblikovanje cen ne bo delovalo, ampak bo nujno oblikovanje cen na osnovi tržnega pristopa, ki ga narekujejo stanje na trgu in konkurenca. Zelo pomembno je, kaj želi podjetje doseči z določenimi izdelki na določenem izbranem tržišču, opredeliti mora tržno pozicioniranje in na tej osnovi oblikovati primerno strategijo za trženjski splet, vključno s primerno ceno, ki mora biti usklajena z ostalimi sestavinami. Tak pristop je treba oblikovati za vsako tržišče posebej, odvisno od predmeta ponudbe, načina vstopa na trg, distribucijskih kanalov itd. Cilj je prehajanje v višje cenovne segmente, kjer je povpraševanje manj občutljivo na ceno, to je strategija, ki vodi k samostojnejši politiki cen za podjetje na tržišču. Seveda pa so lahko višje cene na tržišču rezultat drugačnega pozicioniranja izdelkov in izvajanja ustrezne trženjske strategije za ustvarjanje prepoznavnosti blagovne znamke. Slabost podjetja je, da na obstoječih trgih zaradi pomanjkanja konkurence nima problemov s cenami in se tako ne zaveda, da je situacija na tujih tržiščih ravno obratna, izhodišče so tiste cene, ki jih izdelkom priznavata izbrani trg in ciljna skupina potrošnikov.

8.3 Distribucijska politika

Distribucijska politika je za obstoječi trg, pod katerega štejemo Slovenijo in trge nekdanje Jugoslavije, jasno določena. Podjetje proda preko 90 odstotkov svojih izdelkov na teh trgih preko lastnih podružnic in močne lastne maloprodajne mreže. Tudi vizija za te trge je bila jasno določena, to je sto maloprodajnih mest do leta 2007. Že prej omenjeno je dejstvo, da je bilo v letu 2008 95 prodajaln. Gre za maksimalno kontrolo trga v smislu:

- naročanja in prodaje pravih izdelkov ter vzdrževanja optimalnih zalog,
- pridobivanja povratnih informacij direktno s trga,
- zastopanja podjetja na lokalnem trgu in skrbi za ugled blagovne znamke,

- zagotavljanja optimalne servisne podpore (po vseh državah organizirani lokalni servisi),
- pridobivanja aktualnih informacij pri pridobivanju novih lokalov na odličnih lokacijah,
- organiziranja dobav in izvozov glede na optimalno vzdrževanje zalog v prodajalnah,
- promocije izdelkov na lokalnem trgu.

Manjši del distribucije se izvaja preko večjih trgovskih podjetij, ki jih oskrbuje potnik in preko lastnih franšiz, kjer je še veliko neizkoriščenih možnosti, še posebej na trgih nekdanje Jugoslavije. Na tujih trgih je izbira pravih prodajnih kanalov, ki ustrezajo samemu izdelku, še posebej programu nakita, vedno pomembnejša, po nekaterih ocenah že med vodilnimi postavkami trženjskega spleta. Grosisti in detajlisti so na nekem tujem trgu v določeni panogi zelo različni po velikosti, kulturnih navadah, interesih ter imajo mogoče popolnoma drugačne potrebe in probleme kot domače podjetje na domačem trgu. Nekateri med njimi sploh nimajo želje po rasti in takšni ne bodo znali pravilno prodajati in promovirati konkretnega izdelka. Lahko imajo glede na majhnost zelo majhne zaloge, omejene serije izdelkov, pričakujejo kompenzacijo in dolge plačilne roke ter visoke marže zaradi svojih visokih stroškov. Takšen distributer lahko zelo ogrozi maloprodajno ceno izdelka in ga onemogoči že na začetku. Pred začetkom vstopa na novo izbrano tuje tržišče bodo v podjetju morali narediti zelo dobro analizo potencialnih distribucijskih kanalov za izdelke glede na:

- stopnjo njihove specializacije, saj prodaja nakita zahteva določena znanja in veščine, ki jih kar vsakdo in je najboljšje najti takšne, ki že imajo izkušnje na tem področju,
- njihovo velikost, saj premajhni mogoče ne bodo imeli dovolj interesa za pravilno predstavitev izbranega izdelka, preveliki pa si ne bodo pustili vplivati s strani podjetja,
- višine marž, 20-30 odstotkov marže bo mogoče dovolj za velikega distributerja, vendar pa premalo za majhnega,
- prodajno in poprodajno usposobljenost in izobraževanje,
- interes po raziskavi tržišča, zahteve po promocijski kontroli in delitvi stroškov,
- medsebojno finančno sodelovanje.

Za uspešno trženje blagovne znamke Lencia bo treba ustanoviti lastno distribucijsko pot z ustanovitvijo lastnega podjetja, kateremu bi sledila lastna maloprodajna mreža. Lahko pa bi podjetje najprej pridobilo izkušnje preko lokalnih specializiranih distributerjev in se šele kasneje usmerilo v maloprodajo. Menim, da je v konkretni panogi v začetku smiselno pridobiti dobro specializiranega distributerja,

vzpostaviti z njim zelo dobre poslovne odnose in ga stimulirati, da se bo resnično zavzel za razvoj tržne prepoznavnosti in uspešno prodajo izdelkov Lencia. Po vzpostavitvi določenega obsega prodaje, pa je smiselno razmisliti o upravičenosti odprtja lastnega podjetja in posledično vzpostavitve maloprodajne mreže. Podjetje mora neprestano vlagati v prepoznavnost lastne blagovne znamke na tujem tržišču.

V posamezni državi je treba pridobiti uspešnega zastopnika z izkušnjami na področju nakita. Njegova primarna naloga bi bila izgradnja blagovne znamke Lencia in pozicioniranje izdelkov v čim več uglednih prodajalnih s sorodnim prodajnim programom. Podjetje bi moralo ponuditi temu zastopniku popolno podporo v smislu pravočasne dobave naročil, informiranja o novostih in svetovanje.

Pomen distribucije na tujih trgih je izjemno velik, s pravo izbiro pridemo do želene ciljne skupine potrošnikov, vplivamo na optimalno raven stroškov in oblikovanje pravih prodajnih cen, pravilno pozicioniranje izdelkov, dosežemo optimalno stopnjo nadziranja nad prodajnim in poprodajnim servisom in na koncu najpomembnejše, to je razvoj tržne prepoznavnosti podjetja in oblikovanje imidža izdelkov podjetja na konkretnem trgu. Pri trženju nakita je izbira pravih distribucijskih kanalov še toliko pomembnejša, saj gre za zelo specializiran izdelek, katerega trženje zahteva veliko znanja.

8.4 Trženjsko komunikacijska politika

Na trgih, kjer je zvestoba blagovni znamki že zelo visoka, podjetje ne čuti velike potrebe po komunikacijskih aktivnostih. Na teh področjih že sama otvoritev prodajalne predstavlja določeno vrsto promocije in prodaja steče sama od sebe. Glavno vodilo podjetja so okusno opremljene izložbe in prodajalne, locirane na najboljših prodajnih lokacijah, kjer je pretok ljudi največji.

Za obstoječa tržišča se vsako leto naredi komunikacijski plan, v katerem so določena finančna sredstva, ki so namenjena za trženjske aktivnosti. Te aktivnosti zajemajo družabne dogodke, akcije, sejme idr. Vse akcije so v določenem časovnem obdobju strogo usmerjene, da se po zaključku lahko preveri prodajna uspešnost. Politika komuniciranja je prilagojena za posamezne trge.

Na prodajnih mestih uporabljajo različna orodja pospeševanja prodaje. Med ta orodja štejejo popuste na določene izdelke, sodelovanja v raznih nagradnih igrah. Zelo pomembno je sodelovanje na specializiranih lokalnih sejmih, kot so poročni in raznih sejmih v tujini za nakit in ure (Basel, Hong Kong). S tem dobijo neposreden stik s kupci, proizvajalci, grosisti.

Z letom 2006 so v podjetju začeli z internetnim trženjem. Trenutno so omejeni samo na domači trg, pričakujejo pa širitev tudi na tuje. Na ta način je podjetje pridobilo dodaten prodajni kanal, ki se bo lahko izrabljal tudi v primeru trženja Lencie na evropskem okolju.

S trženjem na nekem novem okolju predstavlja komunikacijska politika velik del. Pomemben je pravilen pristop do pridobivanja novih kupcev. Potrebni bo veliko finančnih izdatkov, če bodo želeli uspešno tržiti Lencio po Evropi. Ne bodo se mogli izogniti vlaganju v reklame v različnih medijih, prav tako bo potrebno neprestano sodelovanje na sejmih, saj bodo izdelki lahko na ta način predstavljeni večjemu številu morebitnih kupcev. Ne smejo pa izpustiti dejstva, da je pomembno pri odpiranju trgovine v tujini pridobiti najboljšo lokacijo, kjer se dnevno izmenja velika masa ljudi (trgovski centri, mestna jedra). Podjetje bo moralo začeti z odnosi z javnostjo na nekem evropskem tržišču postopno. Potrebno bo pošiljanje člankov o podjetju, njegovi dolgoletni tradiciji, evropskemu poreklu, torej s poudarjanjem vseh ključnih konkurenčnih prednosti in to medijem z veliko stopnjo pokritosti izbrane ciljne skupine. V promocijo lahko uvrstimo tudi razna sponzoriranja ali sodelovanje s katero od znanih oseb iz javnega življenja.

9 IZVOZNO TRŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE LENCIA

Ko se bo podjetje Zlatarna Celje odločilo, da prične s trženjem blagovne znamke Lencia na evropskem okolju, bodo za to potrebne številne aktivnosti. Podjetje bo moralo okrepiti osrednjo sposobnost podjetja in sam razvoj. Moralo bo izboljšati svoje proizvodne zmogljivosti in optimirati proizvodni program. Vse te aktivnosti bodo izboljšale kakovost proizvodov in znižale stroške. V podjetju bodo morali preiti iz proizvodne naravnosti v tržno usmerjenost. Trg nam lahko pove katere so zahteve kupcev in kako se prilagoditi na te zahteve in potrebe. Posledično bo treba določiti tudi tiste izdelke blagovne znamke Lencia, ki bodo za določeno tržišče najbolj zanimivi. Na podlagi tega bo treba narediti dolgoročni plan širitve poslovanja. Oceniti bodo morali tudi vse dejavnike tveganja, ki se bodo pojavili pri širitvi na mednarodno okolje. Prej omenjeni plan bo moral obsegati:

- odločitev o poslovanju na trgih Evropske unije,
- odločitev o lokacijah poslovanja (maloprodaja, prodaja na letalih, preko zastopnika v specializiranih trgovinah),
- strategije prodajnega asortimenta za izbrana tržišča,
- strategijo obsega in dinamike proizvodnje,
- strategijo izvoznih cen,
- metode in oblike vstopa na tuje trge.

Poslovanje na novih mednarodnih trgih zahteva specifična znanja in managerske sposobnosti. Še vedno pride najbolj v ospredje trženjska funkcija, saj predstavlja pglavitno vlogo pri vzpostavitvi mednarodnega poslovanja. Trženje se mora ukvarjati s pospeševanjem prodaje in promocijo podjetja. Nujen pogoj za uspešno poslovanje na nekem novem trgu pa je dolgoročno zasnovana strategija z izdelanim trženjskim programom. Za nastop na nekem tržišču bodo potrebna velika vlaganja v blagovno znamko Lencia in izkušeno osebje, ki bo to znamko razvijalo. V prilogi 3 prikazujem promocijski material, ki predstavlja podporo poslovanju z blagovno znamko Lencia.

Pomembno bo to, da podjetje ne sme narediti prehitrih zaključkov o nastopu na nekem tržišču, brez predhodnih natančno izdelanih raziskav. Izdelati si mora natančne cilje za določeno obdobje in biti pripravljeno na potencialne probleme. Mora se usmeriti v proizvodnjo izdelkov, ki so atraktivni za določeno tržišče, saj izdelki, ki so atraktivni na domačem tržišču ne bodo nujno tudi na tujem. Morajo se zavedati, da mora biti sodoben pristop izvoznega trženja dolgoročna naloga z namenom pridobiti nove kupce, da zahteva uveljavljanje na novem tržišču bistveno več naporov in časa. Izjemnega pomena je natančna izbira distribucijskih partnerjev.

Izvozno trženje blagovne znamke Lencia

Izbor pravih partnerjev v tuji državi je težavna naloga, ker podjetje tam ni znano in lahko le dober partner koristi pri uporabi nekih distribucijskih kanalov. Nujen bo tudi razvoj tesnih partnerskih odnosov na tujih trgih in podpora matičnega podjetja.

Podjetje se bo moralo odločiti na kakšen način bo tržilo blagovno znamko Lencia. Ali bo odprlo lastne podružnice ali bodo vstopili na nek trg preko zastopnikov. Vstop preko zastopnikov je bistveno cenejši in je mogoče boljša izbira. Ob morebitni dobri prodaji preko zastopnikov, pa lahko podjetje v prihodnje razmišlja o odprtju lastne podružnice in na ta način širi blagovno znamko Lencia.

Pomembna bo predvsem jasna dolgoročna usmerjenost in stabilno vodstvo pri grajenju svoje mreže v tujini. Pomembno bo znanje in samozavest pri vzpostavitvi poslovanja na mednarodnem okolju.

10 SKLEP

Povod za pisanje diplomske naloge sem dobila pri delu v samem podjetju. Ugotovila sem, da se pojavljajo potrebe po širjenju samega podjetja na druga tržišča, saj je domače tržišče že zelo zasičeno in optimalno pokrito z lastno maloprodajno mrežo. Najpomembnejše ugotovitve ob pisanju diplomske naloge so predvsem te, da bo podjetje Zlatarna Celje moralo za uspešno trženje blagovne znamke Lencia najprej preurediti notranje procese, saj je pri mednarodnem trženju prav gotovo najpomembnejše, da ima podjetje natančno definirane funkcije zaposlenih, prvovrsten informacijski sistem, ki bo zagotavljal maksimalno podporo pri mednarodnem trženju in prav gotovo tudi zelo usposobljen kader. Iz tega vidika bo potrebno izobraževanje kadra na področju trženja v evropskem okolju in povečanje proizvodnih zmogljivosti zaradi predvidenega povečanega povpraševanja in potrebe po večjih količinah izdelkov. Lahko rečemo, da je podjetje na to še kar dobro pripravljeno, saj ima trenutno neizrabljenih še 20-30 % kapacitet, ki jih lahko ob morebitnem povečanju povpraševanja takoj zapolni, prav tako pa lahko uvedejo še druge ukrepe, kot so tretja izmena in pa morebitna izdelava srebrnega nakita v Indiji preko poslovnega partnerja. Pred vstopom na novo tržišče bodo potrebne natančne analize, ki bodo pokazale na kateri trg se spleča vstopiti. Določiti bodo morali oblike vstopa na nov trg in tudi načine poslovanja. Pri oblikah vstopa bodo prav gotovo dobrodošle pretekle izkušnje, ki so jih že imeli, predvsem negativna izkušnja iz Rusije, ko so na čelo vodenja postavili domačega managerja in niso imeli nikakršnega nadzora nad njim. Iz tega vidika, bo treba pri morebitni vzpostavitvi poslovanju na evropskem okolju, upoštevati dejstvo, da je pri uveljavljanju na novem tržišču potrebna prisotnost zanesljivega človeka, iz lastnega podjetja, ki bo uvajal morebitnega novega in ga tudi stimuliral na potreben način, da se bo začela čutiti njegova pripadnost podjetju. Potrebne bodo natančne analize kupcev, njihovih potreb in zahtev, da se bo lahko na podlagi tega razvil celoten prodajni asortiment. Z natančno analizo vseh pomembnih parametrov pa se bo lahko začelo novo obdobje v poslovanju podjetja – poslovanje na trgu Evropske unije.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Brenčič Makovec, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec. 1999. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hrastelj, Tone. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jurše, Milan. 1997a. *Izvozni marketing – izbrane teme in povzetek predavanj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jurše, Milan. 1997b. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjski upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Zagreb: Mate.
- Pavlič Damijan, Jože, Marko Glažar, Sašo Polanec in Janez Prašnikar. 2003. Izvozno-investicijsko obnašanje slovenskih podjetij v tujini – izvoz in investicije: komplementa ali substituta. V *Srednja podjetja in gospodarska rast*, ur. Janez Prašnikar, 433–464. Ljubljana: Časnik Finance.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, Vekoslav. 2003. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rebernik, Miroslav. 1999. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Šuštar, Boris. 1997. *Zunanjetrgovinsko poslovanje: gradivo za študij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

VIRI

- Eurocom. 2007. *Informacijski sistem Zlatarna Celje: priročnik za uporabo*. Interno gradivo, Zlatarna Celje.
- Goldprice. 2009. *Gold price history*. [Http://goldprice.org/charts/history/gold_10_year_o_eur.png](http://goldprice.org/charts/history/gold_10_year_o_eur.png) (19. 3. 2009).
- Hribar, Matjaž. 2008. *Priložnosti poslovnega okolja*. [Http://download.microsoft.com/download/C/C/9/CC913014-C475-46B7-8566-81CA2265FF4D/6-Hribar-Priložnosti_poslovnega_okolja_EU.pdf](http://download.microsoft.com/download/C/C/9/CC913014-C475-46B7-8566-81CA2265FF4D/6-Hribar-Priložnosti_poslovnega_okolja_EU.pdf) (22. 3. 2009).
- JAPTI. 2009. *Predstavitev države*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/cze/predstavitev/#top](http://www.izvoznookno.si/podatki/cze/predstavitev/#top) (26. 4. 2004).

Literatura

- Levičar, Saša. 2004. *Poslovanje s tujino: Pridobitev in dobava blaga znotraj in preko meja Skupnosti*. [Http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=952&ID=3204](http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=952&ID=3204) (18. 3. 2009).
- MKPOPK – Zakon o ratifikaciji Konvencije o preskušanju in označevanju izdelkov iz plemenitih kovin. *Uradni list RS – Mednarodne pogodbe*, št. 15/2008.
- Poharc, Mojmir. 2009. *Podatki o poslovanju podjetja Zlatarne Celje*. Pogovor z avtorjem, Celje, april–junij 2009.
- Register predpisov Slovenije. 2009. *Države članice EU*. [Http://evropa.gov.si/gospodarstvo/](http://evropa.gov.si/gospodarstvo/) (26. 4. 2009).
- Videčnik, Renata. 2009. *Podatki o poslovanju podjetja Zlatarne Celje*. Pogovor z avtorjem, Celje, april–junij 2009.

PRILOGE

Priloga 1 Bilanca stanja

Priloga 2 Finančni podatki podjetja

Priloga 3 Promocijski material

BILANCA STANJA

Začetek poslovnega leta: 1.1.2007 Zaključek poslovnega leta: 31.12.2007 Revizorsko mnenje: Pritrdilno mnenje

Kategorije	Leto 2006	Struktura v %	Indeks 2007/2006	Leto 2007	Struktura v %
SREDSTVA	14.086.993	100	117	16.435.420	100
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	3.942.201	28	110	4.323.076	26,3
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne ča...	33.872	0,2	725	245.690	-1,5
1. Neopredmetena sredstva	33.872	0,2	174	58.812	0,4
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	n.p.	186.878	1,1
II. Opredmetena osnovna sredstva	2.599.328	18,5	89	2.320.327	14,1
III. Dolgoročne finančne naložbe in Naložbene neprem...	1.309.001	9,3	134	1.757.059	10,7
1. Naložbene nepremičnine	127.867	0,9	330	421.559	2,6
2. Dolgoročne finančne naložbe	1.181.134	8,4	113	1.335.500	8,1
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	n.p.	0	0
V. Odložene terjatve za davek	0	0	n.p.	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	10.132.803	71,9	119	12.097.914	73,6
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	46.895	0,3	0	0	0
II. Zaloge	4.796.570	34	118	5.673.701	34,5
III. Kratkoročne finančne naložbe	794.492	5,6	34	271.070	1,6
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	4.388.633	31,2	137	6.014.273	36,6
V. Denarna sredstva	106.213	0,8	131	138.870	0,8
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	11.989	0,1	120	14.430	0,1
Zunajbilančna sredstva	9.081.864	64,5	137	12.471.278	75,9
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	14.086.993	100	117	16.435.420	100
A. KAPITAL	6.476.506	46	107	6.913.203	42,1
I. Vpoklicani kapital	1.235.215	8,8	100	1.235.215	7,5
1. Osnovni kapital	1.235.215	8,8	100	1.235.215	7,5
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	n.p.	0	0
II. Kapitalske rezerve	293.332	2,1	100	293.332	1,8
III. Rezerve iz dobička	238.141	1,7	100	238.142	1,4
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	n.p.	0	0
V. Preneseni čisti poslovni izid	3.726.978	26,5	97	3.604.819	21,9
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	982.841	7	157	1.541.695	9,4
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZME...	0	0	n.p.	0	0
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	7.589.806	53,9	125	9.484.885	57,7
D. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	1.481.151	10,5	88	1.298.317	7,9
I. Dolgoročne finančne obveznosti	25.981	0,2	48	12.426	0,1
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	1.455.170	10,3	88	1.285.891	7,8
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	n.p.	0	0
E. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	6.108.655	43,4	134	8.186.568	49,8
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	n.p.	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	4.711.976	33,4	136	6.402.692	39
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.396.678	9,9	128	1.783.876	10,9
F. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	20.681	0,1	181	37.332	0,2
Zunajbilančne obveznosti	9.081.864	64,5	137	12.471.278	75,9

Opomba: Prikazani podatki so v 1 EUR.

Vir: Zlatarna Celje 2008.

FINANČNI PODATKI PODJETJA

Kategorije	2003	2004	2005	2006	2007	Povprežje rasti
Sredstva	9.130.302	10.029.673	11.329.025	14.086.993	16.435.420	20,45%
<u>Dolgoročna sredstva</u>	1.861.344	2.180.556	2.693.630	3.942.201	4.323.076	26,69%
Opredmetena osnovna sredstva	727.647	1.474.224	1.313.535	2.599.328	2.320.327	32,91%
<u>Kratkoročna sredstva</u>	7.257.184	7.842.744	8.625.782	10.132.803	12.097.914	18,43%
Zaloge	3.732.219	3.945.575	4.261.540	4.796.570	5.673.701	15,39%
Kratkoročne poslovne terjatve	2.786.350	3.430.774	3.481.824	4.388.633	6.014.273	31,43%
Obveznosti do virov sredstev	9.130.302	10.029.673	11.329.025	14.086.993	16.435.420	20,45%
<u>Kapital</u>	4.867.073	4.997.356	5.473.508	6.476.506	6.913.203	12,38%
<u>Finančne in poslovne obveznosti</u>	4.160.175	4.999.737	5.825.347	7.589.806	9.484.885	27,6%
Dolgoročne obveznosti	n.p.	n.p.	514.860	1.481.151	1.298.317	58,8%
Dolgoročne finančne obveznosti	n.p.	n.p.	38.915	25.981	12.426	(43,49)%
Dolgoročne poslovne obveznosti	n.p.	n.p.	475.946	1.455.170	1.285.891	64,37%
Kratkoročne obveznosti	n.p.	n.p.	5.310.487	6.108.655	8.186.568	24,16%
Kratkoročne finančne obveznosti	n.p.	n.p.	4.186.904	4.711.976	6.402.692	23,66%
Kratkoročne poslovne obveznosti	n.p.	n.p.	1.123.583	1.396.678	1.783.876	26%
Čisti prihodi od prodaje	9.744.838	10.356.122	10.765.241	11.707.011	14.670.676	16,74%
Poslovni odhodki	9.175.245	9.476.977	9.566.846	10.850.200	13.195.347	17,44%
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	1.237.741	1.158.058	1.489.345	1.461.273	2.152.775	20,23%
Finančni prihodi	647.807	95.858	80.672	41.068	62.861	(11,73)%
Finančni odhodki	240.658	757.479	365.271	301.288	399.600	4,59%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	1.447.840	353.761	961.393	983.000	1.541.695	26,63%
Povprečno število zaposlenecv na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	153,02	162,93	165,98	169,56	177,96	3,55%
Delež kapitala v financiranju	53,31	49,83	48,31	45,98	42,06	(6,7)%
Delež dolgov v financiranju	45,56	49,85	51,42	53,88	57,71	5,94%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,82	1,79	1,62	1,66	1,48	(4,62)%
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,88	0,89	0,82	0,87	0,78	(2,28)%
Obračanje zalog 1	2,71	2,41	2,28	2,31	2,46	3,88%
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	4,02	3,37	3,14	3,01	2,85	(4,77)%
Dnevi vezave zalog 1	134,55	151,41	160,09	157,89	148,37	(3,73)%
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	90,7	108,45	116,22	121,2	128,18	5,02%
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	13,03	3,29	8,55	7,85	9,87	7,43%
Čista donosnost sredstev	18,69	3,7	9	7,74	10,1	5,95%
Čista donosnost kapitala	34,11	7,19	18,36	16,45	23,03	11,99%
Revizor	10	15	0	41	41	
Revizorsko mnenje					1	
Vir podatkov	APP/AJPES	APP/AJPES	APP/AJPES	AJPES-RV	AJPES-RV	
Začetek poslovnega leta					1.1.2007	
Zaključek poslovnega leta					31.12.2007	
Delni izkaz	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	
Datum vnosa	8.12.2004	23.12.2005	18.5.2007	26.2.2008	19.12.2008	

Opomba: Prikazani podatki so v 1 EUR.

Vir: Zlatarna Celje 2008.

PROMOCIJSKI MATERIAL

LENCIA







