

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRIVLAČNOSTI TUJIH TRGOV ZA VSTOP PODJETJA
MG ROHR**

Ljubljana, september 2018

ŠPELA ANDRIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Andric, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom: Analiza privlačnosti tujih trgov za vstop podjetja MG Rohr, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 ANALIZA TRGA	2
1.1 Izbira trga	3
1.1.1 Nesistematičen pristop k izbiri trga	3
1.1.2 Sistematičen pristop k izbiri trga	4
1.2 Analiza makro okolja	4
1.3 Porterjev model privlačnosti panoge	5
1.4 Analiza konkurence	5
1.4.1 Identifikacija konkurence	6
1.4.2 Analiziranje konkurence	8
1.4.2.1 Cilji	8
1.4.2.2 Predpostavke	8
1.4.2.3 Trenutna strategija	8
1.4.2.4 Viri in sposobnosti konkurenta	9
1.5 Analiza kupcev	10
1.5.1 Segmentacija kupcev	10
1.5.2 Motivacija kupcev	11
1.5.3 Nezadovoljene potrebe kupcev	11
1.6 GE ali McKinsey matrika privlačnosti trga	11
2 VSTOPNA STRATEGIJA PODJETJA NA TUJ TRG	13
3 PODJETJE MG Rohr d.o.o.	14
4 RAZISKAVA POSAMEZNIH TRGOV	15
4.1 Raziskava trga Hrvaške	16
4.1.1 Analiza makro okolja	16
4.1.1.1 Politično okolje	16
4.1.1.2 Ekonomsko okolje	17
4.1.1.3 Sociokulturno okolje	18
4.1.1.4 Tehnološko okolje	18
4.1.2 Analiza panoge	19
4.1.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji	19
4.1.2.2 Nevarnost vstopa novih podjetij	20
4.1.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev	20
4.1.2.4 Pogajalska moč kupcev	21

4.1.2.5	<i>Nevarnost novih substitutov</i>	22
4.1.3	Analiza konkurence	22
4.1.3.1	<i>Feroimpex automobilska tehnika d.o.o.</i>	23
4.1.3.2	<i>ŠELA Proizvodnja d.o.o.</i>	25
4.1.3.3	<i>Laser Inženjering d.o.o.</i>	26
4.1.4	Analiza kupcev	27
4.2	Raziskava trga Srbije	29
4.2.1	Analiza makro okolja	29
4.2.1.1	<i>Politično okolje</i>	29
4.2.1.2	<i>Ekonomsko okolje</i>	30
4.2.1.3	<i>Sociokulturno okolje</i>	32
4.2.1.4	<i>Tehnološko okolje</i>	32
4.2.2	Analiza panoge	32
4.2.2.1	<i>Tekmovalnost med obstoječimi podjetji</i>	32
4.2.2.2	<i>Nevarnost vstopa novih podjetij</i>	34
4.2.2.3	<i>Pogajalska moč dobaviteljev</i>	34
4.2.2.4	<i>Pogajalska moč kupcev</i>	35
4.2.2.5	<i>Nevarnost novih substitutov</i>	36
4.2.3	Analiza konkurence	36
4.2.3.1	<i>IDAS d.o.o.</i>	37
4.2.3.2	<i>JLB Soulier d.o.o.</i>	38
4.2.3.3	<i>Promaschinen d.o.o.</i>	39
4.2.4	Analiza kupcev	40
4.3	Raziskava trga Bosne in Hercegovine	41
4.3.1	Analiza makro okolja	41
4.3.1.1	<i>Politično okolje</i>	41
4.3.1.2	<i>Ekonomsko okolje</i>	42
4.3.1.3	<i>Sociokulturno okolje</i>	43
4.3.1.4	<i>Tehnološko okolje</i>	44
4.3.2	Analiza panoge	44
4.3.2.1	<i>Tekmovalnost med obstoječimi podjetji</i>	44
4.3.2.2	<i>Nevarnost vstopa novih konkurentov</i>	45
4.3.2.3	<i>Pogajalska moč dobaviteljev</i>	46
4.3.2.4	<i>Pogajalska moč kupcev</i>	47
4.3.2.5	<i>Nevarnost substitutov</i>	47

4.3.3	Analiza konkurencije	48
4.3.3.1	<i>Saraj-Komerc d.o.o.</i>	49
4.3.3.2	<i>TMD Group</i>	50
4.3.3.3	<i>SIM Technik d.o.o.</i>	52
4.3.4	Analiza kupcev	53
4.4	Izvedba GE/McKinsey matrike privlačnosti trga	54
5	PREDLOG ZA PODJETJE	57
	SKLEP	59
	LITERATURA IN VIRI	60
	PRILOGE	72

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Izkaz poslovnega izida podjetja Feroimpex (v EUR)	24
Tabela 2:	Kazalniki uspešnosti podjetja Feroimpex	24
Tabela 3:	Izkaz poslovnega izida podjetja ŠELA Proizvodnja d.o.o. (v EUR)	25
Tabela 4:	Kazalniki uspešnosti podjetja ŠELA proizvodnja d.o.o.	26
Tabela 5:	Izkaz poslovnega izida podjetja Laser Inženjering d.o.o. (v EUR)	26
Tabela 6:	Kazalniki uspešnosti podjetja Laser Inženjering d.o.o.	27
Tabela 7:	Izkaz poslovnega izida podjetja IDAS d.o.o. (v EUR)	38
Tabela 8:	Kazalniki uspešnosti podjetja IDAS d.o.o.	38
Tabela 9:	Izkaz poslovnega izida podjetja JLB Soulier d.o.o. (v EUR)	39
Tabela 10:	Kazalniki uspešnosti podjetja JLB Soulier d.o.o.	39
Tabela 11:	Izkaz poslovnega izida podjetja Promaschinen d.o.o. (v EUR)	40
Tabela 12:	Kazalniki uspešnosti podjetja Promaschinen d.o.o.	40
Tabela 13:	Izkaz poslovnega izida podjetja Saraj-Komerc d.o.o. (v EUR)	50
Tabela 14:	Kazalniki uspešnosti podjetja Saraj-Komerc d.o.o.	50
Tabela 15:	Izkaz poslovnega izida skupine TMD (v EUR)	51
Tabela 16:	Kazalniki uspešnosti skupine TMD Group	52
Tabela 17:	Izkaz poslovnega izida podjetja SIM Technik d.o.o. (v EUR)	52
Tabela 18:	Kazalniki uspešnosti podjetja SIM Technik d.o.o.	53
Tabela 19:	Dejavniki tržne privlačnosti Hrvatske, Srbije in BiH	54
Tabela 20:	Dejavniki konkurenčne moči podjetja MG Rohr	55

KAZALO SLIK

Slika 1:	McKinseyeva matrika privlačnosti trga	12
Slika 2:	Vrednost prodaje v panogi strojna obdelava kovin na Hrvatskem (v tis. HRK)	19
Slika 3:	Gibanje marže v panogi strojna obdelava kovin na Hrvatskem (v tis. HRK)	22
Slika 4:	Razvrstitev izbranih konkurentov podjetja MG Rohr na Hrvatskem	23
Slika 5:	Gibanje vrednosti prodaje (v tis. HRK)	27
Slika 6:	Gibanje vrednosti bruto marže (v tis. HRK)	28
Slika 7:	Gibanje vrednosti prodaje v panogi gradnja ladij in čolnov (v tis. HRK)	28

Slika 8: Gibanje vrednosti prodaje v panogi proizvodnja kovinskih izdelkov razen strojev in naprav v Srbiji (v mio. RSD)	33
Slika 9: Razvrstitev izbranih konkurentov podjetja MG Rohr v Srbiji	37
Slika 10: Gibanje vrednosti prodaje v panogi strojna obdelava kovin v BiH (v tis. BAM)	44
Slika 11: Razvrstitev izbranih konkurentov podjetja MG Rohr v BiH	48
Slika 12: Matrika privlačnosti Hrvaškega trga, Srbskega trga in trga BiH za podjetje MG Rohr.....	56

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Predstavitev PEST analize	1
Priloga 2: Predstavite silnic Porterjevega modela privlačnosti panoge.....	2
Priloga 3: Model identifikacije konkurentov	5
Priloga 4: Komponente analize konkurence	6
Priloga 5: STP model segmentacije	7
Priloga 6: Analiza motivacije kupcev.....	8
Priloga 7: Tveganje in kontrola pri različnih vstopnih oblikah	9
Priloga 8: Predstavitev vstopnih oblik na tuj trg	10
Priloga 9: Predstavitev podjetja MG Rohr	13
Priloga 10: Vrednost prodaje na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine (v EUR)	15
Priloga 11: Osnovni vprašalnik za izvedbo intervjuja	16
Priloga 12: Struktura intervjuvancev	17
Priloga 13: Analiza makro okolja Hrvaške.....	18
Priloga 14: Gibanje vrednosti prodaje v panogi strojna obdelava kovin na Hrvaškem (v tis. HRK).....	21
Priloga 15: Gibanje cen jekla (v Yuan)	22
Priloga 16: Gibanje vrednosti bruto marže v panogi strojna obdelava kovin na Hrvaškem (v tis. HRK).....	23
Priloga 17: Gibanje vrednosti prodaje v panogi proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic na Hrvaškem (v tis. HRK).....	24
Priloga 18: Gibanje vrednosti prodaje v panogi proizvodnja ostalih prevoznih sredstev na Hrvaškem (v tis. HRK)	25
Priloga 19: Gibanje vrednosti bruto marže v panogi proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic na Hrvaškem (v tis. HRK).....	26
Priloga 20: Gibanje vrednosti bruto marže v panogi proizvodnja ostalih prevoznih sredstev na Hrvaškem (v tis. HRK)	27
Priloga 21: Gibanje vrednosti prodaje v panogi gradnja ladij in čolnov na Hrvaškem (v tis. HRK).....	28
Priloga 22: Analiza makro okolja Srbije	29
Priloga 23: Gibanje prodaje avtomobilske industrije Srbije (v EUR)	32
Priloga 24: Analiza makro okolja Bosne in Hercegovine	33
Priloga 25: Razlaga tabele dejavnikov tržne privlačnosti Hrvaške, Srbije in BiH.....	36
Priloga 26: Razlaga tabele dejavnikov konkurenčne moči podjetja MG Rohr	38

SEZNAM KRATIC

tis. – tisoč

mio. – milijon

mrd. – milijarda

BAM – Konvertibilna marka Bosne in Hercegovine

BDP – Bruto domači proizvod

BiH – Bosna in Hercegovina

EU – (ang. European Union); Evropska unija

EUR – (ang. Euro); Evro

HRK – Hrvaška kuna

IMF – (ang. International Monetary Fund); Mednarodni denarni sklad

MSP – Mala in srednje velika podjetja

OECD – (ang. Organization for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

RSD – Srbski dinar

ROA – (ang. Return on assets); Donosnost sredstev

ROE – (ang. Return on equity); Donosnost kapitala

TNI – Tuje neposredne investicije

USD – (ang. United States dollar); Ameriški dolar

WB – (ang. The World Bank); Svetovna banka

WEF – (ang. World Economic Forum); Svetovni gospodarski forum

UVOD

Podjetja se pogosto ne zadovoljijo le s poslovanjem na domačem trgu in jih različni motivi ženejo v internacionalizacijo oziroma vstop na tuj trg (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009). Na tak način podjetja izboljšajo svojo konkurenčnost, poslovni uspeh in dolgoročno dobičkonosnost. Podjetje v procesu internacionalizacije stopi iz svojega okolja v mednarodno, ki je lahko popolnoma drugačno iz različnih vidikov (Kubíčková, Votoupalová & Toullová, 2014). Zaradi pomanjkanja izkušenj, sredstev ter informacij o trgu manjša podjetja v procesu vstopa pogosto naletijo na težave, ki so še pogostejše pri naprednejših oblikah vstopa. Temeljita predhodna raziskava trga je ključnega pomena pri ugotavljanju povezav med zmožnostmi, sposobnostmi in cilji podjetja ter med karakteristikami izbranega trga in njegovimi zahtevami. Pri podjetjih, ki na mednarodni trg vstopajo prvič, je taka raziskava zaradi pomanjkanja izkušenj še večjega pomena (Yip, Gomez Biscarri & Monti, 2000).

Podjetje MG Rohr je slovensko podjetje specializirano za prodajo jeklenih cevi, jeklenih proizvodov in polizdelkov. Kot trgovec je podjetje generalni zastopnik podjetja Karl Mertl z Dunaja za slovensko tržišče ter tržišča držav bivše Jugoslavije (MG Rohr, 2018a). Podjetje ima tudi lasten proizvodni del, katerega storitve bi prav tako želeli ponuditi na tuj trg.

Ker mala podjetja, kot je podjetje MG Rohr, trge velikokrat izbirajo brez večjih predhodnih analiz, bi s pomočjo sistematizirane analize makro okolja, panoge, konkurence in kupcev na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, podjetju rada zagotovila ustrezno analitično podlago za odločitev o nadaljnji širitvi. Namen mojega magistrskega dela je določiti postopek za analizo trgov in izbiro najprivlačnejšega s pomočjo pregleda literature. S poglobljeno analizo treh držav bivše Jugoslavije želim pomagati podjetju MG Rohr pri izbiri najprimernejšega za vstop z eno od zahtevnejših oblik internacionalizacije.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi analiz treh trgov in s pomočjo matrike tržne privlačnosti izbrati najprimernejši trg za vstop podjetja MG Rohr. Glede na izbrano državo je nadaljnji cilj izbrati najboljšo izmed naprednejših oblik internacionalizacije za omenjeno podjetje.

Naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Teoretični del prične z analizo trga, ki je razdeljen na analizo makro okolja, Porterjev model privlačnosti panoge, analizo konkurence in analizo kupcev. Nadaljuje se s poglavjem o matriki privlačnosti trga ter zaključi s predstavitvijo vstopnih strategij. Empirični del se začne s predstavitvijo podjetja MG Rohr in njegovo finančno analizo. Sledi mu osrednje poglavje naloge, ki zajema analize trgov vseh treh držav in izvedbo matrike privlačnosti trgov. Nalogo zaključim s sklepom in predlogom za podjetje.

Magistrsko delo je izvedeno s pomočjo primarne in sekundarne analize. Sekundarni viri predstavljajo osnovo za predstavitev teoretičnih konceptov ter pridobitev podatkov za analizo trgov. Sekundarne vire v teoretičnem delu naloge predstavlja strokovna literatura ter znanstveni članki, v drugem delu naloge pa spletno dostopne baze podatkov, publikacije,

časopisni ter internetni članki, spletne strani podjetij in podobno. Primarno analizo sem izvedla s pomočjo vrste intervjujev. S pomočjo intervjuvanja zaposlenih v podjetjih na izbranih trgih sem pridobila ažurne informacije o stanju na trgu in v panogi. Intervjuji so polstrukturirani s vprašanji odprtega tipa. Enega sem izvedla osebno, ostale pa preko telefonskega pogovora.

1 ANALIZA TRGA

Preden se osredotočimo na tržno analizo, najprej premislimo o tem, kaj trg sploh je. »Trg« lahko razumemo kot širšo geografsko enoto, kot prostor, kjer poteka kupovanje in prodaja dobrin. Besedo trg uporabljamo tudi, kadar mislimo na razmerje med povpraševanjem in ponudbo določenega proizvoda. Najprimernejša definicija za raziskovalno delo v nadaljevanju pa je, da je trg skupnost ljudi z istega geografskega območja, ki imajo, kot organizacija ali kot posamezniki, potrebo po proizvodih določene skupine in imajo hkrati željo in zmožnost nakupa teh proizvodov (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 1997).

V osnovi trge delimo v dve skupini, in sicer na trg potrošnikov (ang. consumer market) in industrijske trge oz. trge organizacij (ang. organizational or industrial market). Trg organizacij sestavljajo posamezniki ali skupine, ki se zanimajo za določene proizvode in jih kupujejo iz treh razlogov: nadaljnja prodaja, uporaba v nadaljnji proizvodnji ali vsakodnevna uporaba (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 1997).

Podjetja pa se ne zadovoljijo vedno le s poslovanjem na domačem trgu. Različni motivi, med katerimi je pglavitni razlog dobiček, jih ženejo v internacionalizacijo oziroma vstop na tuj trg (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009). Poleg dobička sta pomembna razloga tudi vse večja intenzivnost konkurence in globalizacija gospodarstva. V kolikor je podjetje vstopilo na pravi trg s pravo strategijo, lahko to prinese vrsto prednosti, kot so večja konkurenčnost, dolgoročna dobičkonosnost ter rast in uspešnost poslovanja (Kubíčková, Votoupalová & Toullová, 2014). Po raziskavah Generalnega direktorata Evropske unije za notranji trg, industrijo, podjetništvo ter mala in srednja podjetja pa so pozitivni učinki internacionalizacije na mala in srednje velika podjetja še večji. Več kot 50 % teh podjetij po internacionalizaciji dosega višji promet, stopnja zaposlovanja v teh podjetjih je za nekaj procentov višja kot v podjetjih, ki delujejo le v domači državi, in kar 26 % mednarodno aktivnih malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP) prijavi tržno inovacijo, medtem ko je ta procent pri podjetjih, ki delujejo na domačem trgu, le okoli 8 % (EIM Business and Policy Research, 2010).

Ko se podjetje odloči razširiti svoje poslovanje preko nacionalnih meja, vstopa s tem v mednarodno okolje, ki je z ekonomskega, političnega, družbenega, kulturnega, okoljskega, tehnološkega in pravnega vidika lahko popolnoma drugačno (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009). Prav zaradi tega je nujno, da pred vstopom na trg naredimo temeljito analizo le-tega. Znanje, ki ga pridobimo v tržni raziskavi, je namreč ključnega pomena pri odločitvi za vstop na trg (Yip, Gomez Biscarri & Monti, 2000).

Poleg analize širšega okolja in podrobne analize panoge sta osnovna gradnika analize trga, ki pomagata pri oblikovanju strateške presoje o preučevanem trgu in njegovi dinamiki, analiza konkurence in analiza strank oziroma kupcev (Aaker, 2005).

1.1 Izbira trga

Prva in najpomembnejša odločitev, ki jo mora sprejeti podjetje, preden se odloči za vstop na tuji trg, je, da med privlačnimi trgi izbere najbolj potencialne oziroma tiste, ki bi najbolj ustrezali namenom podjetja, nato pa jih morajo še dokončno selekcionirati in izbrati pravega (Dubrovski, 2006). Za ta namen je nujno, da management v podjetju pozna načine, modele, postopke in presoje izbora trgov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Na izbiro trga, metodo in način vstopa na trg pomembno vplivata dostopnost virov in sredstev podjetij (Westhead, Wright & Ucbasaran, 2002).

Cilj, ki ga pri izboru trga zasledujemo, je, da med vsemi državami najdemo tiste z ustreznim tržnim potencialom in nato poskušamo zagotoviti najboljše izkoriščanje tržnih priložnosti na izbranem trgu, kar zagotovimo z uporabo ustrezne strategije vstopa (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Najpomembnejše je, da obstaja povezava med karakteristikami trga, zahtevami na tem trgu, zmožnostmi podjetja in možnostjo obstoja sinergij. Velika verjetnost je, da noben trg ne bo optimalen za podjetje z vseh vidikov, zato je potrebno pred izbiro pravega trga narediti primerjavo vseh držav kandidatk in izbrati tisto, ki se s podjetjem najbolj ujema (Yip, Gomez Biscarri & Monti, 2000).

Izbire trga se lahko lotimo na dva načina, in sicer s sistematičnim in nesistematičnim pristopom. Kadar podjetje izbere trg po strukturirani in formalizirani poti s pomočjo različnih analiz, govorimo o sistematičnem pristopu (Francioni & Musso, 2012). Pri MSP je odločitev o trgu najpogosteje posledica nerazumnih odločitev (Francioni & Musso, 2014).

1.1.1 Nesistematičen pristop k izbiri trga

Podjetja, še posebej MSP, glede na izsledke mnogih empiričnih raziskav običajno ne izbirajo trgov na sistematičen način, ampak je njihova odločitev posledica nerazumnih odločitev s strani managementa. Poleg tega MSP pogosto nimajo zadostnih sredstev in znanja, potrebnega za uspešno izvedeno sistematično analizo (Francioni & Musso, 2014).

Kot navaja Dubrovski (2006), za mala podjetja običajno velja, da izbor trga temelji na:

- povpraševanjih s strani podjetij, ki poslujejo v tujih državah,
- osebnem poznanstvu z ljudmi iz podjetij, lociranih v drugih državah,
- interesih, ki jih ima v tujini distributer ali zastopnik,
- pomembnejših poznanstvih, sklenjenih na sejnih in drugih prireditvah,
- na spletu dostopnih podatkovnih bazah trgovinskih združenj ali gospodarskih zbornic...

Kadar izbira trga ne temelji na katerem od zgornjih vzvodov, igrajo pomembno vlogo 3 vrste dejavnikov. Hollensen (2001) in Dubrovski (2006) navajata:

- psihološka oddaljenost, kar pomeni, da se podjetja pogosteje odločajo za trge, ki so manj negotovi in zanje velja, da so potrebne informacije lažje dostopne;
- kulturna oddaljenost, kar pomeni, da se podjetja pogosteje odločajo za vstop na trge, ki so po kulturi in navadah bližje domačemu trgu, zaradi česar posledično marketinškega spleta za proizvode ni potrebno ponovno razvijati ampak ga samo prilagodijo;
- fizična oddaljenost, kar pomeni, da se podjetja odločajo za vstop na trge, ki so domačemu trgu geografsko bližje, in jih je zato posledično tudi lažje spoznati in nadzirati.

Prav tako je običajno, da se mala podjetja osredotočijo le na nekaj zunanjih trgov, saj jim to omogoča, da se na teh trgih specializirajo in vzpostavijo določeno strokovno znanje, dobro in učinkovito distribucijsko mrežo ter so posledično sposobna svoje posle opraviti učinkovito (Brouthers, Brouthers, Hadjimarcou & Nakos, 2009).

1.1.2 Sistematičen pristop k izbiri trga

Brouthers in Nakos (2005) sta v svoji raziskavi potrdila, da obstaja pomembna povezava med sistematičnostjo procesa izbire trga in uspešnostjo internacionalizacije podjetja. Bolj sistematično, kot so se podjetja lotila izbire trga, bolje so se kasneje na tem trgu odrezala.

Zaradi velikega števila raziskovalcev, ki poudarjajo pomembnost in potrebo po sistematičnih pristopih k izbiri trga, obstaja veliko modelov za postopek selekcije, ki se razlikujejo predvsem po številu in vrsti korakov procesa (Francioni & Musso, 2012).

Mnogi avtorji delijo ta proces na dva dela. Prav tako Hollensen (2001) v svojem delu predlaga dvostopenjski pristop k izbiri trga, in sicer preliminarne ali predhodne analize trga v prvem koraku in podrobnejšo analizo celotnega izbranega trga v drugem koraku.

V predhodni analizi posameznega trga oziroma države le-tega analiziramo z vidika makroekonomskih meril in pravnih ter političnih tveganj s pomočjo analize okolja posamezne države ali trga (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Pri podrobnejši analizi Hollensen (2001) predlaga tako imenovano matriko tržne privlačnosti in konkurenčne prednosti podjetja. Podobno matriko, ki je podrobneje predstavljena v enem izmed naslednjih poglavij, je uvedlo tudi podjetje McKinsey & Company za podjetje General Electric. Gre za matriko privlačnosti panoge in položaja strateške poslovne enote (Rozman, 1993). V drugem koraku določimo merila za umeščanje držav ali podjetij v matriko ter sistem vrednotenja teh meril (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

1.2 Analiza makro okolja

Analiza makro okolja tuje države podjetjem omogoča preučiti in se spoznati s predvidljivimi in nepredvidljivimi izzivi, ki jih lahko pričakujejo v primeru, da s svojim podjetjem vstopijo na trg. Ti izzivi lahko močno vplivajo na poslovanje podjetja (Haron, 2015).

Pri analizi okolja je bolj bistveno od količine informacij to, da so le-te kvalitetne in relevantne, da so prevedene v takšno obliko, ki je uporabna v strateškem planiranju in da so

usmerjene v prihodnost. Širše okolje je podvrženo nenehnim spremembam, ki lahko za nekatera podjetja pomenijo grožnjo, druga pa jih znajo obrniti v svojo korist. V kolikor so podjetja o okolju in možnih spremembah vnaprej posvarjena, lahko spremembe dobro izkoristijo, kar je ena izmed pomembnejših prednosti dobre analize okolja (Abhishek, 2013).

Podjetja, ki poslujejo v različnih državah in različnih tržnih pogojih, kjer različnih vplivov okolja ne poznajo, vendar pa ti vseeno vplivajo na njihovo poslovanje, se zelo pogosto poslužujejo PEST analize za pregled makro okolja (Amatulli, Caputo & Guido, 2010). PEST analiza je ena najpogostejše uporabljenih metod za analizo okolja, ki združuje pregled političnega, ekonomskega, sociokulturnega in tehnološkega okolja (Abhishek, 2013). S pomočjo PEST analize lahko identificiramo kratko- in dolgoročne trende v okolju, s katerimi bi se podjetje v primeru vstopa na določen trg spopadlo (Kim-Keung Ho, 2014). Posamezne dele PEST analize podrobneje predstavljam v prilogi 1.

1.3 Porterjev model privlačnosti panoge

Podjetja pogosto zaznavajo le konkurenco v obliki trenutnih konkurentov na trgu, ne zavedajo pa se, da se konkurenčna borba za dobičke ne odvija samo med prisotnimi podjetji na trgu, ampak vključuje še štiri druge silnice: kupce, dobavitelje, potencialne konkurente in potencialne nadomestne proizvode. Panožna struktura je tista, ki določa konkurenčnost in dobičkonosnost na trgu ne glede na to, v kakšni fazi razvoja so proizvodi. Medtem ko na dobičkonosnost panoge na kratek rok vpliva neskončna množica faktorjev, pa tržna struktura, ki jo definiramo s prej omenjenimi konkurenčnimi silnicami, določa dobičkonosnost na srednji in dolgi rok (Porter, 2008). Cilj podjetij pri oblikovanju strategij je, da se v panogo umestijo tako, da so vplivi teh silnic nanje čim šibkejši oziroma tako, da jih lahko obrnejo sebi v prid (Porter, 2004).

S Porterjevim modelom petih silnic, natančneje predstavljenimi v prilogi 2, ocenjujemo stopnjo konkurence v panogi. Konkurenca je odvisna od naslednjih silnic, kot jih povzema Jaklič (2009), in sicer:

- panožne konkurence oziroma tekmovalnosti med obstoječimi podjetji,
- potencialne konkurence ali nevarnosti vstopa novih podjetij,
- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- možnosti pojava novih substitutov.

Ko podjetje, ki vstopa na nov trg, uspešno prepozna in analizira vseh pet silnic in temeljne vzroke zanje, lahko določi, katere so njihove prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenti na tem trgu (Porter, 2004).

1.4 Analiza konkurence

Osnovno vodilo pri oblikovanju konkurenčne strategije, katere cilj je umestiti poslovanje podjetja na način, da se maksimira vrednost tistih zmožnosti in sposobnosti, ki nas ločijo od

konkurenčnih podjetij, je celovita analiza konkurence. Končni cilj analize konkurentov je prihodnje predvidevanje o njihovih potencialnih potezah in možnostih uspeha teh potez, o odzivih ostalih podjetij v panogi na poteze drugih podjetij ter o odzivih konkurentov na spremembe v panogi ter na širše spremembe v okolju (Porter, 2004).

Managerji so pri prepoznavanju konkurentov podjetja pogosto premalo natančni in kratkovidni ter kot konkurente identificirajo le geografsko in produktno najbližja in najočitnejša podjetja (Bergen & Peteraf, 2003). Prav tako se pogosto dogaja, da podjetja kot konkurente dojemajo le največja ter najuspešnejša podjetja. Po navedbah in raziskavi Clarka in Montgomerya (1999) managerji velika podjetja smatrajo kot nevarne konkurente, ker praviloma razpolagajo z veliko sredstvi in so bolj izstopajoča v medijih, naložbenih analizah ter so bolj prepoznavna med ljudmi.

Podjetja, ki kot konkurente dojemajo le najbližja in najvidnejša podjetja, so pogosto žrtve konkurenčnih napadov podjetij iz tako imenovanih »slepih točk« (ang. blind spot), zato je pomembno, da konkurenčno okolje analiziramo čim širše v izogib takim napadom (Bazerman & Zajac, 1991). Končni cilj analize konkurence ni analizirati samo posameznih konkurentov ali naenkrat celotnih skupin podjetij, ampak je pomembno priti do ocene konkurenčnih napetosti in vplivov med podjetji ter predvidevanja možnih potez konkurentov in interakcij med podjetji (Chen, 1996).

Bergen in Peteraf (2002) v svojem delu predlagata model analize konkurence v dveh delih, in sicer v prvem koraku identifikacijo konkurentov, v drugem pa njihovo analizo. Vloga identifikacije konkurentov je, da podjetja razvršča na podlagi ključnih podobnosti in na tak način prevzema odgovornost za klasifikacijo podjetij. Pri analizi konkurentov pa gre za njihovo primerjanje na podlagi relativnih dejavnikov, torej prevzema nalogo ocenjevanja oziroma vrednotenja.

1.4.1 Identifikacija konkurence

Prvi korak analize konkurentov in analize dinamik konkurenčnih strategij je identifikacija konkurentov podjetja. Ta je ključna za podjetja, ki želijo preučiti konkurenčno stanje na trgu ter se zaščititi pred možnimi vdori konkurentov oziroma biti nanje pripravljeni. Identifikacija konkurentov je ključna tudi pri oblikovanju obrambne strategije pred temi vdori (Bergen & Peteraf, 2002). Izvaja se z namenom ozaveščanja managementa podjetja o obstoju nevarnosti in priložnosti, ki jih ustvarja konkurenca, kar lahko zagotovimo le s tem, da v začetni fazi analize izvedemo raziskavo konkurenčnega okolja (Bergen & Peteraf, 2002).

Identifikacija konkurentov zahteva hkratno preučevanje atributov domnevnih konkurentov na strani povpraševanja in ponudbe. Na strani povpraševanja preučujemo, do katere mere kupci naše in konkurentove produkte vidijo in dojemajo kot substitute, kar torej vključuje analizo funkcij produktov in analizo potreb, kakršne naslavljaajo naši in konkurenčni produkti. Na strani ponudbe je fokus usmerjen v to, do kakšne mere so si podjetja podobna oziroma se razlikujejo v smislu tehnoloških in proizvodnih zmogljivosti (Bergen & Peteraf, 2002).

V prvem koraku postopka identifikacije razvrstimo konkurente glede na potrebe, ki jih lahko zadovoljujejo. Najlažji način za to je, da poskušamo odgovoriti na vprašanje, ali opazovana podjetja trenutno zadovoljujejo enake potrebe strank kot naše podjetje in ali bodo imela tudi v prihodnosti zmožnost njihovega zagotavljanja. V tem primeru govorimo o konceptu »ujemanja potreb trga« (ang. »market needs correspondence«). Na ta način se maksimira zavedanje managementa o nevarnostih, ki jih prinaša konkurenca, in omogoči razvrstitev konkurentov na različne tipe (Bergen & Peteraf, 2002). Pri indikatorju ujemanja potreb trga je ključno, da na vprašanje, ali konkurenčno podjetje zadovoljuje enake potrebe kupcev, odgovorimo z da/ne oziroma ena/nič. Prav tako moramo znati odgovoriti na vprašanje: »Kakšne potrebe kupcev zagotavlja naše podjetje?« (Bergen & Peteraf, 2003).

Vprašanje, ki si ga zastavimo v drugem koraku identifikacije, je, s kakšnimi sredstvi in zmožnostmi deluje konkurenčno podjetje v primerjavi z našim podjetjem in kako dobro lahko zaradi tega zadovoljuje enake potrebe. Gre za koncept »enakovrednih zmožnosti podjetij« (ang. »capability equivalence«), s pomočjo katerega ugotavljamo relativno moč preučevanega podjetja in njegovega potenciala za konkuriranje (Bergen & Peteraf, 2003). Pod izrazom zmožnosti ne mislimo samo fizičnih sredstev in virov, ampak tudi spretnosti, tehnologije in druge organizacijske sposobnosti (Bergen & Peteraf, 2002).

V prilogi 3 je prikazan model identifikacije konkurentov. Na y-osi je prikazano ujemanje potreb trga, na x-osi pa enakovredne zmožnosti podjetij. S pomočjo teh dveh determinant lahko določimo mero, do katere si dve podjetji konkurirata (Bergen & Peteraf, 2003).

V prvi kvadrant spadajo podjetja, ki so najbližji in najbolj neposredni konkurenti osrednjemu podjetju, in podjetja, ki ponujajo dobre substitute. Ta podjetja zadovoljujejo enake osnovne tržne potrebe kot naše podjetje na enaki ali podobni ravni in posedujejo sposobnosti, primerljive našim. Predstavljajo najbolj neposredno konkurenčno grožnjo in bi jih naše podjetje moralo preverjati pogosteje in natančneje kot ostala.

Potencialni konkurenti zasedajo drugi kvadrant. To so podjetja, ki v tem trenutku ne zadovoljujejo dobro tržnih potreb, ampak se kljub temu uvrščajo visoko med enakovrednimi zmožnostmi podjetij. Pod izrazom potencialni konkurenti govorimo o dveh skupinah: potencialnih direktnih konkurentih in skritih potencialnih konkurentih. Pri skritih ali latentnih potencialnih konkurentih govorimo o podjetjih, ki zagotavljajo substitute, ki so po zmožnostih drugačni od konkurenčnih, vendar so jim funkcionalno enaki.

Podjetja, ki se nahajajo v tretjem kvadrantu, nastopajo v obeh dimenzijah najslabše in v tem trenutki niso konkurenčna, zato predstavljajo najmanjšo grožnjo.

Podjetja v četrtem kvadrantu kljub prisotnosti na trgu in zagotavljanju enakih osnovnih potreb strank nimajo pravih zmožnosti za njihovo zadostno zagotavljanje. Sem spadajo podjetja, ki zagotavljajo proizvode in storitve drugačne oziroma slabše kvalitete. Razdelimo jih lahko v dve skupini, in sicer v vertikalne diferenciatorje, ki ponujajo proizvode drugačne vrste in z njimi zagotavljajo enake potrebe, ampak na drugačni ravni, ter vertikalne substitutorje, kjer že cena odraža slabšo kvaliteto proizvodov (Bergen & Peteraf, 2003).

1.4.2 Analiziranje konkurence

Uspešni identifikaciji konkurentov sledi njihova podrobna analiza, ki omogoča celovito razumevanje konkurenčnih podjetij in zajema ocenjevanje ter analizo ciljev, prednosti, slabosti, strategij in vzorcev reagiranja na določeno situacijo (Cheng & Simkin, 1997).

Porter (2004) v svojem delu navaja štiri komponente analize konkurence. V kolikor želimo razumeti konkurenta in znati predvidevati o njegovem profilu odzivanja (ang. competitor's response profile), jih moramo poznati in razumeti. Te komponente so: prihodnji cilji, trenutne strategije, predpostavke ter viri in sposobnosti konkurenta. Model v prilogi 4 nam jih prikazuje kot osrednja področja in znotraj njih kazalnike, ki bi jih podjetja pri konkurentih morala redno spremljati (Kregar Brus, 2011).

Podjetja pri analizi konkurentov v večini večjo pozornost namenijo slabostim in prednostim ter sedanjim strategijam konkurentov, medtem ko se manj osredotočajo na to, kaj podjetje dejansko vodi naprej. Premalo pozornosti posvečajo ciljem podjetja ter predpostavkam o situaciji, v kateri trenutno so s svojim podjetjem (Porter, 2004).

1.4.2.1 Cilji

Poznavanje ciljev naših konkurentov in stopnje njihovega doseganja nam lahko prinese mnogo prednosti. Prva prednost je omogočeno dobro predvidevanje o zadovoljstvu konkurenta s trenutno situacijo in svojim finančnim stanjem, na podlagi česar lahko sklepamo o potencialnih spremembah njihove strategije, odzivih na spremembe v zunanjem okolju in potezah drugih podjetij. Podjetja se glede na svoje cilje prav tako različno odzivajo na strateške spremembe, saj je od ciljev podjetja odvisno, katere od teh sprememb jih ogrožajo in katere ne. Poznavanje ciljev podjetja nam pomaga pri razumevanju tega, kako resno moramo jemati pobude, ki jih daje tekmeč (Porter, 2004).

1.4.2.2 Predpostavke

Konkurentove predpostavke o svojem podjetju in o celotni panogi skupaj z drugimi podjetji so naslednja ključna komponenta v analizi konkurenta. Podjetja se skladno s temi predpostavkami različno vedejo, poslujejo in se odzivajo na dogodke in na podlagi teh predpostavk kreirajo svoje strategije (Kregar Brus, 2011). Predpostavke, ki jih imajo konkurenti o sebi ali o trgu, pa niso vedno pravilne in natančne (Porter, 2004).

Pri tem, kako managerji zaznavajo okolje, v katerem podjetje deluje, in oblikujejo svoje predpostavke, moramo biti pazljivi na že omenjene slepe točke. To so področja, ki jih managerji zaznavajo, vendar se sploh ne zavedajo njihove pomembnosti, jih zaznavajo nepravilno ali pa prepočasi (Porter, 2004).

1.4.2.3 Trenutna strategija

Trenutne strategije naših konkurentov so tretja komponenta analize in najpogostejše predstavljajo poslovne usmeritve vsakega posameznega področja poslovanja podjetja in

povezanosti njihovih funkcij (Porter, 2004). Največji oziroma najnevarnejši našemu podjetju so konkurenti, ki se usmerjajo na iste ciljne trge kot mi in imajo enako ali podobno strategijo. Zaradi tega je potrebno strategije konkurenčnih podjetij nenehno spremljati in jim svoje strategije prilagajati ter jih izboljševati (Kotler, 1998).

1.4.2.4 Viri in sposobnosti konkurenta

Vsi prejšnji koraki analize konkurenta, torej cilji, predpostavke in strategija, vplivajo na verjetnost, čas, naravo in jakost konkurentovih reakcij. Na to, ali je podjetje sploh zmožno reagirati ali celo samostojno sprožiti reakcijo na strateške premike in dogodke v panogi ter celotnem zunanjem okolju, pa določajo njegove prednosti in slabosti (Porter, 2004).

Da podjetje ugotovi prednosti in slabosti svojih tekmecev, mora v prvi vrsti pridobiti čim novejšo podatke o poslovanju konkurenta. V tem primeru nas zanimajo kazalci, kot so višina prodaje, tržni delež, stopnja dobička, donosnost naložb, denarni tok, nova vlaganja, stopnja izkoriščenosti zmogljivosti in tako dalje. Iz sekundarnih virov pa podjetja v drugem koraku pridobivajo informacije predvsem z osebnimi stiki ter trženjskimi raziskavami, v katere so vključeni dobavitelji, posredniki in odjemalci (Kotler, 1998).

1.4.2.5 Profil odzivanja konkurenta

Z analizo vseh štirih komponent lahko začnemo z naslednjima korakoma, ki nas pripeljeta do profila odzivanja konkurenta, kot ga predlaga Porter (2004).

Prvi korak je preučitev možnosti napada oziroma strateških potez, ki bi jih konkurent lahko naredil. Glede na cilje konkurenta in njegovo trenutno stanje lahko predvidevamo:

- ali namerava konkurent storiti kakšno strateško potezo;
- katere so najverjetnejše možne strateške poteze, ki bi jih glede na raziskane cilje, predpostavke in zmožnosti v primerjavi z dejanskim stanjem podjetje lahko naredilo;
- verjetno moč in resnost potez konkurenta, kar lahko ocenimo s pomočjo analize ciljev in zmožnosti; o resnosti poteze in v kolikšni meri se bo konkurent boril za njo lahko sklepamo na podlagi ocene tega, kaj takšna poteza konkurentu prinese oziroma kakšne koristi bo od nje imel.

Drugi korak predstavlja preučitev zmožnosti obrambe s pomočjo ugotovitev v prejšnjem delu analize:

- kateri vladni, makroekonomski in industrijski dogodki ter strateške poteze bi za konkurenčno podjetje predstavljali največjo grožnjo oziroma pred katerimi od teh je to podjetje najbolj ranljivo;
- katere so poteze, dogodki ali spremembe v okolju, ki konkurenta najbolj ogrozijo in bodo zato v konkurentu kljub visokim stroškom vzbudili željo po maščevanju oziroma povračilnih ukrepah;

- katere so glede na cilje, strategijo, zmožnosti in predpostavke tiste poteze ali dogodki, ki konkurenta ovirajo pri hitrem in učinkovitem reagiranju, in katere so tiste poteze, pri katerih konkurent ne bi bil učinkovit, če bi jih želel posnemati.

1.5 Analiza kupcev

Mnogi avtorji trdijo, da so stranke največje in najpomembnejše sredstvo za podjetje. Za uspeh podjetja naj bi bil ključen razvoj močnih in konstruktivnih odnosov s svojimi strankami, ki morajo temeljiti na zaupanju in dolgoročnosti. V nasičenih panogah je nove stranke težko pridobiti, zato je pomembno, da z obstoječimi obdržimo dobre odnose (Campbell & Cunningham, 1983).

Med kupcem in prodajalcem obstaja specifična vzajemna odvisnost, ki se skozi čas in skozi interakcije razvija. Ta odnos temelji na izmenjavi socialnih interakcij, poslov in informacij ter na prilagajanju proizvodov, storitev in postopkov za boljše doseganje želja in ciljev vseh vključenih (Hollensen, 2006)

Aaker (1998) za uspešno analizo strank predlaga v prvem koraku segmentacijo kupcev, ki ji sledi analiza dejavnikov motivacije in nazadnje še raziskava nezadovoljenih potreb kupcev.

1.5.1 Segmentacija kupcev

Faza segmentacije običajno sledi fazi izbora ključnega trga. Ker lahko model segmentacije uporabimo že pri samem izboru trga, govorimo v tem primeru o notranji ali intra segmentaciji trga, nekateri avtorji uporabljajo tudi izraz mikrotržna segmentacija (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Potrebe kupcev ne morejo biti več zadovoljene s pomočjo pristopa množičnega trženja, saj postajajo vedno bolj raznolike in široke (Dibb, 1998). Prav tako podjetja s širitvijo na tuje trge običajno zelo hitro spoznajo, da je kupcev preveč in se v svojih nakupnih zahtevah toliko razlikujejo, da eno podjetje zelo težko oskrbuje vse kupce na trgu. Podjetja morajo zato, v kolikor želijo biti v boljšem konkurenčnem položaju, ugotoviti najprivlačnejše segmente trga in se osredotočiti nanje. Govorimo torej o ciljnem trženju (Kotler, 1998).

Segmentacija je postopek, v katerem trg razdelimo na različne skupine, za katere potrebujemo različne izdelke oziroma cel trženjski splet (Kotler, 1998). S pomočjo segmentacije podjetja oblikujejo čim bolj homogene skupine kupcev glede na njihove potrebe in zahteve ter tako dosežejo ujemanje svojih zmožnosti in sredstev z zahtevami kupcev (Dibb & Simkin, 1997). Vsak segment ima specifične in edinstvene zahteve glede cen, značilnosti izdelka ter značilnosti blagovne znamke izdelka (Hollensen, 2006). Pri razdeljevanju strank v posamezne segmente je dobro, da prepoznamo čim več dejavnikov, po katerih lahko stranke segmentiramo. Aaker (1998) predlaga naslednje dejavnike: zaznane prednosti, pogostost uporabe, namen uporabe, vrsta organizacije, geografska lokacija, zvestoba stranke in občutljivost na ceno. Podjetja lahko za segmentacijo uporabijo le enega od teh dejavnikov ali pa kombinacijo več le-teh (Birjandi, Birjandi & Hamidzadeh, 2013).

Segmentacijo izvedemo v treh korakih, poznanih kot STP model, ki si sledijo tako: segmentacija, izbor ciljnega trga in umeščanje (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 1997). Postopek segmentacije oziroma STP model je natančneje predstavljen v prilogi 5.

1.5.2 Motivacija kupcev

Ko govorimo o motivaciji kupcev, govorimo o tem, kaj kupce nagovori k nakupni odločitvi in kakšna je razlika med segmenti (Aaker, 1998).

Aaker (1998) predlaga naslednje štiri korake v analizi motivacije kupcev in so prikazani v prilogi 6: prepoznavanje dejavnikov, ki motivirajo kupce; strukturiranje različnih motivatorjev v skupine; določevanje relativne pomembnosti vsakega motivatorja in nazadnje določanje tistih motivatorjev, ki imajo glavno vlogo.

1.5.3 Nezadovoljene potrebe kupcev

Raziskava nezadovoljenih potreb kupcev je ključna, ker podjetjem omogoča možnost vstopa na novi trg, povečanje tržnega deleža ali celo oblikovanje novega trga. Pri tem gre za potrebe, ki jih obstoječi proizvodi ne zadovoljujejo. Ker so kupci kljub pomanjkljivostim včasih na te proizvode navajeni, se nezadovoljenih potreb niti ne zavedajo. Take potrebe je posebej težko prepoznati, ravno zaradi tega pa kasneje prinesejo veliko večjo prednost pred konkurenti (Aaker, 1998).

1.6 GE ali McKinsey matrika privlačnosti trga

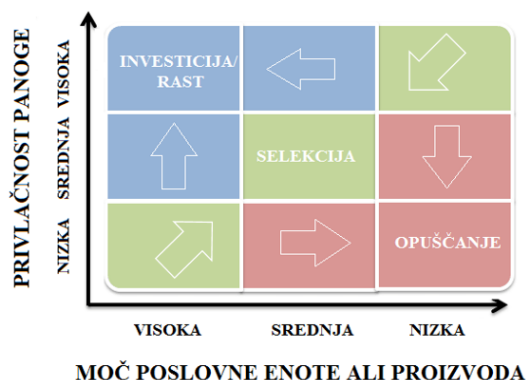
Podjetja, ki bi svojo dejavnost rada razširila na tuji trg, morajo skrbno izbrati, kam in s kakšno strategijo naj vstopijo ter kako bodo svojo ponudbo prilagodila specifikam tega trga. Skladno z omejenimi sredstvi, s katerimi razpolagajo, ne morejo vstopiti na vsak trg na način, da bi hkrati zagotavljali zadovoljstvo strank in dosegali lastne poslovne cilje, zato morajo identificirati najprivlačnejše, pri čemer si lahko pomagajo z različnimi modeli (Decuseara, 2013).

V podjetju General Electric so skupaj s svetovalno institucijo McKinsey & Company izoblikovali svojo portfeljsko matriko. Gre za tako imenovano matriko privlačnosti panoge in položaja strateške poslovne enote, ki predstavlja strukturiran in formalen način, s katerim povežemo konkurenčno moč podjetja s priložnostmi na različnih trgih (Rozman, 1993). GE/McKinsey matrika danes velja za enega izmed najpogostejše uporabljenih portfeljskih modelov (Amatulli, Caputo & Guido, 2010).

Prvoten namen te matrike je bila pomoč podjetjem z veliko poslovnimi enotami in širokim proizvodnim programom pri odločitvah o tem, v katere poslovne enote oziroma programe se splača investirati in v katere ne (Jurevicius, 2014). Velika prednost te matrike pa je, da jo lahko uporabimo ne samo za oceno poslovanja poslovne enote, ampak tudi za oceno poslovanja celotnega podjetja na določenem geografskem območju oziroma v določeni državi za različne proizvode, tehnologije, blagovne znamke in podobno (Afuah, 2009). Za našo raziskavo bo torej ustrezna raziskava celotnega trga in poslovanja podjetja na njem.

Cilj matrike v tej obliki je, da podjetju omogoči analizirati svoje slabosti in prednosti v različnih geografskih območjih in s tem identificirati najprivlačnejši trg, izboljšati nekonkurenčnost podjetja na kakšnem drugem trgu ali odvrniti vodstvo podjetja od neperspektivnih trgov (Decuseara, 2013).

Slika 1: McKinseyeva matrika privlačnosti trga



Vir: Jurevicius (2014).

Originalna matrika ima dve osi, in sicer je na navpični osi prikazana privlačnost panoge, na vodoravni osi pa moč posamezne poslovne enote ali proizvoda, kar je prikazano na sliki 1 (Rozman, 1993). Ocena privlačnosti panoge ali trga na navpični osi se oblikuje na osnovi podatkov, pridobljenih s pomočjo Porterjeve analize petih silnic, prav tako so vključeni podatki iz analize okolja, analize strank in analize konkurence. Na vodoravni osi ocena konkurenčne moči podjetja bazira na podatkih iz interne analize podjetja in na oceni kompetenc podjetja v primerjavi s konkurenti (Aaker, 2005). Prilagojena matrika, predlagana za nadaljnjo raziskavo, ima na vodoravni osi konkurenčno moč podjetja in ne konkurenčne moči strateške poslovne enote, navpična os pa namesto privlačnosti panoge prikazuje privlačnost posameznega trga oziroma države (Decuseara, 2013).

Za določitev privlačnosti trga uporabimo zunanje dejavnike, na katere podjetja ne morejo vplivati in smo jih pridobili s pomočjo analize trga, te so na primer: velikost trga, rast trga, cikličnost, konkurenčna struktura na trgu, vstopne ovire, dobičkonosnost panoge, tehnološki napredek, inflacija, regulacija, socialni standard, okoljski problemi, politični problemi, zakonodaja in podobno. Za določitev konkurenčne moči podjetja pa uporabimo notranje dejavnike vsakega podjetja, na katere podjetje lahko vpliva in jih pridobimo z interno analizo vsakega podjetja, in sicer: tržni delež, trženje, poprodajne storitve, vlaganje v raziskave in razvoj, distribucija, finančni viri, zaznana vrednost v očeh kupca, širina proizvodnega ali prodajnega programa, kakovost, zanesljivost in podobno. Izbira najprimernejših dejavnikov je prepuščena izvajalcem (Hax & Majluf, 1983).

Ko so vsi zunanji in notranji dejavniki izbrani in ocenjeni, državo glede na tržno privlačnost in konkurenčno moč podjetja, uvrstimo v matriko, kjer imamo na vsaki osi možnosti uvrstitve na »visoka«, »srednja« in »nizka«. Glede na mesto v matriki, kamor se država uvršča, se odločimo, kako bomo v prihodnje delovali in kako bomo postavili svojo strategijo

(Hax & Majluf, 1983). Države, ki v obeh dimenzijah dosegajo visoke rezultate in spadajo v eno izmed modrih polj v matriki na sliki 5, so najprivlačnejše in nudijo najboljše možnosti za dolgoročni razvoj podjetja. Podjetja se lahko na takšnih trgih ustalijo in nadalje investirajo. Države, ki dosegajo srednje vrednosti in se uvrščajo v eno izmed zelenih polj matrike na sliki 5, predstavljajo sekundarne trge. Takšne države so privlačne za podjetja, posedujejo tudi dovolj priložnosti zanje, vendar obstaja preveliko politično ali ekonomsko tveganje za stabilno in uspešno poslovanje, zato podjetja na teh trgih izbirajo drugačne strategije. Države, ki se uvrščajo najnižje, in sicer v rdečo območje matrike na sliki 5, predstavljajo države z visokim tveganjem. Podjetja tem trgom ne dajejo velike pozornosti (Decuseara, 2013).

2 VSTOPNA STRATEGIJA PODJETJA NA TUJ TRG

Ne glede na to, kakšno vrsto izdelka bi radi predstavili na novem trgu, v kateri sektor bi radi vstopili ter na katero geografsko področje bi se radi širili, zahteva vsak vstop visoko strokovno pripravo ter dobro premišljen in usklajen izvedbeni program. Poleg osnovne odločitve o tem, na kakšen način bo podjetje vstopilo na ciljni trg, se v tem koraku odločamo tudi o obsegu aktivnosti na tem trgu, načinu izvajanja svojih aktivnosti ter njihovem vrstnem redu, do katere meje se bomo morali prilagoditi lokalnim značilnostim in podobno (Dubrovski, 2006).

Pri oblikah vstopa na tuji trg le-te v grobem razvrstimo v tri skupine: izvozne, pogodbene in investicijske oziroma naložbene oblike. Pri vseh oblikah vstopa podjetij na mednarodni trg vedno vključimo oceno tveganja na tem trgu, oceno kontrole oziroma nadzora ter oceno za podjetje z vidika fleksibilnosti želenega načina vstopa (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009). Raven kontrole in raven tveganja močno vplivata na raven vključenosti podjetja, kar je prikazano na sliki v prilogi 7. Bolj, kot je podjetje samo fizično vpleteno v poslovanje na tujem trgu, večjo ima možnost kontrole, vendar pa so večja tudi tveganja, to pa je običajno povezano z visokimi investicijskimi stroški (Doole & Lowe, 2001).

Ko se podjetje odloča o strategiji vstopa na trg, je najbolj smiselno poiskati odgovor na naslednja tri vprašanja, ki jih v svojem delu predlagata Doole in Lowe (2001).

- Kakšno stopnjo nadzora nad poslovanjem na tujem trgu si želimo?
- Kolikšna je stopnja tveganja, ki smo jo pripravljene prevzeti?
- Kakšne stroške si lahko privoščimo?

Izvozne oblike vstopa na tuji trg imajo z vidika podjetja, ki vstopa na trg, nizko stopnjo nadzora, visoko fleksibilnost in posledično nizko tveganje, saj podjetja ne vlagajo visokih finančnih vložkov. Naložbene oblike se srečujejo z visoko stopnjo tveganja zaradi visoke vrednosti vloženih sredstev, visokega nadzora, saj je podjetje lastnik v celoti, in nizko stopnjo fleksibilnosti. Pogodbene oblike imajo deljeno tveganje in kontrolo zaradi deljenega lastništva (Hollensen, 2001).

V procesu izbora vstopne oblike podjetja običajno sprejmejo odločitev na podlagi dejavnikov, ki jih delimo v štiri skupine in jih v svojem delu predlagajo Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak in Ekar (2009) ter Hollensen (2001):

- notranji dejavniki, kjer se osredotočimo predvsem na analizo velikosti in pomena podjetja, mednarodnih izkušenj podjetja in na proizvod oziroma storitev;
- zunanji dejavniki, kamor prištevamo socialne in kulturne razlike med našim in tujim trgom, deželno tveganje, variabilnost obsega povpraševanja, velikost in rast trga, neposredne in posredne trgovinske omejitve, stopnjo in intenzivnost konkurence, dostopnost in oblike tržnih poti;
- značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa, kjer nas zanima predvsem nagnjenost managementa podjetja k tveganju, saj je potrjeno, da podjetja, ki so bolj nagnjena k tveganju, praviloma izbirajo zahtevnejše oblike vstopa na trg; poleg nagnjenosti k tveganju nas v tem koraku zanimata tudi stopnja nadzora in fleksibilnost posamezne oblike vstopa;
- posebnosti tako imenovanih transakcijskih dejavnikov, kjer govorimo o »internaliziranih« virih, ki so specifični, neotipljivi in nevidni, nemerljivi oziroma težko merljivi, težko zamenljivi in težko posnemljivi viri podjetja, ki podjetju omogočajo ustvarjanje konkurenčne prednosti.

Vsaka izmed vstopnih oblik je podrobneje predstavljena v prilogi 8.

3 PODJETJE MG Rohr d.o.o.

Podjetje Mg Rohr je specializirano za prodajo in dobavo brezšivnih in šivnih cevi, specialnih materialov in polizdelkov (MG Rohr, 2018a). Podjetje, podrobneje predstavljeno v prilogi 9, ima kot zastopnik avstrijskega podjetja Karl Mertl že od svojega začetka odprta vrata na tuja tržišča. Kot zastopnik za slovenski trg ter za tržišča držav bivše Jugoslavije, prodajo v tuje države izvaja že od svoje vzpostavitve. Prav tako sodeluje tudi z različnimi proizvajalci cevi in drugih jeklenih izdelkov iz različnih držav Evropske unije (v nadaljevanju EU). Izvozno poslovanje, ki predstavlja najenostavnejšo obliko internacionalizacije, podjetju torej ni tuje. V primeru podjetja MG Rohr govorimo o posredni obliki izvoza.

Največji delež tujih povpraševanj po materialu je MG Rohr sprva prejemal s strani hrvaških podjetij, ta pa se je še povečal po vstopu Hrvaške v EU. Podjetje je kasneje začelo poslovati tudi s srbskimi in bosanskimi podjetji, v redkih primerih pa tudi makedonskimi. Sodelovanje s podjetjem Karl Mertl je MG Rohru omogočilo rast vrednosti prodaje na tujih trgih brez kakršnihkoli oglaševalskih potez. S podjetji na omenjenih trgih MG Rohr posluje dobro in si v prihodnje želi odnose še utrditi.

V zadnjih letih so v podjetju ugotovili nižanje vrednosti prodaje na hrvaški trg in višanje vrednosti prodaje na srbski ter bosanski trg, kot prikazano v prilogi 10. Do leta 2015 je prodaja na Hrvaško dosegala veliko višje vrednosti kot prodaja na drugih dveh trgih, v lanskem letu pa so bile vrednosti že skoraj enake. Prodaja na srbskem trgu se je v veliki meri povečala na račun obstoječih strank podjetja, medtem, ko je rast prodaje na bosanski trg

predvsem posledica novih strank, ki se pred letom 2017 niso pojavljale. Glede na zanimiv preobrat se podjetje trudi obdržati raven prodaje na hrvaški trg, vendar pa vedno več pozornosti namenja srbskim in bosanskim strankam. Srbija ter Bosna in Hercegovina sta privlačnejši kot v preteklosti tudi zaradi vedno višje stopnje povezovanja z EU na podlagi trgovinskih in drugih sporazumov, kar olajša poslovanje s podjetji na teh trgih.

Podjetje pa si sedaj želi na omenjene trge vstopiti tudi kot dobavitelj polproizvodov in proizvodov, ki jih v večini namenja avtomobilski, kovinski in gradbeni industriji. Na tem mestu je pomembno izpostaviti, da podjetje svoje polproizvode in proizvode že izvaža podjetjem na avstrijski trg. V tem primeru lahko drugim podjetjem na trgu konkurira predvsem na osnovi nižjih cen. Zdaj pa si podjetje želi razširiti svojo mrežo še v druge države.

Izbira hrvaškega, srbskega ter bosanskega trga za nadaljnjo širitev je bila nekako smiselna. Podjetje na te trge, kot omenjeno, že vrši prodajo in med podjetji v sorodnih panogah uživa določeno stopnjo prepoznavnosti, ki je v veliki meri sicer vezana na podjetje Karl Mertl. Poleg tega so nam vsi trije trgi tako geografsko kot tudi kulturno zelo blizu. Podjetje vidi potencial predvsem v podjetjih v oskrbovalni verigi avtomobilske industrije. Avtomobilska industrija je v vseh omenjenih državah namreč v porastu in ima izjemen potencial. Na tem področju ima podjetje veliko izkušenj in dovolj znanih strank, kar bi mu na teh trgih dalo določeno konkurenčno prednost. Na južnih trgih bi podjetje MG Rohr obstoječim podjetjem težje konkuriralo s ceno, kot podjetjem na avstrijskem trgu. Rešitev problema cenovne nekonkurenčnosti podjetje vidi v fizični prisotnosti na trgu z eno od naprednejših oblik internacionalizacije. Ker podjetje ne more vstopiti na vse tri trge hkrati, smo se odločili raziskati njihovo privlačnost za vstop podjetja MG Rohr. Podrobnejša analiza omenjenih trgov sledi v nadaljevanju.

4 RAZISKAVA POSAMEZNIH TRGOV

Raziskovalni del naloge sledi predlaganemu postopku v teoretičnem delu naloge. Analizo posameznih trgov sem pričela s PEST analizo, sledijo ji analiza panoge s Porterjevim modelom petih silnic, analiza konkurence ter analiza kupcev.

Raziskave sem se lotila v dveh korakih. V prvem koraku sem se analize lotila s pomočjo sekundarnih podatkov, dostopnih na spletu, v naslednjem koraku pa sem izvedla še primarno analizo s pomočjo kvalitativnega zbiranja podatkov. Po združitvi sekundarnih podatkov iz predhodne analize sem glede na področja, ki so se mi zdela najbolj pomanjkljiva, izoblikovala vprašalnik za primarno analizo in ga uporabila kot osnovo za izvedbo osebnih intervjujev. Kreiran vprašalnik je bil osnova za intervjuje, nadaljnja vprašanja in podvprašanja pa so se pri vsakem intervjuju razlikovala glede na potek pogovora. Osnovni vprašalnik za polstrukturiran osebni intervju prikazujem v prilogi 11. Vprašanja so odprtega tipa. Prvotni namen je bil, da v vsaki državi opravim intervjuje s petimi podjetji v panogi. Zaradi neodzivnosti in nezainteresiranosti podjetij sem opravila le šest intervjujev. Prvi intervjuju sem opravila osebno v podjetju na Hrvaškem in je trajal okoli 30 minut. Ostale

intervjuje sem zaradi oddaljenosti podjetij in premalo sodelujočih oseb opravila preko telefonskega pogovora. Telefonski intervjuji so bili krajši, trajali so okoli 20 minut, sodelujočim pa sem zaradi lažje komunikacije vprašalnik poslala vnaprej. Sodelujoča podjetja delujejo v panogi strojne obdelave kovin, v prilogi 12 pa je prikazana njihova podrobnejša struktura. Pomanjkljivost intervjuja je, poleg premalo udeleženih oseb, tudi neenakomerna struktura le teh, saj Hrvaško predstavlja le ena oseba, medtem ko BiH predstavljata dve in Srbijo tri osebe.

Podatki, pridobljeni s primarno ter sekundarno analizo, so združeni v naslednjih poglavjih raziskave trgov. Skupaj z analizo podjetja MG Rohr tvorijo osnovo za izdelavo matrike privlačnosti trgov, ki je prikazana v podpoglavju 4.4.

4.1 Raziskava trga Hrvaške

4.1.1 Analiza makro okolja

V nadaljevanju je prikazan del analize makro okolja Hrvaške, ki je relevanten za nadaljnjo raziskavo. Ostali podatki makro analize Hrvaške, so predstavljeni v prilogi 13.

4.1.1.1 Politično okolje

Hrvaška se je v raziskavi World Bank (v nadaljevanju WB), ki ocenjuje kakovost regulacije poslovnega okolja, uvrstila na 51. mesto med 190 državami. Po zapletenosti ustanovitve novega podjetja se je uvrstila na 87. mesto. Podjetje je možno vzpostaviti v povprečno sedmih dneh, kar je tri dni manj kot je povprečje v regiji (The World Bank, 2018b). Med dejavniki, ki otežujejo poslovanje na hrvaškem trgu, daleč najbolj izstopa neučinkovitost vladne birokracije, sledijo mu politična nestabilnost, davčna zakonodaja in davčne stopnje ter visoka stopnja korupcije (WEF, 2017a). Nekoliko bolj zaskrbljujočo sliko kaže raziskava konkurenčnosti držav IMD (2018), ki jo med 63 državami v letu 2018 uvršča na 61. mesto.

Intervjuvanec E pravi: »Na Hrvaškem trgu ni nikakršnih ovir za tuja podjetja, ki si želijo tu vzpostaviti podjetje in uspešno poslovati. Če ima podjetje konkurenčen proizvod ima možnost uspeha, ne glede na panogo.« Nadalje pove še: »Vzpostavitev novega podjetja ni zapletena. Administrativni postopki se lahko zapletejo in nekoliko podaljšajo, kar lahko komu predstavlja večjo oviro. Po mojem mnenju je za slovensko oziroma drugo tuje podjetje celo lažje. Kolikor razumem situacijo so tuja podjetja bolj finančno stabilna ter napredna in bi se dobro znašla.«

Izmed 180 obravnavanih držav je Hrvaška na lestvici držav po stopnji korupcije v javnem sektorju na 57. mestu z 49 točkami, kjer nič točk pomeni najvišjo stopnjo korupcije, sto točk pa zelo nizko stopnjo korupcije. Od leta 2012 se je število točk povečalo s 46 na 49, kar kaže na malenkost boljše stanje (Transparency International, 2017), vendar pa vseeno kar 94 % državljanov, sodelujočih v raziskavi Evropske komisije, meni, da je korupcija močno prisotna v državi (Evropska komisija, 2017a). Ocenjeno je, da je najbolj razširjena v sodstvu,

javni upravi in v gradbenem sektorju. Podjetja na Hrvaškem iz tega razloga ne zaupajo sodstvu in prav tako ne verjamejo v učinkovitost pravnega sistema (GAN Integrity, 2017).

Hrvaška je odprta do tujih neposrednih investicij, vlada pa si želi v nadaljnje privabiti še več tujih investorjev. Vsi investitorji, domači in tuji, naj bi bili po zakonu enaki. Investicijskemu ozračju nekoliko negativen prizvok dajejo izkušnje dosedanjih tujih investorjev s pojavljanjem težav zaradi nepredvidljivega regulatornega okvira in pomanjkanja transparentnosti v administrativnih postopkih. Poslovna zakonodaja omogoča vsem tujim in domačim investorjem vzpostavitev in lastništvo podjetja ter jim dovoljuje delovanje v vseh profitnih dejavnostih. Na hrvaškem trgu ni nobene posebne pravne omejitve ali zakona, ki bi podjetjem preprečevala dostop, razen za določene izjemne dejavnosti (Bureau of Economic and Business Affairs, 2017). Ko sem o odnosu do tujih podjetij vprašala intervjuvanca E je odgovoril: »Na trgu ne obstaja nikakršna omejitev za tuja podjetja niti s strani države, niti s strani ostalih podjetij. Pogoji poslovanja tujih podjetij so dejansko enaki, kot za domača podjetja. Tuja podjetja so pred nami celo v prednosti. Lažje pridobijo potreben kapital, imajo modernejšo opremo, naprednejšo opremo in tako dalje.«

4.1.1.2 Ekonomska okolje

»Gospodarski pogoji so relativno slabi. Takšni so tudi pogoji za rast in konkurenčnost hrvaških podjetij. Z izjemo turizma, ki je kot verjetno veste gonilna sila gospodarstva države, so gospodarski subjekti v drugih panogah v zelo slabem stanju. Podjetja v ladjedelništvu, to so največja podjetja v državi, se soočajo z velikim problemom likvidnosti, kar predstavlja velik problem. Tudi stanje v naši panogi, torej v kovinski industriji, ni nič boljše,« je o gospodarskem stanju na Hrvaškem izrazil mnenje intervjuvanec E.

Hrvaška se je sicer od leta 2008 dalje soočala z intenzivno upočasnitvijo gospodarstva, ekonomska rast med leti 2009 in 2014 je stagnirala ali bila negativna (Central Intelligence Agency, brez datuma a). Po šestletni recesiji je Hrvaška v letu 2015 spet zaznala stanje rasti, vendar zaradi visokega državnega in podjetniškega dolga, visoke stopnje brezposelnosti in slabe investicijske klime stanje še zdaleč ni rožnato (The World Bank, 2017a). Plan vlade po letu 2016 je izboljšati poslovno klimo, poenostaviti davčni sistem ter z domačo potrošnjo in tujimi investicijami spodbuditi rast (Central Intelligence Agency, brez datuma a).

Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca je v letu 2016 znašal 12.095 ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD), v letu 2017 pa 24.562 USD (IMD, 2018). Gibanje BDP od leta 2012 kaže pozitiven trend, vendar je vrednost še vedno nižja kot tista pred krizo (The World Bank, 2017a). Realna rast BDP je v letu 2017 znašala 2,8 %, kar je bilo manj kot načrtovano, ista stopnja rasti pa je napovedana za letošnje leto. V prihodnjem letu napovedujejo 2,7 % rast (EU, 2018). EU v svoji napovedi prihodnjo rast hrvaškega BDP utemeljuje s povečano zasebno potrošnjo, kot posledico višjih plač, ter višje stopnje zaposlenosti prebivalstva. V letošnjem in prihodnjem letu se zlasti v javnem sektorju načrtuje večja poraba kapitala zaradi pomoči iz skladov EU. Finančne razmere in kreditni

tokovi v podjetniški sektor se počasi izboljšujejo. Povečanje investicij naj bi tako močneje vplivalo na rast BDP kot v preteklih letih (EU, 2018).

Hrvaška je v klasifikaciji tveganja Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) pristala v četrtem od sedmih rizičnih razredov (OECD, 2017). Na Hrvaškem je pogost problem plačilna nedisciplina podjetij. Problem je še večji od začetka gospodarske krize, ko se je likvidnost hrvaških podjetij precej poslabšala. Pri zagotavljanju plačil in izterjavi dolgov lahko nastane velik problem, zato se svetuje uporaba storitev ustrezne zavarovalnice (SPIRIT Slovenija, 2018f). Intervjuvanec E o plačilni disciplini na trgu pravi: »Plačilna disciplina je slaba, svoje obveznosti v roku poravnava le slabih 15 % podjetij, ostali pa praviloma redno zamujajo s plačili. Po moji oceni ostala podjetja praviloma plačujejo nekako v roku od 60 do 100 dni. Naše podjetje je eno izmed redkih v državi, ki se zaradi tega poslužuje zavarovanja poslov. Moje podjetje se zavaruje preko določenega društva, vendar to na trgu praviloma ni aktualno, saj prinaša dodaten strošek in posledično še niža že tako nizke dobičke.«

Minimalna bruto plača na Hrvaškem znaša 466 evrov (v nadaljevanju EUR) (Eurostat, 2018). Neto plača v privatnem sektorju se je zaradi olajšav pri osebnem dohodku od junija 2017 povečala za 3,9 %, neto plača v javnem sektorju pa se je povečala za 2 % (The World Bank, 2017a). V prihodnjih letih je napovedana ponovna rast plač, kar naj bi skupaj s pričakovano povečano produktivnostjo privedlo do stabilizacije stroška dela (EU, 2018).

4.1.1.3 Sociokulturno okolje

Hrvaška se že vse od leta 1990, kot tudi ostale države zahodnega Balkana, sooča z velikim problemom tako imenovanega bega možganov oziroma izseljevanja visoko izobraženih prebivalcev. Stanje se glede na podatke OECD izboljšuje. Najpogostejši razlogi za izseljevanje znanstvenikov, inženirjev in drugih visoko izobraženih ljudi so slabi življenjski pogoji, pomanjkanje infrastrukture za raziskave ter pomanjkanje finančnih virov oziroma pomoči (The World Bank Technical Assistance Project, 2013a).

4.1.1.4 Tehnološko okolje

World Economic Forum (v nadaljevanju WEF) je v svoji raziskavi ugotovil, da Hrvaška glede na povprečje EU in Severne Amerike zaostaja na področju inovacij, nekoliko boljše je le stanje tehnološke pismenosti. Pri inovacijah se uvršča na 106. mesto med 137 državami, pri tehnološki pismenosti pa na 43. mesto (WEF, 2017a).

Hrvaška v raziskave in razvoj glede na podatke Eurostata vlaga razmeroma malo, v primerjavi s povprečjem EU so njeni izdatki zelo nizki. Bruto izdatki za raziskave in razvoj v % BDP so bili najvišji leta 2008, ko so znašali 0,88 %. V letu 2016 so znašali 0,85 %, medtem ko je povprečje EU-28 znašalo 2,03 % BDP (Eurostat, brez datuma a).

Eden od večjih problemov je, da obstajajo učinkovite povezave med raziskovalnimi institucijami in privatnim sektorjem le pri večjih podjetjih, mala podjetja pa imajo z njimi

pogosto zelo šibke povezave ali jih sploh nimajo. Univerze in podjetja, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem, so redko vir informacij za prihodnje potencialne inovacije. V povprečju se le 6,9 % podjetij na Hrvaškem odloči sodelovati z univerzami in le 3,9 % s podjetji v raziskovalnih dejavnostih (The World Bank Technical Assistance Project, 2013a).

4.1.2 Analiza panoge

4.1.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Industrijski sektor na Hrvaškem predstavlja 26 % BDP, najpomembnejše pa so tekstilna, kovinska, lesna in živilska industrija. V letu 2017 je bila zabeležena 1,4 % rast industrije, za letošnje leto pa se napoveduje 4,8 % rast (SPIRIT Slovenija, brez datuma c). Podjetje MG Rohr spada po hrvaški klasifikaciji dejavnosti v dejavnost »strojna obdelava kovin« (Vlada Republike Hrvatske, 2007).

Število podjetij v panogi se vsako leto zmanjša. Leta 2010 je v njej delovalo 963 podjetij, v letu 2016 pa le še 729. Kljub temu je v letu 2016 zaposlovala 6386 oseb, kar je skoraj enako število kot leta 2010 (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2018). Kljub manjšanju števila podjetij v panogi vrednost prodaje v panogi raste, kar je prikazano na sliki 2 (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2018).

Slika 2: Vrednost prodaje v panogi strojna obdelava kovin na Hrvaškem (v tis. HRK)



Prirejeno po prilogi 14.

Kljub temu, da se število podjetij v panogi zmanjšuje, po besedah intervjuvanca na trgu predvidoma ne prihaja do zaostrovanja konkurence. Ker se prodaja povečuje skozi celotno obdobje, je očitno, da so podjetja z izstopanjem podjetij iz panoge posledično povečala svoje tržne deleže na njihov račun. Kot je razvidno iz grafa, je rast panoge od leta 2014 naprej precej intenzivna. Boji za tržne deleže v panogi z intenzivno rastjo niso tako močni, saj v tem primeru podjetja ustvarjajo višji dobiček na račun večanja števila novih kupcev.

»Panoga je v zadnjem času relativno problematična. Kupci iščejo čim cenejše možnosti in s tem ustvarjajo težek položaj za nas, ki jim poskušamo prodati svoje storitve,« pove intervjuvanec E o panogi. Ko ga vprašam, na kakšni osnovi tekmuje s konkurenco, pove: »Trenutno je izjemno težko konkurirati tudi z nadpovprečno kvalitetnimi proizvodi, v kolikor ne moreš zagotoviti konkurenčne cene. Cena določa vse, tako, da se moramo včasih

prilagoditi tudi z nižjo kvaliteto materiala ali podobno. Seveda, le v kolikor to ne vpliva na kakovost končnih proizvodov.«

Na vprašanje o tem, kako ocenjuje podobnost med konkurenti na trgu, intervjuvanec E pove: »Konkurenčna podjetja na trgu so si zelo podobna v svojem storitvenem programu. Prednost pred drugimi si poskušamo pridobiti s tem, da skušamo strankam ponuditi čim več na enem mestu.« O konkurenci na trgu pove še: »Večjo konkurenco nam predstavljajo tuja podjetja. Ta se na trgu vedno znajdejo z drugačnimi novimi znanji, boljšo tehnologijo in novejšo opremo.«

4.1.2.2 Nevarnost vstopa novih podjetij

Na Hrvaškem je možno dokaj hitro in z malo postopkov ustanoviti podjetje, vendar pa dejavnost v preučevani panogi zahteva dokaj visok kapitalski vložek. Podjetje v tem primeru potrebuje zemljišče, proizvodno stavbo in ustrezne stroje ter seveda zadostno število zaposlenih. Nakup in registracija zemljišča ter stavbe na Hrvaškem traja v povprečju 126 dni. Precej višji od povprečja EU so stroški, ki ob tem nastanejo (The World Bank, 2018b). Delovna sila je za standarde ostalih držav, z izjemo držav jugovzhodne Evrope, dokaj nizek strošek, vendar najvišji v primerjavi s Srbijo in BiH (Eurostat, 2018).

Ekonomije obsega imajo v preučevani panogi pomemben vpliv na uspešnost podjetja. Zaradi visokih fiksnih stroškov je potrebna velika količina proizvedenih enot za njihovo pokrivanje. To lahko za nova podjetja v panogi pomeni vstopno oviro in zmanjšuje privlačnost panoge.

Seveda pa nevarnosti ne predstavljajo le hrvaška podjetja, ampak tudi tuja. Hrvaška je zelo odprta za tuje investitorje, v prihodnje pa si želijo privabiti še več le-teh (Bureau of Economic and Business Affairs, 2017), vendar dejanski podatki kažejo mešano sliko. Višina vhodnih TNI je bila daleč najvišja leta 2014, kar je najverjetneje posledica vstopa Hrvaške v EU leta 2013 (SPIRIT Slovenija, 2018h). Visoka stopnja korupcije, neučinkovitost vladne birokracije in politična nestabilnost ter problematična davčna zakonodaja so področja, ki odvrčajo tuje investitorje (WEF, 2017a). Z novim nacionalnim programom reform si vlada želi izboljšati poslovnega okolje v državi in s tem privabiti investitorje (SPIRIT Slovenija, 2018b). Bolj ugodno okolje za tuja podjetja bi pomenilo večjo nevarnost novih konkurentov.

4.1.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

V dejavnosti strojna obdelava kovin so najpomembnejši dobavitelji proizvajalci jekla ter trgovci. V tem primeru je pomembna velikost podjetja in količine jekla, ki jih potrebuje. Proizvajalci namreč običajno ne poslujejo direktno s končnimi podjetji, v kolikor niso dovolj veliki odjemalci. Tu pridejo v poštev trgovci na debelo.

Cene jekel se v zadnjih letih močno dvigajo, njihovo gibanje je prikazano v prilogi 15. Dobavitelji imajo posledično visoko pogajalsko moč, saj imajo na trgu dovolj strank, ki jim lahko prodajo zalogo. Prav tako dobavitelji niso odvisni le od te panoge, kar jim še zvišuje pogajalsko moč.

Tudi intervjuvanec E se sooča z velikim problemom zaradi višanja cen jekla in jeklenih izdelkov. Med pogovorom o stanju v panogi izpostavi: »Velik problem so cene materiala. Višjih cen ne moremo kar v celoti prenesti na svoje kupce, ne da bi jih s tem odvrnili. Trenutno se soočamo z visokim povečanjem stroškov nabave materiala, medtem ko se prihodki od prodaje ne višajo tako intenzivno. V zadnjem obdobju nam to posledično predstavlja vedno večji finančni problem.«

Nekatera podjetja so sicer videla priložnosti pri kupovanju jekla iz Kitajske po močno nižjih cenah, vendar je EU v preiskavi potrdila, da so to jeklo prodajali po dumpinških cenah. Evropska komisija je zato v lanskem letu potrdila dodatno obdavčitev uvoza iz Kitajske z dajatvijo, ki se giblje med 29,2 % in 54,9 % (Evropska komisija, 2017b).

Podjetij, ki na Hrvaškem ponujajo različna jekla, je kar nekaj, nekateri so tudi del večje skupine ali pa zastopniki večjih tujih podjetij. Zaradi članstva v EU lahko hrvaška podjetja prosto kupujejo jekla tudi v drugih državah EU. Ponudnikov je torej na hrvaškem trgu dovolj, da jim to znižuje pogajalsko moč.

Kupci se običajno pri zamenjavi dobavitelja v tej panogi ne srečujejo z večjimi stroški zamenjave, kar dobaviteljem zmanjšuje pogajalsko moč. Izjema so podjetja, ki proizvajajo proizvode za končnega kupca s posebnimi zahtevami glede porekla blaga ali proizvajalca.

4.1.2.4 Pogajalska moč kupcev

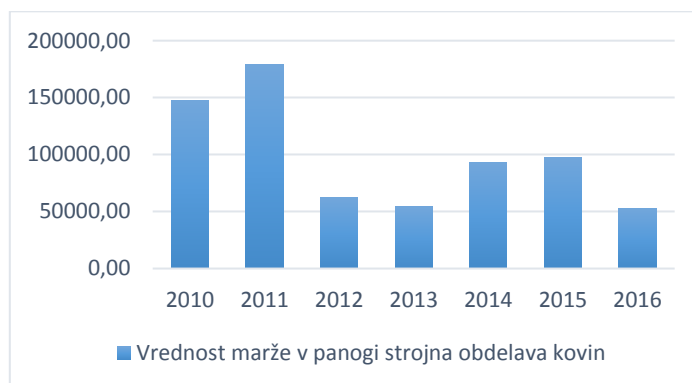
Število podjetij v preučevani dejavnosti se sicer vsako leto zmanjša, vendar pa je kljub temu v njej leta 2016 delovalo 729 podjetij (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2018). Kupci imajo v tem primeru veliko možnost izbire novega dobavitelja proizvodov ali polproizvodov in praviloma se pri tem ne srečujejo s stroški zamenjave, kar jim daje visoko pogajalsko moč. Stroški zamenjave nastopijo le v primeru posebnih zahtev kupca, vendar so v takih primerih kupci pogosto manj cenovno občutljivi.

Kot že omenjeno, je intervjuvanec E poudaril, da so si konkurenčna podjetja med seboj zelo podobna po ponudbi svojih storitev in proizvodov. Kot prednost njihovega podjetja intervjuvanec E poudari: »Prednost našega podjetja je, da se izjemno trudimo ponuditi strankam neko dodano vrednost, ki je ne morejo prejeti pri konkurenčnih podjetjih. Poleg tega, si vedno prizadevamo, da lahko podjetju ponudimo čim več, morda tudi kaj takega, kar sicer ni v naši osnovni dejavnosti. Zvestoba kupcev je precej slaba in nezanesljiva, kar prinaša veliko negotovost. Zaradi tega, je potrebno še večje prilagajanje. Na žalost se bo dandanes kupec vedno odločil glede na ceno ali morebitne boljše plačilne pogoje. Ne glede na prejšnjo dolgoročno sodelovanje. To nas postavlja v precej negotov položaj.«

Mg Rohr trenutno velik del svoje proizvodnje namenja avtomobilski industriji, ki je na Hrvaškem v porastu. V prvi četrtini letošnjega leta je bila v povprečju za 23,3 % višja kot v letu 2015 (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2018). Avtomobilska industrija je precej natančna in proizvodi so v tej panogi pomembni za kakovost kupčevih proizvodov,

kar kupcem niža pogajalsko moč. V primeru avtomobilske industrije so običajno zaradi visokih zahtev po kakovosti proizvoda in kvaliteti materiala višji tudi stroški zamenjave.

Slika 3: Gibanje marže v panogi strojna obdelava kovin na Hrvaškem (v tis. HRK)



Prirejeno po prilogi 16.

Zanimiv podatek, s katerim lahko sklepamo o pogajalski moči kupcev, je gibanje vrednosti bruto marže glede na gibanje vrednosti celotne prodaje v panogi strojne obdelave kovin. Na sliki 3 prikazujem gibanje vrednosti marže, ki prikazuje razliko med celotno vrednostjo prodaje ter nabavno vrednostjo materiala, stroškov povezanih storitev ali spremembo zalog. Vrednost prodaje je v istem obdobju beležila rast (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2018). Graf prikazuje, da se je celotna vrednost marže v istem obdobju močno zmanjšala in ostala na zelo nizki ravni. Po tem lahko sklepamo na visoko pogajalsko moč kupcev. Marže so se predvidoma znižale na račun vedno višjih cen surovin, ki pa jih dobavitelji ne uspejo prenesti na kupce.

4.1.2.5 Nevarnost novih substitutov

V preučevani dejavnosti so proizvodi oziroma polproizvodi narejeni po merah in zahtevah kupca, velikokrat pa gre tudi za standardizirane proizvode, ki ne prinašajo večje dodane vrednosti. Kupci bi preusmerili svoje nakupe, v kolikor bi na trgu obstajali proizvodi, ki bi lahko te proizvode nadomestili. To se lahko zgodi le v primeru spremembe ali razvoja končnih proizvodov kupca, kar lahko prinesejo nove tehnologije.

4.1.3 Analiza konkurence

V panogi strojne obdelave kovin na Hrvaškem je v letu 2016 delovalo 729 podjetij. Število podjetij se je v zadnjih letih vztrajno manjšalo. Prav tako je rasla vrednost prodaje (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2018). Z rastjo panoge in manjšanjem števila podjetij v panogi načeloma ne bi smelo prihajati do večjih zaostrovanj konkurence. Podjetja lahko večajo svoje tržne deleže na račun tistih podjetij, ki izstopajo. Panoga ima dokaj visoko stopnjo rasti že od leta 2014, kar prav tako manjša napetosti med konkurenti na trgu.

Avtomobilska industrija je na hrvaškem trgu zastopana precej manj kot na srbskem in bosanskem trgu, zato je manj tudi podjetij v njihovi oskrbovalni verigi. Direktnih

konkurentov je za podjetje MG Rohr posledično precej manj. Na sliki 4 prikazujem razvrstitev izbranih podjetij s pomočjo modela identifikacije konkurence, kot ga predlagata Bergen in Peteraf (2002). Po postopku, ki ga predlagata, sem v prvem koraku podjetja razvrstila glede na to, ali lahko zadovoljujejo enake potrebe strank kot podjetje MG Rohr in ali bodo imela te zmožnosti tudi v prihodnosti. V naslednjem koraku sem za določitev relativne moči preučevanih konkurentov in njihovega potenciala za konkuriranje odgovarjala na vprašanje, s kakšnimi sredstvi ter zmožnostmi deluje konkurenčno podjetje v primerjavi z našim ter kako dobro lahko posledično zadovoljuje enake potrebe.

Slika 4: Razvrstitev izbranih konkurentov podjetja MG Rohr na Hrvaškem

Zadovoljevanje enakih potreb?	DA	METALOOBRADA d.o.o. KROMETAL	ŠELA PROIZVODNJA d.o.o. LASER INŽENJERING d.o.o. FEROIMPEX d.o.o.
	NE	BOTEH	MULTINORM d.o.o. FEROMETAL PRERADA
		NIZKO	VISOKO
		Ujemanje zmožnosti	

Vir: Lastno delo.

Podjetji, ki sta v kvadrantu IV, imata možnost na trgu ponuditi enake proizvode kot MG Rohr, vendar pa ocenjujem, da nimata dovolj zmožnosti, znanja in sredstev za kakršno koli večjo konkurenčno grožnjo. V kolikor izboljšata svoje proizvodne kapacitete, bi izboljšali svojo konkurenčnost in posledično predstavljali večjo grožnjo.

Podjetje v kvadrantu III nam kljub temu, da deluje v isti panogi in ponuja širok proizvodni asortima, ne predstavlja večje grožnje.

Podjetji, ki sta uvrščeni v kvadrant II, načeloma ne ponujata proizvodov, ki bi lahko konkurirali proizvodom podjetja MG Rohr, ponujata pa proizvode, ki so jim zelo blizu ali pa so namenjeni podobnim aplikacijam. Njune zmožnosti in sposobnosti so zelo visoke, ponujajo tudi veliko dodatnih storitev, zato ju je potrebno natančno spremljati.

Največjo grožnjo oziroma najbližje konkurente podjetja MG Rohr, predstavljajo podjetja v kvadrantu I. Podjetja posedujejo ogromno znanja in sposobnosti ter virov za uspešno konkuriranje. Na trgu ponujajo podobne ali enake proizvode ter storitve, kot podjetje MG Rohr. Natančneje jih predstavljam v nadaljevanju.

4.1.3.1 Feroimpex avtomobilska tehnika d.o.o.

Podjetje Feroimpex deluje od leta 1976 in je v 100 % privatni lasti. V začetku je bila proizvodnja namenjena predvsem sestavnim delom za proizvodnjo strojev tekstilne industrije. Danes zaposlujejo že 360 ljudi, njihov program pa obsega proizvodnjo ležajev in drugih delov za avtomobilsko industrijo, proizvodnjo sestavnih delov za tirna vozila ter proizvodnjo delov in orodja za vetrne elektrarne (Feroimpex avtomobilska tehnika, d.o.o., brez datuma b). Podjetje svoje storitve deli na strojno in toplotno obdelavo (Feroimpex avtomobilska tehnika, d.o.o., brez datuma c).

Podjetje se lahko pohvali tudi s pridobljenim certifikatom ISO/TS 16949, ki je posebej namenjen podjetjem v oskrbovalni verigi avtomobilske industrije. To mu daje konkurenčno prednost pred podjetji v isti panogi, ki tega certifikata nimajo (Feroimpex avtomobilska tehnika, d.o.o., brez datuma č). Podjetje že posluje s podjetji iz nekaterih držav EU, kot so Francija, Italija, Nemčija, Danska, Avstrija, Madžarska in Slovaška, ter z nekaterimi tujimi partnerji iz tretjih držav (Feroimpex avtomobilska tehnika, d.o.o., brez datuma b).

Tabela 1: Izkaz poslovnega izida podjetja Feroimpex (v EUR)

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Poslovni prihodki	37.104.479,85	26.267.119,10	24.745.861,32	-5,79 %
Poslovni odhodki	35.141.020,73	24.405.200,27	23.635.407,03	-3,15 %
Finančni prihodki	714.742,18	377.507,69	324.084,13	-14,15 %
Finančni odhodki	759.489,33	621.339,09	609.777,35	-1,86 %
Poslovni izid	1.918.711,98	1.618.087,43	824.761,06	-49,03 %

Vir: Feroimpex avtomobilska tehnika, d.o.o. (brez datuma a).

V tabeli 1 so prikazani finančni podatki podjetja Feroimpex v zadnjih treh letih. Poslovni prihodki podjetja so se iz leta 2016 v 2017 znižali in posledično so se znižali tudi poslovni odhodki, vendar v manjšem obsegu. Podjetje je beležilo kar 49 % padec poslovnega izida v letu 2017. Z negativno rastjo se je srečalo tudi v letu prej, medtem ko je do leta 2015 beležilo stabilno rast (Feroimpex avtomobilska tehnika, d.o.o., brez datuma a).

V tabeli 2 prikazujem kazalnike uspešnosti. Koefficient ekonomičnosti, izračunan kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, ima negativno stopnjo rasti. Ekonomičnost je močno odvisna od gibanja tržnih cen (Tekavčič, 2014), panoga, v kateri podjetje deluje, pa je v zadnjem obdobju izpostavljena visoki rasti cen surovin (Trading Economics, brez datuma č). Donosnost sredstev in kapitala, izračunana kot razmerje med čistim poslovnim izidom in povprečnimi sredstvi oziroma povprečnim kapitalom (Tekavčič, 2014), sta se prav tako močno znižala. Če je podjetje v letu 2016 na 100 EUR vloženih sredstev zaslužiло 6,82 EUR, je v letu 2017 le še 4,06 EUR. Donosnost prihodkov, izračunana kot razmerje med čistim poslovnim izidom in celotnimi prihodki (Tekavčič, 2014), je v letu 2017 znašala le še 3,29 %, kar pomeni, da je na 100 EUR prihodka podjetje ustvarilo 3,29 EUR dobička.

Tabela 2: Kazalniki uspešnosti podjetja Feroimpex

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Koefficient ekonomičnosti poslovanja	1,053	1,064	1,034	-2,82 %
Donosnost sredstev (ROA)	8,03 %	6,82 %	4,06 %	-40,47 %
Donosnost kapitala (ROE)	1,42 %	1,32 %	0,71 %	-46,21 %
Čista donosnost prihodkov	5,07 %	6,07 %	3,29 %	-45,83 %

Prirejeno po Feroimpex avtomobilska tehnika, d.o.o. (brez datuma a).

4.1.3.2 ŠELA Proizvodnja d.o.o.

Podjetje ŠELA Proizvodnja d.o.o. je podjetje v privatni lasti, ki deluje že od leta 1947. Osnovna dejavnost je obdelava kovin, njihovi prvi proizvodi pa so bili namenjeni železniškim vagonom (ŠELA Proizvodnja, d.o.o., brez datuma b). Danes svojo dejavnost delijo na tri dele, in sicer strojno obdelavo za potrebe avtomobilske in letalske industrije ter strojogradnje, izdelavo sestavnih delov zavornih sistemov ter ključavničarstvo (ŠELA Proizvodnja, d.o.o., brez datuma c).

S svojim strojnim parkom nudijo storitve rezkanja, struženja, varjenja ter brušenja, ne ponujajo pa na primer krivljenja. Podjetje nima standarda ISO/TS 16949, kar mu na trgu ne prinaša prednosti. Svojo strategijo gradijo na širjenju svojega proizvodnega asortimaja, modernizaciji proizvodne linije ter širitvi na nove trge EU. Želijo biti konkurenčni ponudnik čim širšemu krogu kupcev iz različnih industrij. Njihov cilj je, da nekoč postanejo eno izmed vodilnih podjetij na tržišču EU.

Svojo prednost pred drugimi utemeljujejo predvsem s kakovostjo svojih proizvodov in storitev. V želji po zadovolitvi čim širših potreb kupcev iz čim več industrij stalno spremljajo spremembe, inovacije, potrebe in želje na trgu. Njihova prednost je v tem, da se ukvarjajo tudi z obdelavo drugih materialov, kot so aluminij, mesing, baker, titan in drugi. Ukvarjajo se tudi z obdelavo različnih vrst plastike (ŠELA Proizvodnja, d.o.o., brez datuma b).

Tabela 3: Izkaz poslovnega izida podjetja ŠELA Proizvodnja d.o.o. (v EUR)

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Poslovni prihodki	817.043,97	1.173.655,27	1.729.936,60	47,40 %
Poslovni odhodki	738.999,99	1.128.976,97	1.564.416,03	38,57 %
Finančni prihodki	1.040,94	39,84	522,78	1212,20 %
Finančni odhodki	2.846,11	17.757,10	14.718,30	-17,11 %
Poslovni izid	76.238,81	26.934,48	120.480,96	347,31 %

Vir: ŠELA Proizvodnja, d.o.o. (brez datuma a).

V tabeli 3 prikazujem finančne podatke podjetja ŠELA v obdobju od 2015 do 2017. V nasprotju s prejšnjim podjetjem je podjetje ŠELA v celotnem prikazanem obdobju beležilo rast. Glede na rast cen vhodnih surovin je zanimivo predvsem, da so se poslovni prihodki povečali precej bolj kot poslovni odhodki. Podjetje je v letu 2017 ustvarilo 347,31 % višji poslovni izid kot v letu prej.

V tabeli 4 so v skladu z enakimi postopki izračunov kot pri prejšnjem podjetju prikazani še kazalniki uspešnosti podjetja. Glede na prikazane finančne podatke so kazalniki uspešnosti poslovanja njihov dober odraz. Vsi kazalniki so pozitivni in vsi v porastu. Podjetje je v letu 2017 na 100 EUR poslovnih prihodkov zaslužiло 6,96 EUR, kar je 203,4 % več kot prejšnje leto, a še vseeno manj kot v letu 2015. Podjetje je v dobrem stanju. Glede na svojo strategijo in dobro finančno pozicijo so lahko podjetju MG Rohr velik konkurent na trgu.

Tabela 4: Kazalniki uspešnosti podjetja ŠELA proizvodnja d.o.o.

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Koeficient ekonomičnosti poslovanja	1,103	1,023	1,096	7,14 %
Donosnost sredstev (ROA)	12,90 %	3,10 %	8,98 %	189,68 %
Donosnost kapitala (ROE)	2,05 %	0,49 %	2,87 %	485,71 %
Čista donosnost prihodkov	9,32 %	2,29 %	6,96 %	203,39 %

Prirejeno po ŠELA Proizvodnja, d.o.o. (brez datuma a).

4.1.3.3 Laser Inženjering d.o.o.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2014. Osnovna dejavnost je strojna obdelava kovin. (Laser Inženjering, d.o.o., 2018a). Kupci prihajajo predvsem iz panoge ladjedelstva, proizvodnje kmetijskih strojev, strojegradnje, naftne industrije, proizvodnje električnih naprav ter delov za črpalke in kompresorje. Svoj program delijo na (Laser Inženjering, d.o.o., 2018b):

- razrez kovin, kjer ponujajo laserski razrez, razrez z vodnim curkom, plazemski razrez ter avtogeni razrez,
- obdelavo kovin, ki zajema krivljenje, struženje, rezkanje, vrtanje, varjenje, plastificiranje in eloksiranje,
- ostalo, kamor je uvrščena še trgovina na debelo z jeklenimi materiali.

Podjetje nudi obdelavo jekla, nerjavnega jekla in aluminija. Kot veliko prednost izpostavlja svoj sodoben strojni park. Prednost pred ostalimi podjetji na trgu jim daje tudi lastna trgovina na debelo, s katero kupcu ponudijo širšo storitev. Njihov cilj je postati vodilni servisni center v panogi obdelave kovin v državi ter s kakovostjo proizvodov in zanesljivostjo pridobiti čim več tujih poslovnih partnerjev (Laser Inženjering, d.o.o., 2018a).

V tabeli 5 so prikazani finančni podatki in poslovni izid podjetja od leta 2015 do 2017. Podjetje je v tem obdobju poslovalo uspešno in beležilo rast. Zanimivo je, da so kljub rasti cen vhodnih materialov v panogi poslovni prihodki in odhodki zrastle za enak odstotek. Glede na to, da se ukvarjajo tudi s trgovino na debelo, lahko sklepamo, da ima podjetje dobro pogajalsko moč pri svojih dobaviteljih in višanje cen nanje ni imelo tolikšnega vpliva.

Tabela 5: Izkaz poslovnega izida podjetja Laser Inženjering d.o.o. (v EUR)

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Poslovni prihodki	1.072.482,22	1.352.899,70	2.262.811,49	67,26 %
Poslovni odhodki	1.016.772,28	1.308.447,19	2.191.820,49	67,51 %
Finančni prihodki	3.939,75	836,72	55.240,55	6502,04 %
Finančni odhodki	6.416,92	1.314,85	61.701,59	4592,67 %
Poslovni izid	42.098,69	34.358,73	50.227,21	46,18 %

Vir: Laser Inženjering, d.o.o. (brez datuma).

V tabeli 6 predstavljam še kazalnike uspešnosti podjetja. Podjetje se je v letu 2017 sicer v vseh kazalnikih izkazalo slabše kot prejšnje leto, vendar so vrednosti še kljub temu dokaj visoke. Še posebej izstopa donosnost kapitala, ki znaša kar 59,84 %, in pomeni, da na 100 EUR vloženega kapitala podjetje zasluži 50,84 EUR dobička.

Tabela 6: Kazalniki uspešnosti podjetja Laser Inženjering d.o.o.

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Koeficient ekonomičnosti poslovanja	1,052	1,034	1,029	-0,48 %
Donosnost sredstev (ROA)	21,35 %	9,61 %	6,30 %	-34,44 %
Donosnost kapitala (ROE)	177,62 %	58,09 %	50,84 %	-12,48 %
Čista donosnost prihodkov	3,91 %	2,54 %	2,17 %	-14,63 %

Prirejeno po Laser Inženjering, d.o.o. (brez datuma).

4.1.4 Analiza kupcev

Na hrvaškem trgu sem izbrala dva medsebojno povezana segmenta, in sicer na segment proizvodnje motornih vozil in segment proizvodnje drugih prevoznih sredstev. Panoga avtomobilske industrije je namreč na hrvaškem trgu precej manj zastopana kot v Srbiji in v BiH. Je pa pomemben sektor ladjedelništvo, ki spada v panogo drugih prevoznih sredstev. Z osredotočenjem na oba trga bi podjetju omogočili razpršitev tveganja.

Slika 5: Gibanje vrednosti prodaje (v tis. HRK)



Prirejeno po prilogi 17 in 18.

Slika 5 prikazuje gibanje vrednosti prodaje v panogah od leta 2013 do leta 2016. Kot vidimo, nobena od njih ne beleži večje rasti, panoga ostalih prevoznih sredstev je v zadnjem prikazanem letu zabeležila celo precejšnji padec. Problem podjetij v panogi ladjedelništva je poudaril tudi intervjuvanec E.

Prav tako je zanimiva primerjava bruto marž v panogah, prikazana na sliki 6. Obe panogi sta namreč po letu 2013 rahlo rasli, marže pa so se močno znižale. Skladno z ugotovitvami iz podpoglavja o pogajalski moči kupcev, kjer smo prav tako ugotovili izredno padanje vrednosti marže v panogi strojne obdelave kovin, lahko sklepamo, da tudi v tem primeru

podjetja ne morejo višjih cen prenesti na končne porabnike. V panogah lahko torej pričakujemo napetost in veliko pogajanj v zvezi s ceno in ostalimi pogoji.

V panogi proizvodnje motornih vozil, prikolic in polprikolic je v letu 2016 delovalo 123 podjetij, v panogi proizvodnja ostalih prevoznih sredstev pa 315 podjetij. V to število so vključena tudi podjetja, ki izdelujejo karoserijo za vozila, ostale sestavne dele vozil ter električne in elektronske dele vozil (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2018).

Slika 6: Gibanje vrednosti bruto marže (v tis. HRK)

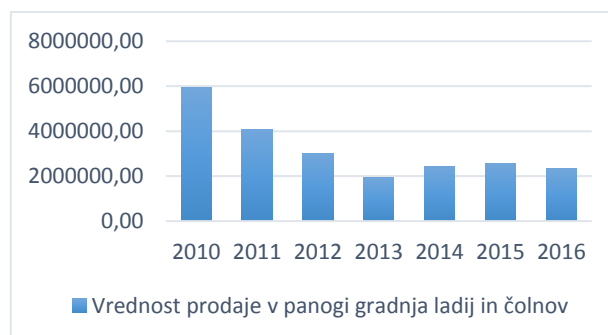


Prirejeno po prilogi 19 in 20.

Avtomobilska industrija na Hrvaškem se je v osnovi začela razvijati kot podpora za slovenski (Tovarna avtomobilov Maribor), srbski (Zastava in FAP) ter bosanski trg (Volkswagen). Od srbske in bosanske avtomobilske panoge se razlikuje v tem, da na Hrvaškem dejansko ni končne proizvodnje avtomobilov, ampak le zadnji dobavitelji zanje. V zadnjih letih so se v panogi začela pojavljati tudi nova podjetja, ki jim je uspel preboj do pomembnejših avtomobilskih blagovnih znamk (Automotive Industry in Croatia, 2018).

Podjetja, ki delujejo v avtomobilski panogi na Hrvaškem, so strogo zavezana k visoki kakovosti proizvodov in v večini zahtevajo, da so tudi dobavitelji certificirani po ISO 9001 in ISO/TS16949. Iz več razlogov raje sodelujejo z manjšimi podjetji, in sicer zaradi boljše fleksibilnosti, boljše odzivnosti glede potreb kupcev in prilagodljivosti glede novih tehnologij in proizvodov (Automotive Industry in Croatia, 2018).

Slika 7: Gibanje vrednosti prodaje v panogi gradnja ladij in čolnov (v tis. HRK)



Prirejeno po prilogi 21.

Trg proizvodnje ostalih prevoznih sredstev je v primerjavi s trgom proizvodnje motornih vozil precej bolj zanimiv, gledano z vidika vrednosti prodaje in rasti. Veliko večino tega trga in pomemben del hrvaške industrije predstavlja ladjedelništvo. Vendar pa, v kolikor pogledamo to panogo bližje in v daljšem časovnem obdobju, ne kaže najboljšega stanja. Na sliki 7 lahko vidimo, da se je prodaja od leta 2010 strmo spustila.

Med ladjedelnici pozitivno izstopa podjetje Brodosplit, ki uspešno kljubuje krizi v sektorju. Osredotočili so se na manjše proizvodne količine bolj zahtevnih plovil, razširili so svoj proizvodni asortima in število storitev. Na tak način so v panogi obdržali stabilen položaj. Panoga je izjemno zahtevna tako tehnološko, kot z vidika materialov. Glavni motivator podjetij je dobava kakovostnih in zanesljivih materialov in polproizvodov (Obućina, 2018).

4.2 Raziskava trga Srbije

4.2.1 Analiza makro okolja

V nadaljevanju je prikazan del analize makro okolja Srbije, ki je relevanten za nadaljnjo raziskavo. Ostali podatki makro analize Srbije, so predstavljeni v prilogi 22.

4.2.1.1 Politično okolje

Srbija dobro sodeluje z EU. V letu 2000 je EU odpravila vse carinske dajatve in količinske omejitve za industrijske in kmetijske proizvode, ki so prihajali iz Srbije v EU, z nekaj izjemami, zaščitenimi s preferencialnimi carinskimi kvotami. Gre za najobsežnejši sistem trgovinskih koncesij, ki ga je EU kadar koli dodelila kateri koli državi ali skupini držav. Devet let pozneje se je za Srbijo začela še postopna odprava uvoznih carin za blago s poreklom EU, ko je začela izvajati trgovinski del stabilizacijsko-pridružitvenega sporazuma, imenovanega »Interim Agreement«. Liberalizacija sledi 6-letnemu načrtu, ki naj bi srbskim proizvajalcem pomagal pri postopni pripravi na konkurenco v EU. Najobčutljivejši proizvodi srbskih podjetij bodo do vstopa Srbije v EU ostali zaščiteni s carinskimi dajatvami. (Delegacija Evropske unije v Republici Srbiji, brez datuma).

Država je naklonjena tujim neposrednim investicijam, kar se odraža tudi v ukrepih, ki jih sprejema za privabljanje tujih investorjev, kot so na primer sporazumi o izognitvi dvojne obdavčitve, subvencije za tuja podjetja, ki ustvarjajo nova delovna mesta, relativno fiksni stroški za podjetja in podobno. Srbija privlači mnoge investitorje zaradi poceni in dokaj kvalificirane delovne sile ter prostotrgovinskih sporazumov z EU, Rusijo, Turčijo in državami članicami CEFTE (ang. Central European Free Trade Agreement).

Podjetja na trgu imajo različen odnos do tujih podjetij v državi, razlike so predvsem v tem, kako jih vidijo majhna in kako velika podjetja. Intervjuvanec D je povedal: »Odnos našega podjetja je do tujih podjetij enak, kot do domačih. Mislim, da je tako v večini drugih podjetij tako na strani konkurence, kot na strani kupcev. Zavedamo se, da bo na koncu posel pridobilo podjetje, ki se bo sposobno najbolje prilagoditi kupcu ter da je stranki vseeno, ali je proizvod narejen s strani domačega ali tujega podjetja.« Na vprašanje, ali se zaradi tega počutijo kaj

bolj ogrožene s strani tujih podjetij, je odgovoril: »Tuji konkurenti nas ne ogrožajo nič bolj kot domači.« Intervjuvanec Č glede tujih podjetij v Srbiji pravi: »Naše podjetje je naklonjeno tujim podjetjem. Z njimi želimo biti in ostati v čim boljših stikih. Stik s tujimi podjetji na trgu nam je zelo pomemben, saj lahko na tak način na domače trge teh držav prenesemo dobro ime o našem podjetju.« Zanimivo je, da ima intervjuvanec C, kot predstavnik majhnega podjetja, drugačno mnenje o tujih podjetjih v svoji državi. Intervjuvanec C pravi: »Zaradi tujih podjetij na srbskem trgu domača podjetja vedno težje obdržijo potreben nivo proizvodnje za svoj obstanek. Tuja podjetja, poleg subvencij in drugih spodbud s strani naše države, uživajo tudi v boljših pogojih za poslovanje. S strani naše države so privilegirana.« Na vprašanje, ali se zaradi tujih podjetij na trgu počuti njihovo podjetje bolj ogroženo, je kljub temu odgovoril: »Večjo konkurenco še vseeno vidim v domačih podjetjih.«

Tujim vlagateljem je v Srbiji dovoljeno delovanje v vseh panogah, prav tako ne obstajajo nikakršne pravne ovire za vstop na ta trg (Banco Santander, S.A., 2018b). Tudi intervjuvanci C, D in Č se strinjajo, da v državi ne obstajajo nobene uradne ali neuradne vstopne ovire.

WB je v svoji raziskavi, kjer ocenjuje regulacijo poslovnega okolja, Srbijo uvrstila na 43. mesto, kar je 8 mest pred Hrvaško. Pri dejavniku zapletenosti vzpostavitve novega podjetja se uvršča na 32. mesto. Za vzpostavitev podjetja je potrebnih v povprečju 5 dni (The World Bank, 2018c). Kot najbolj problematični dejavniki pri poslovanju so prepoznani: omejeni dostop do financiranja, davčne stopnje, neučinkovitost vladne birokracije, korupcija in politična nestabilnost (WEF, 2017a). Problematiko na tem področju je izpostavil tudi intervjuvanec C, ki pravi: »Majhna podjetja ne morejo slediti trendom in premagovati izzivov na domačem tržišču, dokler obstajajo takšne luknje v poslovni zakonodaji. Že to predstavlja velik izziv za majhna podjetja, potem pa je tu še visoka stopnja korupcije. Velika podjetja, ki imajo dovolj finančnih virov, lahko to obrnejo v svojo korist in v veliki meri to tudi počnejo.«

Srbija se je na lestvici držav po stopnji korupcije v javnem sektorju uvrstila na 77. mesto od 180 držav in presega regionalno povprečje (Transparency International, 2017). Korupcija predstavlja resen problem, ki ne ovira le ekonomskega razvoja države, ampak tudi vsakdanje življenje prebivalcev. Boj proti korupciji je prioriteta srbske vlade in je tudi pomemben predpogoj za vstop v EU. V zadnjih letih so okrepili svoj zakonodajni in institucionalni okvir za boj proti korupciji (Transparency International, 2014).

4.2.1.2 Ekonomsko okolje

Podjetja, ki delujejo na srbskem trgu, gospodarsko stanje v državi vidijo zelo različno. Intervjuvanec C meni, da je stanje slabo, saj je poudaril: »Gospodarski pogoji v Srbiji so slabi in težki za poslovanje. Stanje se seveda ne bo spremenilo čez noč. Najprej je potrebno izboljšati in stabilizirati pravno-politično okolje in rešiti vse probleme, s katerimi se država sooča.« Intervjuvanca D in Č, predstavnika večjih podjetij, pa situacijo na trgu ponovno vidita drugače. »V zadnjem obdobju se občutijo pozitivni učinki gospodarske rasti v državi. Za podjetja je trenutno stanje ugodno. Ocenil bi, da so pogoji stabilni, aktivnosti pa se

povečujejo,« je svoje mnenje o stanju v državi podal intervjuvanec D. Intervjuvanec Č je bil kratek in jednat: »Gospodarski pogoji so ugodni in celotna situacija kaže na izboljšanje.«

BDP na prebivalca v Srbiji je v letu 2016 znašal 5348,29 USD, v letu 2017 pa 5599 USD (WEF, 2017a). Srbija je v prvi tretjini 2018 doživela precej višjo gospodarsko rast od pričakovane, in sicer 4,5 %, kar pripisujejo povečanim investicijam. Med januarjem in marcem se je industrijska proizvodnja v povprečju povečala za 5,9 %. Stopnja rasti uvoza je znašala 12,3 % in presegla 8,7-odstotno rast izvoza, kar nakazuje na pospešitev gospodarske dejavnosti, a ne v zadostnem obsegu, da bi povzročila takšno rast. Visoka rast BDP v prvi tretjini leta je verjetno posledica investicij v gradbeni sektor. Ta se je namreč v februarju povečal za kar 28,9 % (Emerging Europe, 2018).

Srbija od leta 2012 beleži rast TNI. Ministrstvo namerava tudi v prihodnje zagotavljati spodbude za tuje investitorje, da bi še izboljšali poslovno klimo v državi (Banco Santander, S.A., 2018b). Srbija je po raziskavi FDI Intelligence zasedla prvo mesto v letu 2016 po številu naložbenih investicij. Raziskava primerja število vhodnih naložbenih investicij z velikostjo gospodarstva posamezne države. V letu 2016 je bilo v Srbiji prijavljenih 77 takšnih investicij, medtem ko jih je bilo v letu 2015 le 57. Kar 53 % od teh projektov so predstavljale nove proizvodne kapacitete, največji delež pa so predstavljala podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo elektronskih in avtomobilskih delov (Barklie, 2017). Vhodne TNI so od leta 2012 vsako leto v povprečju zrastle za 3,3 %. Pri vhodnih TNI prednjači Italija, sledita ji Rusija in ZDA (SPIRIT Slovenija, 2018d). Zanimivo je, da je najbolj privlačna za TNI avtomobilska industrija. V zadnjih nekaj letih je bilo zgrajenih več kot 70 proizvodnih obratov, kar je močno prispevalo tudi h znižanju brezposelnosti v Srbiji, saj se je v avtomobilski in povezanih industrijah na novo zaposlilo okoli 40.000 oseb. Država je sicer doživela pravi preporod avtomobilske industrije, na račun pa so prišla tudi podjetja, ki se ukvarjajo z obdelavo in izdelavo komponent za avtomobile (Razvojna agencija Srbije, 2017a). Intervjuvanec C tako predstavi svoje mnenje o tujih podjetjih v državi: »S spodbujanjem tujih podjetij k vstopu na naš trg, sebi in našim kolegom onemogočamo rast. Marsikatero podjetje se zaradi soočanja s pomanjkanjem dela na račun teh podjetij odloči prenehati poslovati. Na račun novih tujih podjetij trpijo domača podjetja in to ni prav.«

Srbija je v klasifikaciji tveganja OECD pristala v petem rizičnem razredu od sedmih, kar nakazuje na slabo plačilno disciplino v državi (OECD, 2017). Najpogostejša oblika mednarodnih plačil so še vedno avansi, akreditivi in bančne garancije. Zaradi vedno več tujih investorjev v Srbiji in zaradi razvoja srbskih podjetij si le-ta želijo enake plačilne pogoje kot podjetja v EU. Iz tega razloga so pri tujih podjetjih vedno pogostejša zavarovanja terjatev (SPIRIT Slovenija, 2018 g). Slabo plačilno disciplino podjetij potrjujejo tudi vsi trije intervjuvanci s srbskega trga. Intervjuvanec C pravi: »Plačilna disciplina je zelo problematična, z izjemo tujih podjetij. Pogoji se sicer od podjetja do podjetja razlikujejo, še vedno pa so najboljši plačniki tujci. Mi ne uporabljamo nikakršnega zavarovanja plačil.« Zavarovanja plačil ne uporabljata niti drugi dve podjetji. Intervjuvanec Č pravi le: »Naše podjetje se nekoliko zavaruje tako, da odloženo plačilo odobrimo le v primeru podpisa

pogodbe. V tem primeru lahko od njih po pogodbi zahtevamo tudi plačilo zamudnih obresti. To nas nič ne stane.«

Srbska minimalna bruto plača v letu 2018 znaša 285,4 EUR na mesec. Povprečna plača se je v letu 2017 nominalno povišala za 4,4 % v primerjavi z istim obdobjem prejšnjega leta, kar je bila v večini posledica dviga plač v javnem sektorju (The World Bank, 2017a). Strošek za delodajalca v Srbiji predstavlja le 50 % povprečnega stroška delavca v primerjavi z drugimi državami Vzhodne Evrope (Razvojna agencija Srbije, 2017b).

4.2.1.3 Sociokulturno okolje

Nezadostno izobražena delovna sila in restriktivna regulacija trga dela precej otežujeta poslovanje na srbskem trgu. Po podatkih WEF ima srbski trg dela največje težave s privabljanjem tuje visoko izobražene delovne sile in s tako imenovanim begom možganov. Poleg tega so pogosti problematični odnosi med delojemalcem in delodajalcem. Na področju izobraževanja izstopa slaba kvaliteta šolskega sistema, zanimivo pa je, da se zelo visoko uvrščajo po kakovosti matematičnih in znanstvenih ved (WEF, 2017a).

4.2.1.4 Tehnološko okolje

Glede na raziskavo WEF Srbija na področju inovacij in tehnološke pismenosti kar precej zaostaja za povprečjem EU in Severne Amerike. Pri inovacijah Srbija zaseda 95. mesto od 137 držav. Zanimivo je, da se zelo visoko, na 42. mesto med 137 državami, uvrščajo na področju kakovosti znanstveno-raziskovalnih institucij. Pri tehnološki pismenosti se uvrščajo na 72. mesto od 137 držav (WEF, 2017a).

Glede na podatke Eurostata Srbija v raziskave in razvoj vlaga malenkost več kot Hrvaška. V letu 2016 so bruto izdatki za raziskave in razvoj znašali 0,89 % BDP, povprečje EU 28 pa je 2,03 % BDP (Eurostat, brez datuma a). Primarni vir financiranja projektov za raziskave in razvoj je vlada, saj državni proračun financira 88,32 % vseh izdatkov za raziskave. Pomemben vir financiranja so tudi tuji viri, predvsem iz EU (The World Bank Technical Assistance Project, 2013b).

Velik del srbskih podjetij pri raziskovalnih dejavnostih sodeluje z raziskovalnimi institucijami. Kljub temu po stopnji sodelovanja med industrijo in univerzami zaostajajo za povprečjem EU. Največji problem pri povezavah med podjetji in raziskovalnimi ustanovami ter univerzami predstavljajo pravne ovire, s katerimi se podjetja srečujejo pri prijavi na razpise za državna sredstva in sofinanciranje raziskovalni programov (The World Bank Technical Assistance Project, 2013b).

4.2.2 Analiza panoge

4.2.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Industrija predstavlja 42 % BDP Srbije. Najpomembnejše so strojna, kovinska, kemična, avtomobilska, živilska, pohištvena, tekstilna ter farmacevtska industrija, ki zaposlujejo

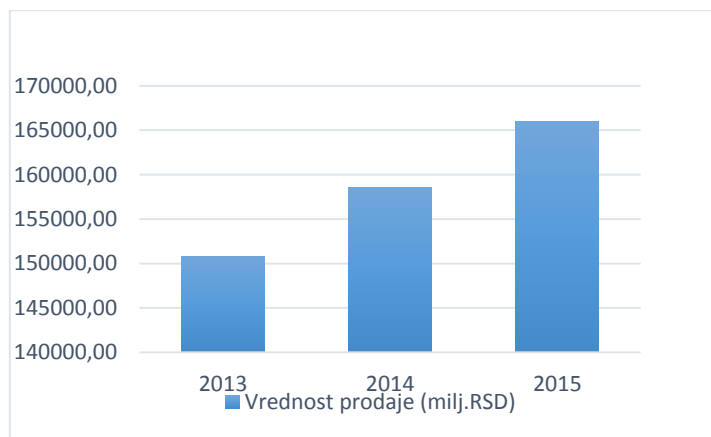
skupaj več kot četrtno delovno aktivnega prebivalstva. V največjem razcvetu je avtomobilska industrija (SPIRIT Slovenija, brez datuma č). Industrijska proizvodnja je imela daleč najnižjo vrednost v deležu BDP leta 2014, od tega leta dalje beleži rast (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2017).

Strojna obdelava kovin je v srbskem statističnem poročilu zajeta v »Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav«. Po poročilu iz leta 2017 je v tej panogi v letu 2015 delovalo 1988 podjetij, zaposlovala pa je 34381 ljudi (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2017). Enako kot na hrvaškem trgu sem pri analizi panoge v Srbiji ugotovila nižanje števila podjetij. Od leta 2013 do leta 2015 se je število zmanjšalo za 58 podjetij (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2015; Statistical Office of the Republic of Serbia, 2016).

Vrednost prodaje je prikazana na sliki 8. V prikazanem obdobju vidimo enakomerno in dokaj hitro rast. Glede na zadnje raziskave je industrija tudi v letošnjem letu glede na lansko leto beležila rast, v prvi tretjini leta je bila rast kar 5,9 % (Emerging Europe, 2018). Ob nižanju števila podjetij in rasti prodaje lahko sklepamo, da se konkurenca ne zaostruje. Obstoječa podjetja na trgu lahko na račun tistih, ki so izstopila, svoje tržne deleže povečajo brez večjih pritiskov.

Podjetje Mg Rohr večji del svoje proizvodnje usmerja v avtomobilsko industrijo, zato je zanimivo tudi, da je v zadnjih letih močno naraslo število podjetij, ki proizvajajo polproizvode in proizvode za avtomobilsko industrijo. V sorodne panoge je privabila že več kot 70 tujih investorjev (Razvojna agencija Srbije, 2017a).

Slika 8: Gibanje vrednosti prodaje v panogi proizvodnja kovinskih izdelkov razen strojev in naprav v Srbiji (v mio. RSD)



Prirejeno po Statistical Office of the Republic of Serbia (2015), Statistical Office of the Republic of Serbia (2016) in Statistical Office of the Republic of Serbia (2017).

Intervjuvanec C zagotavlja: »Konkurenca se v naši panogi vrši le na podlagi cene. V tem trenutku lahko rečem, da je konkurenca zahtevna.« Medtem pa intervjuvanec D in Č ponovno menita drugače. Intervjuvanec D pravi: »Na trgu ne opažam večjih konkurenčnih pritiskov. Tudi podjetje samo nima težav pri konkuriranju.« Intervjuvanec Č pa je o

konkurenci povedal naslednje: »Določeno število zvestih kupcev nam omogoča, da rastemo skupaj z njimi in zaradi teh strank se ne bojimo druge konkurence.«

4.2.2.2 Nevarnost vstopa novih podjetij

Pri vzpostavitvi novega podjetja v tej panogi je potrebna visoka investicija, vendar je v Srbiji veliko lažje in hitreje pridobiti vsa dovoljenja in urediti vse potrebno za vzpostavitev in izgradnjo infrastrukture kot na Hrvaškem. Nakup zemljišča in stavbe ter registracija podjetja traja v povprečju le 110 dni. Stroški so precej nižji od tistih na Hrvaškem, in sicer znašajo le 1,8 % končne vrednosti objekta (The World Bank, 2108c). Tudi srbska delovna sila je v primerjavi z ostalim delom EU zelo poceni in za delodajalce predstavlja precej nizek strošek v primerjavi z drugimi državami EU (Razvojna agencija Srbije, 2017b).

Ravno poceni delovna sila je ena izmed razlogov za privabljanje vedno večjega števila tujih investorjev. Državni organi so močno naklonjeni tujim investicijam in v ta namen sprejemajo tudi določene ukrepe za izboljšanje poslovnega okolja zanje. Na trgu ne nastopajo nobene pravne ovire, ki bi tujim podjetjem ovirale vstop, prav tako jim je omogočeno delovanje v vseh panogah (Banco Santander, S.A., 2018b).

Tudi na srbskem trgu imajo v preučevani panogi ekonomije obsega velik vpliv na uspešnost podjetja. Panoga je obremenjena z visokimi fiksnimi stroški, z večjo količino pa se stroški porazdelijo na večje število enot. Izdelki, ki nastajajo pri strojni obdelavi kovin, običajno nimajo visoke dodane vrednosti, zato se proizvodnja v manjšem obsegu ne izplača.

4.2.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Najpomembnejši dobavitelji podjetij v panogi strojna obdelava kovin so podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo ali prodajo jeklenih cevi, polnega jekla ali pločevine. Kot je povzeto že v oceni pogajalske moči dobaviteljev na Hrvaškem, je velik problem v zadnjih letih naraščanje cen jekla in praznjenje skladišč. Pogajalsko moč dobaviteljem je s svojo protidumpinško potezo proti Kitajski izboljšala Evropska unija (Evropska komisija, 2017b).

Na srbskem trgu posluje veliko število trgovskih podjetij, ki ponujajo raznorazne vrste jekel. Prisotna so tudi nekatera mednarodna podjetja, ki delujejo na več trgih jugovzhodne Evrope, nekatera tudi v državah srednje Evrope. Srbija se lahko pohvali celo s svojo železarno. Bivša Železarna Smederevo je danes članica kitajske skupine HBIS Group Co., Ltd. (HBIS GROUP Serbia Iron & Steel, d.o.o. Beograd, brez datuma). Dokaj visoko število ponudnikov jekla na srbskem trgu zmanjšuje njihovo pogajalsko moč.

Srbija sicer še ni članica EU, vendar kot država kandidatka uspešno sodeluje z unijo. Do uradnega vstopa v EU med njima velja začasni trgovinski sporazum. Leta 2000 je EU odpravila vse carinske dajatve ter količinske omejitve za izvoz iz Srbije v EU, leta 2009 pa se je začela še odprava uvoznih carin za blago s poreklom EU (Delegacija Evropske unije v Republici Srbiji, brez datuma). Za podjetja iz Srbije to pomeni lažje trgovanje s tujimi

podjetji, kar podjetjem v panogi strojne obdelave kovin še olajša nabavo vhodnega materiala in posledično zmanjša pogajalsko moč dobaviteljev.

Stroški zamenjave običajno v preučevani panogi ne predstavljajo večjega problema. Pojavijo se le v primeru, ko kupci zahtevajo točno določene proizvajalce, ki so lahko zaradi svojega porekla ali kvalitete dražji. Stranke se običajno zavedajo, da so kakovost in posebne zahteve povezane z višjimi stroški in so ta strošek pripravljene sprejeti.

Višanje cen vhodnih materialov predstavlja velik problem tudi podjetjem na srbskem trgu. Intervjuvanec C potrjuje velik problem višanja cen vhodnih materialov in še enkrat poudari: »Potrebno je razumeti, da konkurenca dejansko temelji na čim nižjih cenah in da mala podjetja težko prenesejo takšne cenovne pritiske.« Intervjuvanec Č prav tako pravi: »Visoke stroške vhodnega materiala je težko prenesti naprej na kupce. Morda lahko rečem, da smo mi v nekoliko boljši situaciji, saj se naše podjetje ukvarja tudi s trgovino na debelo z jeklenimi cevmi, polnimi jekli ter pločevino. Na tak način imamo zaradi dolgoročnih odnosov morda kje boljše pogoje. Pri tem mislim določene dobavitelje ali proizvajalce. Ampak poudarjam, da višanje cen vpliva tudi na nas.« Tudi podjetje intervjuvanca D je v isti situaciji. Tudi on potrdi, da jim dodatna dejavnost lajša situacijo: »Trgovina na debelo nam omogoča, da vedno nižje marže v proizvodnem delu pokrijemo s trgovino na debelo. Na tak način vsaj malenkost ublažimo nižanje marž.«

4.2.2.4 Pogajalska moč kupcev

Podjetje Mg Rohr s svojo proizvodnjo v veliki meri cilja na avtomobilsko industrijo. Glede na rast avtomobilske panoge v Srbiji se je na trgu razvilo veliko domačih in tujih podjetij v povezanih dejavnostih. Rast avtomobilske panoge v Srbiji je prikazana v prilogi 23. Kupci lahko večino potreb zadovoljijo na domačem trgu in tako držijo svojo pogajalsko moč (Razvojna agencija Srbije, 2017a).

V kolikor se osredotočimo le na avtomobilsko industrijo, obstaja na trgu velika koncentracija kupcev. V avtomobilski industriji običajno veljajo stroge zahteve kakovosti in specifični predpisi ter standardi glede proizvoda in distribucije, saj je od teh proizvodov ali polproizvodov odvisna kakovost končnega produkta. Stroški zamenjave so lahko zato za kupca velik strošek.

S primarno raziskavo sem ugotovila, da kupci na trgu niso zvesti svojim dobaviteljem in imajo torej visoko pogajalsko moč. Intervjuvanec D je o svojih strankah dejal: »O zvestobi lahko govorimo le pri starih strankah, s katerimi imamo utečene odnose že več let, vendar tudi takšnih ni veliko. Ostali kupci se vračajo v primeru ugodnih cen.« Intervjuvanec C, kot že večkrat med pogovorom, omeni problem cenovne konkurence. Pravi: »Na zvestobo strank se več ne moremo zanesti, cena odloča o vsem. Nihče več ne ceni dolgoročnih sodelovanj in prednosti, ki jih ta prinašajo. Ko dobi kupec ugodnejšo ponudbo, zamenja dobavitelja brez vprašanja.« Intervjuvanec Č sicer trdi, da imajo kar nekaj zvestih strank. Intervjuvanec Č pravi: »Skozi pretekla leta smo uspeli zadržati kar nekaj kupcev, ki nam trenutno omogočajo

stabilno rast na trgu skupaj z njimi. Potrebna so prilagajanja, vendar v primeru dolgoročne naveze in za dobre odnose raje narediš kakšno stvar drugače, kot bi jo sicer»

4.2.2.5 Nevarnost novih substitutov

Kot že omenjeno, v panogi strojne obdelave kovin ni velike nevarnosti pojava novih substitutov pri kupcih, saj so v večini primerov izdelki ali polizdelki narejeni po meri za točno določeno stranko po natančno določenih specifikacijah. Srbija pri inovacijah in raziskovalni dejavnosti nekoliko zaostaja za drugimi državami EU (WEF, 2017a). Srbska vlada je sicer zasnovala sistem finančnih spodbud za vsa podjetja, ki bi pripomogla k razvoju avtomobilske industrije. Poleg tega spodbujajo povezave med tehniškimi srednjimi šolami in fakultetami ter industrijo (Razvojna agencija Srbije, 2017a).

4.2.3 Analiza konkurence

Kovinska in avtomobilska industrija sta trenutno med najpomembnejšimi panogami na srbskem trgu (SPIRIT Slovenija, brez datuma č). Medtem ko se je število podjetij v panogi proizvodnje kovinskih izdelkov v zadnjem obdobju zmanjševalo, pa je vrednost prodaje v panogi rastla (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2015; Statistical Office of the Republic of Serbia, 2016). Ob nižanju števila podjetij na trgu in rasti panoge lahko podjetja svoje tržne deleže večajo na račun tistih, ki so izstopila. Glede na rast avtomobilske industrije in števila TNI bo panoga še naprej v porastu in trg bo za podjetja v panogi obdelave kovin posledično rasel.

S primarno analizo sem potrdila ugotovitve, pridobljene na podlagi sekundarnih podatkov. Intervjuvanec D o konkurenci na trgu pravi: »Število konkurentov na trgu je srednje veliko, konkurenca pa je po mojem mnenju normalno aktivna in ne prihaja do zaostrovanj. Podjetja, kot že omenjeno, tekmujejo predvsem na podlagi cene. Konkurenčna podjetja imajo v večini precej podoben asortima in se razlikujejo le pri določenih kupcih s specifičnimi zahtevami. Po mojem mnenju so domača podjetja konkurenčnejša kot tuja podjetja na srbskem trgu.« Intervjuvanec Č je glede pozicije podjetja na trgu zelo samozavesten in pravi: »Število naših strank se konstantno povečuje in mislim, da na trgu nimamo večje konkurence, ki bi nam lahko predstavljala grožnjo. Podjetja se med seboj ne razlikujejo veliko, zato je pomembno, da ob ugodni ceni zagotovimo čim višjo kvaliteto proizvodov in da sledimo trendom.« Intervjuvanec C pa je na vprašanje o konkurenci odgovoril: »Na trgu je prisotno ravno pravo število konkurentov. Med svojo ponudbo in ponudbo drugih konkurenčnih podjetij opažam le minimalne razlike. Seveda govorim o naših, domačih konkurentih. Ta so tudi bolj konkurenčna, kot tuja.«

Na sliki 9 prikazujem razvrstitev izbranih podjetij na srbskem trgu skladno z modelom identifikacije konkurentov (Bergen & Peteraf, 2002).

Podjetji v kvadrantu III delujeta v enaki panogi, a niti s svojimi proizvodi niti s svojimi zmoglostmi ne predstavljata ovire za našo podjetje.

Podjetje, ki sem ga uvrstila v kvadrant IV, ponuja enake storitve in proizvode kot podjetje MG Rohr. Podjetje je izjemno majhno s precej skromnimi proizvodnimi kapacitetami in posledično ocenjujem, da v tem trenutku s svojimi zmožnostmi ne predstavlja grožnje podjetju MG Rohr.

Slika 9: Razvrstitev izbranih konkurentov podjetja MG Rohr v Srbiji

Zadovoljevanje enakih potreb?	DA	ALEDJO D.O.O. IV	IDAS d.o.o. JLB SOULIER d.o.o. PROMASCHINEN d.o.o. I
	NE	ADAMET UNIMET d.o.o. III	SLOVAS d.o.o. ALATNICA BOKAN R&M INVENT ALATI d.o.o. II
		NIZKO	VISOKO
		Ujemanje zmožnosti	

Vir: Lastno delo.

Vsa podjetja v kvadrantu II sem ocenila kot izjemno napredna, visoko kakovostna in v konkurenčnem pogledu precej nevarna podjetja. Vsa posedujejo ogromno znanja in izkušenj, vendar se v tem trenutku ne osredotočajo na enak segment podjetij kot podjetja v kvadrantu I, kar pa ne pomeni, da bo v prihodnjem obdobju ostalo tako.

Glede na proizvodni asortima, obstoječe stranke, proizvodne zmogljivosti in širino programa storitev sem ocenila, da med izbranimi podjetji na srbskem trgu največjo konkurenčno grožnjo podjetju MG Rohr predstavljajo podjetja, ki sem jih uvrstila v kvadrant I. Ta so našemu podjetju najbližje in jih mora praviloma tudi najbolj natančno spremljati. Podjetja natančneje predstavljam v nadaljevanju.

4.2.3.1 IDAS d.o.o.

Podjetje IDAS, d.o.o. je podjetje v zasebni lasti, vzpostavljeno leta 1971. Danes zaposluje okoli 100 ljudi. Podjetje se ukvarja s strojno obdelavo kovin za potrebe avtomobilske, farmacevtske in procesne industrije ter strojogradnjo. Proizvodni proces se prilagaja potrebam kupca v okviru serijske proizvodnje ali posameznih proizvodov (IDAS, d.o.o., brez datuma b).

Podjetje je izkoristilo razcvet kovinske in avtomobilske industrije in začelo tudi širjenje lastnih kapacitet. V zadnjem obdobju vlagajo ogromno sredstev v širjenje tehnoloških zmogljivosti z novo opremo ter v svoje zaposlene. S tem želijo postati čimbolj prilagodljivi in odzivni na nove trende. Za vzdrževanje obstoječe in pridobivanje višje konkurenčnosti omogočajo zaposlenim v podjetju stalna izobraževanja ter usposabljanja (IDAS, d.o.o., brez datuma b).

V tabeli 7 prikazujem finančne podatke podjetja za obdobje od 2015 do 2017. Podjetje je v celotnem obdobju poslovalo zelo dobro. Tako na strani poslovnih kot na strani finančnih prihodkov je podjetje beležilo zelo visoko rast. Glede na višanje cen surovin in vhodnega

materiala je zelo velik uspeh podjetja tudi, da jim je ob 40,64 % rasti poslovnih prihodkov uspelo poslovne odhodke povečati le za 26,3 %.

Tabela 7: Izkaz poslovnega izida podjetja IDAS d.o.o. (v EUR)

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Poslovni prihodki	1.095.617,45	1.345.210,10	1.891.867,84	40,64 %
Poslovni odhodki	944.430,69	1.095.538,09	1.383.662,16	26,30 %
Finančni prihodki	1.026,96	4.134,93	19.796,15	378,75 %
Finančni odhodki	16.712,95	15.914,21	28.812,39	81,05 %
Poslovni izid	135.409,67	198.216,86	419.683,41	111,73 %

Vir: IDAS, d.o.o. (brez datuma a).

Tabela 8 prikazuje kazalnike uspešnosti podjetja, izračunane po enakem postopku kot v analizi konkurence na Hrvaškem. Skladno z uspešnim poslovanjem podjetja so tudi kazalniki uspešnosti vsako leto višji. Podjetje je stopnjo donosnosti povečalo za 49,45 %, kar pomeni, da je v letu 2017 na 100 EUR prihodkov ustvarilo 21,95 EUR dobička. Stopnja ekonomičnosti se je povečala za 11,48 %, saj se prihodki povečujejo hitreje kot odhodki.

Tabela 8: Kazalniki uspešnosti podjetja IDAS d.o.o.

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Koeficient ekonomičnosti poslovanja	1,141	1,214	1,353	11,48 %
Donosnost sredstev (ROA)	22,49 %	25,61 %	40,88%	59,63 %
Donosnost kapitala (ROE)	44,03 %	59,72 %	94,00%	57,40 %
Čista donosnost prihodkov	12,35 %	14,69 %	21,95%	49,45 %

Prirejeno po IDAS, d.o.o. (brez datuma a).

4.2.3.2 JLB Soulier d.o.o.

Podjetje JLB Soulier je bilo ustanovljeno leta 2012 in je del skupine White Technologies. Podjetje se ukvarja z obdelavo in rezanjem kovin, obdelavo in proizvodnjo strojnih sklopov in strojev po zahtevani dokumentaciji ter z izdelavo kovinskih konstrukcij. Delovanje v sklopu skupine White Technologies jim prinaša veliko prednosti, med drugim tudi lažji dostop do zahodnoevropskih trgov, izmenjavo znanj in izkušenj ter hitrejši vpogled in dostop do novih tehnologij. Svoje storitve delijo na laserski razrez, obdelavo kovin, precizno ter zaključno obdelavo kovin in končno izdelavo proizvodov oziroma sklopov.

Poleg prodora na zahodnoevropske trge s pomočjo skupine White Technologies je cilj podjetja v naslednjih letih skleniti čim več dolgoročnih sodelovanj s podjetji doma ter v tujini, kjer ciljajo predvsem na ruski trg in balkanske države (JLB Soulier d.o.o., 2014).

V tabeli 9 so prikazani finančni podatki podjetja za obdobje od leta 2015 do leta 2017, ki kažejo zaskrbljujoče stanje. Ob velikem znižanju poslovnih prihodkov za kar 22,61 % so se poslovni odhodki kljub temu zvišali. Glede na podatke v izkazu poslovnega izida se je

prodaja materiala, proizvodov in storitev znižala za 22 %. Na strani poslovnih prihodkov so k njihovi rasti največ doprinesli rast stroškov dela in strošek proizvodnih storitev, medtem ko so se stroški materiala znižali za 34 %. Podjetje je sicer od svoje ustanovitve leta 2012 do leta 2016 vsako leto beležilo visoko rast (JLB Soulier, d.o.o., brez datuma).

Tabela 9: Izkaz poslovnega izida podjetja JLB Soulier d.o.o. (v EUR)

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Poslovni prihodki	650.529,59	699.989,85	541.740,46	-22,61 %
Poslovni odhodki	386.642,23	494.697,29	522.990,98	5,72 %
Finančni prihodki	2.393,48	194,97	3.725,17	1810,64 %
Finančni odhodki	207,05	219,34	16.606,68	7471,20 %
Poslovni izid	224.067,81	170.612,73	1.771,93	-98,96 %

Vir: JLB Soulier, d.o.o. (brez datuma).

Tabela 10 potrjuje slabo stanje, izpostavljeno že v prejšnjem odstavku. Kazalniki, razen ekonomičnosti poslovanja, so se v roku enega leta poslabšali za skoraj 100 %. Ekonomičnost poslovanja pokaže, da podjetje s svojimi prihodki še komaj pokrije svoje odhodke.

Tabela 10: Kazalniki uspešnosti podjetja JLB Soulier d.o.o.

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Koeficient ekonomičnosti poslovanja	1,688	1,415	1,011	-28,55 %
Donosnost sredstev (ROA)	80,55 %	24,91 %	0,14 %	-99,44 %
Donosnost kapitala (ROE)	4,97 %	43,55 %	0,37 %	-99,15 %
Čista donosnost prihodkov	34,32 %	24,37 %	0,32 %	-98,67 %

Prirejeno po JLB Soulier, d.o.o. (brez datuma).

4.2.3.3 Promaschinen d.o.o.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2005 v obliki srbsko-nemškega skupnega vlaganja. Proizvodi podjetja so usmerjeni v avtomobilsko industrijo ter proizvodnjo traktorjev, motorjev in tovornjakov, opremo za vzdrževanje železniške opreme in podobno.

Svoje storitve delijo na izdelavo mehanskih sklopov v skladu z zahtevano dokumentacijo oziroma v skladu v vzorci, izdelavo lastnih proizvodov, storitve strojne obdelave ter izdelavo orodij. Velik del teh proizvodov se sicer izvozi direktno v Nemčijo, na Švedsko in v Rusijo. Proizvodi, zanimivejši na srbskem trgu, so namenjeni strojogradnji, proizvodnji medicinske opreme ter elektromotorjev (Promaschinen, d.o.o., brez datuma b).

V tabeli 11 so prikazani finančni podatki podjetja v obdobju od leta 2015 do leta 2017. Podjetje Promaschinen d.o.o. je v lanskem letu poslovalo dobro, medtem ko se je v predhodnem letu nekoliko slabše odrezalo na strani poslovnih prihodkov in je v letu 2016 posledično izkazalo zelo nizek poslovni izid. V letošnjem letu, ko je podjetje ponovno poslovalo bolje s 120 % stopnje rasti, se je poslovni izid povečal za 541 %.

Tabela 11: Izkaz poslovnega izida podjetja Promaschinen d.o.o. (v EUR)

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Poslovni prihodki	1.114.964,05	974.365,85	2.144.643,79	120,11 %
Poslovni odhodki	838.082,33	935.014,93	1.826.265,26	95,32 %
Finančni prihodki	27.380,08	9.813,36	2.480,70	-74,72 %
Finančni odhodki	12.331,80	10.991,29	32.966,12	199,93 %
Poslovni izid	317.620,57	47.498,93	304.738,80	541,57 %

Vir: Promaschinen, d.o.o. (brez datuma a).

Kazalniki uspešnosti v tabeli 12 kažejo, da podjetje kljub upadu v letu 2016 danes še vedno uspešno posluje. Čista donosnost prihodkov je skoraj 300 % višja od lani, podjetje na 100 EUR prihodka zasluži 14,19 EUR, vendar pa je ta delež še vedno za 13 % nižji kot leta 2015. Ekonomičnost poslovanja znaša 1,155 in potrjuje stabilno stanje podjetja.

Tabela 12: Kazalniki uspešnosti podjetja Promaschinen d.o.o.

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Koeficient ekonomičnosti poslovanja	1,343	1,040	1,155	11,0 %
Donosnost sredstev (ROA)	21,41 %	2,89 %	17,33 %	499,7 %
Donosnost kapitala (ROE)	27,59 %	3,81 %	22,61 %	493,4 %
Čista donosnost prihodkov	27,80 %	4,83 %	14,19 %	194,1 %

Prirjeno po Promaschinen, d.o.o. (brez datuma a).

4.2.4 Analiza kupcev

V analizi srbskega trga sem izbrala segment podjetij v avtomobilski industriji. Prvi razlog za to je, da podjetje MG Rohr že zdaj velik del svoje proizvodnje namenja potrebam avtomobilske industrije. Na tem področju ima torej dovolj veliko izkušenj in znanja.

Drugi razlog za to je, da je avtomobilska industrija prepoznana kot najpomembnejši industrijski sektor v Srbiji v današnjem času. Zgodovina avtomobilske industrije sicer sega nazaj v leto 1939 s proizvodnjo vojaških tovornjakov in kasneje s proizvodnjo avtomobilov podjetja Zastava. Panoga je zamrla z razpadom Jugoslavije in povojnimi ekonomskimi sankcijami proti Srbiji. S prevzemom stare tovarne Zastave s strani Fiata v letu 2008 in njihovo ogromno investicijo v vrednosti 940 mio. EUR se je v Srbiji začel preporod avtomobilske industrije. Iz priloge 23 je razvidno, da se je panoga začela veliko hitreje širiti po letu 2012. Skupaj s Fiatom so v Kragujevac prišli še dobavitelji, kot so Johnson Controls, Magneti Marelli, Gruppo, Michelin in drugi. S seboj so prinesli močno potreben kapital in strokovno znanje ter izkušnje. Priložnost so hitro zaznala srbska podjetja, ki so se začela usmerjati v potrebe avtomobilske industrije (Razvojna agencija Srbije, 2017a).

Podjetja v avtomobilski industriji Srbije lahko razdelimo v naslednje sklope (Serbia Investment and Export Promotion Agency, 2011):

- Podvozja,
- pnevmatike in sistemi vzmetenja,
- električni in elektronski sistemi,
- avtomobilske baterije,
- proizvodnja sestavnih delov za motor (strojni deli, gredi, zavorne plošče, ventili).

Največja motivacija kupcev, ki jih pripelje do odločitve o nakupu pri določenemu dobavitelju, je visoka kvaliteta po čim nižji ceni. Srbski proizvajalci v povezanih panogah z avtomobilsko industrijo so se razvijali že dolga leta pred vojno skupaj z razvojem avtomobilskih podjetij. Ta razvoj se je močno odrazil v zgradbi srbskega šolskega sistema. Študij strokovnih smeri inženirstva je močno popularen med mladimi. 14 visokih tehniških šol in 132 srednjih tehniških šol je organiziranih v tesni povezavi s potrebami industrije. Na tak način se trudijo obdržati čim višjo strokovnost delovne sile v povezavi s strokovnim znanjem, pridobljenim skozi leta izkušenj in tradicijo (Razvojna agencija Srbije, 2017a). Kljub dobro opremljenim kapacitetam so proizvodi in polproizvodi, ki jih lahko v Srbiji kupijo velika imena avtomobilske industrije, izredno poceni. Kljub temu da so ti proizvodi kvalitetni, je njihov strošek veliko nižji kot v razvitejših državah.

4.3 Raziskava trga Bosne in Hercegovine

4.3.1 Analiza makro okolja

V nadaljevanju je prikazan del analize makro okolja BiH, ki je relevanten za nadaljnjo raziskavo. Ostali podatki makro analize BiH, so predstavljeni v prilogi 24.

4.3.1.1 Politično okolje

Leta 2008 je začel veljati začasni sporazum med BiH in EU o trgovini in trgovinskih zadevah, kar je omogočilo vzpostavitev območja proste trgovine med njima. EU je prav tako glavni trgovinski partner BiH. Po ureditvi vsega potrebnega je stabilizacijsko-pridružitveni sporazum vstopil v veljavo konec leta 2014, kar je za državo pomenilo, da so se njene obveznosti povečale iz le trgovinskih zadev na celotno evropsko pravo (Delegacija Evropske unije u Bosni i Hercegovini i Specijalni predstavnik Evropske unije u BiH, brez datuma).

Politično okolje BiH in kompleksna vladna struktura, predstavljena v prilogi 24, sta največji oviri ekonomskega razvoja in privabljanja TNI. Kljub temu, da je država odprta za TNI, je v okolju preveč ovir za investitorje, na primer visoka stopnja korupcije, zapletena pravna zakonodaja, zapletena vladna organizacija, netransparentnost poslovnih procesov, slaba zaščita avtorskih pravic in slab pravosodni sistem (United States Embassy Sarajevo, 2017). Gledano s strani države so TNI v državi dobrodošle, vendar pa so zaradi omenjenih problemov pogosto v veliko slabšem položaju v primerjavi z domačim podjetjem. Vsaka od ravni države, torej na prvi stopnji sta to Federacija BiH in Republika Srpska, nato kantoni in najnižje občine, imajo svoje zakone in regulacijo v zvezi s poslovanjem. Posledično prihaja do odvečnih postopkov in protislovij v postopkih ter do slabega razumevanja le-teh (United

States Embassy Sarajevo, 2017). Intervjuvanec A o tujih podjetjih v državi pravi: »Tuja podjetja so dobrodošla tako s strani države kot strani drugih podjetij. V državo prinašajo nove tehnologije in sveža znanja, ki so na trgu več kot potrebna.« Intervjuvanec B ima prav tako pozitivno mnenje o tujih podjetjih, saj pravi: »V našem podjetju smo naklonjeni tujim podjetjem. Verjetno pa lahko velik problem zanje predstavlja naš sistem v BiH, saj ga niso navajena. Problem zanje je tudi visoka stopnja korupcije, česar podjetja iz razvitejših držav niso navajena, pri nas pa brez tega skoraj ne gre.«

Na lestvici držav po stopnji korupcije v javnem sektorju je BiH na 91. mestu od 180 držav. Od evropskih držav sta nižje na lestvici le še Makedonija in Ukrajina. Stanje se v državi od leta 2012 celo poslabšuje (Transparency International, 2017). Korupcija je zelo pogosta v vseh političnih in ekonomskih institucijah. Še posebej dovzeten za korupcijo je zapleten proces registracije in licenciranja podjetij, zato so pogoste podkupnine za pridobitev potrebnih licenc, dovoljenj za gradnjo ali za pospešitev postopka. Tuji investitorji se pogosto pritožujejo tudi nad pomanjkanjem transparentnosti pri vladnih in javnih natečajih. Institucije, ki bi se morale boriti proti korupciji, pa za to ne kažejo posebnega zanimanja (United States Embassy Sarajevo, 2017). V letu 2009 je bila ustanovljena Agencija za preprečevanje korupcije in koordinacijo boja proti korupciji, ki pa je v letu 2016 na primer rešila le 18 % prijavljenih primerov (Rajšek, 2018). Velik problem korupcije v državi je poudaril tudi intervjuvanec A. Pravi: »Velika podjetja lažje uspevajo na javnih natečajih, saj imajo dovolj finančnih sredstev, ki jih izkoriščajo kot podkupnino. Tak sistem onemogoča malim ali srednje velikim podjetjem pridobiti izkušnje in izboljšati svojo konkurenčnost.« Intervjuvanec B to potrjuje, saj pravi: »Problem visoke stopnje korupcije je velik na vseh področjih. Po mojem mnenju in mojih dosedanjih izkušnjah je lahko to še posebej velika past za tuja podjetja.«

Po poročilu WB, kjer ocenjujejo poslovno okolje, se je BiH v letu 2017 uvrstila na 86. mesto od 190 držav, kar je slabše kot leta 2016, ko se je uvrstila na 81. mesto. Po teh podatkih je BiH najmanj privlačna od držav jugovzhodne Evrope; vzpostavitev podjetja je v BiH zelo dolgotrajen in naporen proces. Posameznik potrebuje kar 65 dni za pravno vzpostavitev podjetja in za to je potrebnih kar 12 različnih postopkov (The World Bank, 2018a). Po mnenju intervjuvanca B vzpostavitve podjetja v BiH za tuja podjetja predstavlja problem. Intervjuvanec B pravi: »Velik problem je pomanjkanje pravne pomoči podjetjem, ki želijo registrirati novo podjetje. Še večji problem to predstavlja tujim podjetjem, ki niso seznanjena z razslojenostjo države in našo zakonodajo.«

4.3.1.2 Ekonomsko okolje

Oba intervjuvanca iz BiH ocenjujeta gospodarske pogoje v državi kot ugodne. Intervjuvanec A jih je ocenil tako: »Pogoji v naši državi so trenutno relativno dobri in so v konstantnem popoljšanju.« Intervjuvanec B ima podobno mnenje saj pravi: »Pogoji so dobri in mislim, da se obeta še izboljšanje le-teh.«

BDP na prebivalca je leta 2016 v BiH znašal 4808,636 USD, v letu 2017 pa 5180,636 USD. Rast BDP je v zadnjih letih znašala okoli 3 % letno (The World Bank, brez datuma). Pričakuje se, da bo v prihodnjih letih rast BDP še vedno narekovala zasebna potrošnja. Poleg tega je napovedano znatno povečanje javnih naložb, kar lahko skupaj z izvajanjem strukturnih reform spodbudi dejavnost zasebnega sektorja. Posledično se do leta 2021 napoveduje 4 % rast (International Monetary Fund, 2018).

Rekordno raven TNI je BiH zabeležila leta 2007, in sicer kar 1,8 mrd. EUR oziroma 11,5 % BDP, kar je bila posledica serije ukrepov v zvezi s TNI, ki jih je vlada sprejela v obdobju od leta 2000 dalje. Po svetovni ekonomski krizi je vrednost vhodnih TNI ostala veliko nižja, v letu 2016 so znašale 285 milj. EUR, kar je 5,5 % več kot leto prej. Države z največ TNI so Avstrija, Hrvaška, Srbija, Slovenija in Rusija. 34 % vseh TNI predstavlja proizvodni sektor, z 24 % sledi bančništvo in s 13 % telekomunikacije (SPIRIT Slovenija, 2018č).

BiH je v klasifikaciji tveganja OECD pristala v zadnjem, sedmem, rizičnem razredu, po čemer lahko sklepamo na določeno stopnjo negotovosti pri poslovanju (OECD, 2017). Plačilni roki so dolgi, običajno več kot 60 dni, zato se pri poslovanju z bosanskimi podjetji predlaga ustrezno zavarovanje (SPIRIT Slovenija, brez datuma e). Izjemno slabo disciplino plačil je izpostavil tudi intervjuvanec A. Intervjuvanec A pravi: »Plačilna disciplina podjetij je na najnižjem možnem nivoju, razen izjem, ki jih je zelo malo.« Na vprašanje o zavarovanju plačil je odgovoril: »Zavarovanja bi nam prinesla prevelike nepotrebne stroške.« Tudi intervjuvanec B je izpostavil, da so plačila izjemno problematična. Intervjuvanec B pravi: »Plačilni roki se upoštevajo v manj kot 50 %. Kljub temu naše podjetje ne uporablja nikakršnega zavarovanja plačil. V primeru velikih projektov, kjer so vrednosti visoke, včasih uporabimo bančno garancijo. Tudi to se zgodi redko.«

Delovna sila je po zahodnih standardih načeloma poceni, vendar zaradi visoke davčne obremenitve predstavlja velik problem delodajalcem (United States Embassy Sarajevo, 2017). Minimalna bruto plača je v lanskem letu znašala 312,9 EUR bruto (SPIRIT Slovenija, 2018a). Delodajalci morajo za zdravstveni in pokojninski sistem poleg plače odšteti še 69 % plače v Federaciji BiH in 52 % v Republiki Srpski, kar povečuje problem sive ekonomije, saj delodajalci zato pogosto delavcev ne prijavijo uradno. Načrtovane so reforme, ki naj bi uredile delovno zakonodajo (United States Embassy Sarajevo, 2017).

4.3.1.3 Sociokulturno okolje

BiH ima razvit izobraževalni sistem od predšolske vzgoje do univerzitetnega izobraževanja, vendar tudi tu obstajajo različni programi, ki se razlikujejo po primarnem jeziku in na primer interpretaciji zgodovine. Velika večina mladostnikov se ne udeležuje višjih ravni šolanja, poleg tega je nadaljnje šolanje pri dekletih precej nižje kot pri fantih (Sujoldžić, Božić-Vrbančić, Kulenović, Plavšić & Terzić, 2006). Kljub temu, da se udeležba v visokošolskem izobraževanju vsako leto poveča, se veliko sektorjev, kot na primer gradbeništvo, informacijska tehnologija in zdravstvo, sooča z velikim pomanjkanjem ustrezno izobražene delovne sile (United States Embassy Sarajevo, 2017).

4.3.1.4 Tehnološko okolje

BiH je na področju znanosti in tehnologije slabo razvita, kar je odraz slabo izobraženega prebivalstva ter nizkih vlaganj v raziskave in razvoj tako v javnem kot privatnem sektorju. Največji problemi, s katerimi se sooča trenutni sistem inoviranja, so slab sistem raziskav in razvoja v javnem in privatnem sektorju, nepovezanost z industrijo, premalo vloženih sredstev v raziskave in razvoj s strani vlade ter pomanjkanje povezav med raziskovalnimi institucijami in industrijo (The World Bank Technical Assistance Project, 2013c).

Nekoliko boljše povezavo imajo s fakultetami le podjetja, ki se ukvarjajo s kovinsko in avtomobilsko industrijo. Še posebej dobro sodelujejo fakultete za strojništvo in podjetja v avtomobilski industriji, kar se je že odrazilo v številnih skupnih raziskovalnih projektih. Na tem področju je zaznati tudi večje število zadostno izobraženega in usposobljenega kadra (Foreign Investment Promotion Agency, 2015).

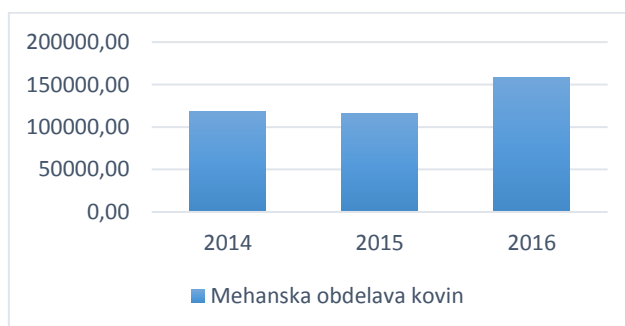
Velik problem predstavlja primanjkljaj znanstveno izobraženega kadra. Le 6,7 % vsega delovno aktivnega prebivalstva je ustrezno usposobljena in ima visokošolsko izobrazbo, število diplomantov znanstvenih in inženirskih smeri pa se vsako leto še nekoliko zmanjša. BiH se sooča tudi z velikim problemom bega možganov. Še tisti majhen delež strokovno izobraženega kadra zaradi boljših pogojev išče srečo v tujini. Prav tako je pogosto, da znanstveniki in strokovnjaki, ki ostanejo v BiH, zapuščajo službe v svoji stroki zaradi slabih plač in pogojev (The World Bank Technical Assistance Project, 2013c).

4.3.2 Analiza panoge

4.3.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

V BiH industrijski sektor predstavlja kar 27 % BDP in zaposluje četrtno delovno aktivnega prebivalstva. Poleg rudarstva in industrije jekla, ki sta že od nekdaj najpomembnejši panogi v BiH, so med najbolj zastopanimi tudi tekstilna, tobačna in avtomobilska industrija. Industrijska proizvodnja je v letu 2017 zaznala 3 % rast (SPIRIT Slovenija, brez datuma b).

Slika 10: Gibanje vrednosti prodaje v panogi strojna obdelava kovin v BiH (v tis. BAM)



Prirejeno po Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2016), Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2017a) in Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2017b).

Kovinsko predelovalna industrija, kamor spada strojna obdelava kovin, ima v BiH dolgo tradicijo in je med vodilnimi panogami gospodarstva BiH (Informest, 2012). Število podjetij v panogi strojna obdelava kovin že nekaj let raste, v letu 2017 je v njej delovalo 732 podjetij (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2017b). Slika 10 sicer kaže na nekoliko umirjeno stanje gibanja prodaje v letih 2014 in 2015, vendar nato skokovito rast v 2016. Glede na približno 3 % rast industrijske proizvodnje v lanskem letu lahko predvidevamo, da je v panogi strojne obdelave kovin prav tako prišlo do rasti ali pa je stagnirala. Počasna rast panoge praviloma pomeni tudi večje boje za tržne deleže med konkurenti na trgu, poleg tega pa se konkurenca zastruje še z večanjem števila podjetij v panogi. Intervjuvanec A pravi: »Kovinski sektor v BiH je v velikem vzponu. Mislim, da je trenutno zelo dober čas za podjetja v panogi strojne obdelave kovin.«

Že od nekdaj je kovinsko-predelovalna industrija v Bosni pomembno vezana na avtomobilsko industrijo. Uslug kovinsko-predelovalne industrije se v BiH poslužuje kar 70% domačih podjetij, ki izdelujejo sestavne dele avtomobilov. Obe panogi sta za državo strateškega pomena in zaradi dolge tradicije uživata močno zavezanost podjetij, ki se trudijo biti v koraku z razvojem. Marsikatero podjetje vztraja v panogi prav zaradi vdanosti ter zaradi specializiranih znanj in tako imenovanega »know how-a«, ki ga posedujejo predvsem starejši zaposleni. Mala podjetja v zasebni lasti poskušajo slediti novim tehnologijam in vlagajo v nove stroje za povečanje svoje konkurenčnosti na trgu (Informest, 2012). Posebno zavezanost panogi in pomen starejših zaposlenih z izjemnimi izkušnjami in znanjem potrjuje tudi intervjuvanec A. Ta pravi: »Naše podjetje se zaveda pomembnosti starejših zaposlenih, ki posedujejo ogromno »know how-a«. Poseben izziv nam predstavlja prevzemanje tega znanja in prenašanje le-tega na mladino. Še večji izziv je nanje prenesti veselje do kovinarstva, kot ga imajo starejši.« Zavezanost panogi ter specializirana znanja povečujejo napetost med obstoječo konkurenco na trgu.

Na vprašanje o konkurenci na trgu intervjuvanec A odgovori: »Na trgu strojne obdelave je konkurenca zapletena. V panogi je premalo dolgoročnih poslov, ampak se jih velika večina odvija na kratek rok. To predstavlja določeno negotovost. Na tak način podjetja težko napredujejo, saj brez dolgoročnih poslov težko izdelajo dolgoročne finančne plane, ki bi lahko omogočili investicije v razvoj ali posodobitev opreme.« Intervjuvanec B na isto vprašanje odgovori: »Večjo konkurenco na trgu ustvarjajo tuja podjetja, ki v BiH prinesejo nove tehnologije ter novejšo opremo in stroje. Večina konkurenčnih podjetij na trgu ima sicer osnovni strojni park, ob priliki za posebne proizvode, ki bi zahtevali drugačno opremo, pa opremo kupijo naknadno. Prednost podjetij, ki so že dalj časa v panogi, je v starejšem kadru z veliko izkušnjami in znanja.«

4.3.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Veliko vstopno oviro na bosanskem trgu strojne obdelave predstavlja povezanost panoge z avtomobilsko industrijo. Panogi si stojita ob strani in kar 70 % podjetij s proizvodnjo avtomobilskih delov je povezanih z bosanskimi podjetji v kovinsko-predelovalni industriji. V preteklosti so skupaj izgradili učinkovito proizvodno mrežo in posledično močno

preskrbovalno verigo, podporno infrastrukturo, sisteme usposabljanja in dobro strokovno usposobljeno delovno silo za področje predelave kovin in avtomobilske industrije (Informest, 2012). Nova podjetja se ob vstopu na tak trg posledično znajdejo na trgu z dobro utečenimi poslovnimi odnosi med podjetji iz strojne obdelave kovin ter njihovimi strankami iz avtomobilske industrije, kar znižuje možnost potencialnega uspeha. Seveda se imajo možnost povezati tudi s strankami iz drugih strok, vendar pa so na bosanskem trgu šibkeje zastopane in manj uspešne. Pritrdilno zgornjim ugotovitvam sta odgovarjala tudi intervjuvanca. Intervjuvanec A je povedal: »Odnosi med podjetjem in kupci so zelo dobri. Stranke imajo sicer za podobne proizvode določen krog dobaviteljev, na katere se obračajo. Tudi če naše podjetje ne dobi posla enkrat, ga bo pa naslednjič.« Intervjuvanec B pravi: »Naše podjetje ima kar nekaj zvestih strank, ki so v določenih primerih zaradi dobrih odnosov pripravljena plačati tudi višjo ceno. Takih podjetij je malo, so pa zato posebej cenjena in tako tudi obravnavana.«

Naslednja vstopna ovira je višina kapitalskega vložka, potrebnega pri izgradnji proizvodnega objekta. Kot že omenjeno, podjetje v tem primeru potrebuje zemljišče, stavbo, stroje in zadostno število zaposlenih. Nakup in registracija zemljišča ter registracija podjetja v BiH v povprečju traja le 24 dni, kar je precej manj kot na Hrvaškem (124 dni) in v Srbiji (110 dni). V povprečju strošek registracije podjetja znaša 5,2 % končne vrednosti naložbe, kar je veliko več kot v Srbiji, kjer znaša le 1,8 %. Je pa zelo problematično področje gradnje poslovne stavbe, tu se BiH uvršča v sam rep med 190 državami po raziskavi WB. Za pridobitev vseh potrebnih dovoljenj in soglasij potrebuje podjetje v povprečju kar 193 dni, strošek vseh pa znaša kar 17,5 % vrednosti stavbe, kar je močno nad povprečjem Evrope in osrednje Azije. Ta znesek še ne vključuje podkupnin, ki pa so v BiH običajne oziroma skoraj nujno potrebne (The World Bank, 2018a). Načeloma je delovna sila zelo poceni, kar je pogost razlog za prihod tujih investitorjev v državo, vendar velik problem predstavljajo zelo visoki prispevki za pokojninski in zdravstveni sistem. Veliko podjetij posledično zaposlenih ne prijavlja in s tem podpirajo sivo ekonomijo (United States Embassy Sarajevo, 2017). Višina kapitalskega vložka in zahtevnosti pridobitve vseh soglasij je lahko torej prej razlog proti kot za, kadar gre za vstop novih podjetij v panogo.

Država se zaveda strateškega pomena kovinsko-predelovalne industrije, zato močno spodbuja domača in tuja podjetja k vlaganju v panogo ter ustanovitvi novih podjetij ali preoblikovanju obstoječih podjetij (Informest, 2012). Toda kompleksna vladna struktura in politično okolje na drugi strani zavirata prihod TNI (United States Embassy Sarajevo, 2017). Intervjuvanec A je poudaril, da prihodu tujih podjetij ni naklonjena le država, ampak da so ta dobrodošla tudi s strani državljanov. Po mnenju intervjuvanca B največjo oviro zanje predstavlja korupcija.

4.3.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Najpomembnejši dobavitelji, ki oskrbujejo podjetja v panogi strojne obdelave kovin, so proizvajalci ali prodajalci jeklenih cevi, polnega jekla ali pločevine. Poleg višanja cen jekla dobaviteljem pogajalsko moč povečuje tudi protidumpinška omejitev Kitajske.

Na trgu BiH posluje kar nekaj podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo jekla in jeklenih cevi. V Zenici deluje tudi železarna. Njena proizvodnja je v nekdanji Jugoslaviji predstavljala kar 72 % celotne proizvodnje jekla. Železarno je po vojni prevzela multinacionalka LNM, danes pa se imenuje Arcelor Mittal Zenica d.o.o. in še vedno proizvede okoli milijon ton jeklenih proizvodov letno (Informest, 2012). Dovolj visoko število ponudnikov na trgu in bližina domače železarne dobaviteljem znižuje pogajalsko moč.

BiH ima perspektivo za članstvo v EU in v tej smeri z unijo tudi sodelujeta. Med drugim sta podpisali tudi začasni sporazum o trgovini in trgovinskih zadevah, kar omogoča lažje poslovanje med BiH in EU (Delegacija Evropske unije u Bosni I Hercegovini I Specijalni predstavnik Evropske unije u BiH, brez datuma). Posledično imajo domača podjetja večjo možnost iskati dobavitelje v tujini, kar domačim dobaviteljem znižuje pogajalsko moč.

Kadar kupci podjetja ne zahtevajo posebne kvalitete ali porekla vhodnega materiala, stroški zamenjave dobavitelja ne predstavljajo nobenega ovire. Stroški zamenjave so lahko visoki, kadar se zaradi zahtev naročnika zahteva določeno poreklo ali posebna kvaliteta materiala.

4.3.2.4 Pogajalska moč kupcev

Kot že omenjeno, se podjetje MG Rohr v svojem proizvodnem delu poskuša orientirati predvsem na avtomobilsko industrijo. Strojna obdelava kovin gre v BiH z avtomobilsko industrijo z roko v roki. Kar 70 % podjetij, ki proizvajajo avtomobilske dele, se poslužuje uslug domačih podjetij v panogi strojne obdelave kovin (Informest, 2012). Kupci torej večino svojih potreb zadovoljijo na domačem trgu in na tak način obdržijo visoko pogajalsko moč. Visoko pogajalsko moč jim omogoča tudi visoka koncentracija na trgu.

Avtomobilska industrija je običajno zahtevna glede kakovosti materiala, zato so lahko stroški zamenjave višji kot v drugih panogah. V kolikor imajo kupci posebne zahteve, jim to zmanjšuje pogajalsko moč (Informest, 2012).

Kot že omenjeno je intervjuvanec B poudaril, da ima večina konkurenčnih podjetij v panogi strojne obdelave kovin osnovni strojni park in da so si podjetja glede ponudbe zelo podobna med seboj. V primeru velikih in pomembnejših poslov so podjetja celo pripravljena iti v novo investicijo samo za pridobitev sodelovanja. To je torej še ena potrditev, da imajo kupci visoko pogajalsko moč.

4.3.2.5 Nevarnost substitutov

Področje znanosti in tehnologije je šibka točka BiH, saj sta izjemno slabo razvita. To je posledica nizkih stopenj vlaganja v raziskave in razvoj tako v javnem kot v privatnem sektorju (The World Bank Technical Assistance Project, 2013c).

Glede na razvitost avtomobilske industrije v BiH predstavlja največjo nevarnost nadomestna uporaba alternativnih materialov. Kot podjetja v drugih državah se tudi bosanska podjetja zavedajo, da temelj za povečanje konkurenčnosti predstavlja uporaba novih materialov in temu primernih tehnologij. V BiH predstavljajo nevarnost predvsem večja podjetja tujih

vlagatelj razvitejših držav, ki lažje sledijo novim smernicam v avtomobilski industriji, se zavedajo pomena razvoja in imajo dovolj finančnih sredstev (Informest, 2012). Kot je pojasnil intervjuvanec B, v BiH ni redek pojav, da se podjetja v želji po pridobitvi posla odločijo tudi za nakup na primer novega stroja, s čimer se želijo prilagoditi stranki in pridobiti njihovo sodelovanje. S te perspektive so torej dokaj prilagodljivi.

4.3.3 Analiza konkurence

Kovinsko predelovalna industrija ima v BiH dolgo tradicijo in spada med pomembnejše panoge v državi. Podjetja v panogi strojne obdelave kovin so v veliki meri že tradicionalno povezana z avtomobilsko industrijo. Takšna podjetja posedujejo veliko strokovnega znanja in izkušenj v avtomobilski industriji. Podjetja se trudijo biti čimbolj prilagodljiva in slediti trendom, tudi s posodabljanjem tehnologije. Ker se zavedajo, da je na trgu veliko podjetij s podobnim znanjem in izkušnjami, se trudijo čimbolj približati strankam (Informest, 2012).

Podjetij, ki delujejo v panogi strojna obdelava kovin, je precej in vsako leto število še malo naraste, v lanskem letu je bilo zabeleženih 732 takšnih podjetij (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2017b). Počasna rast panoge in veliko število podjetij v panogi sta vzroka za povečanje konkurenčnih bojev na trgu. Intervjuvanec A pravi, da največjo konkurenco predstavljajo tuja podjetja, ki na bosanski trg vstopijo z novejšo in naprednejšo opremo, novimi tehnologijami ter višjimi finančnimi zmožnostmi. Intervjuvanec B prav tako zatrjuje, da večjo konkurenco vidi v tujih podjetjih.

Na sliki 11 z modelom identifikacije konkurentov prikazujem razvrstitev izbranih konkurentov podjetju MG Rohr v BiH po postopku Bergena in Peterafa (2012).

Slika 11: Razvrstitev izbranih konkurentov podjetja MG Rohr v BiH

Zadovoljevanje enakih potreb?	DA	MINEYA d.o.o. STROJOPROMET d.o.o. IV	SARAJ KOMERC d.o.o. SIM TECHNIK d.o.o. TMD GROUP I
	NE	III STROJAL d.o.o. STROLIT d.o.o. GAT TECHNOLOGY	II INDEX d.o.o. MIKRON METALNO
		NIZKO	VISOKO
		Ujemanje zmožnosti	

Vir: Lastno delo

Podjetji, ki sta bili uvrščeni v kvadrant IV, lahko praviloma zagotovita enake proizvode kot podjetje MG Rohr. Glede na to, da je podjetje Mineya zelo mlado in da se poskuša v panogi strojne obdelave kovin šele uveljaviti, nimajo vseh zmožnosti in znanj, da bi lahko ponujala proizvode, ki bi bili na enaki ali boljši ravni. Tudi za drugo podjetje ocenjujem, da nima dovolj zmožnosti in izkušenj, za zadovoljevanje enakih kupcev kot podjetje MG Rohr.

Podjetja, ki sem jih uvrstila v kvadrant III, kljub temu da delujejo v isti panogi, za nas v tem trenutku ne predstavljajo grožnje. Proizvodne kapacitete podjetja ter njihov proizvodni program se od naših razlikujejo v takšni meri, da nam niso konkurenčni.

Podjetji v kvadrantu II po moji oceni posedujeta dovolj visoko stopnjo virov, znanja in sposobnosti, da jim moramo nameniti dovolj pozornosti in jih spremljati. Trenutno s svojim programom ne morejo zadovoljevati enakih potreb kupcev kot naše podjetje, je pa njihov program zelo širok in podjetje prilagodljivo. MG Rohru predstavlja skrito konkurenco.

Med izbranimi podjetji so podjetju MG Rohr največja in najbolj neposredna grožnja podjetja v kvadrantu I. Ocenila sem, da lahko ta podjetja s svojim strojnim parkom in širino programa zadovoljijo enake potrebe strank kot naše podjetje. Podjetja imajo zadostne vire, znanje in veliko izkušenj, da lahko sklepam tudi o visokem ujemanju zmožnosti. Ta podjetja predstavljajo največjo konkurenčno grožnjo. Iz tega razloga sledi v nadaljevanju njihova natančnejša analiza.

4.3.3.1 Saraj-Komerc d.o.o.

Podjetje Saraj-Komerc d.o.o. je v privatni lasti in deluje že od leta 1983. V BiH je prepoznano kot eno uspešnejših podjetij. Svoje proizvode podjetje v glavnem namenja avtomobilski industriji, strojogradnji, proizvodnji kmetijskih strojev in elektroindustriji (Saraj-Komerc, d.o.o., 2013a). Je eno izmed redkih podjetij v BiH, ki mu je uspelo pridobiti certifikat ISO/TS 16949. Certifikat je izjemno pomemben za podjetja, ki sodelujejo v oskrbovalni verigi avtomobilske industrije. S tem si je podjetje pridobilo ogromno konkurenčno prednost pred konkurenti v BiH, ki tega certifikata nimajo (Saraj-Komerc, d.o.o., 2013b). Vidnejši kupci podjetja iz avtomobilske in povezanih industrij so Mahle, Jost (Saraj-Komerc, d.o.o., 2013a), Renault, Fiat in Volkswagen (Ridžal, 2016).

Podjetje strankam v avtomobilski industriji dobavlja oziroma nudi vzmeti, končne izdelke iz cevi za vgraditev v dizelske črpalke ali hladilnike, hladno ali toplo preoblikovan material ter vijake, gredi in vretena. Poleg tega ima v svojem programu tudi storitve peskanja, cinkanja in razmaščevanja (Saraj-Komerc, d.o.o., 2013c).

Podjetje ima v prihodnjih letih dva večja cilja. Prvi cilj je vpeljati še predelavo aluminija, kar bi za podjetje sicer pomenilo velik finančen vložek, vendar velik korak naprej. Aluminij je namreč vsako leto močnejše zastopan v avtomobilski industriji. Drugi cilj podjetja je še povečati stopnjo izvoza. Podjetje že zdaj 80 % svojih proizvodov izvozi, cilj pa je ta odstotek še povečati. Želijo si predvsem še večji prodor na trg razvitih držav EU ter v Turčijo in Rusijo. Podjetje se zaveda zahtevnosti panoge in konkurence na trgu ter svoje pozicije na njem, zato se trudi ostati konkurenčno in obdržati prednost pred konkurenco. Zavedajo se, da so vedno večje tržišče, vsako leto boljši poslovni rezultati in dobre povratne informacije s trga dovolj dobra potrditev svojega uspeha. Vodilni napovedujejo še nadaljnjo rast ter dodatna zaposlovanja (Saraj-Komerc, d.o.o., 2013a).

Podjetje je, kot že omenjeno, z veliko truda prišlo do pomembnega certifikata za podjetja v oskrbovalni panogi avtomobilske industrije, s čimer so pridobili veliko konkurenčno prednost. Zavedajo se novih materialov v industriji in nameravajo posledično vpeljati še obdelavo aluminija. Da ostanejo konkurenčni, podjetje veliko vlaga tudi v sprotno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (Ridžal, 2016).

Tabela 13: Izkaz poslovnega izida podjetja Saraj-Komerc d.o.o. (v EUR)

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Poslovni prihodki	3.560.325,28	4.035.815,49	5.494.048,56	36,13 %
Poslovni odhodki	3.356.393,45	3.721.413,93	5.154.601,37	38,51 %
Finančni prihodki	731,15	2.047,21	210,65	-89,71 %
Finančni odhodki	87.836,37	76.965,79	63.864,45	-17,02 %
Drugi prihodki	141.026,57	78.910,23	24.132,98	-69,42 %
Drugi odhodki	192.442,08	133.567,85	90.152,52	-32,50 %
Poslovni izid	65.411,10	165.777,19	206.380,92	24,49 %

Vir: Saraj-Komerc, d.o.o. (brez datuma)

V tabeli 13 so prikazani finančni podatki podjetja v obdobju od leta 2015 do leta 2017. Podjetje Saraj-Komerc beleži visoko rast prodaje, poslovni prihodki so se v zadnjem letu povečali za kar 36,13 %. Finančni in ostali prihodki sicer beležijo visok padec, vendar je podjetje kljub temu iz leta 2016 v leto 2017 poslovni izid izboljšalo za 24,49 %.

V tabeli 14 je prikazana analiza uspešnosti s pomočjo koeficienta ekonomičnosti, donosnosti sredstev in kapitala ter čiste donosnosti prihodkov. Ekonomičnost poslovanja se je v zadnjem letu znižala za 0,76 %, vendar je še vedno nad 1, kar potrjuje pozitiven poslovni izid podjetja. Padec ekonomičnosti lahko pripišemo večjemu povečanju odhodkov kot prihodkov v istem obdobju. Donosnost sredstev in kapitala sta v obeh letih zabeležili rast, kar je z vidika podjetja dobro. V letu 2017 je tako podjetje na 100 EUR vloženih sredstev zaslužilo 3 EUR, kar je 50 % več kot v prejšnjem letu, na 100 EUR kapitala pa je zaslužilo 5 EUR, kar je 25 % več kot prejšnje leto.

Tabela 14: Kazalniki uspešnosti podjetja Saraj-Komerc d.o.o.

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Koeficient ekonomičnosti poslovanja	1,018	1,047	1,039	-0,76 %
Donosnost sredstev (ROA)	1,0 %	2,0 %	3,0 %	50,00 %
Donosnost kapitala (ROE)	2,0 %	4,0 %	5,0 %	25,00 %
Čista donosnost prihodkov	1,8 %	4,0 %	3,7 %	-7,13 %

Prerejeno po Saraj-Komerc, d.o.o. (brez datuma).

4.3.3.2 TMD Group

TMD Group je skupina 4 podjetij, in sicer Kovgrad, TMD Mibo, TMD Automotive in UTL. Skupina v BiH trenutno zaposluje okoli 671 ljudi. Proizvodi podjetja so namenjeni izključno

avtomobilski industriji. Podjetja skupaj tvorijo obroč od strojne obdelave kovin, oblikovanja kovinskih izdelkov in končnega procesa izdelave proizvodov, namenjenih avtomobilski industriji. Osrednji proizvodi so zunanji in notranji ležaji. Kupci podjetja so med bolj znanimi imeni v avtomobilski industriji, in sicer Benteler, Schaeffler group, SKF, Ducati Energia in podobni. Tudi to podjetje je eno izmed redkih v BiH, ki se lahko pohvali s certifikatom ISO/TS 16949, kar mu daje veliko konkurenčno prednost na trgu (TMD Group, 2018).

Poleg zunanjih in notranjih ležajev, ki so glavna dejavnost podjetja, se namerava v prihodnjih letih podjetje usmeriti še na drug trg, in sicer v proizvodnjo sestavnih delov za sklop menjalnika električnih avtomobilov. Cilji podjetja so jasni. Do leta 2021 nameravajo izvoziti za 200 mio. EUR proizvodov. Poleg novega proizvodnega obrata za proizvodnjo sestavnih delov menjalnikov je cilj vstopiti tudi na hrvaški trg (Adem Hanić, TMD Group: BiH bi mogla živjeti od autoindustrije, 2018).

Podjetje se zaveda svoje uspešnosti na trgu BiH in se trudi svojo konkurenčnost obdržati ali celo povečati. Ocenjujejo, da imajo še ogromno potenciala in da bi lahko svojim obstoječim strankam prodali vsaj 3-krat toliko, vendar jih omejujejo lastne zmogljivosti. Panogo dojemajo kot zelo privlačno in dinamično (Adem Hanić, TMD Group: BiH bi mogla živjeti od autoindustrije, 2018).

Tabela 15: Izkaz poslovnega izida skupine TMD (v EUR)

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Poslovni prihodki	15.384.246,59	15.880.949,78	26.464.236,67	66,64 %
Poslovni odhodki	14.697.562,67	15.077.864,13	26.476.980,11	75,60 %
Finančni prihodki	118.750,61	191.315,71	450.296,80	135,37 %
Finančni odhodki	218.252,10	185.873,01	263.448,25	41,74 %
Drugi prihodki	138.500,79	68.297,35	890.024,18	1203,16 %
Drugi odhodki	12.249,02	26.501,28	882.034,23	3228,27 %
Poslovni izid	735.319,02	765.913,70	170.052,61	-77,80 %

Vir: TMD Group (brez datuma).

V tabeli 15 je prikazan izkaz poslovnega izida skupine za zadnja tri leta. Podjetje je sicer beležilo 66,64 % rast poslovnih prihodkov, vendar je rast poslovnih odhodkov bila še večja. Podjetje je v letu 2017 imelo več poslovnih odhodkov kot prihodkov. Posledica je vidna v izjemnem padcu poslovnega izida. Glede na bilanco stanja in izkaz poslovnega izida skupine so se na strani odhodkov najbolj povečali stroški materiala in stroški dela, in sicer kar za 108 %.

V tabeli 16 so prikazani kazalniki uspešnosti skupine. Zaradi višjega povečanja odhodkov kot prihodkov podjetja se je ekonomičnost podjetja znižala, in sicer za 4,64 % glede na leto 2016. Ekonomičnost je še vedno nad 1, saj so prihodki še vedno višji od odhodkov. Močen padec so doživele tudi vse tri donosnosti. Če je podjetje še v letu 2016 na 100 EUR prometa zaslužiло 4,75 EUR, jih je v letu 2017 le še 0,61 EUR.

Tabela 16: Kazalniki uspešnosti skupine TMD Group

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Koeficient ekonomičnosti poslovanja	1,049	1,056	1,007	-4,64 %
Donosnost sredstev (ROA)	10,0 %	8,0 %	1,0 %	-87,50 %
Donosnost kapitala (ROE)	48,0 %	52,0 %	7,0 %	-86,54 %
Čista donosnost prihodkov	4,70 %	4,75 %	0,61 %	-87,11 %

Vir: TMD Group (brez datuma).

4.3.3.3 SIM Technik d.o.o.

Podjetje SIM Technik d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2007, danes pa ima že 290 zaposlenih. Osnovna dejavnost je strojna obdelava kovin, proizvodi in polproizvodi pa so namenjeni predvsem avtomobilski in farmacevtski industriji. Podjetje ponuja proizvodnjo posameznih pozicij ali maloserijsko proizvodnjo. V primerjavi s prejšnjima podjetjema se SIM Technik ne more pohvaliti s certifikatom podjetja v oskrbovalni verigi avtomobilske industrije ISO/TS 16949. Prednost podjetja je, da je sposobno obdelovati različne vrste materialov, in sicer poleg črnega in nerjavnega jekla tudi aluminij, plastiko in ostale umetne materiale. Poleg rezkanja, struženja, brušenja rezanja, krivljenja in varjenja ponujajo tudi izvajanje površinske zaščite materiala ter toplotno obdelavo (SIM Technik, d.o.o., 2017a).

Cilj podjetja je, da bi na bosanskem trgu postali vodilni v maloserijski proizvodnji ter dosegli stabilen konkurenčni položaj na evropskem in svetovnem trgu. Prav tako je cilj kupcu ponuditi storitev od razvoja proizvoda do nabave materiala, izdelave polizdelkov, toplotne in površinske obdelave do končnega izdelka (SIM Technik, d.o.o., 2017b).

Tabela 17 prikazuje finančne podatke podjetja. Podjetje je na strani poslovnih prihodkov beležilo rast, vendar so, kot že pri drugih dveh podjetjih, poslovne odhodke višali z višjo stopnjo. Podjetje je sicer v letu 2017 še vedno dosegalo visok dobiček, vendar je bil ta v primerjavi s prejšnjim letom nižji za 13,95 %.

Tabela 17: Izkaz poslovnega izida podjetja SIM Technik d.o.o. (v EUR)

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Poslovni prihodki	4.875.188,54	6.694.841,06	7.989.943,40	19,34 %
Poslovni odhodki	3.964.047,49	4.961.536,53	6.399.939,16	28,99 %
Finančni prihodki	6.922,38	443,9	1,02	-99,77 %
Finančni odhodki	47.322,11	40.097,04	60.459,24	50,78 %
Drugi prihodki	662,63	1.585,00	15.548,39	880,97 %
Drugi odhodki	3.786,63	43.452,65	26.769,20	-38,39 %
Poslovni izid	867.617,33	1.651.783,13	1.421.398,08	-13,95 %

Vir: SIM Technik, d.o.o. (brez datuma).

Podjetje je kljub temu poslovalo uspešno, kar prikazujejo kazalniki uspešnosti v tabeli 18. Iz leta 2016 so se sicer vsi kazalniki znižali, vendar so kljub temu še vedno visoki. Podjetje

je v letu 2016 na 100 EUR prometa zaslužilo kar 17,76 EUR. V primerjavi z ostalima dvema podjetjema je v skladu s temi podatki podjetje SIM Technik najuspešnejše.

Tabela 18: Kazalniki uspešnosti podjetja SIM Technik d.o.o.

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Koeficient ekonomičnosti poslovanja	1,216	1,327	1,234	-7,01 %
Donosnost sredstev (ROA)	19 %	24 %	17 %	-29,17 %
Donosnost kapitala (ROE)	27 %	35 %	25 %	-28,57 %
Čista donosnost prihodkov	17,77 %	24,67 %	17,76 %	-28,01 %

Vir: SIM Technik, d.o.o. (brez datuma).

4.3.4 Analiza kupcev

Na trgu BiH sem izbrala segment podjetij, ki delujejo v panogi avtomobilske industrije. Odločitev sem sprejela na podlagi naslednjih razlogov. Prvi razlog je, da podjetje MG Rohr velik del svoje proizvodnje namenja za proizvode in polproizvode avtomobilske industrije.

Naslednji razlog je, da ima avtomobilska industrija v BiH velik potencial. Je ena izmed najpomembnejših panog v državi in je v zadnjih desetih letih doživela pravi razcvet. V obdobju, ko ostale industrijske panoge v BiH stagnirajo, je avtomobilska industrija vsako leto uspešnejša (Foreign Investment Promotion Agency, 2015). Danes oskrbujejo pomembna imena v avtomobilski industriji, kot so Volkswagen, Mercedes, MAN, Renault, Peugeot, Toyota in Mazda. Poleg tega se je v državi kot posledica razvijanja proizvodne mreže za sestavljanje osebnih vozil in proizvodnjo sestavnih delov razvila dobra in raznolika oskrbovalna veriga in podporna infrastruktura (Informest, 2012).

V BiH se v avtomobilski industriji izdelujejo: motorji, zobniški mehanizmi in njihovi deli, precizni kovinski deli, gred motorja, zavorni sistemi, sklopke, volanski sistemi, črpalke, filtri, električni avtomobilski deli, tekstilni in usnjeni izdelki, plastični izdelki, aluminijasta platišča, avtomobilski akumulatorji in različni ostali manjši deli za avtomobile. Podjetja v avtomobilski industriji BiH lahko razdelimo v štiri sklope: kovinsko predelovalni del, obdelava plastike, električni in elektronski avtomobilski deli ter usnjeni in tekstilni izdelki (Informest, 2012).

Pomembno dejstvo je, da je 70 % podjetij, ki izdelujejo avtomobilske dele, neposredno povezanih s kovinsko-predelovalno industrijo. Prepoznani dejavniki v avtomobilski industriji, ki motivirajo kupce in velika imena avtomobilske industrije, so nizke cene visoko kvalitetnih proizvodov in polproizvodov ter njihova široka izbira (Informest, 2012).

Nizki stroški dela so prepoznani kot zelo pomemben dejavnik vlaganja tujih investorjev v bosansko avtomobilsko industrijo. Minimalna neto mesečna plača je v lanskem letu znašala slabih 300 EUR. Zaradi visokih dajatev je pogosto delo na črno, kar za delodajalca pomeni še večjo ugodnost (Foreign Investment Promotion Agency, 2015). Skupaj s strokovnim znanjem ter vedno sodobnejšimi proizvodnimi kapacitetami lahko kupci s strani teh podjetij

dobijo enako kvaliteten izdelek po precej nižji ceni na enoto v primerjavi z razvitejšimi državami. Specializirana in strokovno usposobljena delovna sila je posledica dolge tradicije v avtomobilski industriji BiH. Podjetja v avtomobilski industriji sodelujejo s strojnimi in drugimi fakultetami, kar se odraža v številnih skupnih raziskovalnih projektih. Najpomembnejšo prednost v očeh investorjev predstavljajo starejši zaposleni, ki svoje znanje in »know-how« prenašajo na mlade (Informest, 2012).

Široka izbira proizvodov je velik motivacijski dejavnik, saj je za stranke lažje, če več stvari dobijo na istem kraju. Veliko podjetij v BiH lahko stranke oskrbi tako s končnimi izdelki kot strojnimi elementi, sestavnimi deli ali surovim materialom. Velika prednost bosanskega tržišča je namreč tudi veliko naravnih virov in domača železarna (Informest, 2012).

4.4 Izvedba GE/McKinsey matrike privlačnosti trga

S pomočjo tržnih analiz sem pridobila dovolj potrebnih podatkov za izvedbo matrike privlačnosti trga. Dejavnike tržne privlačnosti in konkurenčne moči podjetja sem določila glede na lastno mnenje o tem, kateri so za podjetje MG Rohr najpomembnejši pri izbiri trga. Po določitvi dejavnikov sem glede na njihovo pomembnost vsakemu dejavniku dodelila težo. S pomočjo podatkov, pridobljenih v analizah, sem vsak dejavnik na vsakem trgu še posebej ocenila. Na strani tržne privlačnosti sem dejavnike ocenila s pomočjo intervjuvancev na posameznih trgih ter podatkov iz analiz makro okolja ter analize panoge. Na strani konkurenčne moči podjetja, pa sem dejavnike ocenila s pomočjo podatkov iz analize podjetja MG Rohr ter analiz konkurence in kupcev na posameznih trgih. Teža posameznega dejavnika in njegova ocena sta skupaj določila vrednost, njihov seštevek pa je določil oceno posameznega trga, s pomočjo katerega je bil uvrščen v matriko.

V tabeli 19 prikazujem dejavnike tržne privlačnosti z njihovimi ocenami po posameznih trgih. Razlaga tabele je predstavljena v prilogi 25. Najbolje se je odrezala Srbija s skupnim številom točk 4,1, za njo BiH s 3,76 točk in na koncu še Hrvaška s 3,45 točk.

Tabela 19: Dejavniki tržne privlačnosti Hrvaške, Srbije in BiH

Dejavniki	Teža dejavnika	HRVAŠKA		SRBIJA		BIH	
		Ocena	vrednost	Ocena	vrednost	Ocena	vrednost
Gospodarska rast	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
zapletenost vzpostavitve podjetja	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3
št. podjetij v panogi	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
intenzivnost konkurence	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
vstopne ovire	0,05	5	0,25	5	0,25	4	0,2
odnos to tujih podjetij	0,1	5	0,5	5	0,5	3	0,3
politična stabilnost	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
velikost trga	0,15	2	0,3	4	0,6	5	0,75
rast trga	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6
dobičkonosnost panoge	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Točke	1	-	3,45	-	4,1	-	3,75

Vir: Lastno delo.

V tabeli 20 pa so prikazani dejavniki konkurenčne moči podjetja z njihovimi ocenami po posameznih trgih. Razlaga tabele je predstavljena v prilogi 26. Skupni seštevek točk na Hrvaškem je 4,4 točke, v Srbiji 4,15 točke ter v BiH 4,10 točke.

Tabela 20: Dejavniki konkurenčne moči podjetja MG Rohr

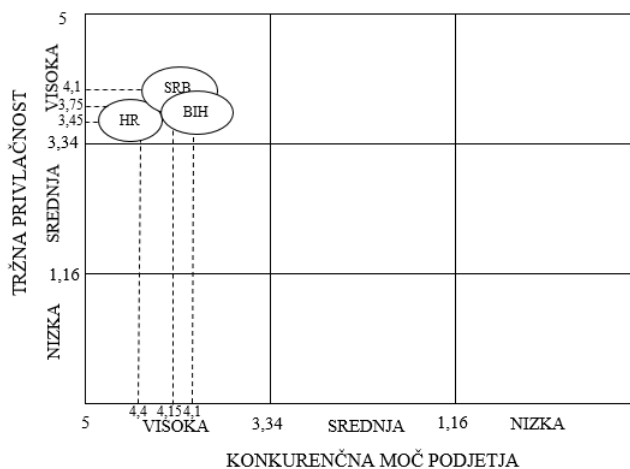
Dejavniki	Teža dejavnika	HRVAŠKA		SRBIJA		BIH	
		ocena	vrednost	ocena	vrednost	ocena	vrednost
tržni delež	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
cenovna konkurenčnost	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
kvaliteta proizvodov	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
širina proizvodnega programa	0,1	5	0,5	3	0,3	3	0,3
plačilna disciplina	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25
seznanjenje s trgom	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5
tehnologija	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5
strokovnost kadra	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75
raziskave in razvoj	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
finančni viri	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Točke	1	-	4,4	-	4,15	-	4,1

Vir: Lastno delo.

Končni rezultat ocen posameznih držav na strani tržne privlačnosti in na strani konkurenčne moči podjetja je matrika privlačnosti trgov za podjetje MG Rohr, prikazana na sliki 12.

Na strani tržne privlačnosti je največ točk dosegla Srbija. Glede na vse tri države sem gospodarsko rast v Srbiji ocenila kot najbolj obetavno med njimi. V zadnjem obdobju dosega višje stopnje rasti, kot so bile pričakovane, dobro gospodarsko stanje pa potrjujeta tudi dva izmed intervjuvancev. Vzpostavitev podjetja je v Srbiji najenostavnejša. Za razliko od BiH, kjer je proces vzpostavitve podjetja ocenjen kot zelo zamuden, kar je potrdil tudi intervjuvanec B, ter za razliko od Hrvaške, kjer vzpostavitev podjetja otežujejo administrativni postopki, je podjetje v Srbiji dokaj enostavno vzpostaviti. Velikost panoge sem s številom podjetji v vseh treh državah ocenila približno enako. V vseh državah je panoga dokaj velika, povsod pa obstaja potencial za nadaljnjo rast. Konkurenčno stanje je sicer bolje ocenjeno na Hrvaškem, vendar je tudi situacija na srbskem trgu precej ugodna. Intervjuvanca D in Č potrjujeta, da je konkurenčno stanje na trgu umirjeno in ne preveč zapleteno. Na trgu ni pravnih vstopnih ovir, ki bi omejevale vstop podjetij na srbski trg. Odnos do tujih podjetij je pozitiven tako s strani države kot s strani podjetij. Drugačno mnenje sem dobila le s strani intervjuvanca C. Politična stabilnost ni ocenjena kot najboljša, vendar je stanje boljše kot v BiH. Velikost in rast trga sta zelo obetavni. Avtomobilska industrija, na katero cilja podjetje MG Rohr, na srbskem trgu beleži rast in je prepoznana kot najpomembnejša panoga v državi, skupaj z njo pa se razvija tudi kovinska industrija. Dobičkonosnost panoge je na vseh treh trgih ocenjena enako. Po primarni ter sekundarni raziskavi sem ugotovila, da se dobički v panogi znižujejo na račun višanja cen surovin in vhodnih materialov, ki jih podjetja ne morejo prenesti na svoje kupce.

Slika 12: Matrika privlačnosti Hrvaškega trga, Srbskega trga in trga BiH za podjetje MG Rohr



Vir: Lastno delo.

Na strani konkurenčne moči podjetja je največje število točko dosegla Hrvaška. Oceno tržnega deleža sem državam dodelila na podlagi trenutne prodaje materiala na trge Hrvaške, Srbije ter BiH. Hrvaški, v katero podjetje proda največ materiala, sem določila oceno 4 in ne 5, saj se je prodaja v zadnjih letih močno zmanjšala, medtem ko se je na drugih dveh trgih močno zvišala. Podjetje MG Rohr lahko s kvaliteto svojih proizvodov najbolje konkurira na hrvaškemu in srbskemu trgu. Glede na izkušnje in tradicijo v BiH ter velikega števila podjetij s certifikatom kakovosti za podjetja v oskrbovalni verigi avtomobilske industrije sem njihove proizvode ocenila kot bolj kvalitetne ter jim posledično podala nižjo oceno. S širino svojega proizvodnega programa lahko podjetje prav tako najbolje konkurira podjetjem na hrvaškem trgu. Plačilna disciplina je na vseh treh trgih izjemno slaba, podjetje MG Rohr pa se lahko pohvali z odličnim plačilnim indeksom, zato je njegova konkurenčna moč na vseh treh trgih ocenjena najvišje. Stopnja tehnološke razvitosti je v Sloveniji boljša kot na Hrvaškem, v Srbiji in predvsem na trgu BiH, kar izpostavi tudi večina intervjuvancev. Intervjuvanec E je na primer poudaril, da so tuja podjetja dobrodošla le zaradi prenosa novih tehnologij in procesov ter znanj. Podjetje že vrši prodajo materiala na preučevane trge, kar poleg doprinosa analize v tej nalogi omogoča, da je podjetje dobro seznanjeno s trgi. Podjetje MG Rohr zaposluje strokovni in dobro izobraženi kader. Hrvaški trg ima sicer stopnjo visoko izobraženih oseb višjo kot Srbija ter BiH, vendar podjetja še vedno pogrešajo strokovni kader. Podjetje MG Rohr v raziskave in razvoj trenutno še ne vlaga večjih sredstev, zaradi tega sem mu pri tem dejavniku prisodila nekoliko nižje ocene. Finančno je podjetje stabilno ter posluje uspešno in sem mnenja, da lahko podjetjem na tujih trgih dobro konkurira. Posledično sem mu dodelila tudi najvišje število točk v vseh treh državah.

5 PREDLOG ZA PODJETJE

Končni sklep po opravljenih analizah trga in matriki tržne privlačnosti je, da je Srbija najprivlačnejša država za vstop podjetja MG Rohr. Tudi po izvedbi vseh intervjujev sem najboljšo skupno oceno med državami pripisala Srbiji.

Menim, da je na strani tržne privlačnosti Srbija upravičeno pristala na najvišjem mestu. Poleg ugodnega gospodarskega stanja v državi ter visoke rasti panoge strojne obdelave kovin ter avtomobilske panoge, privlačnost povečuje tudi nezahtevno konkurenčno stanje. Podjetjem je omogočen enostaven vstop in stabilen obstanek na trgu.

Največja pomanjkljivost Hrvaške je velikost panoge strojne obdelave kovin. Kljub dobri zastopanosti, je manjša in manj razvita kot na srbskem in bosanskem trgu, kjer se je razvijala precej intenzivneje. Tako Srbija kot BiH imata namreč svojo železarno, ki je že v zgodovini poskrbela za dober razvoj kovinske industrije in povezanih dejavnosti. Veliko bolj kot Hrvaški jima v prid govori tudi pomembnost avtomobilske panoge. Srbija in BiH sta za tuja podjetja v avtomobilski industriji privlačni predvsem zaradi doseganja nizkih stroškov obratovanja ter zaradi mreže povezanih dejavnosti oskrbovalne verige avtomobilske panoge, ki se je razvila na obeh trgih. Neprivlačno stanje na Hrvaškem je orisal tudi intervjuvanec E. Kljub temu, da so tuja podjetja v državi več kot dobrodošla, predvsem zaradi vnosa svežega kapitala, novih znanj ter sodobnejših tehnologij, pa je panogo ocenil kot problematično, še posebej v trenutnem obdobju rasti cen vhodnega materiala. Intervjuvanec hrvaškega podjetja je nasploh podal najslabšo mnenje o trgu in panogi med vsemi intervjuvanci.

Največji problem BiH, ki je posledično uvrščena za Srbijo in Hrvaško, je njena kompleksna vladna struktura. Ta s svojo izrazito decentralizacijo prinaša večstopenjski pravni in regulatorni sistem, ki je pogosto v nasprotju s samim sabo, zadeve pa še poslabša zelo visoka stopnja korupcije. Posledice razslojenega sistema so prisotne na vseh ravneh in takšno okolje je za tuja podjetja zelo problematično. To je bilo poudarjeno tudi s strani obeh intervjuvancev. Njuno mnenje o splošnem gospodarskem stanju v državi je sicer dobro, poudarita celo, da pričakujeta še boljše obdobje. Tudi panoga je po njunem mnenju v razcvetu, kar skupaj z vzponom avtomobilske industrije prinaša odlične pogoje za podjetja. Še enkrat pa je potrebno poudariti problem visoke stopnje korupcije, ki ga intervjuvanec A celo omeni kot najbolj problematičen dejavnik za nova podjetja na trgu.

Na strani konkurenčne moči podjetja se je po številu točk Srbija sicer uvrstila za Hrvaško, vendar menim, da bi podjetje lahko bilo zelo konkurenčno tudi na srbskem trgu. Manj točk kot Hrvaška je Srbija prejela le pri dejavnikih tržnega deleža, cenovne konkurenčnosti ter širine proizvodnega programa. Ocenjen tržni delež Hrvaške je sicer res večji, vendar pa ima negativni trend, medtem ko se tržni delež na srbskem trgu povečuje. Čeprav lahko podjetje trenutno cenovno najbolje konkurira hrvaškim izdelkom, bi mu nastop na srbskem trgu z eno od naprednejših oblik internacionalizacije omogočil znižanje določenih stroškov in na tak način ustrezno cenovno raven. Prav tako pri dejavniku širine proizvodnega programa ne

vidim večje ovire za podjetje MG Rohr, saj ima vse možnosti in pogoje za razširitev svojega programa in prilagoditev tržnim zahtevam.

Da je Srbija prava odločitev, potrjujejo tudi informacije in občutki, ki sem jih o splošnem stanju v državi in preučevani panogi prejela s strani intervjuvancev. Intervjuje sem opravila v treh srbskih podjetjih in v dveh sem prejela zelo podobno končno oceno, medtem ko je tretje podjetje podalo povsem drugačno sliko. Predvidevam, da je razlog v tem, da je podjetje intervjuvanca C zelo majhno, z le nekaj zaposlenimi in zato stanje na trgu vidi povsem drugače. Intervjuvanca Č in D potrujeta, da so razmere na trgu in v panogi dobre in opažata trend povečane aktivnosti. Konkurenčno stanje na trgu ocenjujeta kot nezapleteno, kot najpomembnejši dejavnik konkuriranja pa vsi trije intervjuvanci izpostavijo ceno. Zanimivo je, da kljub temu, da podjetja podpirajo privabljanje tujih investorjev v državo zaradi dotoka novih znanj in nove tehnologije ter posledično napredka, v njih še vedno ne vidijo večje konkurence kot v domačih podjetjih. Ciljni trg podjetja MG Rohr je prav tako v porastu. Kupci so ocenjeni kot nezahtevni, a dokaj nezanesljive.

Vsi do sedaj navedeni razlogi potrjujejo, da je Srbija prava izbira. Podjetju predlagam vstop na trg z eno od naložbenih oblik, natančneje z lastno proizvodno enoto na srbskem trgu. Podjetje bi v tem primeru imelo lastništvo in nadzor nad proizvodno enoto. Predlagala bi policentričen pristop, kar pomeni, da bi podjetje svoji podružnici oziroma lastni proizvodni enoti individualno prilagajalo trženjsko strategijo.

Prvi razlog za izbiro lastne proizvodne enote je, da v kolikor želi podjetje cenovno konkurirati podjetjem na srbskem trgu, mora delovati pod istimi pogoji kot ostala konkurenčna podjetja. Kljub visoki začetni investiciji so stroški poslovanja na srbskem trgu nižji, precej nižji je že samo na primer strošek dela. Z lastno proizvodno enoto v Srbiji, so posledično odpravljeni tudi transportni stroški s katerimi se srečuje podjetje, ki na tuj trg le izvaža. Prav tako je pomembna bližina konkurentov ter kupcev. Panoga zahteva veliko usklajevanja in sodelovanja, sploh kadar proizvodnja ni standardizirana. Na srbskem trgu je veliko podjetij avtomobilske industrije in njihovih pomembnih dobaviteljev. S tem, ko podjetje deluje na istem trgu, ima možnost ustvariti veliko povezav in pomembnih strateških partnerstev. Podjetja se s fizično prisotnostjo na nek način tudi lažje tržijo, kot če bi izdelke le izvažala. Seveda pa je potrebno poudariti, da je taka oblika vstopa precej tvegana. Podjetje mora biti prepričano, da si želi na trgu delovati dolgoročno. Gradnja lastne proizvodne enote v preučevani panogi predstavlja visoko finančno investicijo in ta ni smiselna, v kolikor podjetje na trgu nima dolgoročnih namenov. Prav tako običajno traja kar nekaj časa, da podjetje začenja razumeti lokalno delovanje trga in se mu posledično lahko prilagodi.

V primeru vstopa podjetja MG Rohr na srbski trg, bi mu priporočila natančnejšo analizo konkurence oziroma proizvodnega programa in zmogljivosti konkurenčnih podjetij. Glede na to, da so si konkurenčna podjetja na trgu precej podobna, bi predlagala, da se ob morebitnem vstopu osredotoči predvsem na področja, na katerih druga podjetja zaostajajo, so neučinkovita ali premalo inovativna. Pri poslovanju na srbskem trgu bi kot problematičen

dejavnika rada izpostavila predvsem plačilno nedisciplino, pred katero se podjetja lahko zaščitijo z eno izmed oblik zavarovanja plačil.

Največja omejitev raziskave je slaba odzivnost s strani podjetij na izbranih trgih. Cilj raziskave je bil opraviti 5 intervjujev na vsakemu izmed trgov s podjetji v preučevani panogi, končno število opravljenih intervjujev pa je bilo le 6. Prav tako je težavo predstavljala neprimerljivost dostopnih podatkov za primerjavo panoge na posameznih trgih. Hrvaški in bosanski statistični urad imata na primer posamezne panoge podrobneje razčlenjene in analizirane, medtem, ko so na straneh srbskega statističnega urada podatki dostopni le za širše opredeljene panoge.

SKLEP

Podjetja vedno stremijo h povečanju svoje konkurenčnosti ter dobičkonosnosti, kar jih pogosto žene na tuje trge. Z vedno večjimi pozitivnimi učinki globalizacije za podjetja ter vse pogostejšim povezovanjem držav z različnimi sporazumi in v različne skupnosti pa se število podjetij, ki delujejo na mednarodnih trgih, povečuje še hitreje. Proces zahtevnejših oblik internacionalizacije je vedno povezan z višjimi stroški ter večjim tveganjem. Do določene mere se podjetja pred njimi lahko zavarujejo s podrobno predhodno analizo trga.

V magistrskem delu sem za namene podjetja MG Rohr s pomočjo pregleda literature povzela celovit postopek analize tujega trga ter ga izvedla na podlagi treh držav – Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine. V nalogi sem izvedla izčrpno analizo makro okolja držav s pomočjo PEST analize ter obširno predstavitev panoge strojne obdelave kovin na vseh trgih s pomočjo Porterjevega modela petih silnic. Sledila je še analiza konkurentov, ki vključuje tudi finančno analizo izbranih podjetij. Kot pomemben člen sem analizirala tudi kupce, kjer sem se osredotočila predvsem na podjetja v avtomobilski industriji in njeni oskrbovalni verigi.

Hrvaška, Srbija ter BiH so nam kulturno ter lokacijsko zelo blizu. Glede na to, da podjetje na te trge že izvaža, so se pokazali kot smiselna izbira za potencialen vstop. Med analizo sem opazila, da so si med seboj precej podobna. Na pravno-političnem področju so vsi trgi dokaj nestabilni in neprivlačni, še posebej izstopa BiH z izjemno velikim problemom zaradi decentralizirane vladne politike in odločanja. Primerjajo se lahko tudi po slabi tehnološki razvitosti, nizkih stopnjah vlaganja v raziskave in razvoj ter nizki stopnji izobrazbe. Gospodarsko stanje se v vseh državah, sicer po različnih stopnjah, izboljšuje, vendar se še vedno trudijo doseči stanje pred nastopom finančne krize. Preučevana panoga je obetavna predvsem na srbskem trgu in trgu BiH, ki imata zaradi dolge tradicije v panogi ter izjemno dobre povezave z avtomobilsko industrijo za podjetje MG Rohr veliko večji potencial.

S pomočjo matrike privlačnosti trga, katere vhodni podatki so bili pridobljeni s pomočjo obširne predhodne analize trgov, sem kot najprivlačnejši trg prepoznala Srbijo. Panoga je na srbskem trgu izjemno privlačna in skupaj z rastjo avtomobilske industrije za podjetje predstavlja velik potencial. Tuja podjetja so v državi, ki dosega višje stopnje gospodarske rasti od pričakovanih, dobrodošla in spodbujena s pomočjo različnih subvencij in pomoči.

Ocenjen potencial srbskega trga potrjujejo tudi izsledki intervjujev, podjetja na trgu namreč pogoje v državi in panogi ocenjujejo pozitivno z napovedjo povečanja aktivnosti.

Podjetje ima po mojem mnenju in skladno s celotno analizo srbskega trga ter skladno z mnenjem intervjuvancev veliko možnost uspeha na njem. Med izvajanjem intervjujev so podjetja večkrat omenila, da so podjetja v državi dobrodošla tudi zaradi prinašanja novih tehnologij, ki so v Srbiji precej zastarele, ter prinašanja novih znaj. Zaposleni v podjetju MG Rohr imajo dragocene izkušnje v avtomobilski industriji ter močan in sodoben strojni park. Z nekoliko večjo finančno investicijo ter dobro podporo v smislu lažjega dostopa do vhodnega materiala s pomočjo podjetja Karl Mertl lahko podjetje ustvari lastno proizvodno enoto, ki ima možnost uspeha na trgu. Podjetje mora na trgu delovati aktivno, saj glede na analizo konkurence podjetja na trgu ponujajo širši spekter polproizvodov in proizvodov za avtomobilsko industrijo. Z vključitvijo v mrežo, ki jo tvorijo podjetja v oskrbovalni verigi avtomobilske industrije, dobrim opazovanjem konkurence ter prepoznavanjem potreb avtomobilske industrije, jim napovedujem nedvomen uspeh v Srbiji.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A.D. (1998). *Developing Business Strategies* (5 izd.). New York: Wiley & Sons, Inc.
2. Aaker, A. D. (2005). *Strategic Market Management* (7 izd.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
3. Abhishek, G. (2013). Environmental and Pest Analysis: An Approach to External Business Environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(2), 013-017.
4. Adem Hanić, TMD Group: BiH bi mogla živjeti od autoindustrije. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <https://www.biznisinfo.ba/adem-hanic-tmd-group-bih-bi-mogla-zivjeti-od-autoindustrije/>
5. Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Taylor & Francis e-Library.
6. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2015). *PRODCOM rezultati 2014. Industrijska proizvodnja u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.
7. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2016). *PRODCOM rezultati 2015. Industrijska proizvodnja u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.
8. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2017a). *Industrijska proizvodnja Bosna i Hercegovina 2016, PRODCOM rezultati*. Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.
9. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2017b). *Poslovne Statistike, Jedinice Statističkog poslovnog registra, stanje 30.6.2017. God.VI, Br. 5*. Sarajevo: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine.

10. Amatulli, C., Caputo, T. & Guido, G. (2010). Strategic Analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An application to the Italian Fashion Industry. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 61-75.
11. *Automotive Industry in Croatia*. Pridobljeno 24. julija 2018 iz <http://see-industry.com/industrial-statiieng.aspx?br=66&rub=397&id=1321>
12. Banco Santander, S.A. (2018a). *Bosnian Herzegovinian Economic Outline*. Pridobljeno 10. julija 2018 iz <https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/bosnia-and-herzegovina/economic-outline>
13. Banco Santander, S.A. (2018b). *Serbia: Foreign Investment*. Pridobljeno 3. julija 2018 iz <https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/serbia/investing>
14. Barklie, G. (2017, 17. avgust). *Serbia ranks first in 2016 greenfield FDI Performance Index*. Pridobljeno 3. julija 2018 iz <https://www.fdiintelligence.com/Rankings/Serbia-ranks-first-in-2016-greenfield-FDI-Performance-Index>
15. Bazerman, M.H. & Zajac, E.J. (1991). Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis)perceptions of Strategic Decisions. *The Academy of Management Review*, 16(1), 37-56.
16. Bergen, M. & Peteraf, M.A. (2002). Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach. *Managerial and Decision Economics*, 23(4/5), 157-169.
17. Bergen, M. & Peteraf, M.A. (2003). Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1027-1041.
18. Birjandi, H., Birjandi, M. & Hamidizadeh, M.R. (2013). Customer Segmentation Based on "Benefit Sought Approach": Case of Sehat Shampoo in Iranian Market. *Issues in Business Management and Economics*, 1(2), 013-021.
19. Brouthers, L.E. & Nakos, G. (2005). The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363-381.
20. Brouthers, L.E., Brouthers, K.D., Hadjimarcou, J. & Nakos, G. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.
21. Bureau of Economic and Business Affairs. (2017). *2017 Investment Climate Statements: Croatia*. Pridobljeno 28. junija 2018 iz <https://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2017/eur/269886.htm>
22. Campbell, N.C.G. & Cunningham, M.T. (1983). Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets. *Strategic Management Journal*, 4(4), 369-380.
23. Central Intelligence Agency. (brez datuma a). *The World Factbook: Croatia*. Pridobljeno 1. julija 2018 iz <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hr.html>
24. Central Intelligence Agency. (brez datuma b). *The World Factbook: Serbia*. Pridobljeno 6. julija 2018 iz <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ri.html>

25. Chen, M. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *The academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
26. Cheng, A. & Simkin, L. (1997). Understanding Competitors' Strategies: The Practitioner-academic Gap. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(3), 124-134.
27. Clark, B.H. & Montgomery, D.B. (1999). Managerial Identification of Competitors. *Journal of Marketing*, 63(3), 67-83.
28. Decuseara, N.R. (2013). Using the General Electric / McKinsey Matrix in the Process of Selecting the Central and East European Markets. *Management Strategies Journal*, 19(1), 59-66.
29. Defense Language Institute Foreign Language Center. (2010). *Croatian Cultural Orientation*. Pridobljeno 1. julija 2018 iz http://fieldsupport.dliflc.edu/products/croatian/cr_co/croatian.pdf
30. Delegacija Evropske unije v Republici Srbiji. (brez datuma) *Liberalizacija trgovine između Srbije i EU*. Pridobljeno 2. julija 2018 iz <http://europa.rs/serbia-and-the-eu/trade/?lang=en>
31. Delegacija Evropske unije u Bosni I Hercegovini I Specijalni predstavnik Evropske unije u BiH. (brez datuma). *BiH I Europska unija*. Pridobljeno 7. julija 2018 iz http://europa.ba/?page_id=480
32. Dibb, S. (1998). Market Segmentation: Strategies for Success. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(7), 394-406.
33. Dibb, S. & Simkin, L. (1997). A Program for Implementing Market Segmentation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1), 51-65.
34. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M. & Ferrel, O.C. (1997). *Marketing: Concepts and Strategies*. New York: Houghton Mifflin.
35. Doole, I. & Lowe, R. (2001). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation* (3 izd.). London: Thomson Learning.
36. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2018). *Godišnji strukturno-poslovni pokazatelji poduzeća prema NKD-u 2007 za djelatnost industrije (područja B do E, NKD 2007)*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
37. Dubrovski, D. (2006). *Management međunarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
38. EIM Business and Policy Research. (2010). *Internationalization of European SMEs* (final report). Brussels: European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry.
39. EU - Evropska unija. (2018). *European Economic Forecast, Spring 2018*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
40. EU - Evropska unija. (brez datuma). *Enotni trg brez meja*. Pridobljeno 3. maja 2018 iz https://europa.eu/european-union/topics/single-market_sl
41. Eurostat. (2018). *Minimum wage statistics*. Pridobljeno 7. avgusta 2018 iz https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Minimum_wage_statisticsexplained/index.php/Minimum_wage_statistics#General_overview

42. Eurostat. (brez datuma a). *Gross domestic expenditure on R&D (GERD)*. Pridobljeno 1. julija 2018 iz http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_20&plugin=1
43. Eurostat. (brez datuma b). *HICP – Inflation rate*. Pridobljeno 10. julija 2018 iz <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00118&plugin=1>
44. Evropska komisija, Direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje. (brez datuma). *Croatia*. Pridobljeno 1. julija 2018 iz <http://skillspanorama.cedefop.europa.eu/bg/countries/croatia>
45. Evropska komisija. (2017a). *Special Eurobarometer 470 – Corruption* (Report). Evropska komisija.
46. Evropska komisija. (2017b). *European Commission imposes anti-dumping duties on more Chinese steel products*. Pridobljeno 15. julija 2018 iz http://europa.eu/rapid/press-release_MEX-17-1306_en.htm
47. Feroimpex avtomobilska tehnika, d.o.o. (brez datuma a). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida 2013-2017*. Pridobljeno 1. avgusta 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=en-US&Mode=SI&App=HR&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyId=435928&CompanyDetailSubType=FinanciPodatki>
48. Feroimpex avtomobilska tehnika, d.o.o. (brez datuma b). *O nama*. Pridobljeno 30. julija 2018 iz http://feroimpex.hr/?page_id=3410&lang=hr-2
49. Feroimpex avtomobilska tehnika, d.o.o. (brez datuma c). *Tehnologija*. Pridobljeno 30. julija 2018 iz http://feroimpex.hr/?page_id=3378&lang=hr-2
50. Feroimpex avtomobilska tehnika, d.o.o. (brez datuma č). *Kvaliteta*. Pridobljeno 30. julija 2018 iz http://feroimpex.hr/?page_id=3408&lang=de
51. Foreign Investment Promotion Agency. (2015). *Bosnia and Herzegovina Automotive Industry*. Sarajevo: Foreign Investment Promotion Agency.
52. Francioni, B. & Musso, F. (2012). How do Smaller Firms Select Foreign Markets? *International Journal of Marketing Studies*, 4(6), 44-53.
53. Francioni, B. & Musso, F. (2014). International Strategy for SMEs: Criteria for Foreign Markets and Entry Modes Selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301-312.
54. GAN Integrity. (2017). *Croatia Corruption Report*. Pridobljeno 27. junija 2018 iz <https://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/croatia/>
55. Gole, N. (2018, 30. junij). Lažja pot do zaposlovanja južnih sosedov, a navala ne bo. *Delo*. Pridobljeno 1. julija 2018 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/lazja-pot-do-zaposlovanja-juznih-sosedov-a-navala-ne-bo-66318.html>
56. Haron, A. (2015). Tools to Use in the Analysis of Potential New Market Expansion. *Entrepreneurship & Organization Management*, 4(1), 126.
57. Hax, A.C. & Majluf, N.S. (1983). The Use of the Industry Attractiveness-Business Strength Matrix in Strategic Planning. *Interfaces*, 13(2), 54-71.

58. HBIS GROUP Serbia Iron & Steel, d.o.o. Beograd. (brez datuma). *Company profile*. Pridobljeno 16. julija 2018 iz <http://www.hbiss Serbia.rs/index.php?link=en/menu/3751/company-profile>
59. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach* (2 izd.). Edinburgh: Pearson Education Limited.
60. Hollensen, S. (2006). *Marketing Planning: A Global Perspective*. Berkshire: The McGraw-Hill Education.
61. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. IDAS, d.o.o. (brez datuma a). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida 2013-2017*. Pridobljeno 1. avgusta 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=en-US&Mode=SI&App=RS&CompanyId=80156&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>
63. IDAS, d.o.o. (brez datuma b). *Naša istorija*. Pridobljeno 1. avgusta 2018 iz <http://www.idas-metal.com/sr/nasa-istorija/>
64. IMD. (2016). *World Competitiveness Yearbook 2016*. Lausanne: IMD.
65. IMD. (2018). *Country Profile: Croatia*. Lausanne: IMD.
66. Informest. (2012). *Bosna, kovinsko-predelovalna industrija, novi materiali in avtomobilska industrija* (tržna raziskava). Pridobljeno 19. julija 2018 iz http://www.icon-project.eu/docs/wp/5/ricerche/Bosna_Kovinsko%20predovalna%20industrija.pdf
67. IES - International Educational Services. (brez datuma). *Serbian Culture*. Pridobljeno 6. julija 2018 iz <https://culturalatlas.sbs.com.au/serbian-culture/business-culture-fb5273f3-49b6-4327-8043-17dd3611b9a4#business-culture-fb5273f3-49b6-4327-8043-17dd3611b9a4>
68. International Monetary Fund. (2018). *IMF Country Report No. 18/39*. Washington, DC: International Monetary Fund.
69. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje podjetja in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. JLB Soulier, d.o.o. (2014). *Naslovna*. Pridobljeno 1. avgusta 2018 iz <http://jlb-soulier.com/index.html>
71. JLB Soulier, d.o.o. (brez datuma). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida 2013-2017*. Pridobljeno 1. avgusta 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=en-US&Mode=SI&App=RS&CompanyId=868827&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>
72. Jurasi, D. (2018, 11. maj). *Podaci CIA-e otkrivaju: Gori smo od BiH i Makedonije*. Pridobljeno 1. julija 2018 iz <https://www.vecernji.hr/vijesti/podaci-cia-e-otkrivaju-gori-smo-od-bih-i-makedonije-1244638>
73. Jureviciou, O. (2014, 19. avgust). *GE McKinsey Matrix*. Pridobljeno 20. januarja 2018 iz <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>

74. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
75. Kim-Keung Ho, J. (2014). Formulation of a Systemic PEST analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, 2(5), 6478-6492.
76. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
77. Kregar Brus, A. (2011). *Strateški razvoj podjetja* (znanstvena monografija). Laško: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
78. Kubičková, L., Votoupalová, M. & Toullová, M. (2014). Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328.
79. Laser Inženjering, d.o.o. (2018a). *Profil tvrtke*. Pridobljeno 30. julija 2018 iz <http://www.laser-ing.hr/tvrtka/>
80. Laser Inženjering, d.o.o. (2018b). *Reference*. Pridobljeno 30. julija 2018 iz <http://www.laser-ing.hr/tvrtka/reference/>
81. Laser Inženjering, d.o.o. (brez datuma). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida 2013-2017*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=en-US&Mode=SI&App=HR&CompanyId=1150660&CompanyDetailType=QuickView>
82. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
83. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. MG Rohr, d.o.o. (2018a). *O podjetju*. Pridobljeno 10. marca 2018 iz <https://www.mgrohr.si/o-podjetju.html>
85. MG Rohr, d.o.o. (2018b). *Podatki iz letnega poročila za obdobje 01.01.2017 – 31.12.2017* (interno gradivo). Ravne na Koroškem: MG Rohr, d.o.o.
86. MG Rohr, d.o.o. (2018c). *Pregled prodaje od 01.01.2015 – 31.12.2017* (interno gradivo). Ravne na Koroškem: MG Rohr, d.o.o.
87. MG Rohr, d.o.o. (brez datuma). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida 2013-2016*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyId=332060&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>
88. Obućina, V. (2018, 29. maj). *Croatian Shipyards in constant turmoil*. Pridobljeno 24. julija 2018 iz <https://financialobserver.eu/cse-and-cis/croatian-shipyards-in-constant-turmoil/>
89. OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. (2017). *Country Risk Classification*. Pridobljeno 4. julija 2018 iz <http://www.oecd.org/tad/xcred/crc.htm>
90. Porter, M.E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a new introduction*. New York: The Free Press.

91. Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
92. Post, J. (2017, 22. junij). *What Is a PEST Analysis?* Pridobljeno 11. marca 2018 iz <https://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html>
93. Promaschinen, d.o.o. (brez datuma a). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida 2013-2017*. Pridobljeno 1. avgusta 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=en-US&Mode=SI&App=RS&CompanyId=82081&CompanyDetailType=QuickView>
94. Promaschinen, d.o.o. (brez datuma b). *O preduzeću*. Pridobljeno 1. avgusta 2018 iz <https://www.promaschinen.com/company.php?lang=srb>
95. Rajšek, J. (2018, 26. april). *BiH: Neobdavčen dobiček in ohlapna zakonodaja omogočata pranje denarja*. Pridobljeno 9. julija 2018 iz <https://www.rtvlo.si/svet/bih-neobdavcen-dobicek-in-ohlapna-zakonodaja-omogocata-pranje-denarja/453012>
96. Razvojna agencija Srbije. (2017a). *Automotive Industry Serbia*. Beograd: Razvojna agencija Srbije.
97. Razvojna agencija Srbije. (2017b). *Competitive Operating Costs*. Pridobljeno 16. julija 2018 iz <http://ras.gov.rs/invest-in-serbia/why-serbia/competitive-operating-costs>
98. Ridžal, M. (2016, 19. junij). *Saraj-Komerc proizvodi dijelove za Volkswagen i Renault, uskoro novih 40 radnika*. Pridobljeno 27. julija 2018 iz <https://www.bugojnodanas.info/novi-poslovni-ugovori-i-zaposljavanja-u-saraj-komercu/>
99. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
100. Ruzzier, M., Ruzzier, M.K. (2015). On the Relationship Between Firm Size, Resources, Age at Entry and Internationalization: The Case of Slovenian SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 52-73.
101. Saraj-Komerc, d.o.o. (brez datuma). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida 2013-2017*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=en-US&Mode=SI&App=BA&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyId=15575&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>
102. Saraj-Komerc, d.o.o. (2013a). *Naslovna*. Pridobljeno 26. julija 2018 iz <https://www.saraj-komerc.com/index.php/ba>
103. Saraj-Komerc, d.o.o. (2013b). *Kvalitet i okoliš*. Pridobljeno 26. julija 2018 iz <https://www.saraj-komerc.com/index.php/ba/kvalitet-i-okolis>
104. Saraj-Komerc, d.o.o. (2013c). *Proizvodi i usluge*. Pridobljeno 26. julija 2018 iz <https://www.saraj-komerc.com/index.php/ba/proizvodi-i-usluge>
105. Serbia Investment and Export Promotion Agency. (2011). *Automotive Profile Serbia*. Pridobljeno 21. julija 2018 iz http://www.siepa.gov.rs/files/pdf2010/Automotive_Profile_Serbia_2011.pdf
106. Emerging Europe. (2018, 30. april). *Serbian Economic Growth Well Ahead of Forecast*. Pridobljeno 3. julija 2018 iz <https://emerging-europe.com/in-brief/serbian-economic-growth-well-ahead-forecast/>

107. SIM Technik, d.o.o. (2017a). *Naslovna*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <http://www.sim-technik.biz/index.html>
108. SIM Technik, d.o.o. (2017b). *Osnovni podaci o kompaniji*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <http://www.sim-technik.biz/o-nama.html>
109. SIM Technik, d.o.o. (brez datuma). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida 2013-2017*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=en-US&Mode=SI&App=BA&CompanyId=269503&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>
110. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (2018a). *Predstavitev gospodarstva Bosne in Hercegovine*. Pridobljeno 7. julija 2018 iz https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/podatki_o_drzavah/bosna_in_hercegovina/predstavitev_drzave_4304.aspx
111. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (2018b). *Predstavitev gospodarstva Hrvaške*. Pridobljeno 26. junija 2018 iz https://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah/hrvaska/predstavitev_drzave
112. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (2018c). *Predstavitev gospodarstva Srbije*. Pridobljeno 2. julija 2018 iz https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/podatki_o_drzavah/srbija/predstavitev_drzave_4247.aspx
113. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (2018č). *Pregled gospodarskih gibanj v državi Bosni in Hercegovini*. Pridobljeno 10. julija 2018 iz https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/podatki_o_drzavah/bosna_in_hercegovina/pregled_gospodarskih_gibanj_4305.aspx
114. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (2018d). *Pregled gospodarskih gibanj v državi Hrvaški*. Pridobljeno 30. junija 2018 iz https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/podatki_o_drzavah/hrvaska/pregled_gospodarskih_gibanj_4286.aspx
115. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (2018e). *Pregled gospodarskih gibanj v državi Srbiji*. Pridobljeno 4. julija 2018 iz https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/podatki_o_drzavah/srbija/pregled_gospodarskih_gibanj_4248.aspx
116. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (2018f). *Prodaja na Hrvaško*. Pridobljeno 2. Julija 2018 iz https://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah/hrvaska/poslovanje/prodaja

117. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (2018g). *Prodaja v Srbijo*. Pridobljeno 4. julija 2018 iz
https://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah/srbija/poslovanje/prodaja
118. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (2018h). *Hrvaška – Statistični indikatorji za obdobje 2020 - 2013*. Pridobljeno 7. julija 2018 iz
https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Drzave_Prvi%20del/2018/Indikatorji/1_mar_I_indikatorji_Hrvaska.pdf
119. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (brez datuma a). *Dajatve na Hrvaškem*. Pridobljeno 30. junija 2018 iz
https://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah/hrvaska/poslovanje/dajatve_618.aspx
120. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (brez datuma b). *Gospodarske panoge Bosne in Hercegovine*. Pridobljeno 19. julija 2018 iz
https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/podatki_o_drzavah/bosna_in_hercegovina/gospodarske_panoge_4659.aspx
121. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (brez datuma c). *Gospodarske panoge Hrvaške*. Pridobljeno 26. junija 2018 iz
https://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah/hrvaska/gospodarske_panoge_4668.aspx
122. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (brez datuma č). *Gospodarske panoge Srbije*. Pridobljeno 15. julija 2018 iz
https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/podatki_o_drzavah/srbija/gospodarske_panoge_4693.aspx
123. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (brez datuma d). *Poslovni obisk Hrvaške*. Pridobljeno 30. junija 2018 iz
https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/podatki_o_drzavah/hrvaska/poslovni_obisk_9581.aspx
124. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (brez datuma e). *Prodaja v Bosno in Hercegovino*. Pridobljeno 11. julija 2018 iz
https://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah/bosna_in_hercegovina/poslovanje/prodaja
125. Statistical Office of the Republic of Serbia. (2015). *Statistical Yearbook of the Republic of Serbia 2015*. Belgrade: Statistical Office of the Republic of Serbia.
126. Statistical Office of the Republic of Serbia. (2016). *Statistical Yearbook of the Republic of Serbia 2016*. Belgrade: Statistical Office of the Republic of Serbia.

127. Statistical Office of the Republic of Serbia. (2017). *Statistical Yearbook of the Republic of Serbia 2017*. Belgrade: Statistical Office of the Republic of Serbia.
128. Sujoldžić, A., Božić-Vrbančić, S., Kulenović, T., Plavšić, M. & Terzić, R. (2006). *Bosnians – Cultural profile*. Zagreb: Institute for Anthropological Research.
129. ŠELA Proizvodnja, d.o.o. (brez datuma a). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida 2013-2017*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=en-US&Mode=SI&App=HR&CompanyId=514538&CompanyDetailType=QuickView>
130. ŠELA Proizvodnja, d.o.o. (brez datuma b). *Naša povijest*. Pridobljeno 28. julija 2018 <http://www.sela.hr/hr/o-nama/>
131. ŠELA Proizvodnja, d.o.o. (brez datuma c). *Usluge*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <http://www.sela.hr/hr/usluge/>
132. Tekavčič, M. (2014). *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja* (gradivo 2 za predmet Analiza poslovanja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
133. The World Bank. (2015a). *Republic of Serbia: Country Partnership Framework 2016-2022*. Washington, DC; The World Bank.
134. The World Bank. (2015b). *Serbia Public Finance Review*. The World Bank.
135. The World Bank. (2015c). *Country Partnership Framework for Bosnia and Herzegovina for the Period FY16-FY20*. The World Bank.
136. The World Bank. (2017a). *The World Bank in Croatia: Country snapshot*. Washington, DC: The World Bank.
137. The World Bank (2017b). *The World Bank in Serbia: Country snapshot*. Washington, DC: The World Bank.
138. The World Bank. (2018a). *Doing Business 2018: Bosnia and Herzegovina* (15 izd.). Washington, DC: The World Bank.
139. The World Bank. (2018b). *Doing Business 2018: Croatia* (15 izd.). Washington, DC: The World Bank.
140. The World Bank. (2018c). *Doing Business 2018: Serbia* (15 izd.). Washington, DC: The World Bank.
141. The World Bank. (brez datuma). *GDP per capita*. Pridobljeno 9. julija 2018 iz <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=BA>
142. The World Bank Technical Assistance Project. (2013a). *Western Balkans Regional R&D Strategy for Innovation. Country Paper Series: Croatia*. The World Bank.
143. The World Bank Technical Assistance Project. (2013b). *Western Balkans Regional R&D Strategy for Innovation. Country Paper Series: Serbia*. The World Bank
144. The World Bank Technical Assistance Project. (2013c). *Western Balkans Regional R&D Strategy for Innovation. Country Paper Series: Bosnia and Herzegovina*. The World Bank.
145. TMD Group. (brez datuma). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida 2013-2017*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=en-US&Mode=SI&App=BA&CompanyId=116864&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>

146. *TMD Group*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <http://madeinbih.org/item/tmd-group/>
147. Trading Economics. (brez datuma a). *Croatia Unemployment rate*. Pridobljeno 1. julija 2018 iz <https://tradingeconomics.com/croatia/unemployment-rate>
148. Trading Economics. (brez datuma b). *Croatia – GINI index*. Pridobljeno 2. julija 2018 iz <https://tradingeconomics.com/croatia/gini-index-wb-data.html>
149. Trading Economics. (brez datuma c). *Serbia Unemployment Rate*. Pridobljeno 4. julija 2018 iz <https://tradingeconomics.com/serbia/unemployment-rate>
150. Trading Economics. (brez datuma č). *Steel*. Pridobljeno 15. julija 2018 iz <https://tradingeconomics.com/commodity/steel>
151. Transparency International. (2014). *Serbia: Overview of Political Corruption*. Pridobljeno 3. julija iz <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/serbia-overview-of-political-corruption>
152. Transparency International. (2017). *Corruption Perceptions Index 2017*. Pridobljeno 26. junija 2018 iz https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017
153. United States Embassy Sarajevo. (2017). *Investment Climate Statement 2017*. Pridobljeno 8. julija 2018 iz <https://ba.usembassy.gov/wp-content/uploads/sites/270/2017/08/BiH-ICS-FINAL-2017.pdf>
154. Veleposlaništvo Republike Slovenije v Zagrebu. (brez datuma a). *Gospodarska gibanja v Republiki Hrvaški*. Pridobljeno 26. junija 2018 iz <http://www.zagreb.veleposlanistvo.si/index.php?id=3133>
155. Veleposlaništvo Republike Slovenije v Zagrebu. (brez datuma b). *Poslovanje v Republiki Hrvaški*. Pridobljeno 26. junija iz <http://www.zagreb.veleposlanistvo.si/index.php?id=3136>
156. Vlada Republike Hrvatske. (2007). *Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007.- NKD 2007*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske.
157. Westhead, P., Wrigt, M. & Ucbasaran, D. (2002). International Market Selection Strategies Selected by »Micro« and »Small« Firms. *Omega, The International Journal of Management Science*, 30(1), 51-68.
158. WEF - World Economic Forum. (2017a). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Geneva: World Economic Forum.
159. WEF - World Economic Forum. (2017b). *The global Gender Gap Report 2017*. Geneva: World Economic Forum.
160. Yip, G.S., Gomez Biscarri, J. & Monti, J.A. (2000). The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, 8(3), 10-35.

PRILOGE

Priloga 1: Predstavitev PEST analize

Politično okolje skupaj s pravno-zakonodajnim okoljem zajema vladne regulacije in zakonodajo, vse od davčne politike, zunanjetrgovinske regulative, socialne in okoljske politike, delovne zakonodaje, politične stabilnosti in podobno (Post, 2017), kar skupaj močno vpliva na trženjske odločitve (Kotler, 1998). Pri vstopu na tuji trg moramo biti še posebej pazljivi pri morebitnem obstoju carinskih ali drugih omejitev mednarodne trgovine, zakonsko določanje in reguliranje cen, kakršnekoli državne sporazume med domačo in tujo državo, zakone, s katerimi država ščiti domače proizvajalce, in podobno. Predvsem politično okolje je pogosto zelo občutljiv in nepredvidljiv del analize ocenjevanja trga, sem pa prištevamo še pričakovane politične dogodke in spremembe v vladnih politikah, reakcije na politične dogodke in njihove vplive, lobiranje, korupcijo, stabilnost vlade, položaj države v mednarodni skupnosti, odnos države in državljanov do tujih naložb, odnos do vstopa tujih podjetij na trg in podobno (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Ekonomsko okolje vključuje dejavnike, kot so bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP), splošno raven cen, ekonomsko rast, menjavo, inflacijo, obrestne mere, ekonomsko stabilnost, poslovne cikle in tako dalje (Post, 2017). Pri preučevanju ekonomskega okolja moramo biti pozorni na posebnosti ekonomskega sistema in stopnjo ekonomske razvitosti posamezne države oziroma trga, kazalnike ekonomskega razvoja države, vstopne omejitve predpisane s strani države ter razvoj in strukturo mednarodnih trgovinskih tokov, vrsto in stopnjo vpliva političnih ter ekonomskih sistemov na trgovinske, plačilne in investicijske tokove, pomembnejše sporazume, institucije in globalna ekonomska dogajanja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Trgi, ki jih analiziramo, so sestavljeni iz ljudi, zato je prebivalstvo pomemben faktor, ki ga moramo spremljati (Kotler, 1998). Pri socialnem okolju preučujemo demografske in kulturne vidike trga, ki nam pomagajo razumeti želje in potrebe kupcev. Sem spadajo na primer demografska gibanja, starostna piramida, družbene vrednote, interesne skupine, stopnja izobraženosti (Post, 2017), vrednote, stališča, družbena organiziranost, navade, materialna kultura in podobno (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Tehnološki napredek in spremembe niso samo zunanji dejavnik, ampak eden izmed pomembnejših dejavnikov za razvoj in nastanek novih trgov, za preoblikovanje obstoječih trgov in za rast mednarodne konkurence med podjetji. V kolikor želijo podjetja delovati enakovredno svojim konkurenčnim podjetjem in krepiti svoje prednosti, je zanje nujno uvajanje tehnoloških novosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). V okviru analize tehnološkega okolja se osredotočamo na inovacije, vlogo spremembe informacijskih tehnologij, obseg sredstev, ki jih države vlagajo v raziskave in razvoj, in podobno (Post, 2017).

Priloga 2: Predstavite silnic Porterjevega modela privlačnosti panoge

Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Tekmovalnost med podjetji v isti panogi na trgu lahko zavzame veliko različnih oblik – od ponujanja različnih vrst ponakupnih storitev do cenovne konkurence in oglaševalskih bitk. Do katere stopnje bo tekmovalnost med podjetji ovirala višjo dobičkonosnost panoge, je odvisno od tega, na kateri osnovi podjetja tekmujejo med seboj in od moči, s katero se odvija konkurenčni boj (Porter, 2008).

Do konkuriranja med podjetji v panogi pride zaradi tega, ker konkurenti čutijo pritisk ali vidijo priložnost za izboljšanje svojega položaja. V večini panog imajo poteze enega podjetja izrazite vplive na druge konkurente, ki zaradi želje po povračilu naredijo korak naprej. Podjetja so torej med sabo vzajemno povezana in soodvisna. (Porter, 2004).

Stopnja konkurence v panogi je po Porterju (2008) odvisna od:

- števila konkurentov - več kot je podjetij v panogi, bolj se konkurenca zaostrojuje; konkurenca je še večja, če so si ta podjetja zelo podobna po velikosti in moči;
- stopnje rasti panoge - počasna rast panoge ima za posledico večje boje za tržne deleže;
- višine izstopnih ovir - izstopne ovire so različni: ekonomski, strateški in drugi faktorji, ki povzročajo, da podjetja ostajajo na trgu kljub nizkim dobičkom ali celo poslovanju z izgubo, na račun teh podjetij trpi dobičkonosnost ostalih podjetij v panogi; izstopne ovire so lahko na primer vdanost določeni panogi, specializirana sredstva ali znanje, vladne prepovedi in fiksni stroški izstopa;
- zavezanosti k panogi - konkurenca je večja, kadar so podjetja visoko predana določeni panogi in imajo željo biti vodilna na trgu;
- raznolikosti konkurentov – kadar so podjetja raznolika in na trgu ne poznajo svojih konkurentov, ne morejo dobro predvidevati prihodnjega dogajanja.

Nevarnost vstopa novih podjetij

Ko v panogo vstopi novo podjetje, običajno s sabo prinese nove kapacitete, določeno višino sredstev in željo po pridobitvi tržnega deleža, kar se hitro odrazi v zniževanju cen na trgu ali v drugi obliki necenovne konkurence (Jaklič, 2009).

Potencialni vstop novih konkurentov je odvisen od vstopnih ovir, prisotnih na trgu, stopnje njihove intenzitete ter pričakovanj potencialnih konkurentov o tem, kako bodo obstoječa podjetja odreagirala na njihov vstop. V primeru nizkih vstopnih ovir na trgu in kadar potencialni konkurenti ne pričakujejo večjih negativnih reakcij oziroma nasprotovanj obstoječih podjetij, je nevarnost vstopa velika (Porter, 2008).

Vstopne ovire, kot jih navaja Porter (2008) so naslednje:

- Ekonomija obsega - o ekonomijah obsega govorimo, kadar ima podjetje, ki proizvaja večje količine, stroškovne prednosti, saj lahko fiksne stroške razdeli na več enot, poleg tega pa lahko pri dobaviteljih izposluje boljše pogoje. Vstop novih podjetij je oviran, saj

so zato prisiljena, da vstopijo v panogo v velikem obsegu, kar je povezano z visokimi stroški in običajno burno reakcijo s strani obstoječih podjetij, ali pa vstopijo v majhnem obsegu in razliko v stroških sprejmejo v svojo škodo. Ekonomije obsega lahko podjetje dosega v vseh aktivnostih, ne samo v proizvodnji, nanašajo se lahko na celotno poslovanje ali le na posamezno dejavnost.

- Diferenciacija proizvodov - nova podjetja vstopajo na trg že uveljavljenih blagovnih znamk obstoječih podjetij, ki uživajo pripadnost in zvestobo strank, zato je njihov vstop povezan z dodatnimi visokimi stroški zaradi vlaganja v blagovno znamko.
- Stroški zamenjave - gre za fiksne stroške, ki obremenijo kupca, ko zamenja dobavitelja, saj to prinese tudi, na primer spremembo specifikacij proizvoda, prilagajanje ali spremembo procesov, šolanje zaposlenih ... V primeru, da so ti stroški visoki, mora podjetje prilagoditi cene tako, da jih kupcem nadomesti, in višji kot so, težje vstopajoče podjetje pridobi stranke.
- Zahteve po kapitalu - za vstop v novo panogo podjetje potrebuje določena začetna sredstva, na primer za oglaševanje ter raziskave in razvoj, kar lahko ovira vstop oziroma vpliva na privlačnost panoge za potencialne konkurente.
- Stroškovne prednosti, neodvisne od obsega - podjetja, ki že delujejo v panogi, imajo ne glede na svojo velikost stroškovne prednosti pred podjetji, ki šele vstopajo in tem podjetjem niso dostopne. Te prednosti so povezane z boljšimi lokacijami, ugodnejšim dostopom do surovin, določenim strokovnim znanjem, že vzpostavljenimi identitetami blagovnih znamk, krivuljo učenja in znanja in podobno.
- Dostop do distribucijskih kanalov - prodajne poti so lahko močno zasedene s strani podjetij, ki so že v panogi, kar lahko za podjetje, ki vstopa, pomeni nove visoke stroške.
- Zakonodaja - zakonodaja v nekaterih primerih omejuje vstop v panogo ali ga celo popolnoma onemogoči s povečevanjem vstopnih ovir, s podeljevanjem licenc, omejevanjem dostopa do surovin, omejitvijo tujih investicij in podobno.

Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko svojo moč uporabijo za doseganje določenih lastnih ciljev, kar počnejo z grožnjami o višanju cen ali nižanjem kakovosti proizvodov. Kadar takšni dobavitelji s spreminjanjem cene ali kakovosti izdelkov brez posledic večjo vrednost zadržijo zase, imajo veliko moč, njen vpliv je še bolj izrazit, če nato podjetja teh sprememb ne morejo prenesti na kupce. Takšni dobavitelji zmanjšujejo dobičke podjetjem, ki delujejo v tej panogi in dobičkonosnost same panoge.

Kot povzema Jaklič (2009) je skupina dobaviteljev močna, kadar:

- je proizvajalcev v dobaviteljevi panogi le nekaj, medtem ko je v proučevani panogi podjetij veliko,
- ni na voljo bližnjega substituta za proizvod ali storitev, ki jo ponuja dobavitelj,
- proučevana panoga zaseda relativno majhen delež skupne prodaje dobavitelja in zato zanj niso med pomembnimi kupci,

- ima proizvod dobavitelja veliko ali celo ključno vlogo pri vzdrževanju kakovosti proizvoda ali storitev kupca,
- se pri zamenjavi dobavitelja kupec sooči s stroški zamenjave,
- so proizvodi dobavitelja diferencirani,
- se pojavi možnost, da se dobavitelj vertikalno integrira naprej, torej ima možnost sam proizvajati proizvod ali storitev kupca.

Pogajalska moč kupcev

Kupci v panogi imajo določeno moč, ki jo izrabljajo za doseganje različnih ciljev, najpogosteje za znižanje cene in izboljšanje kakovosti proizvoda ali storitve. Prav tako kot dobavitelji tudi skupine kupcev s tem zmanjšujejo dobiček podjetjem in celotno dobičkonosnost panoge.

Kot povzema Jaklič (2009), ima skupina kupcev ima večjo pogajalsko moč kadar:

- zavzema velik delež prodaje določenega podjetja,
- proizvodi te panoge zajemajo velik delež stroškov kupca, zato so cenovno zelo občutljivi,
- je na voljo več dobaviteljev teh proizvodov, ker so standardizirani ali nediferencirani,
- se pri zamenjavi prodajalca pojavi le malo stroškov zamenjave,
- so dobički nizki in so zaradi tega kupci cenovno občutljivi,
- se kupec lahko integrira nazaj, torej lahko sam proizvede določen izdelek oziroma storitev,
- proizvod ni ključen faktor za zagotavljanje kakovosti kupčevih proizvodov oziroma storitev,
- imajo kupci vse potrebne informacije o cenah na trgu, o povpraševanju ter stroških dobavitelja.

Nevarnost substitutov

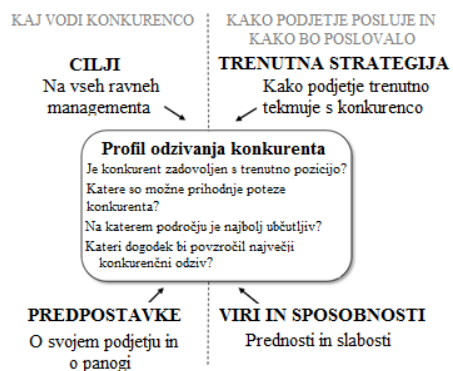
Substitut je proizvod, ki zadovoljuje enake potrebe kot proizvodi, ki jih proizvaja proučevana panoga. V kolikor tak proizvod za kupca postane bolj privlačen, naj bo to zaradi cene ali kakovosti, lahko ta preusmeri svoje nakupe. Grožnja, ki jo tak substitut prinaša, je odvisna od stroška za prehod iz enega izdelka na nadomestnega in stopnje nadomestljivosti. V primeru nizkih stroškov prehoda in popolne nadomestljivosti je lahko vpliv takšne grožnje velik (Jaklič, 2009).

Priloga 3: Model identifikacije konkurentov

Ujemanje potreb tga	DA	Vertikalni diferenciatorji	Neposredni konkurenti
		Vertikalni substitutorji	Substitutorji
NE		Podjetja niso konkurenti	Potencialni neposredni konkurenti
		NIZKE	VISOKE
		Enakovredne zmožnosti podjetja	

Vir: Bergen & Peteraf (2003).

Priloga 4: Komponente analize konkurence



Vir: Porter (2004).

Priloga 5: STP model segmentacije

Segmentacijo izvedemo v treh korakih, poznanih kot STP model, ki si sledijo tako: segmentacija, izbor ciljnega trga in umeščanje.

V prvem koraku izvedemo segmentacijo, za katero imamo na voljo več različnih načinov. Ključnega pomena je izbira dejavnikov, s pomočjo katerih trg razdelimo na take segmente, ki so čim bolj relevantni in najboljše ločujejo različne zahteve kupcev glede lastnosti proizvoda oziroma storitve. To nam lahko omogoči le dobro poznavanje strank na trgu (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 1997).

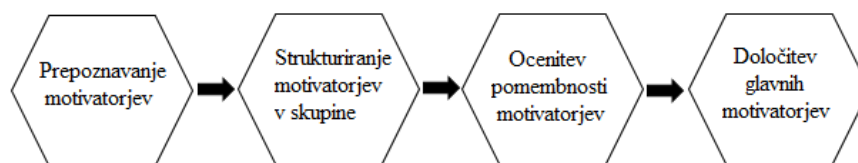
Nato pride na vrsto določanje ciljnega trga. To pomeni, da ocenimo različne segmente in se odločimo o tem, na katere in na koliko segmentov bomo ciljali (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 1997). Pri izbiri segmentov Kotler (1998) podjetjem predlaga upoštevanje treh dejavnikov, in sicer velikost segmenta in njegovo rast, privlačnost segmenta s strani konkurence ter cilje in vire podjetja.

Po oceni tržnih segmentov mora podjetje sprejeti še odločitev o tem, katere in koliko segmentov bo poskušalo oskrbovati. Kotler (1998) podjetjem predlaga pet različnih možnosti:

- osredotočenje na en segment,
- selektivna specializacija, kar pomeni osredotočenje na nekaj segmentov, ki med sabo niso nujno povezani, in s tem razprši tveganje,
- specializacija po izdelkih, kjer podjetje določen izdelek prodaja več segmentom,
- specializacija po trgih, kjer podjetje določeni skupini kupcev poskuša zadovoljiti številne in raznolike potrebe,
- popolno pokrivanje trga, kar pomeni osredotočenje na celoten trg.

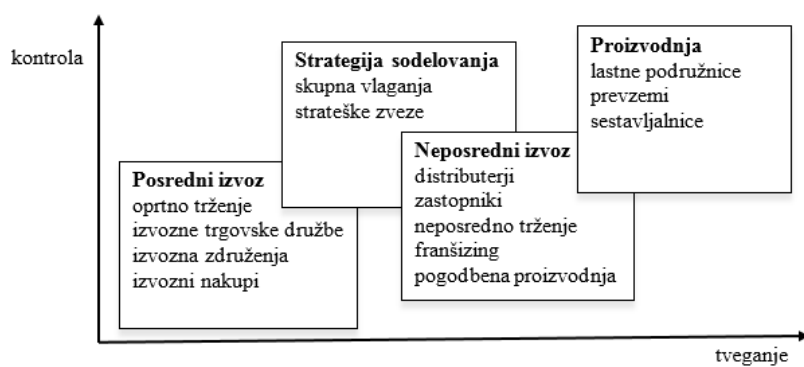
V zadnjem koraku, torej v koraku umeščanja, pride v ospredje naše zaznavanje kupčevih potreb in želja. Potrebno je natančno določiti, kako in kam bomo umestili naše proizvode ali blagovne znamke (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 1997). V tem koraku oblikujemo ponudbo ter podobo podjetja z namenom pridobiti v očeh kupca vidno mesto z določeno vrednostjo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Priloga 6: Analiza motivacije kupcev



Vir: Aaker (1998).

Priloga 7: Tveganje in kontrola pri različnih vstopnih oblikah



Vir: Makovec Brenčič & Hrastelj (2003).

Priloga 8: Predstavitev vstopnih oblik na tuj trg

Izvozne oblike

O izvozu in izvoznih oblikah govorimo, kadar so proizvodi podjetja proizvedeni v domači ali tretji državi in nato direktno ali posredno prodani v državo gostiteljico (Hollensen, 2001).

Izvozna oblika kot oblika vstopa na tuj trg je začetna oblika internacionalizacije podjetja ob predpostavljene prihodnjem ustaljenem izvozu in razvoju v naprednejše oblike vstopa (Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak & Ekar, 2009). Po navadi se podjetje za izvoz odloči po uspešni prodaji na domačem trgu in ji tako doda še prodajo v tujino, s katero želi pridobiti čim več izkušenj (Kenda, 2001). Hrastelj (1990) v svojem delu izvoznike definira v ožjem in širšem pomenu in pravi, da so izvozniki v širšem pomenu vse organizacije, ki vzdržujejo s podjetji v tujini, kamor izvažajo blago ali storitve, neposredne ali posredne poslovne stike. To pomeni, da so kot izvozniki tretirana tudi tista podjetja, ki za izvoz blaga nimajo lastnih izdelkov ter imajo interes za izvoz le občasno. Za razliko od izvoznikov v širšem pomenu izvoznike v ožjem smislu definira kot podjetja, za katere izvoz predstavlja večinski ali izključni delež posla.

V primerjavi s pogodbenimi in investicijskimi oblikami ima ta oblika najnižjo stopnjo nadzora, tveganje je razmeroma majhno, fleksibilnost pa visoka, saj se lahko podjetje dobesedno čez noč preneha pojavljati na določenem trgu (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) v svojem delu ločita tri oblike izvoza.

- Neposredni ali direktni izvoz, za katerega je značilno, da imata proizvajalec in prvi posrednik, prav tako tudi končni odjemalec oziroma uporabnik na trgu, direktni stik. Prvi posrednik je običajno podjetje, ki na ciljnem trgu poskrbi za pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in postavljanje cen.
- Posredni ali indirektni izvoz, pri katerem proizvajalec in končni uporabnik ali odjemalec nimata nikakršnega stika in proizvajalec ne prevzema nikakršnih izvoznih dejavnosti, ki jih nato prevzame drugo domače podjetje.
- Kooperativni izvoz, za katerega so značilni dogovori o sodelovanju z drugimi podjetji. Govorimo o izvoznotrženjskih družbah, njihova glavna dejavnost je izvedba celotne izvozne dejavnosti ter drugih poslov mednarodnega poslovanja.

Pogodbene oblike

Kadar podjetja ne želijo ali ne zmorejo vseh podjetij oskrbovati samo z izvoznimi oblikami, se običajno najprej zatečejo k pogodbenim oblikam. Kadar posedujejo podjetja določeno konkurenčno prednost, nimajo pa na primer dovolj sredstev za širitev ali razvoj na tujem trgu, se lahko odločijo in to znanje prenesejo na druge zainteresirane sodelujoče stranke oziroma partnerska podjetja (Hollensen, 2001). Glavni značilnosti pogodbenih oblik sta torej vstop podjetja na trg na način, da nanj prenese svojo proizvodnjo oziroma znanje, potrebno

za njen razvoj, ter da temeljijo na pogodbenem razmerju, sklenjenem med zainteresiranimi strankami (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Najpogostejši vzroki odločitve podjetja za širjenje na tuji trg z eno od pogodbenih oblik:

- podjetja so na tak način bližje kupcem,
- podjetja na tak način zmanjšajo stroške proizvodnje, na primer zaradi cenejše delovne sile,
- s fizično prisotnostjo na trgu se zmanjšajo transportni stroški,
- izogibanje carinskim in necarinskim omejitvam.

Pogodbene oblike, ki se pojavljajo najpogosteje, so: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Investicijske oziroma naložbene oblike

Glavna značilnost teh oblik, ki jih imenujemo tudi hierarhične oblike, je, da podjetje v celoti prevzame lastništvo in nadzor nad obliko podjetja, s katero vstopi na trg (Hollensen, 2001). Stopnja nadzora podjetja nad delovanjem lastne oblike na tujem trgu je odvisna od tega, kako si matično in hčerinsko podjetje razdelita odgovornosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Po prvem vstopu na trg z naložbenimi oblikami lahko podjetje nadalje samo še povečuje stopnjo internacionalizacije, in sicer s prenašanjem vedno večjega števila poslovnih funkcij v izvajanje na vstopni trg. Matično podjetje tako prenaša vedno več odgovornosti v različne države in njihove lokalne managemente (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Podjetja na tak način stopnjujejo stopnjo internacionalizacije in lahko, kot navajata Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) v tem procesu delujejo:

- etnocentrično, kar pomeni, da so trženjske metode prenesene na tuji trg, podjetje pa zastopajo prodajni zastopniki;
- policentrično, kar pomeni, da ima podjetje na trgih svoje podružnice ali hčerinska podjetja in se jim individualno prilagaja s trženjsko strategijo;
- regiocentrično, kar pomeni, da ima podjetje za nadzor nad poslovanjem podjetij po regijah t. i. regionalne centre;
- geocentrično, kar pomeni, da podjetja s svojim poslovanjem in trženjem poslujejo transnacionalno in izkoriščajo podobnosti in različnosti mnogih trgov.

Najpogostejše naložbene oblike, kot jih navajajo Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak in Ekar (2009) so:

- prodajni zastopnik ali distributer,
- rezidenčni prodajni zastopnik, prodajna podružnica oziroma lastna prodajna enota na tujem trgu,
- lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu,

- sestavljalnice in skladišča,
- regionalni centri,
- prevzemi in naložbe od začetka,
- investicija od začetka.

Priloga 9: Predstavitev podjetja MG Rohr

Podjetje Mg Rohr je specializirano za prodajo in dobavo brezšivnih in šivnih cevi, specialnih materialov in polizdelkov.

Podjetje je svojo pot začelo kot generalni zastopnik podjetja Karl Mertl za slovensko tržišče in tržišča držav bivše Jugoslavije. Podjetje Karl Mertl z Dunaja je eno izmed večjih in bolje založenih skladišč z nerjavnimi, preciznimi, strojnimi, cilindričnimi in navadnimi jeklenimi cevmi, batnicami ter batnimi cevmi. Še posebej široka je njihova ponudba ognje-odpornih cevi. Po več kot 10 letih uspešnega sodelovanja s tem podjetjem se Mg Rohr lahko danes pohvali tudi z lastno proizvodnjo polizdelkov, ki so večinoma namenjeni potrebam avtomobilske, kovinske in gradbene industrije. Podjetje se torej deli na dva dela, in sicer na trgovino na debelo in na proizvodni del (Mg Rohr, 2018a). Podjetje se je z letošnjim letom preselilo v nove poslovne prostore, kjer je proizvodnemu delu dodalo še lastno skladišče. To jim omogoča še večjo odzivnost in boljšo storitev predvsem za svoje večje in pomembnejše stranke. Med njimi so znana slovenska podjetja, na primer podjetje Akrapovič, Adria Mobil, Starkom, ki predstavlja skupno podjetje družbe Daimler, in podjetja Unior, SIJ Metal Ravne, Litostroj Power, SIP Šempeter in drugi.

Podjetje Mg Rohr večji del svojih prihodkov ustvari s trgovino na debelo s kovinskimi izdelki, kar pomeni, da material nabavlja pri partnerskem podjetju Karl Mertl in jih prodaja trgovcem na drobno ter končnim porabnikom. Ker se podjetje trudi biti čimbolj prilagodljivo in neodvisno, so razvili dobre odnose tudi z nekaterimi drugimi dobavitelji in proizvajalci, predvsem iz Nemčije, Avstrije in Italije, s čimer lahko strankam ponujajo tudi druge jeklene izdelke ali dimenzije cevi, ki jih podjetje Karl Mertl nima v programu. Največji delež končnih kupcev teh materialov predstavljajo podjetja, ki se ukvarjajo s kovinsko in gradbeno industrijo. Vendar pa je trenutni kratkoročni cilj podjetja razširiti ter okrepiti svoj proizvodni del in izkoristiti svoje kapacitete. Podjetje v proizvodnem delu ponuja razrez cevi, krivljenje, preoblikovanje ter strojno obdelavo. Dolgoročno si MG Rohr želi postati razvojno podjetje.

Podjetje trenutno zaposluje 15 ljudi, poleg tega sodeluje tudi z zunanjimi sodelavci. Poudarjen je pomen strokovnosti kadra in njihovega znanja.

Tabela 1: Izkaz poslovnega izida podjetja MG Rohr (v EUR)

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Poslovni prihodki	4.357.553	5.291.001,33	8.262.649,96	35,96 %
Poslovni odhodki	3.931.670	4.920.733,89	7.825.196,96	37,12 %
Finančni prihodki	163	1,06	729,16	99,85 %
Finančni odhodki	9.154	15.211,66	20.060,40	24,17 %
Drugi prihodki	2.568	63,24	5.218,31	98,79 %
Drugi odhodki	14.512	4.472,51	9.688,35	53,84 %
Čisti dobiček	340.156	303.126,19	360.217,29	15,85 %

Vir: MG Rohr (2018a); MG Rohr (brez datuma).

V tabeli 1 so prikazani finančni podatki podjetja v obdobju od leta 2015 do 2017. Podjetje posluje dobro in vsako leto poveča prihodke od prodaje. V lanskem letu so se poslovni prihodki povečali za slabih 36 %, medtem ko so se poslovni odhodki povečali za 37,12 %. Tolikšno povečanje poslovnih odhodkov je v veliki meri odraz povečanja nabavne vrednosti prodanega materiala in blaga, ki se je v istem obdobju povečalo za kar 59,06 %. Podjetje se, kot večina drugih podjetij v panogi, sooča z višanjem cen jekla, kar pa težko prenese na svoje kupce. Čisti dobiček se je v letu 2017 povečal za 15,85 % (MG Rohr, 2018a; MG Rohr, brez datuma).

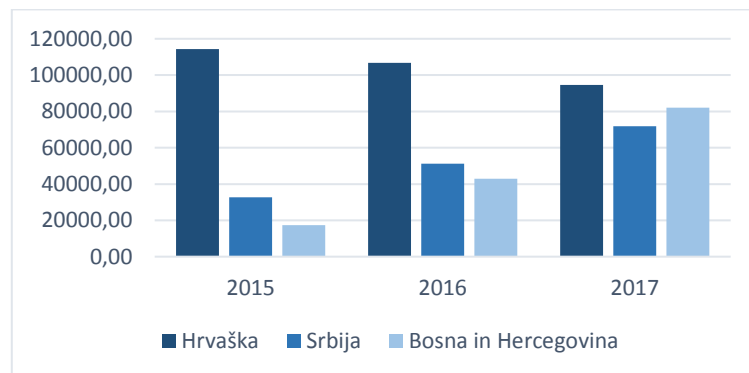
Tabela 2: Kazalniki uspešnosti podjetja MG Rohr

	2015	2016	2017	Stopnja rasti (2017/2016)
Koeficient ekonomičnosti poslovanja	1,11	1,08	1,05	-2,53 %
Donosnost sredstev (ROA)	27,59 %	15,65 %	9,40 %	-39,94 %
Donosnost kapitala (ROE)	40,19 %	26,00 %	24,47 %	-5,88 %
Čista donosnost prihodkov	7,80 %	5,72 %	4,36 %	-23,84 %

Prirejeno po MG Rohr (2018a); MG Rohr (brez datuma).

V tabeli 2 so prikazani še kazalniki uspešnosti podjetja MG Rohr. Kljub temu, da so se podjetju vsi kazalniki v letu 2017 znižali, podjetje še vedno posluje uspešno. Največja sprememba je na strani donosnosti sredstev, ki so se znižala iz zasluženih 15,65 EUR na 100 EUR vloženih sredstev na le še 9,4 EUR. Razlog za to je izgradnja novega poslovnega objekta, zaradi česar se je višina sredstev podjetja povečala v istem obdobju za kar 111 %. Čista donosnost prihodkov se je znižala za 23,84 %, kar pomeni, da je podjetje v letu 2017 na 100 EUR prometa zaslužilo 4,36 EUR (MG Rohr, 2018a; MG Rohr, brez datuma).

Priloga 10: Vrednost prodaje na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine (v EUR)



Prirejeno po MG Rohr (2018c)

Priloga 11: Osnovni vprašalnik za izvedbo intervjuja

- Kako bi procijenili opće gospodarske uvjeti u vašoj državi?
- Kako bi procijenili uvjeti u vašom sektoru?
- Kakvi su trendovi i koji su po vašem mišljenju najvažniji izazovi sektora u budućnosti?
- Kako procjenjujete konkurentno situaciju u vašom sektoru?
- Koliko su slične konkurentne tvrtke? Što vas razdvaja od konkurentnih tvrtka i koje su prednosti vaših klijentova (prema konkurentnim tvrtka)?
- Postoji veća prijetnja u stranim ili domaćim konkurenta?
- Kako bi procijenili lojalnost vaših klijentova?
- Kakav je odnos prema stranim tvrtka u vašoj državi (iz perspektive države i iz perspektive klijentova)? Je odnos prema proizvodima stranih tvrtka drugačiji prema odnosa domaćih?
- Kako procjenjujete disciplinu plaćanja u vašoj državi? Kakvu je obično razdoblje plaćanja?
Dali vaša tvrtka upotrebljava kakvu vrstu osiguranja plaćanja?
- Koje su po vašem mišljenju najveće prepreke za strane tvrtke u vašoj državi?
- Kako procjenjujete položaj vaše tvrtke u sektoru?

Priloga 12: Struktura intervjuvancev

OSEBA	SPOL	DRŽAVA	POZICIJA V PODJETJU	VELIKOST PODJETJA	PANOGA
A	moški	BiH	direktor	malo podjetje	obdelava kovin/trgovina
B	moški	BiH	komercialist	malo podjetje	obdelava kovin
C	moški	Srbija	komercialist	malo podjetje	obdelava kovin
Č	ženski	Srbija	komercialist	veliko podjetje	proizvodnja in obdelava kovin/trgovina
D	ženska	Srbija	predstavnica za stike z javnostmi	veliko podjetje	obdelava kovin/trgovina
E	moški	Hrvaška	vodja oddelka za jeklo	srednje veliko podjetje	obdelava kovin

Vir: Lastno delo.

Priloga 13: Analiza makro okolja Hrvaške

Politično okolje

Republika Hrvaška je demokratična republika. Njen pravni sistem temelji na ustavi, zakonodajna oblast pa je v rokah parlamenta, imenovanega Hrvatski sabor. Od leta 2015 državi predseduje Kolinda Grabar-Kitarović (SPIRIT Slovenija, 2018b).

Hrvaška ima nekaj pomanjkljivosti, na katere opozarja njihov Svet za konkurenčnost. Po različnih sklopih med drugimi navajajo slabo odpornost na krizo, nizko gospodarsko rast, nizko stopnjo zaposlenosti, probleme z birokracijo in neprilagodljivostjo vladne politike, slab pravni in regulatorni okvir, slabo razvito podjetništvo in neprilagodljivost podjetij, slabo poslovno upravljanje, slabo družbeno odgovornost, zastarele proizvodne tehnologije, nizko inovativnost in neustrezno visokošolsko izobraževanje (Veleposlaništvo Republike Slovenije v Zagrebu, brez datuma a).

Hrvaška je s 1. julijem 2013 vstopila v EU in s tem postala del notranjega trga EU, ne pa tudi članica Schengenskega območja, saj še ne izpolnjuje vseh tehničnih pogojev (EU, brez datuma). Kljub članstvu v EU je za prehod delavcev do 1. 7. 2018 še veljalo prehodno obdobje, od 1. 7. dalje pa so se meje odprle tudi za prost pretok delavcev (Gole, 2018). Z vstopom v EU je Hrvaška naredila velik korak naprej k izboljšanju poslovnega okolja. Posledica priključitve so bile odpravljene carine, kvote, količinske in druge omejitve za slovenska ter ostala podjetja EU, do tretjih držav pa se je vzpostavila carinska tarifa EU (Veleposlaništvo Republike Slovenije v Zagrebu, brez datuma b). Kot članica EU je v svoj pravni sistem prenesla tudi zakonodajo EU. Hrvaška je od leta 2000 prav tako članica Svetovne trgovinske organizacije in od leta 2009 članica zveze NATO (Bureau of Economic and Business Affairs, 2017).

Neučinkovitost vlade potrjuje tudi IMD s svojo raziskavo konkurenčnosti držav. Na področju vladne učinkovitosti je Hrvaška med 63 državami zasedla 56. mesto. Najslabša mesta zaseda predvsem pri davčni in poslovni zakonodaji ter institucionalnem okvirju (IMD, 2018). Davčni sistem, ki velja za hrvaške državljane in nerezidente, se je zaradi podpiranja naložb tujih vlagateljev večkrat spreminjal, spremembe zadnje davčne reforme pa so stopile v veljavo 1. 1. 2017. Stopnja davka na dobiček pravnih oseb za podjetja s prihodki do 3 mio. hrvaških kun (v nadaljevanju HRK), oziroma do 400.000 EUR, znaša 12 %, za ostale pa 18 %. Slovenija je ena izmed 61 držav, s katerimi ima Hrvaška sklenjeno pogodbo o izogibanju dvojne obdavčitve (SPIRIT Slovenija, brez datuma a).

Hrvaška vlada je aprila 2017 v želji po izboljšanju konkurenčnosti gospodarstva in poslovnega okolja sprejela Nacionalni program reform, v katerem so naslovljeni vsi zgoraj omenjeni problemi. Program ima tri glavne cilje, in sicer krepitev konkurenčnosti gospodarstva, zmanjšanje stopnje brezposelnosti ter okrepitev povezovanja med izobraževalnimi ustanovami in trgom dela ter zagotavljanje vzdržnosti javnih financ. V obdobju od 2017 do 2019 se za podjetja in trgovce načrtuje znižanje administrativnih stroškov za 30 % in zmanjšanje davčnih dajatev za najmanj 20 %. Program predvideva tudi

sprejetje ukrepov za izboljšanje institucionalne učinkovitosti, kar nameravajo doseči s pomočjo poenostavitve pravil ter pospešitvijo dela uprave in sodišč (SPIRIT Slovenija, 2018b).

Ekonomsko okolje

Uradna valute Republike Hrvaške je hrvaška kuna (HRK). Država se je zavezala, da bo po vseh izpolnjenih potrebnih pogojih vstopila v ekonomsko in monetarno unijo ter prevzela evro. Do takrat ostaja članica mehanizma deviznih tečajev (Central Intelligence Agency, brez datuma a). Inflacija je v letu 2017 znašala 1,1 % (IMD, 2018). Stanje bo ostalo umirjeno, pričakuje se, da se bodo cene hrane in energetskih virov medsebojno izravnale. Za letošnje leto je napovedano, da bo inflacija ostala na ravni 1,4 %, za naslednje leto pa se pričakuje rahla rast (EU, 2018).

Hrvaška je v lanskem letu izvozila za 11,6 mrd. evrov, uvozila pa je za 15,9 mrd. EUR, kar pomeni, da je primanjkljaj v blagovni menjavi znašal 7,9 mrd. EUR oziroma 16,2 % BDP. Italija in Nemčija sta najpomembnejši trgovinski partnerici Hrvaške, drugi pomembni trgi pa so še Slovenija, Bosna in Hercegovina ter Avstrija na izvozni strani ter na uvozni strani Italija, Slovenija, Avstrija in Madžarska. V lanskem letu so iz Slovenije uvozili 10,7 % celotnega uvoza (SPIRIT Slovenija, 2018d).

Stopnja brezposelnosti v zadnjih letih ekstremno pada. Hrvaška je še leta 2015 beležila 16,57 % stopnjo brezposelnosti (IMD, 2016), leta 2017 je ta znašala 11,2 % (IMD, 2018), v maju 2018 pa le še 9,2 %, kar je najnižja raven od decembra 1996 (Trading Economics, brez datuma a). Razloga za izjemno znižanje stopnje brezposelnih sta ustvarjanje novih delovnih mest in visoka stopnja izseljevanja prebivalstva (The World Bank, 2017a). Hrvaška je namreč ena izmed sedmih držav EU z negativno neto stopnjo preseljevanja. Neto stopnja preseljevanja kaže razliko med številom ljudi, ki se v državo priseljujejo, in številom ljudi, ki se iz države izseljujejo. Hrvaška se uvršča celo za BiH, Makedonijo in Srbijo (Jurasić, 2018).

Trg dela se je v zadnjih letih soočal s problemi. Kot že omenjeno, velik problem predstavlja visoka brezposelnost, prav tako sta problematična počasna rast števila novih delovnih mest in staranje delovne sile. Kar tretjina zaposlenih je namreč starejša od 50 let. Največ prebivalstva je trenutno zaposlenega v storitvenem sektorju, velik del pa predstavlja tudi proizvodni sektor, ki vključuje ladjedelništvo, živilsko in farmacevtsko industrijo (Evropska komisija, Direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, brez datuma).

Sociokulturno okolje

Republika Hrvaška ima 4,3 mio. prebivalcev. Uradni jezik je hrvaščina, ki jo govori 96 % prebivalstva. Etnične manjšine govorijo tudi slovenski, italijanski, madžarski, albanski, češki in srbski jezik. Hrvaški, srbski in bosanski jezik so si zelo blizu in so nekdanj skupaj tvorili skupni jezik srbohrvaščino, po razpadu Jugoslavije pa vse tri opredeljujemo kot samostojne jezike. Hrvati so na svoj jezik zelo ponosni in pogosto zelo občutljivi v primeru

rabe napačne oziroma srbske besede (Defense Language Institute Foreign Language Center, 2010).

Verska pripadnost je zelo pomemben dejavnik pri narodni zavesti Hrvatov in jim poleg vere pomeni tudi vir prepričanj, vrednot, kulture in lastne identitete (Defense Language Institute Foreign Language Center, 2010). Najpogostejša verska usmerjenost je rimskokatoliška s 86,3 %, sledi ji pravoslavna vera s 4,4 %, ki jo v večini zastopa srbska manjšina, muslimanska vera z 1,5 %, ki jo zastopa bosanska manjšina, ter ostale vere z 7,8 % (SPIRIT Slovenija, 2018b).

Zgodovina je močno vplivala na razvoj izredne narodne pripadnosti in ponosa. Posledično tudi hrvaški običaji in navade močno temeljijo na narodni zavesti, veri in družini (Defense Language Institute Foreign Language Center, 2010). Hrvati so zelo družaben narod in tudi v poslovnem svetu vezi pogosto povezujejo z družinskimi (SPIRIT Slovenija, brez datuma d).

Hrvaški GINI koeficient neenakosti se je po raziskavi IMD med 61 državami uvrstil na 28. mesto, znašal je 30,8. Vrednost indeksa nič bi pomenila popolno enakost porazdelitve dohodka, vrednost sto pa popolno neenakost (IMD, 2016). Mednarodna raziskava o razlikah med spoloma Hrvaško uvršča na 54. mesto od 144 držav. Na področju vključenosti v gospodarstvo in enakih možnosti, vključenosti v izobraževalni sistem in na področju zdravstva Hrvaška dosega povprečne vrednosti. Ženske imajo v večini dejavnikov enake možnosti kot moški, močno odstopajo le po višini plače na primerljivem delovnem mestu. V politiki so ženske zastopane precej manj od moških (WEF, 2017b).

Tehnološko okolje

Transportno omrežje je na Hrvaškem z izjemo železniškega prometa dobro razvito. Prevladujoč transport za prevoz blaga je cestni promet, za prevoz na daljše razdalje pa se uporabljata tudi letalski in morski promet. Hrvaška ima 5 mednarodnih letališč in štiri pomembna pristanišča (SPIRIT Slovenija, 2018f).

**Priloga 14: Gibanje vrednosti prodaje v panogi strojna obdelava kovin na Hrvatskem
(v tis. HRK)**

Dejavnost	Leto	Vrednost prodaje
Strojna obdelava kovin	2010	754.036
Strojna obdelava kovin	2011	830.733
Strojna obdelava kovin	2012	770.477
Strojna obdelava kovin	2013	913.775
Strojna obdelava kovin	2014	1.078.791
Strojna obdelava kovin	2015	1.318.888
Strojna obdelava kovin	2016	1.358.193

Vir: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018).

Priloga 15: Gibanje cen jekla (v Yuan)



Vir: Trading Economics (brez datuma č)

Priloga 16: Gibanje vrednosti bruto marže v panogi strojna obdelava kovin na Hrvatskem (v tis. HRK)

Dejavnost	Leto	Vrednost bruto marže
Strojna obdelava kovin	2010	147.693
Strojna obdelava kovin	2011	178.851
Strojna obdelava kovin	2012	62.287
Strojna obdelava kovin	2013	54.125
Strojna obdelava kovin	2014	92.809
Strojna obdelava kovin	2015	97.594
Strojna obdelava kovin	2016	52.790

Vir: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018).

Priloga 17: Gibanje vrednosti prodaje v panogi proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic na Hrvaskem (v tis. HRK)

Dejavnost	Leto	Vrednost prodaje
Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic	2013	1.109.914
Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic	2014	1.183.167
Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic	2015	1.316.766
Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic	2016	1.326.689

Vir: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018).

Priloga 18: Gibanje vrednosti prodaje v panogi proizvodnja ostalih prevoznih sredstev na Hrvatskem (v tis. HRK)

Dejavnost	Leto	Vrednost prodaje
Proizvodnja ostalih prevoznih sredstev	2013	2.714.652
Proizvodnja ostalih prevoznih sredstev	2014	3.086.815
Proizvodnja ostalih prevoznih sredstev	2015	3.796.169
Proizvodnja ostalih prevoznih sredstev	2016	3.125.067

Vir: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018).

Priloga 19: Gibanje vrednosti bruto marže v panogi proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic na Hrvaškem (v tis. HRK)

Dejavnost	Leto	Vrednost bruto marže
Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic	2013	91.214
Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic	2014	48.455
Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic	2015	55.126
Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic	2016	53.375

Vir: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018).

Priloga 20: Gibanje vrednosti bruto marže v panogi proizvodnja ostalih prevoznih sredstev na Hrvatskem (v tis. HRK)

Dejavnost	Leto	Vrednost bruto marže
Proizvodnja ostalih prevoznih sredstev	2013	122.605
Proizvodnja ostalih prevoznih sredstev	2014	115.195
Proizvodnja ostalih prevoznih sredstev	2015	116.286
Proizvodnja ostalih prevoznih sredstev	2016	61.083

Vir: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018).

**Priloga 21: Gibanje vrednosti prodaje v panogi gradnja ladij in čolnov na Hrvaškem
(v tis. HRK)**

Dejavnost	Leto	Vrednost prodaje
Gradnja ladij in čolnov	2010	5.944.178
Gradnja ladij in čolnov	2011	4.091.815
Gradnja ladij in čolnov	2012	3.021.130
Gradnja ladij in čolnov	2013	1.936.689
Gradnja ladij in čolnov	2014	2.420.025
Gradnja ladij in čolnov	2015	2.573.776
Gradnja ladij in čolnov	2016	2.322.980

Vir: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018).

Priloga 22: Analiza makro okolja Srbije

Politično okolje

Republika Srbija je demokratična republika in temelji na novi srbski ustavi z 10. 11. 2015. Predsednik države je Aleksandar Vučić, izvoljen je bil aprila 2017 (SPIRIT Slovenija, 2018c).

Srbija ima od leta 2000 ponovno potrjeno članstvo v Mednarodnem denarnem skladu, poleg tega pa se je priključila tudi Svetovni banki in Evropski banki za obnovo in razvoj. Že dalj časa si prizadeva tudi za priključitev v Svetovno trgovinsko organizacijo (SPIRIT Slovenija, 2018c).

Država se je dolgo soočala s politično razdrobljenostjo kot posledico napetih odnosov s Kosovom, kar je bil tudi največji politični izziv te države. Kosovo je svojo neodvisnost razglasilo leta 2008, Srbija pa je, kljub temu da ga ne priznava kot samostojne države, z njim podpisala kar nekaj sporazumov in si tako omogočila prihodnji vstop v EU. Poleg tega je velik problem domačega gospodarstva predstavljalo ukinjanje sistema podjetij v državni in družbeni lasti (The World Bank, 2015a). Od leta 2000 dalje so privatizirali vsa mala in srednje velika podjetja, proizvodna ter storitvena podjetja (The World Bank Technical Assistance Project, 2013b).

Pod vodstvom Aleksandra Vučića je Srbija pričela s svojimi uradnimi pogajanjmi za pristop k EU in že v maju 2008 podpisala stabilizacijsko-pridružitveni sporazum, leta 2010 pa še začasni trgovinski sporazum z EU. Marca 2012 je prejela uraden status kandidatke za članstvo. Pred vstopom v EU mora svojo zunanjo politiko uskladiti s politiko EU, kar vključuje tudi ureditev odnosov z Rusijo, v praksi mora zagotoviti neodvisnost sodstva ter sprejeti določene ustavne spremembe. Največji izziv jim trenutno predstavlja ustvarjanje novih delovnih mest, krepitev gospodarske rasti ter konkurenčnosti (SPIRIT Slovenija, 2018c).

Davčna regulacija je ocenjena kot dokaj problematičen dejavnik na srbskem trgu (WEF, 2017a). Višina obveznosti zavezancev je pogosto odvisna od individualne presoje davčnih organov. Značilna sta tudi pomanjkanje uradnih interpretacij davčne zakonodaje in razlike v odločitvah med različnimi uradi. Raziskava iz leta 2013 je pokazala, da ima slaba davčna regulacija v Srbiji veliko večji negativni vpliv na mala in srednje velika podjetja kot na velika. Poleg tega so stroški, ki so jih podjetja obvezana plačevati po določenih davčne zakonodaje, dokaj visoki in slabo vplivajo na investicijsko klimo. Posebej velik vpliv imajo na mala podjetja, na katere vplivajo neproporcionalno (The World Bank, 2015b).

Ekonomsko okolje

Uradna valuta Republike Srbije je Srbski Dinar (RSD). Letna rast inflacije je v letu 2017 znašala 3,3 % (Eurostat, brez datuma b). V lanskem letu se je gibala po napovedih Centralne banke, nato pa je v začetku leta 2018 sledil močan padec. V naslednjem obdobju bodo

vztrajali nizki cenovni pritiski, spodbujeni z močnim menjalnim tečajem dinarja in omejenim reguliranjem cen (EU, 2018).

Primanjkljaj srbske blagovne menjave je v letu 2017 znašal 4 mrd. EUR, oziroma 10,7 % BDP. Srbija uvaža največ blaga široke potrošnje, strojno opremo, mineralna goriva ter električno in elektronsko opremo. V letu 2017 je uvoz znašal 17 mrd. EUR. Najpomembnejša uvozna partnerica je Nemčija, ki ji sledijo Italija, Kitajska in Rusija, najpomembnejše izvozne partnerice pa so Italija, Nemčija, BiH, Rusija in Črna gora. Kljub temu, da je Slovenija tako na uvozni kot na izvozni strani šele na enajstem mestu, je blagovna menjava med državama v porastu. V letu 2017 je Slovenija na srbski trg izvozila za 843 mio. EUR blaga, uvozila pa 500,7 mio. EUR (SPIRIT Slovenija, 2018d).

Stopnja brezposelnosti že nekaj let počasi pada in je v letu 2017 znašala 17,0 %. V primerjavi z drugimi državami EU je še vedno relativno nizka, v primerjavi s povprečjem EU pa dokaj visoka (The World Bank, 2015a). V prvi četrtini leta 2018 je brezposelnost ponovno poskočila, in sicer na 14,8 % (Trading Economics, brez datuma c).

Sociokulturno okolje

Republika Srbija je imela v letu 2017 7,1 mio. prebivalcev. Uradni jezik je srbsčina, ki jo govori 88,1 % prebivalstva, ostalo prebivalstvo govori tudi madžarski (3,4 %), bosanski (1,9 %), in romunski (1,4 %) jezik (Central Intelligence Agency, brez datuma b).

Etnična pripadnost, jezik in vera igrajo zelo pomembno vlogo pri srbski kulturi, še posebej pri oblikovanju identitete in grajenju osebnih odnosov. Vera in etnična pripadnost močno vplivata tudi na družbeno dožemanje. O verski pripadnosti se pogosto sklepa kar po etničnosti (IES, brez datuma). 84,6 % prebivalstva je pravoslavne vere, 5 % katoliške, 3,1 % muslimanske in 1 % protestantske vere (Central Intelligence Agency, brez datuma b).

Srbi so zelo ponosen narod, na kar prav tako zelo močno vplivata etnična pripadnost in vera. To zelo jasno kažejo tudi v vsakodnevnih interakcijah. Pri komuniciranju so zelo glasni in direktno izpostavijo svoje mnenje. Prav tako kot Hrvati so tudi Srbi zelo povezani s svojo družino, kar je pomembno tudi pri gradnji poslovnih odnosov (IES, brez datuma).

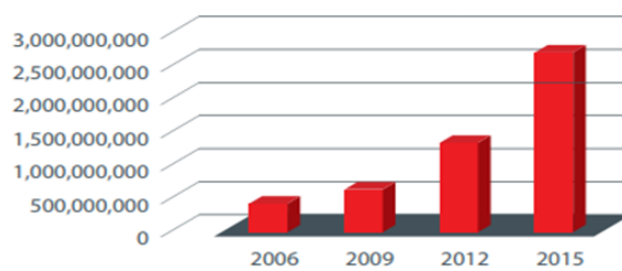
Mednarodna raziskava o enakosti med spoloma je Srbijo uvrstila na 40 mesto med 144 državami, kar je najvišje med tremi preučevanimi raziskavami. Zanimivo je, da se Srbija v vseh štirih dimenzijah uvršča rahlo nad povprečje. Pri naslednjih dejavnikih dosega popolno enakost med moškimi in ženskami oziroma pri nekaterih celo delež žensk presega delež moških: število strokovno in tehnično usposobljenega kadra, delež žensk, vključenih v sekundarno izobraževanje, in delež žensk, vključenih v terciarno izobraževanje (WEF, 2017b).

Tehnološko okolje

Srbija se zelo trudi za izboljšanje stanja na področju raziskav in razvoja. Pomemben korak je bil že podpis Sporazuma o stabilizaciji in pridružitvi leta 2007, kar je Srbiji prineslo nove zakone in politike za izboljšanje razvoja znanosti, tehnologije, inovacijskih sistemov in

visokošolskega izobraževanja. V letu 2010 so potrdili tudi nacionalno strategijo za inovacije, kar je vključevalo prioritete in aktivnosti v obdobju 2010-2015. Pomemben cilj te strategije je bil med drugimi tudi program razvoja človeških virov. Za uresničitev ciljev je bilo vzpostavljenih kar nekaj podpornih agencij, oddelkov za prenos tehnologij in programov financiranja za gradnjo infrastrukture za raziskave in razvoj (The World Bank Technical Assistance Project, 2013b).

Priloga 23: Gibanje prodaje avtomobilske industrije Srbije (v EUR)



Vir: Razvojna agencija Srbije, 2017a.

Priloga 24: Analiza makro okolja Bosne in Hercegovine

Politično okolje

BiH je parlamentarna republika in je sestavljena iz dveh dokaj avtonomnih delov, in sicer Federacije Bosne in Hercegovine ter Republike Srbske. Pod BiH ter njeno neposredno vodenje iz osrednje državne vlade spada še samoupravno območje Brčko. Parlament je dvodomen in je sestavljen iz Predstavniškega doma in Doma narodov. Člani Federacije BiH sestavljajo dve tretjini, ena tretjina pa je članov Republike Srbske. Predsedstvo je skupno, trenutni člani pa so Mladen Ivanič kot bosanski Srb, Bakir Izetbegović kot Bošnjak in Dragan Čović kot bosanski Hrvat (SPIRIT Slovenija, 2018a). Federacija BiH je nato nadalje razdeljena na 10 tako imenovanih kantonov, vsak od njih ima svojo vlado in odgovornosti. Poleg tega sta oba dela BiH razdeljena še nadalje na občine, v Republiki Srpski jih je 63, v Federaciji BiH pa 80. Posledica zapletene strukture je večstopenjski pravni in regulatorni sistem, ki je pogosto v nasprotju s samim sabo in predstavlja veliko oviro za domača in tuja podjetja (United States Embassy Sarajevo, 2017).

BiH je članica Mednarodnega denarnega sklada ter CEFTE in je država s statusom opazovalke v Svetovni trgovinski organizaciji (SPIRIT Slovenija, 2018a). Z EU je v diplomatskih odnosih. Unija ima v BiH svoje predstavništvo, in sicer Delegacijo EU, za podporo skupne zunanje in varnostne politike pa je Svet pooblastil tudi posebnega predstavnika EU. BiH ima perspektivo za članstvo v EU in v tej smeri se med njima razvijajo odnosi. Leta 2008 je bil podpisan stabilizacijsko-pridružitveni sporazum med EU in BiH. Ta je vzpostavil okvir za izvajanje pravnih, administrativnih, institucionalnih in ekonomskih reform, kar bo državo počasi približalo EU (Delegacija Evropske unije u Bosni I Hercegovini I Specijalni predstavnik Evropske unije u BiH, brez datuma).

Davčni sistem v BiH je, tako kot tudi ostale politike, žrtev decentralizacije države. Davek na dohodek znaša v obeh delih države enako, in sicer 10 %, DDV znaša 17 %, davek na dobiček pa med njima ni usklajen. Davek na dobiček znaša v Republiki Srpski 20 %, v Federaciji BiH pa dobiček ni obdavčen. Zaradi decentralizacije, ki z zakoni, ki med sabo niso usklajeni ali so v protislovju, omogoča davčne goljufije, je EU državo uvrstila na sivi seznam davčnih oaz. EU ima sicer še črn seznam davčnih oaz, razlika med njima pa je v tem, da se naj bi države na sivem seznamu nameravale boriti proti temu (Rajšek, 2018).

Ekonomsko okolje

Uradna valuta BiH kot celote je Konvertibilna marka BAM (Bureau of Economic and Business Affairs, 2017). V letošnjem letu se po razpršitvi sekundarnih učinkov višjih cen surovin v letu 2017 pričakuje umiritev inflacije na 1,6 % (International Monetary Fund, 2018).

Kljub nizki stopnji integracije BiH z mednarodnimi trgi svetovna gospodarska kriza državi ni prizanesla, ampak je še poudarila šibkost javnih financ. BiH še vedno prejema finančno pomoč preko programov EU in Mednarodnega denarnega sklada. Slednji je septembra 2016

sprejel nov posojilni program v višini 550 mio. EUR, ki naj bi vladi pomagal pri izvajanju reform (Banco Santander, S.A., 2018a).

BiH je v letu 2017 izvozila za 4,2 mrd. EUR, uvozila pa za 8,1 mrd. EUR, kar pomeni, da je trgovinski primanjkljaj v lanskem letu znašal 3,8 mrd. EUR. Najpomembnejše izvozne in uvozne partnerice so Nemčija, Italija, Srbija ter Hrvaška (SPIRIT Slovenija, 2018č).

Industrijski sektor je v letu 2017 zrasel za 3 % in predstavlja 26,8 % BDP. Glavni proizvodi so surovine, in sicer jeklo, premog, svinec, cink in aluminij. Pomembni proizvodni sektorji so tudi mineralni in kemični proizvodi, strojegradnja ter tekstilna in obutvena proizvodnja. Industrijski sektor zaposluje 32,2 % delovno aktivnega prebivalstva (Banco Santander, S.A., 2018a).

Uradna stopnja brezposelnosti v BiH je v letu 2016 znašala 41,5 %, v letu 2017 pa 39,2 %. Kljub temu, da se število brezposelnih vsako leto znižuje, ta ostaja še vedno visoka in močno nad povprečjem EU. Mednarodna organizacija dela (International Labor Organization ali ILO) sicer ocenjuje, da je realna stopnja brezposelnosti nižja. Veliko delodajalcev zaradi visokih davkov namreč ne prijavlja delavcev in ILO ocenjuje, da je skupaj s temi delavci stopnja brezposelnosti v BiH le še 27 % (United States Embassy Sarajevo, 2017). Izjemno zaskrbljujoča je stopnja brezposelnosti med mladimi, starimi od 15 do 24 let, ki se že več let giblje med 55-65 %. Stopnje brezposelnosti so višje pri ženski kot pri moški populaciji (The World Bank, 2015c).

Sociokulturno okolje

V letu 2017 je v BiH prebivalo 3,9 milijona ljudi. Uradni jeziki so bosanski, srbski in hrvaški (SPIRIT Slovenija, 2018a). Vsi trije jeziki se uporabljajo tudi v uradnem komuniciranju. Med sabo se ločijo predvsem po naglaševanju, razlikujejo pa se tudi v določenih besedah. Jezik uporabljajo kot nekakšno ločnico med sabo, da se lažje prepoznajo po etnični pripadnosti. Značilni sta tudi dve vrsti pisave, in sicer cirilica in latinica, ki je pogostejša v vsakdanji uporabi (Sujoldžić, Božić-Vrbančić, Kulenović, Plavšić & Terzić, 2006).

Največja verska skupnost je muslimanska s 40 %, sledi ji 31 % prebivalstva s pravoslavno vero, rimo-katoličani predstavljajo 15 %, ostalo pa po večini predstavljajo judi. Pravoslavno vero zastopa predvsem hrvaško govoreči del prebivalstva in se od Hrvatov, ki dejansko živijo na Hrvaškem, ne razlikujejo dosti. Po vrednotah in načinu življenja so si zelo podobni tudi z muslimanskim delom prebivalstva. Velik pomen pripisujejo družini in ponosu (Sujoldžić, Božić-Vrbančić, Kulenović, Plavšić & Terzić, 2006).

V primerjavi s stanjem pred vojno, ko je v BiH živel okoli 4,5 milijona ljudi, ima država danes relativno malo prebivalstva. Bosna je ena izmed držav na svetu z najhitrejšim krčenjem in staranjem prebivalstva, kar je posledica visoke stopnje selitev prebivalstva in nizke stopnje rodnosti (The World Bank, 2015c).

Pri sodelovanju s poslovnimi partnerji je zelo pomembno upoštevanje kulture, še posebej muslimanske. Potrebno je omeniti, da je v teh primerih v obzir potrebno vzeti predvsem, kaj

se spodobi in kaj ne pri poslovanju z ženskami ali pri spoznavanju družine poslovnega partnerja. Zanimivo pri prebivalcih BiH je, da pri pogovoru očesni stik ni pogost. Direktnemu stiku se izogibajo in se na tak način osredotočajo na temo pogovora (Sujoldžić, Božić-Vrbančić, Kulenović, Plavšić & Terzić, 2006).

V mednarodni raziskavi o razlikah med spoloma se BiH med 144 državami uvršča na 66. mesto, kar je najnižje med vsemi tremi preučevanimi državami. Na področju zdravstva in vključevanja v šolanje zaseda povprečne vrednosti vseh preučevanih držav. Zastopanost žensk najbolj zaostaja v političnem svetu in pri vključevanju v gospodarstvo. Na področju vključevanja in enakih možnosti v gospodarstvu se BiH uvršča na 116. mesto med 144 državami. Ženske močno zaostajajo pri višini svojega dohodka, ki je veliko nižji od dohodka moškega. Na primerljivem delovnem mestu moški zaslužijo več od žensk (WEF, 2017b).

Tehnološko okolje

Najpogostejše uporabljen način transporta v mednarodni menjavi je cestni transport. Ena največjih omejitev gospodarske rasti je prav zastarevanje transportne infrastrukture in upadanje naložb vanjo. Potrebna bi bila korenita nadgradnja fizične, zlasti prometne infrastrukture (International Monetary Fund, 2018). S sosednjimi državami obstaja kar nekaj železniških povezav, vendar so tudi te zastarele in počasne. Za raztovarjanje ladijskega prometa največkrat uporabljajo kar пристаниšče Ploče na Hrvaškem, svoje пристаниšče v Brčkem pa uporabljajo kot povezavo za prevoz tovora čez Savo do Donave (SPIRIT Slovenija, brez datuma e).

Priloga 25: Razlaga tabele dejavnikov tržne privlačnosti Hrvaške, Srbije in BiH

Gospodarsko rast sem izbrala kot splošen pokazatelj stanja v državi. Vse tri države beležijo nizke stopnje rasti in se do določene mere še soočajo s posledicami finančne krize. Večji poudarek pri oceni sem prisodila mnenju intervjuvancev. Intervjuvanec hrvaškega podjetja je ocenil stanje kot relativno slabo, medtem ko so intervjuvanci na drugih trgih stanje ocenili kot dobro in perspektivno. Za večjo in stabilnejšo gospodarsko rast sem prisodila višjo oceno.

Glede na to, da se podjetje odloča o vstopu na trg z eno od zahtevnejših oblik internacionalizacije, je pomemben dejavnik tudi zapletenost poslovanja v državi. Višja ocena v tem primeru pomeni ugodnejše pogoje za vzpostavitev podjetja in njegovo nadaljnjo poslovanje. Podjetje je glede na raziskavo WB najenostavnejše vzpostaviti v Srbiji, kjer je postopek najkrajši in najmanj zapleten, ter najtežje v BiH, kjer že tako dolg postopek še otežujejo administrativni postopki.

Število podjetij v panogi sem izbrala kot pokazatelj velikosti panoge, v kateri posluje podjetje MG Rohr. Ocenjujem, da je velikost panoge najmanjša na Hrvaškem, v Srbiji in BiH, ki sta tudi tradicionalno izjemno navezani na kovinsko industrijo, pa je panoga večja.

Intenzivnost konkurence je pomemben dejavnik, ko se odločamo o vstopu na trg. Pri tem dejavniku sem se osredotočila na intenzivnost konkurenčnih bojev na trgu. Intervjuvanci niso na nobenem trgu izpostavili večjega problema v zvezi s konkurenčnimi podjetji. Ocenjujem, da je najmanj problematična Hrvaška, kjer je konkurenčnih podjetij manj, panoga je manj zanimiva kot na srbskem in bosanskem trgu in ima tudi nižjo stopnjo rasti. Bolj je konkurenčno stanje na trgu ugodno, višja je ocena.

Vstopne ovire lahko močno ovirajo vstop podjetja na trg, zato sem jih uvrstila med pomembne dejavnike. Na nobenem izmed trgov nisem prepoznala nobenih uradnih vstopnih ovir. Hrvaška je od leta 2013 članica EU, Srbija je članica kandidatka, BiH pa ima prav tako z EU sklenjenih več dogovorov, kar olajša vstop v državo. Manj je vstopnih ovir, višja je ocena dejavnika.

Odnos do TNI je pomemben dejavnik, saj je veliko lažje ustanoviti podjetje in poslovati v državi, ki to sprejema in spodbuja. Vse tri države v različnih merah spodbujajo TNI, kar so potrdili tudi intervjuvanci. Pozitiven odnos do le-teh imajo tudi posamezniki. Bolj problematična kot ostali dve državi je BiH, ki zaradi visoke stopnje korupcije ter slabo organizirane vladne organizacije na drugi strani TNI odvrča. Bolj je država sprejemljiva do TNI, višja je ocena.

Politična nestabilnost lahko močno škoduje podjetjem, še posebej tujim. Politična stabilnost je nekoliko slabša v Srbiji, še posebej pa v BiH, kjer velik problem predstavlja zapletena organizacija države in njena decentralizacija. Bolj je država stabilna, višja je ocena.

Velikost trga, kamor želi podjetje ponujati svoje proizvode in storitve, ter njegova rast sta za podjetje, ki vstopa na nov trg, zelo pomembna. Podjetje na trg ne bo vstopilo, če je trg v

upadanju ali če je v državi nezanimiv. Glavni trg, na katerega cilja podjetje MG Rohr, so podjetja v oskrbovalni verigi avtomobilske panoge. V vseh treh državah je avtomobilska industrija pomembna in v obdobju rasti, vendar je velikost ter rast panoge na Hrvaškem veliko manjša. Večji je trg ter višja kot je njegova rast, višja je ocena dejavnika v državi.

Podjetja vstopajo na nove trge predvsem zaradi višjih dobičkov, zato je pomemben dejavnik tržne privlačnosti tudi dobičkonosnost panoge. Dobičkonosnost sem na vseh trgih ocenila s srednjo oceno. Glede na analizo panoge sem ugotovila, da se ob večanju prodaje na vseh trgih niža bruto marža. Trg se namreč sooča z visokim porastom cen vhodnih materialov, ki jih ne morejo prenesti na svoje končne kupce. Bolj je panoga dobičkonosna, višja je ocena.

Priloga 26: Razlaga tabele dejavnikov konkurenčne moči podjetja MG Rohr

Prvi izbrani dejavnik je tržni delež podjetja, kjer sem državam vrednost dodelila glede na to, kolikšen del prodaje podjetje MG Rohr trenutno izvaja na teh trgih. Višji, kot je tržni delež, višja je ocena dejavnika v posamezni državi. Kljub temu, da prodaja na Hrvaško predstavlja največji delež, se njena vrednost znižuje, zato sem jo ocenila s 4.

Cenovna konkurenčnost je zelo pomemben dejavnik. V kolikor podjetje cenovno ne more konkurirati domačim podjetjem na trgu, potem bo v tej panogi zelo težko uspelo. Ocenjujem, da bi podjetje lahko najuspešneje cenovno konkuriralo hrvaškim podjetjem. V Srbiji in v BiH so cene storitev in proizvodov namreč nižje. Višja je ocena, boljša je cenovna konkurenčnost našega podjetja.

Kvaliteta proizvodov je v avtomobilski industriji velikega pomena. Podjetja, ki posedujejo certifikat kakovosti po ISO/TS 16949 v oskrbovalni verigi avtomobilske industrije, bodo veliko lažje potrdila zahtevano kakovost proizvodov. V kolikor naše podjetje primerjamo z analiziranimi podjetji in njihovimi proizvodi, bi MG Rohr najtežje konkuriral podjetjem v BiH, saj imajo v avtomobilski industriji najdaljšo tradicijo in najboljše organizirano mrežo podjetij v povezanih industrijah. Višja je ocena, bolj je podjetje sposobno konkurirati podjetjem na trgu s svojimi proizvodi.

Širina proizvodnega programa je pomemben dejavnik. V kolikor ima kupec možnost različne proizvode, ki bi jih sicer moral kupiti pri različnih dobaviteljih, dobiti na enem mestu, bo to zanj predstavljalo veliko prednost. Podjetje MG Rohr s svojo širino težko

konkurira podjetjem v Srbiji in BiH, ki so že dalj časa povezana z avtomobilsko industrijo in podjetji na tem trgu. Višja je ocena, bolj je podjetje s širino svojega proizvodnega programa konkurenčno ostalim podjetjem na trgu.

Plačilna disciplina je velik pokazatelj konkurenčnosti podjetij. V vseh treh državah predstavljajo plačila velik problem. MG Rohr ima odličen plačilni indeks, zato se je na vseh treh trgih uvrstil najvišje.

Dejavnik seznanjenja s trgom je pomemben, saj je pred procesom vstopa na tuji trg ključnega pomena, da trg poznamo in razumemo. Vsi trije trgi so bili analizirani na enak način, prav tako podjetje na te trge že prodaja material in je deloma seznanjeno s stanjem na trgu. Posledično sem vse trge ocenila z najvišjo oceno.

Pod dejavnikom tehnologija sem ocenjevala stopnjo, do katere podjetja v državah posodablajo svojo tehnologijo, vlagajo v njeno nadgradnjo ali posodobitev. Intervjuvanci na vseh trgih poudarili, da v podjetjih primanjkuje sodobnih tehnologij in procesov. Menim, da je podjetje MG Rohr najkonkurenčnejše na trgu BiH, kjer je ocenjeno tehnološko okolje najslabše. Višja je ocena, bolj je podjetje konkurenčno.

Dejavnika strokovnega kadra ter stopnje raziskav in razvoja lahko za podjetje predstavljajo pomembno prednost, vendar pa so, kot je predstavljeno v poglavjih o tehnološkem okolju,

na vseh treh trgih slabo zastopani. Višja je ocena, bolj ocenjujem, da je podjetje MG Rohr konkurenčno podjetjem iz drugih treh držav.

Finančni viri so ob vstopu na tuji trg vedno pomemben dejavnik. Ocenjujem, da ima podjetje zadostno količino finančnih sredstev za vstop na kateri koli od treh trgov.