

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NOTRANJE PODJETNIŠKI ELEMENTI PRI PRODORU MALIH IN
SREDNJE VELIKIH PODJETIJ NA TUJE TRGE:**

PRIMER PRODORA V SRBIJO

Ljubljana, julij 2016

Marko Požnel

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Poženeš, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Notranje podjetniški elementi pri prodoru malih in srednje velikih podjetij na tuje trge: Primer prodora v Srbijo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Boštjan Antončičem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 19.7.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 NOTRANJE PODJETNIŠTVO.....	3
1.1 Opredelitev podjetništva	3
1.2 Opredelitev notranjega podjetništva.....	6
1.3 Opredelitev notranjega podjetnika	9
1.4 Dimenzije notranjega podjetništva.....	13
1.5 Dejavniki, ki vplivajo na notranje podjetništvo	16
2 UVEDBA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJU.....	19
2.1 Uvedba notranjega podjetništva kot odziv na spremembe trga.....	19
2.2 Elementi uvedbe notranjega podjetništva	20
2.2.1 Ustrezna podpora vodstva	20
2.2.2 Opredelitev vizije, poslanstva in strategije.....	21
2.2.3 Sprememba organizacijske kulture	21
2.2.4 Izbira ustreznega pristopa.....	22
2.2.5 Struktura notranje podjetniške organizacije prihodnosti.....	24
3 PRIMER PODJETJA – MONICOLOR, D. O. O. KRANJ	25
3.1 Predstavitev	25
3.2 Analiza elementov notranjega podjetništva v podjetju	26
3.3 Širitev poslovanja.....	29
3.3.1 Strategije vstopa.....	30
3.3.2 Analiza 10 P.....	34
3.3.3 Finančna analiza.....	36
3.3.4 Pridobivanje informacij o trgu	38
4 SLOVENIJA	38
4.1 Splošna predstavitev države	38
4.2 Trg premazov	40
5 SRBIJA.....	44
5.1 Splošna predstavitev države	44
5.1.1 BDP in struktura potrošnje.....	44
5.1.2 Gospodarstvo.....	46
5.1.3 Zunanja trgovina	47
5.1.4 Bilateralni ekonomski odnosi Srbije s Slovenijo.....	48
5.2 Trg premazov	51

5.2.1	Premazi za kovino in antikorozivno zaščito	53
5.2.1.1	Osnovne značilnosti	53
5.2.1.2	Analiza trga	55
5.2.1.3	Analiza konkurence	62
5.2.2	Premazi za les	64
5.2.2.1	Osnovne značilnosti	64
5.2.2.2	Analiza trga	66
5.2.2.3	Analiza konkurence	68
6	UVEDBA NOTRANJE PODJETNIŠKIH ELEMENTOV	69
6.1	Slovenija.....	69
6.2	Srbija	73
6.2.1	SWOT analiza M Srbija	74
6.2.2	Operativni stroški	74
6.2.3	Investicije	77
6.2.4	Prodaja ter izkaz uspeha	78
	SKLEP.....	83
	LITERATURA IN VIRI.....	87

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razvrstitev organizacijske ravni podjetništva.....	7
Tabela 2:	7 lastnosti podjetnika.....	9
Tabela 3:	Primerjava med tradicionalnim managerjem, tradicionalnim podjetnikom in notranjim podjetnikom.....	10
Tabela 4:	Notranje podjetniške dimenzije.....	13
Tabela 5:	Klasifikacija motivov	30
Tabela 6:	Strategije vstopa na tuj trg.....	31
Tabela 7:	Osnovni podatki o Sloveniji.....	39
Tabela 8:	Pomladanska napoved 2016 glavnih makroekonomskih agregatov	39
Tabela 9:	Osnovni podatki o Srbiji	44
Tabela 10:	Statistični indikatorji za obdobje 2014–2017.....	45
Tabela 11:	Blagovna menjava med Slovenijo in Srbijo 2009–2015	49
Tabela 12:	Slovenski izvoz v Srbijo v letu 2014 po skupinah proizvodov	50
Tabela 13:	Slovenski uvoz iz Srbije v letu 2014 po skupinah proizvodov	50
Tabela 14:	Mesto in delež Slovenije v blagovni menjavi Srbije v letu 2014.....	51
Tabela 15:	Potencial tržišča Srbije za program AKZ – domači in uvozni program	55

Tabela 16: Ocena potenciala tržišča Srbije za program AKZ v letu 2008 in 2014 – delitev po proizvajalcih	58
Tabela 17: Delitev tržnega deleža na premazih za les vrednostno po proizvajalcih	66
Tabela 18: Rekapitulacija investicije v Sloveniji	70
Tabela 19: Ocena učinkovitosti investicije (pričakovani učinki)	72
Tabela 20: SWOT analiza M Srbija	74
Tabela 21: Operativni stroški M Srbija	75
Tabela 22: Potencial trga premazov v Srbiji v letu 2014	78
Tabela 23: Primerjava nabavne cene M Srbija s prodajno ceno konkurentov na programu AKZ.....	79
Tabela 24: Primerjava nabavne cene M Srbija s prodajno ceno konkurentov na programu premazov za les	80
Tabela 25: Izkaz poslovnega izida M Srbija – pesimistična varianta.....	81
Tabela 26: Izkaz poslovnega izida M Srbija – realna varianta.....	82
Tabela 27: Izkaz poslovnega izida M Srbija – optimistična varianta.....	82

KAZALO SLIK

Slika 1: Položaj notranjega podjetnika	12
Slika 2: Potrebne spremembe organizacijske kulture.....	22
Slika 3: Potrošnja premazov v tonah v letu 2015	42
Slika 4: Količinska potrošnja premazov odstotkovno v letu 2015	42
Slika 5: Potrošnja premazov vrednostno v 1000 EUR v letu 2015	42
Slika 6: Potrošnja premazov odstotkovno v letu 2015	43
Slika 10: Primerjava gibanja BDP na prebivalca Srbije in Slovenije.....	45
Slika 7: Srbija – gibanje izvoza in uvoza blaga 2012–2017	47
Slika 8:Gibanje vhodnih in izhodnih TNI v Srbiji 2009 –2016	48
Slika 9: Blagovna menjava med Slovenijo in Srbijo 2009–2015.....	49
Slika 11: Potrošnja premazov v tonah v letu 2014	51
Slika 12: Količinska potrošnja premazov odstotkovno v letu 2014.....	52
Slika 13: Potrošnja premazov vrednostno v 1000 EUR v letu 2014	52
Slika 14: Vrednostna potrošnja premazov odstotkovno v letu 2014.....	52
Slika 15: Potencial tržišča Srbije v letu 2008 – domači in uvozni program v tonah.....	55
Slika 16: Potencial tržišča Srbije v letu 2008 – domači in uvozni program v EUR.....	56
Slika 17: Potencial tržišča Srbije v letu 2008 – domači in uvozni program v povprečni ceni.....	56
Slika 18: Potencial tržišča Srbije v letu 2014 – domači in uvozni program v tonah.....	57
Slika 19: Potencial tržišča Srbije v letu 2014 – domači in uvozni program v EUR.....	57
Slika 20: Potencial tržišča Srbije v letu 2014 – domači in uvozni program v povprečni ceni.....	57
Slika 21: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2008 po proizvajalcih v tonah ...	59
Slika 22: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2008 po proizvajalcih v EUR	59

Slika 23: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2008 po proizvajalcih v povprečni ceni.....	59
Slika 24: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2014 po proizvajalcih v tonah...	60
Slika 25: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2014 po proizvajalcih v EUR....	60
Slika 26: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2014 po proizvajalcih po povprečni ceni.....	61
Slika 27: Razdelitev srbskega trga premazov za lesno industrijo v 2014 po proizvajalcih v tonah.....	66
Slika 28: Razdelitev srbskega trga premazov za lesno industrijo v 2014 po proizvajalcih v EUR	67
Slika 29: Razdelitev srbskega trga premazov za lesno industrijo v 2014 po proizvajalcih po povprečni ceni.....	67
Slika 30: Prerez hale.....	71
Slika 31: Postavitev prostorov v novem industrijskem objektu.....	71

UVOD

V stalno spreminjajočem svetu in intenzivnih dnevnih spremembah na vseh področjih, ki smo jim priče v zadnjem času, preživijo le najbolj iznajdljivi in prilagodljivi.

Podjetja se v danih razmerah kosajo s tremi vrstami problemov (Stevenson & Gumpert, 1985, str. 85–88; Kampuš Trop, 1996, str. 153):

1. Hitra rast novih in vse bolj izpopolnjenih konkurentov. Globalizacija in zaostrene tržne razmere predstavljajo stalen pritisk za ohranjanje konkurenčnosti.
2. Občutek nezaupanja v tradicionalne metode managementa. Tehnološki pritiski, ki so posledica znanstveno-tehnične revolucije v 80. in 90., zahtevajo nove tehnologije, nove proizvode in storitve ter s tem nove organizacijske pristope, nove metode vodenja in upravljanja. Zahteva se odprava hierarhije in bolj sploščena organizacija ter možnosti večje prilagodljivosti.
3. Odhod najboljših in najbolj domiselnih ljudi, ki se naveličajo delovanja v okviru stroge strukture podjetja in sami postanejo podjetniki.

Ta izguba kadrov je posledica dveh bistvenih sprememb (Glas, 1991, str. 3):

1. Podjetništvo je pridobilo mnogo višji status, publiciteto in spodbudo v hitrem gospodarskem razvoju. Zaradi vsestranske razširjenosti podjetništva je odločitev zanj lažja.
2. V zadnjih letih je tvegan kapital postal pomemben dejavnik, ki je sposoben financirati več novih vlaganj kot kdaj koli prej. Ta trg kapitala je omogočil novim podjetnikom, da začnejo s svojimi projekti.

Tako lahko posplošeno rečemo da se danes podjetja srečujejo z bistveno spremenjenimi tržnimi razmerami, le-te pa od podjetij zahtevajo nove organizacijske strukture, saj imajo z obstoječo organizacijsko strukturo probleme.

Tako je nujno, da se pod vplivom spreminjajočega okolja spreminjajo tudi podjetja sama, če želijo ohranяти svoje konkurenčne prednosti. Vendar tradicionalen pristop v novih razmerah ni več ustrezen. V tradicionalnem pristopu k pobudam za novosti oziroma spremembe v podjetjih je namreč več slabosti (Kampuš Trop, 1996, str. 153):

1. obstoj birokratske strukture podjetja, ki ne sprejema dobrohotno novosti oziroma sprememb;
2. dušenje ustvarjalnosti z zahtevami po formalno urejenem ravnanju in disciplini;
3. počasnost v prehodu od inovacije do njene dejanske komercializacije.

Če želi podjetje spremeniti svoj pristop, ne samo, da lahko uspe v tem trenutku, ampak dolgoročno, mora razširiti svoj repertoar akcije. In širši repertoar akcije naredi podjetje boljše, bolj učinkovito, prilagodljivo ter posledično bolj odporno za poslovanje.

Preden podjetje reagira na situacijo in naredi prvi korak, naj se vsi v podjetju vprašajo tri vprašanja:

1. Kakšna je situacija? (Kakšen izid želimo doseči, kakšna so tveganja, kakšni so časovni pritiski in potrebe?)
2. Kdo drug je vpleten? (Kakšne so njihove prednosti, slabosti, vrednote, ranljivosti in potrebe?)
3. Kako lahko pomagam? (Kakšne so moje prednosti, slabosti, vrednote, ranljivosti?)

Uvajanje notranjega podjetništva v podjetju lahko gledamo kot na logično posledico spreminjajočega se okolja podjetja, pri čemer zunanje okolje predstavlja spremenljivko, na katero podjetje ne more vplivati, ampak se jim lahko le prilagaja.

Notranje podjetništvo je torej opredeljeno kot podjetništvo v obstoječi organizaciji. Ta opredelitev je široka in vključuje večino dosedanjih opredelitev notranjega podjetništva. Dosedanje opredelitve notranjega podjetništva so bile dokaj široke, brez omejitev glede na velikost podjetja. Po teh opredelitvah je notranje podjetništvo mišljeno kot proces, pri katerem posamezniki znotraj organizacij iščejo poslovne priložnosti ne glede na njihov trenutni nadzor nad viri, kot ukvarjanje z novostmi in odstopanje od vsakdanjih opravil z namenom iskanja poslovnih priložnosti in kot duh podjetništva znotraj obstoječega podjetja. Po drugi strani pa so drugi raziskovalci uporabljali opredelitve, ki so skladne z zgornjimi, vendar opredeljujejo notranje podjetništvo ožje. Večina teh opredelitev izključuje manjše organizacije, saj se osredotoča na korporacije. Drugi raziskovalci pa se omejujejo na drugo razsežnost notranjega podjetništva, to pa so nova podjetja, ki jih ustanovijo obstoječe organizacije (Antončič et al. 2002, str. 67).

V teoretičnem delu magistrske naloge se bom osredotočil na predstavitev notranjega podjetništva, na njegove opredelitve, dimenzije ter dejavnike in uvedbo tega koncepta v podjetje.

Po zaključenem teoretičnem delu o notranjem podjetništvu bom v praktičnem delu magistrske naloge podal primer podjetja Monicolor, d.o.o. Kranj z vidika uvajanja notranjega podjetništva v ekspanziji poslovanja znotraj Slovenije kot tudi internacionalizacije podjetja, s katero se podjetje pravkar sooča.

Namen in cilj raziskave. Namen magistrske naloge je skladno z opredelitvijo problema in predmeta raziskovanja izpostaviti ključno hipotezo: notranje podjetništvo pozitivno vpliva na tržne aktivnosti podjetja.

Namen teoretičnega dela raziskave je opredeliti pomen notranjega podjetništva pri uspehu uvajanja elementov notranjega podjetništva ter poslovnih rezultatov, ki izhajajo iz notranjega podjetništva.

Namen praktičnega dela raziskave je s pomočjo analiz trga zbrati podatke o trgu, na katerem podjetje deluje in o trgu, na katerega vstopa ter predstaviti sinergije, razlike in nevarnosti med trgoma.

Prvenstveno želim ugotoviti:

- pogoje poslovanja (potrebe, cene, konkurenca itd.);
- prisotnost sistema 24 ur;
- vpliv notranjega podjetništva na uspešnost podjetij v branži ter posledično na poslovne rezultate podjetij.

Cilj magistrskega dela je predstaviti podjetju ekonomski vpliv notranjega podjetništva na poslovanje podjetja s podkrepljeno analizo stanja na trgu, kjer deluje in v prihodnosti načrtuje delovati.

Metodologija. Raziskava temelji na teoretičnih spoznanjih, praktičnih izkušnjah ter empirični raziskavi, izvedeni med podjetji v branži. Navedeno bom podkrepil z rezultati raziskave trga v Sloveniji in Srbiji.

Osnova za teoretični del, v katerem sem obravnaval notranje podjetništvo, je raziskovanje razpoložljivih virov iz domače in tuje strokovne literature ter lastne izkušnje in spoznanja v delovanju specifičnega trga.

Osnova za praktični del je primarna raziskava trga in primer podjetja Monicolor, d.o.o. Kranj.

1 NOTRANJE PODJETNIŠTVO

1.1 Opredelitev podjetništva

Skozi našo zgodovino poznamo različne oblike organiziranosti ljudi od plemen preko suženjstva do današnje organiziranosti v tako imenovanem svobodnem in sodobnem svetu, kar pa ne velja za starodavne kulture, ki svojo starodavno obliko ohranjajo stoletja, tisočletja.

Vendar so se skozi zgodovino človeštva pojavljali samoiniciativni posamezniki, drznejši in kreativnejši od svojih sodobnikov ter bili sposobni ustvariti več iz obstoječih znanj in virov, ki so jih imeli na razpolago, za doseg boljšega ekonomskega položaja zase in svoje družine. Te posameznike v tržnem gospodarstvu lahko opredelimo s pojmom podjetnik, aktivnosti pa s podjetništvom, ki pa se je skozi čas predstavljal in bil razumljen na veliko načinov, velikokrat zelo neenotno. Pripisovali so mu različne vloge, kot so bile na primer gospodarski voditelj, lastnik podjetja, inovator, organizator, prevzemnik tveganja in drugo.

Churchill je leta 1992 zapisal, da je zaznati povečano soglasnost pojmovanja podjetništva kot proces raziskovanja in razvijanja priložnosti v ustvarjanju nove vrednosti preko inovacij ne glede na vire sredstev (človeške ali kapitalске) ali lokacije poslovanja (v novi ali obstoječi organizaciji). (Antončič & Hisrich, 2003, str. 8)

Podjetniki in podjetništvo so bili vedno v središču pozornosti, toliko bolj v obdobjih hitrih gospodarskih sprememb. S spreminjanjem svetovnega gospodarskega sistema in njegove vse večje zapletenosti se je razvijala tudi opredelitev podjetništva. Od začetkov, ko so podjetništvo uporabljali v povezavi z nekaterimi poklici, se je ta pojem razširil tako, da vsebuje koncepte, povezane z osebo in ne s poklicem. Zaradi pomembne vloge pri gospodarskem in vsesplošnem družbenem razvoju je bilo podjetništvo deležno številnih proučevanj različnih avtorjev.

V zgodovini teorije podjetništva poznamo različne definicije podjetništva in podjetnikov. Najpomembnejše so naslednje (Antončič et al., 2002, str. 26):

- **Richard Cantillon** je razlikoval med osebo, ki nosi tveganje (podjetnik), in tisto, ki zagotavlja kapital (manager). Trdil je, da je podjetnik tisti, ki prevzema tveganje, in da ga prav naklonjenost do tveganja, ki je zelo redka človeška lastnost, loči od managerja. Menil je, da je podjetnik špekulant, ki ustvarja dobiček s tem, da danes kupuje po določeni ceni z upanjem, da bo v prihodnosti kupljeno prodal po višji ceni. Podjetnika definira kot osebo, ki posluje v negotovem okolju in pri tem prevzema tveganja, pred katerimi se ni možno zavarovati, od tega pa je odvisna vitalnost celotne ekonomije.
- **Jean-Baptiste Say** je bil mnenja, da je človeška panoga ključni proizvodni vir, ki se deli na znanstvenika, podjetnika in delavca. Pri tem je podjetnik ključnega pomena, saj mora v vsaki proizvodnji nekdo prevzeti nadzor nad potrebnimi viri in organizirati proizvodni proces, prav podjetnik pa je tisti, ki prevzame usklajevalno, nadzorno in odločevalsko funkcijo. Vloga podjetnika je tako v kombiniranju produkcijskih faktorjev v organizaciji, ki nekaj producira. Trdil je, da so vsi udeleženci v proizvodnem procesu plačani v skladu z zakonom ponudbe in povpraševanja – prav tako tudi podjetniško delo. Zato je tudi povpraševanje po njem izvedeno iz povpraševanja po proizvodih, pri proizvodnji katerih je podjetniško delo pomembno. Menil je še, da je ponudba podjetništva omejena s tremi vstopnimi ovirami: z dostopom do kapitala, z osebnimi veščinami in znanjem ter s srečo.

- **Joseph Alois Schumpeter** je opredelil inovativnost kot najpomembnejšo lastnost podjetništva, s katero se podjetništvo tudi najbolj razlikuje od drugih sorodnih aktivnosti v gospodarstvu, kot sta managersko upravljanje in vlaganje kapitala. Podjetnika je opredelil kot človeka novih idej, kombinacij, inovacij proizvodov in storitev, novih organizacijskih metod itd. Podjetnik je kot inovator torej dinamičen agent sprememb v ekonomiji, ki s svojimi inovacijami spreminja obstoječa ustaljena stanja v gospodarstvu in je kot tak gonilna sila gospodarskega razvoja. Schumpeter je take podjetnike umestil v središče ekonomskega razvoja – dinamičnega procesa, ki izvira ravno iz podjetniških aktivnosti.
- **Frank Knight** je bil mnenja, da je podjetnik usmerjevalec ekonomskih aktivnosti, ki bolje kot drugi ocenjuje negotovost in prevzema odgovornost za točnost svoje ocene.
- **Ludvig Von Mises** je trdil, da je podjetnik vsakdo, ki je v stalni pripravljenosti izrabiti nove poslovne priložnosti z ustreznim kombiniranjem proizvodnih virov ob prevzemanju tveganja.
- **Israel Kirzner** je videl v neravnovesnem stanju v gospodarstvu edino okolje, v katerem lahko podjetnik sploh deluje. V takem stanju viri niso pravilno razporejeni in podjetnik lahko to dobičkonosno izkoristi (tržne niše), s tem pa gospodarstvo pripelje v ravnotežje. Podjetništvo torej premika trg proti ravnovesju, podjetnik pa je posameznik, ki je sposoben izkoristiti neopažene priložnosti.
- **Mark Casson** je opredelil podjetnika kot posameznika, ki se specializira za sprejemanje ključnih odločitev o usklajevanju redkih proizvodnih virov.
- **Harvey Leibenstein** je podjetnika definiral kot povezovalca različnih trgov oziroma kot povezovalca virov, ki zapolnjuje tržne razkorake.
- **Theodore Shulz** je menil, da je podjetnik posameznik, ki se odzove na spremembe in prispeva k odpravljanju neravnovesnega stanja.
- **William Baumol** je menil, da je podjetnik oseba, ki v družbi usmerja svoje podjetniške sposobnosti v produktivno, neproduktivno ali destruktivno podjetništvo.
- **Robert Hisrich** je definiral podjetništvo kot proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Podjetništvo je zagotovo povezano s pojmom podjetja, vendar se v sodobnejših opredelitvah proučuje z vidika njegovih temeljnih sestavin, ki sta predvsem inoviranje in prevzem tveganja (tudi investicijskega), kar pomeni, da se ne pojavlja le v gospodarskem sektorju, ampak tudi v nedobičkonosnih organizacijah (Drucker, 1992, str. 177-191).

Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja bogastva, ki se povečuje. Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa novega s prevzemom tveganja in nagrad ter je trenutno najbolj uspešna metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgov ter ustanavljanjem novih podjetij. Podjetniške dejavnosti pomembno vplivajo na gospodarstvo nekega območja, saj

postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta (Antončič et al., 2002, str. 29-31).

Katera je prava definicija podjetništva, je tako težko definirati, kot je težko definirati dogajanje na borzi ali dolgoročno napovedati vreme, saj vključuje podjetništvo izredno velik spekter spremenljivk, ki jih ne moremo enostavno napovedati v naprej z gotovostjo. Dejstvo pa je, da podjetnik tvega svoj denar, čas in delo za uresničitev svoje podjetniške ideje, v katero verjame, nima pa nobenega zagotovila, da bo njegov podjetniški proces tudi zares uspešen.

Ustanavljanje novih podjetij, omogočanje dostopnosti novih izdelkov ter storitev, ustvarjanje novih delovnih mest, spodbujanje drugih k novim poslovnim priložnostim, inovacije in kreativnost, so prispevek podjetnika k zviševanju standardov vsake družbe.

Da bi preprečila razkroj svojih inovacijskih sposobnosti in s tem izgubo potencialnih poslovnih priložnosti, so si podjetja začela prizadevati za ohranjanje in spodbujanje podjetniškega duha v svojem delovanju. Pričela so iskati načine vpeljevanja elementov podjetništva v ali pa ob bok svojemu obstoječemu načinu poslovanja. Tu ne gre le za ustanavljanje novih podjetij znotraj obstoječe organizacije, ampak se k tem prizadevanjem prištevajo vse aktivnosti z organizacijskim značajem, ki vodijo k podjetništvu znotraj obstoječe matične organizacije – tovrstna prizadevanja imenujemo s skupnim izrazom "notranje podjetništvo". (Petrič 2005, str.7)

Preučevanje notranjega podjetništva je eno izmed rastočih področij preučevanja znotraj področja podjetništva, za katero bi lahko celo trdili, da se oblikuje v samostojno področje.

1.2 Opredelitev notranjega podjetništva

Neprestana konkurenca, globalni trg, tehnologija ter zahteve kupcev silijo podjetja, da se morajo za svoj obstoj in uspeh na trgu vedno prilagajati in ustvarjati nove proizvode oziroma storitve ter ponujati boljše, kakovostnejše ali konkurenčnejše izdelke oziroma storitve. Vse te zahteve od podjetij zahteva neprestano spreminjanje podjetniške ideje, kulture podjetja ter notranjo organiziranost podjetja, drugačno od tradicionalnih pogledov velikih podjetij na notranjo organizacijo in lastno delovanje.

Sodobna podjetja morajo generirati številne nove ideje za realizacijo vedno novih proizvodov in storitev, za to pa je potrebno spodbujati tiste zaposlene, ki imajo inovativne in organizacijske sposobnosti ter jim dati priložnost, da svoje ideje uresničijo znotraj podjetja. Oblikovati je torej potrebno takšno podjetniško kulturo, ki ne bo pripomogla samo k obstoju podjetja, temveč bo povzročila tudi njegovo rast na novih, hitro spreminjajočih se trgih. Večina novih poslov temelji na novih proizvodih, zato so inovacije ključnega pomena pri prihodnosti vsakega sodobnega podjetja. Seveda pa je za uspeh

poleg inovacij potrebna tudi že omenjena podjetniška kultura in predvsem sposobnost povezati vse to v usklajeno celoto, saj bodo samo tako trdna in hkrati prilagodljiva podjetja lahko uspela v današnji globalni konkurenci.

Notranje podjetništvo bi lahko poenostavljeno definirali kot razvijanje in uresničevanje novih idej znotraj obstoječih podjetij. *Če gre pri tradicionalnem podjetništvu predvsem za ustanovitev novega podjetja in iskanje novih, neodvisnih priložnosti, gre pri notranjem podjetništvu bolj za ohranjanje obstoječih podjetij z razvijanjem in prilagajanjem novim tržnim razmeram.*

Izraz notranje podjetništvo (angl. *intrapreneurship*) ali "*interpreneur*" je star že več kot 150 let in izhaja iz francoščine. Slovenska podjetja ga šele spoznavajo in razvijajo, v zahodnem delu sveta, predvsem ZDA pa se je razvilo že v 80. tih letih

Uvedel ga je Gifford Pinchot leta 1985 in pomeni podjetništvo znotraj obstoječih podjetij, za katere je značilno, da zaposleni generirajo podjetniške ideje in razmišljajo, kako jih spremeniti v projekte. Je rešitev in potencialna revolucija za podjetja, ki imajo na razpolago dovolj kapitala, ter velike in neučinkovite birokratske strukture, ki predstavljajo oviro spremembam in inovacijam. Razvoj notranjega podjetništva pomeni razvoj podjetniškega duha, kulture znotraj podjetja in iskanje sposobnih podjetnikov ter pomoč letem pri razvijanju novih idej in ustvarjalnosti. Prednost podjetij, ki so sposobna angažirati podjetniško naravnane posameznike ali skupine znotraj obstoječih podjetij, je, da ta hitreje zaznajo priložnosti in probleme podjetja, v katerem delujejo, in jih nato poskušajo ustvarjalno reševati, kar vodi v proces tržnega prestrukturiranja. Notranji podjetniki se pri tem opirajo na poslovno infrastrukturo in komercialno ter finančno mrežo obstoječega podjetja, zato imajo precejšnjo prednost pred klasičnimi podjetniki, ki želijo svoje podjetniške ideje uresničiti v lastnem podjetju (Pinchot, 1985, str. 3-10).

Notranje podjetništvo je natančneje razumljivo preko razumevanja vsebine in značilnosti dimenzij podjetništva. Tako lahko natančneje vidimo v Tabeli 1, ki prikazuje razvrstitev organizacijske ravni podjetništva (Antončič & Hisrich, 2003, str. 15)

Tabela 1: Razvrstitev organizacijske ravni podjetništva

Avtor	Naziv koncepta	Značajna dimenzija	Definicija
Miller in Friesen (1983)	Inovacija	Novi produkti	Predstavitve novih produktov ter storitev in tehnologij, iskanje novih rešitev v marketingu in proizvodnji
		Prevzemanje odgovornosti	
		Proaktivnost	Želja voditi kot slediti
Covin in Slevin (1986)	Podjetniška drža	Prevzemanje odgovornosti	Tveganje z mislijo na investicijo in strateške akcije z upoštevanjem nesigurnosti
		Inovativnost	Pogostost in frekvenca inoviranja v želji po tehnološko vodilnem položaju

se nadaljuje

Nadaljevanje Tabele 1: Razvrstitev organizacijske ravni podjetništva

		Proaktivnost	Agresivnost in proaktivnost napram konkurentom
Guth in Ginsberg (1990)	Korporacijsko podjetništvo	Notranje inoviranje ali nove enote	Novi posli znotraj obstoječe organizacije
		Strateška prenova	Transformacija organizacije preko prenove ključnih idej
Zahra (1991,1993)	Korporacijsko podjetništvo	Inovacije in nove enote	Ustvarjanje novih enot preko razvoja trga, spremembe produkta, inovacije procesov, tehnologije in administracije
		Strateška prenova	Redefinicija poslovnega koncepta, reorganizacija in predstavitev sistema, ki omogočajo inovacije
Lumpkin and Dess (1996)	Podjetniška orientiranost	Avtonomnost	Neodvisne akcije induviduumom ali tima za napredek
		Inovativnost	spodbujanje in podpiranje novih idej, novosti, eksperimentacija in kreativni procesi reflektirajo nove produkte, storitve ter tehnologije
		Prevzemanje odgovornosti	Občutek negotovosti, možnost izgube ali neznanega izplena, visok vzvod izrabe resursov
		Proaktivnost	Prevzemanje pobude in predvidevanje novih priložnosti na novih trgih
		Tekmovalna agresivnost	Nagnejenost k direktnem in intenzivnemu izzivanju konkurence
Knight (1997)	Podjetniška orientiranost	Inovativnost	Izvajanje kreativnih rešitev pri soočanju podjetja z izivi
		Proaktivnost	Nasprotno od nedejavnosti, povezano z agresivnim postavljanjem sorazmerno s konkurenco

Povzeto in prirejeno po B. Antončič & R.D. Hisrich, Clarifying The Intrapreneurship Concept, 2003, str. 15.

Oblike notranjega podjetništva, ki so se pojavljale v osemdesetih letih, so (Glas, 2000, str. 190):

- decentralizacija podjetij – profitni centri,
- razvoj novih zamisli kot notranjega podjetja,
- notranje podjetništvo:
 - podjetje razvija nove enote znotraj podjetja, v povezavi s podjetnikom
 - izločitev določenega programa iz podjetja in ustanovitev hčerinskega podjetja.

Notranje podjetništvo je torej opredeljeno kot podjetništvo v obstoječi organizaciji. Ta opredelitev je široka in vključuje večino dosedanjih opredelitev notranjega podjetništva. Dosedanje opredelitve notranjega podjetništva so bile dokaj široke in brez omejitev glede na velikost podjetja. Po teh opredelitvah je notranje podjetništvo mišljeno kot proces, pri katerem posamezniki znotraj organizacij iščejo poslovne priložnosti ne glede na njihov trenutni nadzor nad viri, kot ukvarjanje z novostmi in odstopanje od vsakdanjih opravil z namenom iskanja poslovnih priložnosti in kot duh podjetništva znotraj obstoječega podjetja. Po drugi strani pa so drugi raziskovalci uporabljali opredelitve, ki so skladne z

zgornjimi, vendar opredeljujejo notranje podjetništvo ožje. Večina teh opredelitev izključuje manjše organizacije, saj se osredotoča na korporacije. Drugi raziskovalci pa se omejujejo na drugo razsežnost notranjega podjetništva, to pa so nova podjetja, ki jih ustanovijo obstoječe organizacije (Antončič et al., 2002, str. 67).

1.3 Opredelitev notranjega podjetnika

Pojmovanje podjetnika in notranjega podjetnika kot enoten natančno opredeljen pojem je praktično misija nemogoče s poudarkom, da je opredelitev notranjega podjetnika še težja kategorija, saj so le ti velikokrat skriti in neupoštevani v velikih kooperacijah, oziroma jim podjetja vseh velikosti ne dajo možnosti izraziti svoje podjetništvo. Predvidevamo, da je notranji podjetnik mešanica med klasičnim podjetnikom ter menegerjem oziroma zaposlenim v podjetju, vendar se izkaže da ni tako, kar bo predstavljeno v Tabeli 2.

Hisrish in Peters sta v sklopu svojih raziskav ugotovila naslednje lastnosti notranjega podjetnika:

Tabela 2: 7 lastnosti podjetnika

Lastnost	Opis lastnosti
strokovno in poslovno znanje	Potrebna znanja s področja tehnološkega procesa, marketinga in predstavitev poslovnega načrta Vodstvene sposobnosti, občutek za izbiro pravih ljudi, ustvarjalnost
vizionarstvo in sposobnost prepričevanja	Vizionarski in sposoben prepričati ljudi za svojo vizijo
zavedanje prednosti in slabosti notranjega podjetništva	Zna izkoristiti prednosti matičnega podjetja in se hkrati izogniti slabostim Zna upoštevati potrebe in probleme matične organizacije Razumeti mora, da je del sistema in ne neodvisen posameznik
sposobnost zgraditi tim	Spodbuja timsko delo z uporabo multidisciplinskega pristopa (vse enote znotraj podjetja)
spretnost pogajanja in reševanja konfliktnih situacij	Spreten pogajalec in odprt za razpravo Diplomat, ki zna preseči probleme v organizaciji
graditev koalicije privržencev ter pridobitev podpornih oseb	Zaradi odprtosti zna pritegniti ljudi, ki ga podpirajo in spodbujajo Zna identificirati potencialne zaveznike in nasprotnike, analizirati njihove potrebe ter nato poiskati načine, da jih pritegne k sodelovanju oz. nevtralizira negativni vpliv. Zna si zgraditi lastno mrežo kontaktov, ki so potrebni pri uresničitvi zastavljenih ciljev
vztrajnost	Vztrajen, deležen pomoči podpornikov, kar ga opogumlja

Vir: R.D. Hisrish & M.P. Peters, Entrepreneurship: Strating, Developing, and Managing a New Enterprise, 1992, str. 515.

Pinchot (2011) je na svoji internetni strani objavil svojih 10 zapovedi notranjega podjetništva, in sicer:

1. Prihajaj v službo vsak dan pripravljen, da te odpustijo.
2. Izogibaj se nalogam, ki onemogočajo tvoje sanje.

3. Naredi vse potrebno za uspeh projekta, ne glede na tvoj opis delavnega mesta.
4. Poišči ljudi, ki ti lahko pomagajo.
5. Sledi instinktu o ljudeh, ki si jih izbral in delaj samo z najboljšimi.
6. Delaj podzemno (prikrito) kakor dolgo lahko, saj publiciteta napada imunski sistem podjetja.
7. Nikoli na stavi na tekmo, razen če sodeluješ v njej.
8. Zapomni se, lažje je prositi za odpuščanje kot vprašati za dovoljenje.
9. Bodi zvest do tvojih ciljev, ampak bodi realističen do načinov doseganja le-teh.
10. Spoštuj tvoje sponzorje.

Leta 2014 je tem zapovedim dodal še sledečih 6:

1. Vprašaj za nasvet, preden prosiš za sredstva.
2. Bodi hvaležen.
3. Zgradi svojo ekipo; notranje podjetništvo ni solo dejavnost.
4. Deli kredit na široko.
5. Vedno imej v mislih interes podjetja in njegovih strank, še posebej, če se moraš ukloniti pravilom ali izogibati birokraciji.
6. Ne boj se biti odpuščen; tudi ko se upiraš pravilom in deluješ brez dovoljenj, uporabi vse politične spretnosti, da lahko ti in tvoji sponzorji krmarite projekt mimo vseh čeri.

Tabela 3: Primerjava med tradicionalnim managerjem, tradicionalnim podjetnikom in notranjim podjetnikom

VIDIK in LASTNOSTI	TRADICIONAL MANAGER	TRADICIONALNI PODJETNIK	NOTRANJI PODJETNIK
Primarni motivi	Želi si napredovanje in druge tradicionalne korporacijske nagrade. Motiviran je z močjo, ki jo prinese napredovanje.	Želi svobodo, neodvisnost. Je usmerjen k ciljem, zanese se nase in se tudi sam motivira.	Želi svobodo oz. neodvisnost in dostop do resursov. Usmerjen k ciljem in se samomotivira, a vlogo igrajo tudi korporacijske nagrade in priznanja.
Časovna usmeritev	Deluje v okvirju kvot in proračunov. Lasten mu je tedenski, mesečni, četrletni in letni planski horizont. ⁷	Ravna se po 5 do 10 letnih kontnih ciljnih. Akcije za dosego ciljev izvaja zdaj in takoj.	Končni cilji so 3 do 15 letni. Upošteva lastne in korporacijske načrte.
Dejavnost, aktivnost	Delegira naloge. Večino energije porabi za nadziranje in poročanje.	Poprime za vsako delo. Lahko ujezi zaposlene, ter nenadoma prične opravljati njihovo delo.	Poprime za vsako delo. Zna delegirati, ko pa je potrebno, postori, kar mora biti opravljeno.
Znanja in sposobnosti	Profesionalni management. Znanje pridobljeno v šoli in šolanjih. Pozna abstraktna analitična orodja, zna ravnati z ljudmi in ima politične spretnosti.	Izjemno dobro pozna posel. Bolj se zanaša na svojo bistovnost, kot pa na managerske in politične sposobnosti. Če je v tehničnem poslu, je verjetno, da je dokončal tako šolo.	Podoben tradicionalnemu podjetniku, vendar pa situacija zahteva večje sposobnosti za delovanje v organizaciji. Pri tem potrebuje pomoč.

se nadaljuje

Nadaljevanje Tabele 3: Primerjava med tradicionalnim managerjem, tradicionalnim podjetnikom in notranjim podjetnikom

VIDIK in LASTNOSTI	TRADICIONAL MANAGER	TRADICIONALNI PODJETNIK	NOTRANJI PODJETNIK
Pogum in usoda	Meni, da so drugi odgovorni za njegovo usodo. Je lahko ambiciozen, a ga je strah, da ga drugi prehitijo.	Samozavesten, optimističen, pogumen.	Je samozavesten in pogumen. Veliko notranjih podjetnikov je ciničnih do sistema, a do optimističnih do svojih sposobnosti prelisičiti ga.
Usmeritev pozornosti	Primarno na dogodke znotraj organizacije.	primarno na tehnologijo in trg.	Tako na dogodke v organizaciji koot na trg.
Odnos do tveganja	Je previden.	Rad ima zmerno tveganje. Veliko investira, a pričakuje uspeh.	Rad ima zmerno tveganje. V glavnem se ne boji biti odpiščen, zato osebno malo tvega.
Raziskava trga	Naroča tržne raziskave, da bi odkril potrebe in usmerjal oblikovanje novih proizvodov.	Ustvarja potrebe. Ustvarja izdelke, ki pogosto ne morejo biti preverjeni z tržno raziskavo, ker jih potencialni kupci ne bi razumeli. Mnenja si ustvarja s pogovori s kupci.	Sam raziskuje trg in ga intuitivno ocenjuje.
Statusni simboli	Velik pomen	Ni mu mar za statusne simbole.	Tradicionalne statusne simbole zavrača, sprejema pa simbole neodvisnosti.
Neuspeh in napake	Prizadeva si izogibati se neuspehom in presenečenjem. Odlaša s priznanjem neuspehov.	Iz neuspehov in napak se uči in pridobiva izkušnje.	Organizaciji želi predstaviti, da je vse v redu, tudi ko to ni res, pred njo skriva tvegane projekte in tako se lahko uči iz napak brez posledic.
Odločitve	Strinja se z nadrejenimi. Z odločitvami odlaša, dokler ne zazna, kaj želijo nadrejeni.	Sledi svoji viziji. Je odločen in usmerjen k dejanjem.	Spreten pri pridobivanju drugih na svojo stran. Nekoliko bolj potrpežljiv in pripravljen na kompromise kot tradicionalni podjetnik, a še vedno človek dejanj.
Komu služijo	Služi drugim.	Dela zase in za stranke.	Dela zase, za stranke ter svoje pokrovitelje.
Odnos do sistema	Sistem dojema kot to, kar mu daje varnost. Prizadeva si za v pozicijo v njem.	Lahko hitro napreduje v sistemu, nato pa razočaran zapusti sistem in gre samostojno pot.	Ne mara sistema, vendar se nauči, kako manipulirati z njim.
Način reševanja problemov	Znotraj sistema.	Problemov v velikih in formalističnih strukturah se izogne z ustanovitvijo lastnega podjetja.	Probleme rešuje znotraj sistema ali pa se jim izogne, ne da bi zapustil organizacijo.
Družinska zgodovina	Družinski člani so delali za velike organizacije.	Izhaja iz malopodjetniškega okolja, družine strokovnjakov ali kmetije.	Izhaja iz malopodjetniškega okolja, družine strokovnjakov ali kmetije.

se nadaljuje

Nadaljevanje Tabele 3: Primerjava med tradicionalnim managerjem, tradicionalnim podjetnikom in notranjim podjetnikom

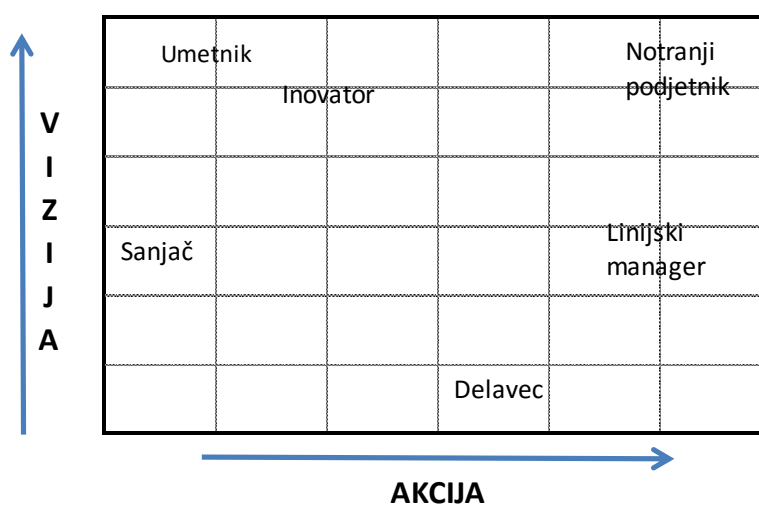
VIDIK in LASTNOSTI	TRADICIONAL MANAGER	TRADICIONALNI PODJETNIK	NOTRANJI PODJETNIK
Odnosi s starši	Neodvisen od matere, dobri odnosi z očetom, vendar nekoliko odvisen od njega.	Oče odsoten ali pa ima slabe odnose z njim.	Boljši odnosi z očetom, ki pa so vedno nemirni.
Socialno - ekonomsko ozadje	Izhaja iz srednjega razreda.	V prvih trziskavah izhaja iz nižjega razreda, v zadnjih iz srednjega razreda.	Izhaja iz srednjega razreda.
Stopnja izobrazbe	Visoko izobražen.	Slabše izobražen v prvih raziskavah, v zadnjih bolj izobražen, vendar malo z doktorsko izobrazbo.	Pogosto visoko izobražen, še posebej na tehničnem področju.
Odnos do drugih	Hiarhija kot osnova rezmerij.	Transakcije in sklepanje poslov kot osnovno razmerje.	Transakcije znotraj hierhije.

Vir: G. Pinchot, *Intrepreneuring*, 1985, str. 54–56.

Notranji podjetnik deluje v podjetju, vendar mora preseči ustaljene meje delovanja managerjev, saj mora delovati bolj podjetniško oz. mora združevati lastnosti obeh: managerjev in klasičnih podjetnikov. V Tabeli 3 so bile navedene lastnosti in vrednote tradicionalnih managerjev, klasičnih podjetnikov in notranjih podjetnikov. Tako lahko bolje spoznamo lastnosti vsakega izmed njih in jih tako tudi dejansko umestimo v poslovno okolje, kjer delujejo.

Položaj notranjega podjetnika je prikazan v Sliki 1:

Slika 1: Položaj notranjega podjetnika



Povzeto in prirjeno po A. Mujezinovič, *Analiza notranjega podjetništva v podjetju PROMT*, 2012, 10 str.

Slika 1 kaže, da je notranji podjetnik človek z visoko stopnjo vizije ter človek akcije in da ga od umetnika in inovatorja loči visoka stopnja akcije, od linijskega managerja pa visoka stopnja vizionarstva.

1.4 Dimenzije notranjega podjetništva

Določanje notranjega podjetništva v podjetju samem, ni mogoče definirati na način da le-ta obstaja oziroma ne obstaja, temveč se v organizaciji pojavlja v večji ali manjši meri. Notranje podjetništvo poudarja uvajanje novosti, torej odstopanje od obstoječih praks in rutin delovanja podjetij in organizacij na vseh področjih.

Tako je možno združiti temeljne elemente notranjega podjetništva, ki so jih izpostavili različni avtorji, v enotno večdimenzionalno oz. večrazsežnostjo shemo osmih dimenzij, ki bodo prikazane v Tabeli 4, znotraj katere lahko posamezne konkretne primere notranjega podjetništva iz prakse kot tudi njegove teoretične modele umestimo in tako skupno ocenjujemo stopnjo podjetništva v proučevani organizaciji oz. matičnem podjetju po posameznih dimenzijah oz. razsežnostih. (Antončič & Hisrich, 2003, str. 19)

Tabela 4: Notranje podjetniške dimenzije

Dimenzija	Definicija	Teoretične osnove (Avtorji)
Nova podjetja ali enote	Ustanavljanje novih podjetij ali novih delov organizacije v smislu bolj ali manj avtonomnih enot	Scholmayer (1981), Hisrich in Petrs (1984), MacMillan et al. (1984), Vesper (1984), Kanter in Richardson (1991), Stopford in Baden-Fuller (1994), Sharma in Chrisman (1999)
Novi posli	Iskanje priložnosti in vstopanje v nove posle, ki so povezani s sedanjimi izdelki ali trgi podjetja	Rule in Irvin (1982), Zahra (1991), Stopford in Baden-Fuller (1994)
Inovacije izdelkov ali storitev	Ustvarjanje novih proizvodov, storitev in tehnologij	Scholmayer (1981), Covin in Slevin (1991), Zahra (1993), Damanpour (1996), Bugelman in Rosenblom (1997), Knight (1997), Tushman in Anderson (1997)
Tehnološke inovacije	Razvijanje novih procesov in tehnologij	Scholmayer (1981), Covin in Slevin (1991), Zahra (1993), Damanpour (1996), Bugelman in Rosenblom (1997), Knight (1997), Tushman in Anderson (1997)
Samoprenova	Ponovna opredelitev strategije, reorganizaciji in spremembah organizacije	Vesper (1984), Guth in Ginsberg (1990), Zahra (1991, 1993), Stopford in Baden-Fuller (1994), Muzyka et al (1995), Sharma in Chrisman (1999)

se nadaljuje

Nadaljevanje Tabele 4: Notranje podjetniške dimenzije

Dimenzija	Definicija	Teoretične osnove (Avtorji)
Prevzemanje tveganja	Hitrost pri začenjanju večjih projektov in mobilizacija virov za iskanje novih priložnosti	Mintzberg (1973), Kandwalla (1977), Miles and Snow (1978), Covin in Slevin (1986, 1989, 1991), Stopford in Baden-Fuller (1994), Dess et al (1996, 1997), Lumpkin in Dess (1996, 1997), Lumpkin (1998)
Proaktivnost	usmeritev vrhnjega managementa k izboljšanju konkurenčnega položaja	Covin in Slevin (1986, 1991), Venkartman (1989), Stopford in Baden-Fuller (1994), Lumpkin and Dess (1996, 1997), Dess et al (1997), Lumpkin (1998)
Tekmovalna/konkurenčna agresivnost	Agresivno nastopanje proti konkurenci	Covin in Slevin (1986, 1991), Miller (1987), Covin in Covin (1990), Lumpkin and Dess (1996, 1997), Knight (1997), Lumpkin (1998)

Povzeto in prirejeno po B. Antončič & R.D. Hisrich, Clarifying The Intrapreneurship Concept., 2003, str. 19.

V Tabeli 4 lahko vidimo, da so se z različni avtorji ukvarjali z različnimi dimenzijami, ki sta jih Antončič in Hisrich v svojem delu *Clarifying the intrapreneurship concept*, objavljenem v *Journal of small business and enterprise development*, leta 2003 združila, tako da lahko sedaj podam enoten pregled vseh 8 dimenzij:

- **Nova podjetja ali enote**

Ustanavljanje novih podjetij ali novih delov organizacije v smislu bolj ali manj avtonomnih enot je najbolj opazna značilnost notranjega podjetništva. Enote imajo različne pravno formalne oblike, saj lahko delujejo zunaj ali znotraj organizacijske strukture matičnega podjetja.

- **Novi posli**

Dimenzija, ki je močno povezana s predhodno predstavljeno dimenzijo, vendar s to razliko, da pod tem pomenom razumemo vstop matičnega podjetja v nove posle in ne ustvarjanje novi poslovnih enot. Matično podjetje bodisi uporabi obstoječ nabor izdelkov oziroma storitev za pridobivanje novih poslov ali pa doda določene spremembe na tem področju o čemer bo govorila naslednja dimenzija.

- **Inovacije izdelkov oz. storitev**

Glavni fokus te dimenzije je na ustvarjanju novih proizvodov, storitev in tehnologij, saj so večji obseg in pogostost inovacij pomemben faktor celotnega podjetništva, s čimer je močno prisotna tudi težnja po tehnološkem vodstvu. Tovrstno inovativnost je možno dosežati ob nespremenjenih oz. že vpeljanih produkcijskih procesih, s katerimi jih proizvedemo.

- **Tehnološke inovacije**

Tehnološka inovativnost se razlikuje od prej omenjene dimenzije v tem, da prinaša razvoj na področju produkcije izdelkov in storitev (z razvojem novih produkcijskih metod, procesov in postopkov), kar ne pomeni nujno tudi novih izdelkov oz. storitev.

- **Samoprenova**

Samoprenova je preoblikovanje matičnega podjetja, kjer se ponovno opredeli strategija podjetja, nova organizacijska struktura. Proces poteka preko ključnih idej in pri aktivnem podjetju, bi se ta proces naj odvijal nenehno, posebej pri prilagajanju zahtevam trga in prav zato je tej dimenziji lastna fleksibilnost ter prilagodljivost.

- **Prezemanje tveganja**

Cantillon (1734) je prvi definiral pojem podjetnika kot nosilca tveganja doseganja dobička ali izgube in od takrat je prezemanje tveganja je opredeljujoča in ena izmed temeljnih značilnosti podjetništva in je splošno sprejet element podjetniškega procesa pri vseh avtorjih. Tveganje je neločljivo povezano z ustvarjanjem novega (izdelka oz. storitve, podjetja ali podobnih aktivnosti obstoječega podjetja). Hitro in intenzivno iskanje priložnosti, eksperimentiranje ter kratkoročna zavezanost virom zahteva dokaj velikopotezna dejanja, ki so značilna za notranje podjetništvo. Tako je pojav možnosti izgube tistega, ki tvega, prisoten tudi v notranjem podjetništvu, a se zaradi svojega izvora v matičnih podjetjih pojavlja v drugačnih oblikah kot pri klasičnem podjetništvu.

Tveganje izvira iz sprejemanja pomembnih in ključnih odločitev v razmerah negotovosti, ki je lahko prisotno tudi na ravni matičnega podjetja kot celote, vendar je pogostejše pri notranjem podjetju, kjer je prisotnost take vrste sprejemanja odločitev v močnem kontrastu z matično organizacijo. Tako stanje je vzdržno le, če se pri oblikovanju notranjega podjetja natanko opredelijo pooblastila in odgovornosti, ki jih njegovi nosilci prevzemajo, kar je ključna razlika v primerjavi s »klasičnim«
podjetništvom, kjer teh dogovorov ni in podjetnik sam razpolaga v polni meri in povsem neodvisno z viri, ki jih ima na voljo, sam pa nosi tudi celotno tveganje za rezultate sprejetih odločitev.

Na tej točki je jasno razvidna tesna medsebojna povezanost in soodvisnost prevzemanja tveganja z drugimi dimenzijami notranjega podjetništva. Od zasnove organizacije in opredelitve oblikovanja notranjih podjetji ter njihove umestitve v odnosu do matičnega podjetja so odvisni vrsta tveganja ter njegovi nosilci. Progresivnost samoprenove ter vstopanja v nove posle pa določa njegov obseg. Ne glede na prepletenost z drugimi dimenzijami je prezemanje tveganja kot temeljni element podjetništva nedvomno prisoten tudi kot samostojna dimenzija notranjega podjetništva.

- **Proaktivnost**

Je odsev težnje vodilnega kadra k boljšemu konkurenčnemu položaju in prevzemanje pobude pri razvijanju in iskanju novih poslovnih priložnosti. V tem kontekstu se meri iniciativnost podjetja, usmerjenost v prihodnost ter želja po vodilnem položaju na trgu z nenehno vpeljavo novih izdelkov in storitev, proizvodnih procesov ter administrativnih postopkov ter rešitev. Z naraščanjem proaktivnosti narašča tudi tveganje, saj je za daljše časovno obdobje težje napovedati želen izid

- **Tekmovalna oziroma konkurenčna agresivnost**

Ta dimenzija opredeljuje nagnjenje podjetja k izzivanju svojih konkurentov. Podjetniški duh organizacije se namreč odraža tudi v njenem nagnjenju, da agresivno tekmuje s svojimi konkurenti v panogi. Pogoj za to nagnjenje primarno izvira iz taksnega delovanja managementa podjetja, ki želi prevzeti iniciativo med konkurenti in jih na ta način obvladovati. Razlika med to dimenzijo in dimenzijo proaktivnosti je v tem, da je slednja odziv na priložnosti (bodisi na trgu, bodisi z vpeljavo novih izdelkov oz. storitev ali organizacijskih procesov), medtem ko gre pri konkurenčni agresivnosti za odzivna aktivnosti s strani konkurentov. Zato konkurenčna agresivnost zajema drugačen nabor akcij, po katerih posegajo podjetja, saj so te aktivnosti večinoma odmerjene z namenom vplivati na konkurenco oziroma na tržna razmerja, medtem ko gre pri proaktivnosti predvsem za namen izkoristiti npr. neko tržno priložnost. S tem sicer podjetje lahko tudi vpliva na konkurenco, vendar to ni glavni namen proaktivnosti.

Opisanih osem dimenzij združuje vse kategorije notranjega podjetništva z vidika matičnega podjetja. Opisane dimenzije so med seboj neodvisne in vsaka zajema drugačen vidik notranjega podjetništva, zato so vsebinsko upravičeno in pravilno razdeljene. Hkrati pa pripadajo istemu modelu notranjega podjetništva, kar dokazujejo tudi empirične raziskave. To pomeni, da so si razsežnosti notranjega podjetništva dovolj različne med seboj, da so smiselni okvir za proučevanje notranjega podjetništva in njegovih konkretnih pojavov, hkrati pa so si med seboj dovolj sorodne, da pripadajo istemu konceptu (Antončič et al., 2002, str. 63).

1.5 Dejavniki, ki vplivajo na notranje podjetništvo

Iz literature o notranjem podjetništvu sta razvidni dve glavni skupini dejavnikov, ki učinkujejo na notranje podjetništvo oziroma ga napovedujejo. V prvi skupini so organizacijski dejavniki, to je notranje okolje organizacije. V drugi skupini so dejavniki okolja, to je zunanje okolje organizacije. Tema dvema dejavnikoma je potrebno dodati še tretjega, to je organizacijski dejavnik podjetja, ki je povezan s sodelovanjem podjetja z drugimi organizacijami v strateških povezavah. Najpomembnejša posledica notranjega

podjetništva, zaradi katere je notranje podjetništvo izjemnega pomena za organizacije, pa so rezultati podjetja (Antončič et al., 2002, str. 69).

Organizacijski dejavniki, ki pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo, so (Antončič et al., 2002, str. 69):

- odprta komunikacija: poleg horizontalnega je tu bistvenega pomena vertikalno komuniciranje med različnimi ravnmi v organizaciji;
- nadzor nad podjetniškimi projekti: tu ne gre za strog birokratski nadzor, ampak za zanimanje managementa za projekte in spremljanje le-teh;
- analiza okolja: nenehno pridobivanje informacij, predvsem o sedanjih in možnih novih trgih, to je tekmečih in kupcih;
- organizacijska podpora: je podpora managementa, spodbujanje samostojnosti pri delu, nagrade, zagotavljanje časa za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanjem z njimi ter za sproščene meje znotraj organizacije in
- vrednote: v odnosih do ljudi v organizaciji, kot na primer nagnjenost k sodelovanju in pozitiven (razumevajoč) odnos do drugih, in tiste, ki pomenijo usmeritve glede na konkurenco, kot na primer odprtost in sodelovanje, pa tudi težnja k odličnosti, vodstvu in prevladi.

Korporacije, ki želijo ustvariti ugodno okolje, ki bo podpiralo podjetniški način delovanja sposobnih posameznikov znotraj korporacije, morajo najprej spremeniti miselnost zaposlenih in stimulirati podjetniško okolje znotraj korporacije. Posameznikom ali skupinam, ki imajo podjetniške ideje in so te ideje pripravljene realizirati znotraj korporacije, mora korporacija omogočiti (Pinchot, 1985, str. 198-199):

- pravico do iniciative: to je pravica posameznika, da predstavi idejo, namesto da čaka, da ga odkrijejo;
- pravico do izpeljave podjetniške priložnosti: pobudnik naj bi sam realiziral projekt, ne sme se imenovati nekoga drugega za izpeljavo projekta;
- pravico do odločanja: pobudnik ima možnost samostojnega odločanja, ko sprejema pomembne odločitve, povezane s projektom,
- diskrecijsko moč: podjetnik mora imeti na razpolago finančna sredstva, s katerimi lahko prosto razpolaga z namenom realizacije projekta;
- pravica do malih začetkov: možnost, da projekt napreduje stopenjsko, namesto natančno planiranega velikega projekta;
- pravico do neuspeha: podjetnika naj ne bi bilo strah sankcij v primeru neuspeha, podjetniški projekti so tvegani in s tem podvrženi možnemu neuspehu;
- pravico do časa: podjetnik mora imeti dovolj časa za realizacijo projekta;
- pravico do zunanjih virov: omogočen mu mora biti dostop do virov, ki znotraj podjetja niso dosegljivi, svoboda gibanja;
- pravico samostojne izbire članov tima: izbira osebja, ki je kooperativno s podjetnikom in mu omogoča avtonomijo in

- pravica izbire med različnimi dobavitelji, kupci, finančnimi viri: svobodno izbiranje virov, tudi zunaj organizacije, če so boljši in bolj prilagodljivi.

Dejavniki, povezani s sodelovanjem v strateških povezavah, so (Antončič et al., 2002, str. 69):

- število strateških povezav podjetja z drugimi podjetji;
- komunikacija med podjetji: pogostost in kakovost komuniciranja s strateškimi partnerji;
- raven zaupanja do strateških partnerjev;
- organizacijska podpora sodelovanju z drugimi podjetji: tu gre za podporo in zavzemanje managementa za strateške povezave, zagotavljanje nagrad in časa, namenjenega sodelovanju s partnerskimi podjetji ter za sproščene zunanje meje organizacije in
- skladnost vrednot: tu gre za raven skladanja organizacijskih vrednot, norm in managerskih praks med partnerskimi podjetji.

Dejavniki zunanjega okolja, ki vplivajo na notranje podjetništvo, so (Antončič et al., 2002, str. 69-70):

- radodarnost okolja: tu gre predvsem za hitrost sprememb v okolju in za nove poslovne priložnosti, ki jih okolje ponuja in
- sovražnost okolja: tu gre za neugodnost sprememb v okolju, predvsem za povečanje konkurence.

Značilnosti zunanjega okolja, to so dinamičnost, tehnološke priložnosti, industrijska rast, povpraševanje po novih proizvodih, nenaklonjenost spremembam in konkurenca, imajo nedvomno pozitiven vpliv na razvoj podjetništva znotraj obstoječih podjetij. Karakteristike zunanjega okolja, ki pozitivno vplivajo na razvoj notranjega podjetništva, so (Antončič & Hirsch, 2001, str. 503-504):

- povečanje dinamičnosti: zaznavanje nestabilnosti in ponavljajoče spremembe na trgu, na katerem deluje podjetje, notranji podjetniki dojemajo kot vir neizkoriščenih priložnosti;
- povečanje tehnoloških priložnosti: podjetja pogosto odgovorijo na spremembe okoliščin v dinamičnem visoko tehnološkem okolju s podjetniško naravnanimi akcijami; spremembe okolja in industrijske konkurence na področju tehnologije omogočajo priložnosti, ki spodbujajo notranje podjetnike;
- industrijska rast: zaznavanje upadanja industrijske rasti naj bi podjetja spodbudilo k novim aktivnostim;
- povečano povpraševanje po novih izdelkih: povpraševanje po novih izdelkih je pomemben vir novih priložnosti, ki spodbuja notranje podjetnike k akciji;

- povečanje konkurenčnosti in rivalstva: podjetja so prisiljena odgovarjati na konkurenčno ponudbo, pri čemer je notranje podjetništvo pomemben vir izboljševanja ponudbe in
- nenaklonjenost spremembam: odpor do sprememb pomeni grožnjo podjetjem pri doseganju zastavljenih ciljev in poslanstva ter s tem spodbuja notranje podjetništvo.

2 UVEDBA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJU

2.1 Uvedba notranjega podjetništva kot odziv na spremembe trga

Podjetja, ki želijo sprejeti notranje podjetniški koncept morajo spremeniti organizacijsko strukturo podjetja, ki vključuje spremembo iz hierarhične oblike v vertikalno organiziranost in projektno obliko. Podjetja, ki uvajajo notranje podjetniške procese, morajo sprejeti dejstvo, da morajo odpraviti nepotrebne hierarhične ravni in odstraniti ovire, ki omejujejo dostop do potrebnih virov in informacij.

Podjetja, ki so sprejela notranje podjetništvo kot načina delovanja, so sposobna hitrejšega prilagajanja zahtevam trga in postanejo bolj fleksibilna ter dinamična. Temeljno poslanstvo takih podjetij postane skupna vizija podjetja, nove vrednote pa povezujejo vse zaposlene, ki sprejemajo in delijo to vizijo. Podjetja, ki so uspela na trgih, kjer so spremembe vse hitrejše in konkurenca vedno večja, so bila prisiljena k prehodu na ne tradicionalni način upravljanja, saj jim je namreč omogočilo hitrejše prilagajanje tržnim razmeram. Kot izhaja že iz zgornjih navajanj, je notranje podjetništvo izjemnega pomena za razvoj posameznega podjetja in posledično tudi celotnega nacionalnega gospodarstva. Številni teoretiki in raziskovalci so prav notranjemu podjetništvu namenili veliko pozornosti, ker so se njegovi pozitivni učinki pričeli kazati na rezultatih vse številčnejših podjetij in predvsem na oživitvi velikih korporacij. Seveda pa je notranje podjetništvo odločilnega pomena tudi za majhna in srednja podjetja (Antončič et al., 2002, str. 73-78).

Najpomembnejša posledica notranjega podjetništva so ugodni poslovni rezultati podjetja, to sta njegova rast in dobiček. Navedeni rezultati se lahko kažejo v absolutnem smislu, kot sta na primer rast prodaje in rast stopnje dobička, ali v relativnem smislu, kot so na primer rast tržnega deleža, rast dobička v primerjavi s konkurenco in podobno.

Model notranjega podjetništva (Antončič et al., 2002, str. 67) predstavlja njegovo funkcijo v podjetju ter vzroke in posledice tega pojava. Med vzroke, ki imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo, prištevamo dejavnike okolja in dejavnike organizacije, pri čemer so najpomembnejši dejavniki notranje organizacije, nad katerimi ima management največji vpliv. Med njimi na razvoj notranjega podjetništva najmočneje vplivata notranje organizacijska podpora in število strateških povezav. Pri tem je potrebno poudariti, da

večanje števila strateških povezav sicer ugodno vpliva na notranje podjetništvo, vendar le do določene meje, saj lahko preveliko število povezav prične delovati zaviralno. Med glavne in najpomembnejše posledice notranjega podjetništva pa po navedenem modelu sodita vpliv na rast podjetja in vpliv na dobiček podjetja.

Z razvojem notranjega podjetništva se izboljšujejo poslovni rezultati, zato je v vsakem podjetju priporočljivo, da vodilno osebje podpira podjetniške dejavnosti, spodbuja samostojnost pri delu, ustrezno nagraduje ustvarjalnost, zaposlenim zagotavlja sredstva in čas za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi, sprošča meje znotraj organizacije ter da vključi podjetje v sodelovanje z drugimi podjetji.

2.2 Elementi uvedbe notranjega podjetništva

Različna podjetja so se sicer v praksi lotila različnih poti za vpeljavo notranjega podjetništva v podjetje, vendar lahko kljub temu v večini primerov izluščimo nekatere ključne elemente (Kampuš Trop, 1996, str. 153): podpora vodstva, izbira ustreznega pristopa, vzpostavitev prilagoditve organizacijske strukture ter izpeljava izbranega programa notranjega podjetništva. V nadaljevanju tega poglavja bom podrobneje predstavil vsakega izmed njih.

2.2.1 Ustrezna podpora vodstva

Da bi vodstvo sploh lahko nudilo ustrezno podporo notranjemu podjetništvu, mora najprej spoznati podjetniški koncept in se nato odločiti, ali ga bo sprejelo. Notranje podjetniški koncept je še najbolj predstavljen skozi osemdimenzionalni koncept notranjega podjetništva, ki je bil podrobneje predstavljen v poglavju 1.4.

Posamezna razsežnost je pri konkretnem notranje podjetniškem konceptu lahko bolj ali manj izražena. Več kot je močnejše izraženih razsežnosti, bolj je koncept notranje podjetniški. Če se vodstvo podjetja odloči za notranje podjetniški koncept, se mora v njegovo uresničevanje vključiti dejavno:

- Opredeliti mora novo vizijo, ki bo navdihovala, jasno poslanstvo in izbrati notranje podjetniško strategijo.
- Za doseg načrtovanih ciljev mora oblikovati primerno (podjetniško) organizacijsko kulturo.

2.2.2 Opredelitev vizije, poslanstva in strategije

Nova opredelitev vizije sega čez meje tistega, kar je mogoče doseči z obstoječimi viri. Vizija naj ponuja jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja, ki ga zaposleni radi sprejmejo. Njeni pomembni vlogi sta motiviranje zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov in usmerjanje vsega obnašanja v podjetju (Pučko, 1999, str. 130–131).

Vizijo se oblikuje v dveh procesih: z racionalnim se ugotovi prednosti, slabosti, možnosti in nevarnosti podjetja in na tem gradi zeleno prihodnost; intuitivni proces, pri katerem bi lahko vključili vse zaposlene, je rezultat nenadnih prebliskov. Zaposleni podajo svoje zamisli bodočega stanja podjetja, čemur sledijo razprave, ki se sklenejo s skupno vizijo.

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje (Rozman, 1993, str. 93).

Vodstvo mora notranje podjetniški koncept vključiti v strategijo poslovanja podjetja.

2.2.3 Sprememba organizacijske kulture

Oblikovanje nove vizije podjetja, skladno z notranje podjetniškimi dimenzijami in elementi, pogojuje korenito spremembo organizacijske kulture,

Pri oblikovanju kulture podjetja poznamo tri faze: analizo, vrednotenje in oblikovanje kulture. Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture. Druga faza je vrednotenje. Njen namen je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile. Tretja faza je vpeljava nove kulture podjetja. Njen temelj je utrditi organizacijsko kulturo, skladno s strategijo podjetja in organizacijsko kulturo (Rozman, 1993, str. 174).

Shematski prikaz namišljene obstoječe organizacijske kulture in potrebne spremembe so prikazane na Sliki 2.

Slika 2: Potrebne spremembe organizacijske kulture

TRADICIONALNA KULTURA	TRADICIONALNA KULTURA	BLIŽJE TRADICIONALNI KULTURI	VMES	BLIŽJE PODJETNIŠKI KULTURI	PODJETNIŠKA KULTURA	PODJETNIŠKA KULTURA
HIERARHIJA		●		○		MREŽE, TIMSKO DELO
UKAZI			●		○	NASVETI
ŠEFI		●		○		POKROVITELJ, MENTOR
NAVODILA		●		○		VIZIJA, CILJI
KONTROLA	●			○		ZAUPANJE
VMESA VANJA			●	○		ZAS·ITA
DISTANCA		●			○	BLIŽINA
OSEMURNI DELAVNIK			●		○	DELO SE OPRAVI
DELO JE TLAKA			●	○		DELO JE ZABA VA

Legenda:

- Ugotovljena organizacijska kultura
- Zazelenjena organizacijska kultura
- > Potreben premik

Vir: M. Rebernik, *Ekonomika inovativnega podjetja*, 1990, str. 159.

S Slike 2 je razvidno, da je v namišljenem podjetju trenutna organizacijska kultura, ki je bliže tradicionalni kulturi, želeni premik pa je v smeri proti podjetniški kulturi.

2.2.4 Izbira ustreznega pristopa

Po tem, ko zavzame vodstvo zavestno odločitev podpore notranjemu podjetniškemu konceptu poslovanja, je na vrsti izbira ustreznega pristopa oziroma sistematičnega načina vpeljave notranjega podjetništva v podjetje.

Korakov programa notranjega podjetništva je sedem (Tajnikar, 1992, str. 633–634; Glas, 1991, str. 10–13):

1. Najprej mora torej vodstvo notranje podjetniški koncept spoznati in se odločiti, da ga bo sprejelo.

2. Nadalje se mora za izvedbo koncepta najprej samo usposobiti. Vodstvo se mora naučiti sprejemati različne ideje brez predsodkov, spoznati mora metode za njihovo operacionalizacijo in metode za največje črpanje potencialnih pobudnikov idej. Usposabljanje vodstva je torej neke vrste izobraževanje. V ta namen lahko angažirajo zunanje svetovalce različnih profilov.
3. Zelo pomembno je, da se zaposlene o uvajanju programa ustrezno informira. Predstaviti jim je treba naslednje informacije (Glas, 1991, str. 10):
 - Splošne informacije o vsebini in uvajanju programa ter datumu formalnega začetka. Zelo pomembno je poudariti, da je program namenjen vsem zaposlenim in se vanj lahko vključi kdor koli.
 - Opis vseh vrst podjetniških idej, za katere je zainteresirano vodstvo. Te naj bodo vsaj na začetku tesneje povezane z dejavnostjo podjetja, na primer o novih postopkih v proizvodnji oziroma pri storitvah, povezanih s trženjem ali izobraževanjem in podobno.
 - Pravila med podjetnikom in notranjim podjetnikom. Lahko se celo sklene posebna pogodba, ki določi okvire pravil. Tako se na primer lahko določijo sredstva, ki se dajo notranjemu podjetniku na razpolago, pri čemer pa lahko sodeluje tudi z lastnim kapitalom. Na osnovi čistih finančnih rezultatov poslovanja enote notranjega podjetnika je lahko notranji podjetnik udeležen tudi pri delitvi dobička ali se dogovori za drugačno obliko nagrade.
 - Obseg začetnih sredstev in nadaljnjih naložb. Na začetku je priporočljivo izbirati zlasti take ideje, ki izkoriščajo obstoječe poslovne prostore in opremo ter druge razpoložljive vire.
 - Opis pričakovanih rezultatov razvoja programa notranjega podjetnika. Pri izbiri idej za izvedbo se določi tudi pričakovani rezultat in časovno shemo. Ti bodo različni, saj ideje variirajo glede na obseg aktivnosti potrebne opreme in drugih virov, potrebnih za izvedbo. Spremembe v podjetju naj bi posledično povečevale produktivnost, ta pa poslovne rezultate.
 - Prav je, da se konkretne programe prilagodi konkretnim razmeram v podjetju in njihovim zaposlenim. Običajno jim pri tem pomagajo svetovalci.
4. Za potrebe iskanja idej in notranjih podjetnikov se oblikuje posebna skupina, ki bo zbirala, pregledovala in ocenjevala ideje. V skupino imenujemo ljudi različnih strokovnih znanj, ki uživajo v podjetju določen ugled in zaupanje. Skupina povabi avtorje najzanimivejših idej na obširnejšo predstavitev. Če vodstvo oceni, da ima ideja tržni potencial, se pobudnika vključi kot notranjega podjetnika v nadaljnji program.
5. Notranjemu podjetniku se omogoči udeležba na strokovnih seminarjih in tečajih ter obisk specializiranih sejmov, povezanih z njegovo idejo. Usposabljanje kot dodatno izobraževanje predstavlja pobudniku ideje: na eni strani nagrado in priznanje, na drugi strani pa je temelj uspešnemu delovanju v prihodnje.
6. Izdelava in predstavitev poslovnega načrta zahtevata konkretizacijo ideje. V njem se podrobneje predstavi idejo, njene načine izvedbe in pričakovane učinke. Vključi se

ustrezne tržne analize, finančne projekcije. Pri izdelavi poslovnega načrta pomaga notranjemu podjetniku podjetje. Sledi predstavitev vodstvu, temu pa razprava.

7. Če je poslovni načrt sprejet, se dogovori še način spremljanja njegove izvedbe in doseženih rezultatov.

Z vidika centralizacije in decentralizacije razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijske strukture: funkcijska, produktna (divizijska), projektna, matrična in dinamična (Lipičnik, 1998, str. 53–58):

- Funkcijska organizacijska struktura je najpreprostejša in centralizirana. Izhaja iz zahteve, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokroženem organizacijskem nosilcu. Njene prednosti so v njeni racionalnosti – naloge ene funkcije se opravljajo v enem prostoru. Vendar pa je primerna le v stabilnem okolju. To je tudi njena slabost.
- Divizijska organizacijska struktura je decentralizirana na ravni proizvodnega programa ali programsko tržne celote. Prav v tem je njena prednost, saj omogoča ločeno spremljanje dobička, zato se divizije včasih imenujejo tudi profitni centri. Slabost je najpogosteje prevelika težnja po osamosvajanju posameznih centrov.
- Projektno organizacijsko strukturo uvajamo, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt ter za izvedbo enkratnih nalog. Prednost te organizacije je, da obravnavamo projekt načrtovano in kontrolirano za ves čas njegovega trajanja. Slabosti izhajajo predvsem iz vodstvene strukture.
- Matrična organizacijska struktura se je razvila v 70. kot kombinacija divizijske in funkcijske organizacije. Je precej podobna projektni. Razlika je v tem, da sodelavci pri matrični delajo v projektu po potrebi. Zahteva skupinsko delovanje in visoko zavzetost sodelavcev za doseg ciljev.
- Dinamična organizacijska struktura se pojavlja v zadnjem času in nevidno, navadno prek računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce (primer izdelave hokejske palice, ki je zasnovana v Skandinaviji, konstruirana v ZDA, izdelana v Koreji in distribuirana prek japonske multinacionalke). Prednosti te organizacije so v njeni prilagodljivosti, vendar s sabo prinaša tudi strah poslovnežev, da ne bi mogli obvladovati vsega dogajanja, saj so odvisni od številnih partnerjev.

2.2.5 Struktura notranje podjetniške organizacije prihodnosti

Struktura notranje podjetniške organizacije prihodnosti bo organizirana projektno. Večina zaposlenih se bo selila od projekta do projekta. Pri tem ne bodo ves čas podrejeni istemu nadrejenemu, pač pa bodo ponudniki intelektualnih storitev v notranjem trgu kadrov.

Formalna struktura bo bolj podobna "virtualni": osnova bo manjša vitka organizacija, ki bo večino dela najemala pri zunanjih dobaviteljih; pri notranje podjetniškem podjetju bo večino dobaviteljev timov notranjih podjetnikov, ki bodo pravno formalnem smislu ter v

smislu pripadnosti še vedno zaposleni v matičnem podjetju (Pinchot & Pellman, 1999, str. 145).

"Pravi" podjetniki živijo v svetu številnih možnosti. Če se eden izmed dobaviteljev ne izkaže za dovolj dobrega, ga lahko zamenjajo za drugega. Tak sistem podpira učinkovitost, inovativnost in visoko kakovost storitev. Notranji podjetniki se morajo za razliko od "pravih" največkrat soočati z notranjimi monopolističnimi dobavitelji. Na primer: trženje proizvodov lahko prepustijo le eni prodajni službi, organizirani v podjetju. Če naleti notranji podjetnik v stikih s to prodajno službo na težave oziroma z njihovim delom ni zadovoljen, običajno nima druge izbire. Tak sistem povzroča frustracije notranjim podjetnikom.

Rešitev je razvoj svobodnega notranje podjetniškega sistema, v katerem notranje podjetniški timi kupujejo in prodajajo svoje storitve drugim. Hkrati pa je treba dopustiti tudi možnost dobavljanja zunaj podjetja, kadar je to utemeljeno (Pinchot & Pellman, 1999, str. 134-135).

3 PRIMER PODJETJA – MONICOLOR, D. O. O. KRANJ

3.1 Predstavitev

Monicolor, d.o.o. Kranj je družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1994 s strani Branka Poženela, ki je temeljilo na odločitvi o samostojnem podjetju, saj je od leta 1991 deloval v lastniško mešanem podjetju CIT Kranj z manjšinskim poslovnim deležem.

Podjetje je ob ustanovitvi veljalo za specializirano maloprodajno podjetje za prodajo barv in lakov za široko potrošnjo in zaključna gradbena dela z močno povezavo s Color d.d. kot enim glavnih proizvajalcev barv na slovenskem trgu.

Vendar je ta povezava delovala le nekaj let, saj je omejevala rast in nadaljnji razvoj podjetja, tako da sta se podjetji vedno bolj oddaljevali in postajali bolj ali manj konkurenca na trgu.

Pri razvoju podjetja kot samega je potrebno omeniti le glavne prelomnice v poslovanju podjetja, in sicer:

- Odločitev vstopa na trg kovinsko predelovalne industrije s sistemom dela preko mešalnih sistemov.
- Vzpostavitev 24-urnega servisa: od naročila do dobave naročenega materiala.
- Širitev portfelja produktov iz tujine:
 - Italija,

- Nemčija,
- Finska,
- Norveška.
- Ustanovitev poslovne enote v Murski Soboti.
- Prenos upravljanja podjetja na potomce.
- Odločitev o vstopu na trg lesne industrije.
- Ustanovitev skupine Monicolor: Monicolor Kranj, Monicolor MS, Puki d.o.o. (strateški partner).
- Odločitev o ekspanziji poslovanja v tujino na trge bivše Jugoslavije.
- Prenos lastništva na potomstvo.

Danes je podjetje vodilno privatno podjetje na področju nujenja rešitev pri zaščiti premazov za kovinsko industrijo preko mešalnih sistemov ter maloserijske proizvodnje ter pomemben dobavitelj v lesni industriji, ki zaposluje 16 ljudi na dveh lokacijah (Kranj ter Murska Sobota).

Monicolor Kranj ter Murska Sobota skupaj realizirata preko 4 mio EUR, s tem, da je poslovanje razdeljeno na dejansko fakturiran del in provizijski del na kovinski industriji.

Prvotna ideja o specializirani trgovini z barvami in laki predstavlja v podjetju Monicolor Kranj le 5% od skupnega prometa, medtem ko v Murski Soboti pomeni še vedno približno 50% realiziranega prometa.

Preko analize elementov notranjega podjetništva v podjetju (poglavje 4.2) bodo zgoraj zapisani glavni mejniki v poslovanju ter tudi drugi natančneje opisani, s tem pa bo tudi širše predstavljeno podjetje.

3.2 Analiza elementov notranjega podjetništva v podjetju

Če se povrnemo najprej na razmejitev podjetništva in notranjega podjetništva ter vzamemo zelo poenostavljeno razmejitev, ki definira podjetništvo kot ustanovitev novega podjetja in iskanje novih, neodvisnih priložnosti ter pri notranjem podjetništvu bolj za ohranjanje obstoječih podjetij z razvijanjem in prilagajanjem novim tržnim razmeram znotraj podjetja, potemtakem bi lahko naredil posnetek podjetniških in notranje podjetniških elementov, vezanih na Monicolor in njeno predhodnico CIT Kranj, oziroma delovanje Branka Poženela kot ustanovitelja ter njegovega naslednika.

Tako kot sem že zapisal in kar potrjujejo številni avtorji, ki so analizirali in opredelili podjetnike ter notranje podjetnike, je ločnica med podjetnikom in notranjim podjetnikom lahko zelo zamegljena, posebno če se vzame izhodišče, da je podjetnik ustanovitelj novega podjetja in tisti, ki išče nove neodvisne priložnosti, notranji podjetnik pa deluje znotraj podjetja in ga nadgrajuje ter razvija. Torej na koncu koncev tudi ustanovitelj podjetja kot

zaposleni v podjetju skladno z zgoraj zapisanim deluje kot notranji podjetnik, dokler gre za optimizacijo podjetja znotraj okvirov delovanja podjetja kot takega. Za glavno opredelitev notranje podjetniškega delovanja bo vzeta osemdimenzionalni koncept notranjega podjetništva.

V nadaljevanju bom predstavil glavne časovne iztočnice Branka Poženela kot podjetnika ter posledično vključitev mene kot njegovega naslednika. Za lažjo analizo bodo uporabljene tudi kratice BP – Branko Poženel ter MP – Marko Poženel, saj bom s tem označil pobudnika ideje in nosilca aktivnosti razvoja podjetja.

- 1990 – ideja o lastni prodajalni barv in lakov v Kranju – BP – podjetniška ideja, ki pa se je zaradi zahtevnosti izvedbe (finančno, organizacijsko, pravno, kadrovska) odložila v prihodnost.
- 1991 – povezava s podjetjem Color Invest (CI) – zaposlitev v podjetju, ki je imelo strategijo vstopa na trg alternativnega ponudnika kemičnega in z njim povezanega asortimana kot konkurenca edinemu ponudniku takrat na trgu - Chemo Ljubljana.
- 1991 – ustanovitev CIT – Color Invest Trgovina z mešanim lastništvom – notranje podjetniška ideja, saj je v okviru danih resursov podjetja CI organiziral in uspešno zaključil projekt lastne prodajalne, ki je istega leta tudi odprla svoja vrata.
- 1991–1994 – poslovanje CIT KR (kot enota CI) - Notranje podjetniški elementi:
 - Uvedba 1 računalniške mešalnice za DIY sektor na področju bivše Jugoslavije v maloprodaji; inovacija.
 - Uvoz lesnih premazov iz Italije z mešalnim sistemom – prehod iz klasične maloprodaje v industrijski sektor; novi posli ter tehnološke inovacije.
 - Sodelovanje v poslovanju matičnega podjetja CI.
 - Dodajanje novih poslovnih enot (maksimalno število 12); nove enote.
 - Ustvarjanje lastne veleprodaje; novi posli.
- Konec 1993 – BP - odločitev o formiranju lastnega – samostojnega podjetja na novi lokaciji v KR – podjetniška ideja.
- 1994 – BP – ustanovitev lastnega podjetja – tesnejša povezava s podjetjem Color d.d. Medvode – industrijska prodajalna.

Od ustanovitve podjetja naprej BP deluje kot v okvirih podjetja in izkorišča potencial ter resurse podjetja ter s svojim znanjem pripomore k rasti in razvoju podjetja kot takega. Praktično vse odločitve so v sklopu zgoraj definiranih definicij notranje podjetniške ideje in se zato njegovo delovanje ne omejuje več na podjetnika ali na notranjega podjetnika ampak samo na notranjega podjetnika.

- 1996–1997 – BP – razvoj lastnega mešalnega centra – tehnološke inovacije.
- 1997 – povezava s podjetjem Helios TBLUS na področju kovinskih premazov in mešalnega centra – novi posli.

- 1997 – "zaposlitev" MP.
- 1997 – uvedba 24-urnega servisa za kovinsko industrijo – MP – tehnološka inovacija ter samoprenova.
- 1998 – uvedba industrijske mešalnice kovinskih premazov proizvajalca ELCROM. Italija – MP – proaktivnost ter konkurenčna agresivnost.
- 1998 – zaposlitev komercialista za kovinske premaze – konkurenčna agresivnost.
- 1998–2001 – močno pozicioniranje na trgu s 24-urnim servisom.
- 1999 – prvi računalniški mešalni sistem za industrijo TECHMEC – tehnološka inovacija ter konkurenčna agresivnost.
- 2000 – 1. COROB D600 – tehnološka inovacija, proaktivnost ter konkurenčna agresivnost.
- 2003 – uvedba novih dobaviteljev (MP) – novi posli, samoprenova, prevzemanje tveganja ter proaktivnost.
 - Carboline.
 - Feidal – inštalacija novega sistema COROB D600.
- 2004 – organizacijske spremembe – uvedba lastnega računovodstva, dodaten kader (BP/MP) – samoprenova.
- 2005 – strategija 2005–2015 – MP – samoprenova.
- 2005 – MP – pomočnik direktorja s polnimi pooblastili.
- 2006 – nakup poslovnih prostorov za PE MS – BP/MP – nova poslovna enota.
- 2007 – otvoritev PE MS.
- 2009 – zaprtje PE MS kot maloprodajne enote – ohranitev industrijskega dela PE ter oddaja poslovnih prostorov – MP – samoprenova.
- 2009 – sprememba strategije poslovanja kot posledica krize – fokus na industrijo – MP – samoprenova ter konkurenčna agresivnost.
- 2010 – uvedba 2 novih dobaviteljev: – novi posli ter prevzemanje tveganja.
 - Jotun – nadgradnja Carboline.
 - ILVA – prevzem poslovanja na lesnem sektorju (prevzem dela konkurence).
- 2010 – Novi kadri: – samoprenova.
 - Tehnolog kemijske stroke.
 - Specialist lesnih premazov.
- 2010 – MP – direktor, BP prokurist.
- 2011 – ustanovitev podjetja Monicolor MS – MP – novo podjetje, samoprenova.
- 2012 – reorganizacija podjetja – BP/MP – samoprenova.
 - Regijsko – uvedba strateškega partnerja (Puki d. o. o.), razmejitev poslovanja Kranj in Murska Sobota.
 - Kadrovska.
- 2014 – MP kot FROSIO inšpektor – inšpektor za antikorozijsko – tehnološke inovacije, proaktivnost ter tekmovalna agresivnost.
- 2014 – zamenjava največjega dobavitelja FEIDAL z NOVATIC – MP – tehnološke inovacije, prevzemanje tveganja.

- 2014 – kadri:
 - zaposlitev komercialnega direktorja,
 - zaposlitev zunanjega tehnologa za lesne premaze,
- 2014 – strategija 2015 – 2025 – notranje podjetniške ideje.
 - Organizacija poslovanja v SRBIJI – nove enote.
 - Uvedba 2 dobavitelja za lesne premaze – tehnološke inovacije ter konkurenčna agresivnost.
 - Nov mešalni center KRANJ – inovacija storitev ter tehnološke inovacije, proaktivnost.
 - Sprememba kadrovske strukture – samoprenova.
- 2014 – upokožitev BP.
- 2015 – prenos lastništva podjetja.

V strategiji 2015–2025 so določene smernice delovanja podjetja v naslednjem desetletju in sama strategija pomeni glavno notranje podjetniško vodilo podjetja, ki je v celoti sprejelo notranje podjetniški duh in sledi vsem notranje podjetniškim elementom in dimenzijami, ki sem jih opisal in definiral v predhodnih poglavjih.

Skladno s poslanstvom podjetja, ki je sprejelo notranje podjetniški koncept delovanja imajo vsi zaposleni možnost prispevati svoj delež pri razvoju podjetja in imajo ustrezno podporo. Tako je že na dnevni bazi uvedena sproščena, ne hierarhična komunikacija in organizacija, prost pretok informacij ter angažiranje zaposlenih v razpravah managementa.

Podjetje je s tem načinom še povečalo fleksibilnost poslovanja ter nadgradilo oziroma racionaliziralo svoj prodajni program, se še ožje specializiralo na dobičkonosnejše prodajne programe in dobavitelje. V sklopu optimizacije prodajnega programa so bili vključeni vsi zaposleni ter bili za samostojne rešitve, ki so prispevale k boljšemu rezultatu, tudi ustrezno nagrajeni.

3.3 Širitev poslovanja

V tem poglavju bo obravnavana širitev poslovanja s splošnimi karakteristikami ter analizo trga, na katerem Monicolor deluje, ter se je odločil, da bo posloval, in sicer bo natančno obravnavan trg Slovenije ter Srbije z izhodiščem za leto 2015 ter napovedmi v prihodnje. Poseben poudarek bo namenjen trgu Republike Srbije, ki za podjetje Monicolor pomeni internacionalizacijo poslovanja, medsebojno gospodarsko sodelovanje ter analizo trga premazov.

Analiza slovenskega trga bo vključeval predvsem analizo trga premazov, ki je pomembno za razvoj podjetja in potencial, ki ga lahko podjetje na tem trgu doseže.

3.3.1 Strategije vstopa

Podjetja, ki se odločijo, da se širijo oziroma da ponudijo svoje proizvode oziroma storitve na širšem domačem ali mednarodnem trgu, imajo zato različne vzroke in posledično tudi različne načine oziroma strategije. Največkrat podjetja sili v širitev razvoj in rast podjetja ter omejenost domačega trga.

Odločitev podjetja, da izvede širitev na nov, nepoznan oziroma neobdelan trg, pogojuje skrbno načrtovanje strategije same širitve, saj ustrezna poslovna strategija maksimizira možnost širitve tako na domače kot na tuje trge. Strategija mora biti osnovana na viziji, poslanstvu ter natančno določenih ciljih, ki so usklajeni s strategijo podjetja. Podjetje mora pred začetkom procesa vstopa na nov trg na podlagi različnih dostopnih virov in tržnih analiz definirati glavne kategorije vstopne strategije na trg. Glavni motiv podjetij, ki izvajajo širitev, je želja po doseganju dobička, kljub temu pa lahko govorimo o reaktivnih in proaktivnih motivih, ki podjetje ženejo v razširjeno poslovanje.

Tabela 5: Klasifikacija motivov

	NOTRANJI	ZUNANJI
PROAKTIVNI	Menedžerska želja, nuja	Priložnost na tujih trgih
	Sinergija trženja	
	Ekonomija obsega	Menjava agentov
	Edinstvene kompetence proizvoda	
REAKTIVNI	Razporeditev tveganja	Nepričakovana naročila
	Razširjena prodaja sezonskih proizvodov	Majhnost domačega trga
	Presežni proizvodni viri	Mirujoč ali trg v upadu

Vir: SPIRIT, Izvozno okno, Priročnik za izvoznike, 2008, str. 5.

Gotovo ni idealne strategije vstopa na novi trg, saj lahko podjetja na isti trg vstopajo z zelo različnimi strategijami. Vstopne strategije lahko obravnavamo z vidika tveganja, nadzora in fleksibilnosti, vsem skupaj je značilno, da so vse tri determinante predstavljene z visokimi koeficienti.

Strategija vstopa na nove trge je podroben in obsežen poslovni načrt, ki nas seznanja s smotri, cilji, viri in politikami, ki bodo usmerjale bodoče poslovanje podjetja v

načrtovanem obdobju, da bo lahko podjetje doseglo začrtane cilje. Poslovni načrt se mora držati predvidenih štirih faz:

- razvoja širitvenih smernic (postavitev ciljev in vizije),
- faze ocene širitvenega potenciala (tržna analiza, analiza podjetja in njegove sposobnosti, izdelek oz storitev, viri in potencialne stranke),
- faze oblikovanja vstopne strategije (taktična definicija strategije širitve) ter
- faze izdelave širitvenega načrta (definicija potrebnih aktivnosti in časovni plan).

Tem štirim fazam sledi implementacija. Poslovni model je postopen in gradi na postopkih sprejemanja odločitev kot zmanjšanja števila možnih izpeljav, saj je vsaka faza nadgradnja prejšnje faze.

Monicolor je v svojem širitvenem načrtu analiziral več variant širitve na slovenskem trgu ter vstopa na srbski trg (predstavljene v poglavju 6.2), na splošno pa lahko rečemo, da mora podjetje preučiti in analizirati ter na koncu izbrati tako strategijo, s katero bo lahko zmanjšalo tveganja za naložbe podjetja in povečalo stopnjo nadzora.

V naslednji tabeli je prikazana razdelitev strategij vstopa na novi trg z vidika vodenja poslovnih aktivnosti v podjetju tujem (domačem in mednarodnem) okolju.

Tabela 6: Strategije vstopa na tuj trg

Način vstopa na tuje trge	Strategije vstopa na tuje trge
izvoz izdelkov	posredni izvoz
	neposredni izvoz s posredniki in zastopniki v tujini
	izvoz iz lastnih enot v tujini
	drugo
Način vstopa na tuje trge	Strategije vstopa na tuje trge
pogodbene oblike vstopa	prodaja licence
	franšizing
	tehnični sporazumi
	pogodbe o storitvah
	pogodbeno vodenje
	pogodbena proizvodnja
	pogodbe o inženiring poslih

se nadaljuje

Nadaljevanje Tabele 6: Strategije vstopa na tuj trg

Način vstopa na tuje trge	Strategije vstopa na tuje trge
pogodbene oblike vstopa	kooperacijska pogodba
	drugo
z neposrednimi naložbami	lastni obrati in enote v tujini
	<i>joint venture</i> (sonaložbe)
	drugo

Vir: V. Prevodnik, *Vpliv notranjega podjetništva na rast podjetja – vstop Iskre mehanizmi na iranski trg*, 2004, str. 18.

Širitev podjetja znotraj države na nov, trenutno za podjetje neznani trg so za vse velikosti podjetij možne vse vrste zgoraj opisanih strategij, odvisno od same želje in zmožnosti podjetja, gledano predvsem iz finančnega vidika, rizika ki ga je podjetje pripravljeno prevzeti ter kadrov.

V nadaljevanju bom na kratko predstavil strategije vstopa na tuje trge:

- **Neposredni izvoz**

Pri neposrednem izvozu izvoznik prevzame celotno tveganje prodaje izdelka oziroma nudenja storitve. Podjetje se mora zavedati vseh pasti in nevarnosti, ki jih ta odločitev prinaša, saj je poleg celotnega spektra potrebnih aktivnosti zagotoviti tudi ustrezne vire financiranja. Posredni izvoz

Podjetje, ki želi izvažati, ampak nima zahtevanega osebja ali virov, da bi to storilo, lahko izvažata preko agentov, distributerjev, izvoznih podjetij itd. Le-ti imajo potrebno infrastrukturo ter znanje na določenih trgih.

Za izvoznike je prodaja na tujem trgu preko posrednika lahko najboljši način za vstopne strategije saj se lahko odločijo za:

1. Prodajnega agenta, ki je praviloma samostojni podjetnik ali prodajno agencijo, ki deluje preko provizijske pogodbe. Praviloma agentura zastopa več podjetij na trgu, ki pa se praviloma medsebojno ne konkurirajo oziroma je optimalno, da se dopolnjujejo.
2. Distributerja, ki od izvoznika kupi po konkurenčni ceni, ki jo lahko s svojim zaslužkom proda na trgu. Distributer mora biti tehnično in komercialno podprt s strani izvoznika, celotno tveganje prodaje pa prevzema na svoje pleče.
3. Izvoznega centra, ki prevzema vse izvozne posle za mala in srednja podjetja, od skladiščenja, nalaganja in razlaganja blaga, do posredovanja blaga, dokumentacije, kratkoročnega in dolgoročnega posojila, tržnih raziskav in oglaševanja.

- **Licence**

Licenčni dogovor novemu zakupniku licence omogoča proizvodnjo na tujem trgu, prav tako slednji financira in gradi proizvodne obrate, izkorišča izvoznikovo blagovno znamko, patente, tehnični "know-how" v zameno za plačilo določenega odstotka ustvarjenega prometa lastniku licence.

Glavna prednost licenčnega dogovora je, da se lahko tržna penetracija doseže brez neposredne investicije s strani izvoznika. Slabost le-tega pa je, da je lahko licenčnik po izteku pogodbe glavni konkurent podjetja, čemur se lahko z določenimi klavzulami v pogodbi izognete.

- **Franšizing**

Franšizing je oblika tehnološkega licenčnega dogovora, ki dovoljuje franšizojemalcu, da uporabi blagovno znamko franšizodajalca, in sicer na točno določen način.

- **Pogodbena proizvodnja**

Pogodbena proizvodnja je način vstopa na tuj trg brez velikega vlaganja proizvajalca. Pogodbene stranke določijo asortiman artiklov ter povezanih proizvodnih procesov ter način implementacije v nov proizvodni obrat. Najpogosteje se to uporablja, ko gre za enostavno proizvodnjo. Prednost tega vstopnega načina je zmanjšanje tveganja na tujem trgu, njegova uporaba pa je razširjena predvsem v elektrotehnični, farmacevtski, avtomobilski proizvodnji ter v proizvodnji pijač in hrane.

- **Strateške povezave**

Strateške povezave so neformalne ali formalne, kapitalske ali nekapitalske, izpogajane pa so med domačim in tujim podjetjem z vzajemnim dobrobitnim strateškim poslovnim namenom. Povezave so lahko konzorcijske, ko gre za velik projekt, ali pa partnerske.

- **Vstop preko direktnih investicij**

Vstop preko neposrednih investicije zajema naslednje postavke:

1. Prodajna podružnica se osnuje, ko podjetje na novem trgu zaposli ljudi, ki upravljajo s prodajno pisarno. Odnosi s strankami, partnerji itd. se lahko enostavno razvijejo, uspeh pa je v veliki meri odvisen od osebe, ki podružnico vodi.
2. Partnerstvo v skupnem nastopanju (*joint venture*) je dogovor med domačim in tujim podjetjem o zavezah glede lastništva, prenosa tehnologije, investicije, proizvodnje in trženja. Dogovor definira odgovornosti za uspešnost in delitev dobička, stroškov, tveganj, znanja itd.
3. Lastna proizvodna podružnica v drugi delu države ali tujini izkorišča prednosti izhajajoče iz cenovnih ugodnosti in proizvodnje.

Prevzem oz. izgradnja lastne podružnice omogoča hiter vstop na trg oz. do obstoječih odnosov do strank, za kar je potrebnega veliko časa in virov. Tveganje obstaja predvsem v povezavi s predanim osebjem in kontakti s strankami, predvsem z vidika prenosa kontaktov.

3.3.2 Analiza 10 P

Da pa bi podjetje pravilno izbralo pravo strategijo, mora predhodno narediti analizo procesov podjetja in profila podjetja, da se lahko oceni pripravljenost podjetja za izzive na ciljnem trgu. Podjetje se mora zavedati omejitev in sposobnosti, bolj pomembno pa se mora počutiti sposobno vstopiti na nov trg. Pri tem mora ne le zaupati svojemu proizvodu/storitvam, ampak tudi svojim ljudem, virom, organizacijski strukturi itd., da ne bi ogrozilo uspeha na domačem oziroma delujočem in ciljnem trgu. Analiza 10 P-jev podjetja (SPIRIT, 2008) bo igrala ključno vlogo pri uspehu vstopa na ciljni trg. V nadaljevanju bodo prikazani glavne dimenzije te analize z ključnimi povzetki oziroma vprašanji, na katere si mora podjetje znati odgovoriti.

1. Ljudje (*People*)

Dobri zaposleni so pol uspeha in prav od njih je ogromno odvisno kako bo projekt vstopa na nov trg uspel. Vprašati se moramo predvsem katere človeške vire imamo na razpolago ter njihove veščine in znanja imajo ter na vse zadnje ali so ljudje sposobni se spopasti z novimi trgi in ali so usposobljeni za to ter imajo dovolj časovnih kapacitet za nove naloge.

2. Procesi (*Processes*)

Nove zahteve, novi procesi, nova strategija. Vse to nas vodi v reorganizacijo poslovanja zato je potrebno poistovetiti zaposlene skladno s novo strategijo, nenehno optimizirati procese, se prilagajati konkurentom oziroma prevzeti vodilno vlogo v narekovanju trga s proaktivno dimenzijo notranje podjetništva, vendar ne smemo pozabiti na kvaliteto izdelkov in storitev, kontrole, standardov in drugih pomembnih faktorjev, ki odločajo o uspehu oziroma neuspehu projekta vstopa na nov trg

3. Pozicioniranje (*Positioning*)

Tudi če podjetje v svoji novi strategiji jasno zapiše svoje cilje na novem trgu, je pomembno da se prilagaja novo nastalim razmeram in ugotavlja dejansko stanje na trgu pri uvajanju izdelka ali storitve na nov trg ter preverja pozicijo podjetja kot samega oziroma izdelka oziroma storitve na obravnavanem trgu, pri tem pa ne sme zanemariti pozicioniranja na domačem trgu. Glavna analiza pozicioniranja je analiza trga z analizo konkurentov.

4. Moč (*Power*)

Pridobivanje moči oziroma veljave na trgu je ponavadi dolgotrajen postopek (lahko se zgodi tudi v kratkem časovnem obdobju), veliko pa je odvisno od načina pristopa na trg, pripravljenosti podjetja prisluhniti zahtevam trga, okolju in navsezadnje načinu poslovanja na danem trgu. Bolj je podjetje močno nasproti kupcem, pogodbenikom in drugim tržnim akterjem, bolj verjetno je, da bo svojo moč in vpliv izvajalo v prid uspešnosti izvoznega projekta.

5. Produkt/Storitev (*Products/Services*)

Brez dobrega izdelka ali dobre storitve, za katerega je trg pripravljen plačati, je vsak poskus že v naprej usmerjen k propadu, zato mora podjetje dobro analizirati potrebe določenega trga, analizirati svoje produkte, da bi znalo ponuditi prave rešitve, ki bodo podjetju prinesli uspeh na določen trgu. V tem kontekstu je poznana predvsem ABC analiza produktov, s katerimi določimo kateri so najpomembnejši produkti, doma in na tujem, oziroma kateri so produkti, ki nam prinesejo največ.

Možno je, da bodo za določen trg potrebne prilagoditve oziroma, da bo ABC analiza pokazala drugačne potrebe na trgu, zato moramo biti pripravljeni na prilagoditev določenih produktov z vidika oblikovanja, označevanja, embalaže, sestavljanja in garancij, ki jih moramo ponuditi trgu.

6. Promocijske aktivnosti (*Promotion*)

Marketing je aktivnost, ki ima poseben pomen pri vstopu na nov trg, saj se potrošniki prvič seznanijo s produktom ali storitvijo oziroma rešitvami, ki jih nudimo mi. Na tem mestu moramo upoštevati zakonitosti same prodaje, se vprašati kakšen tip marketinga potrebujemo in smo tudi na vse zadnje sposobni plačati, kako se oglašuje konkurenca ter ali smo lahko inovativni pri oglaševanju.

7. Cena (*Pricing*)

Določitev "prave" cene za izdelek oziroma storitev, ki jo nudimo je umetnost svoje vrste, vendar prav cenovna politika, oziroma cenovno pozicioniranje določa podajo na trgu. Preko analize trga, smo morali pridobiti določene informacije kako trg diha in kaj, oziroma za koliko je pripravljen sprejeti novega konkurenta na trgu, vendar je od podjetja odvisno kakšno strategijo si je izbral, kakšen sistem postavljanja cen sledi, količino znanih in ne znanih posrednih stroškov upošteva (trošarine, dajatve, transportni stroški, manipulacija, stroški vezave zalog, stroški skladiščenja, itd) Podjetje si lahko postavi na podlagi odgovorov na ta dejstva tudi različne ekonomske različice poslovanja na novem trgu, saj si lahko določimo več nivojev cenovne politike za isti izdelek oziroma storitev predvsem z vidika zaslužka, ki ga želimo ustvariti.

8. Kraj prodaje (*Place of sale*)

Znotraj te kategorije je potrebno upoštevati zemljepisne danosti novega trga, bazni kraj poslovanja, distribucijsko mrežo ter način distribucije na danem trgu, rešitve konkurence ter možnosti inovativnih pristopov pri distribuciji.

9. Planiranje in nadzor (*Planning and control*)

Zagotavljanje ustreznega planiranja procesov ter njihov nadzor v fazi implementacije na trgu, je ključnega pomena pri doseganju strategije oziroma za doseg postavljenih ciljev, ki smo jih določili v strategiji podjetja. Preko nadzornih elementov moramo redno spremljati dogajanje na trgu, da lahko reagiramo na dogajanje, da se lahko prilagajamo oziroma da v danem trenutku spremenimo strategijo poslovanja. Nadzor nam mora v vsakem trenutku pokazati kje smo in na podlagi tega mora vodstvo oziroma za to določeni ljudje podati odgovor kako naprej.

10. Precedensi iz analize trga (*Precedents from marketing scanning*)

Informacije, ki jih podjetje je že dobilo preko lastne analize oziroma jih je zasledila v povezavi z konkurenco mora analizirati, da bi možne napake in precedense drugih eliminirala, oziroma se jim izognila, da ne bi le-ti ogrozili vstop na tuj trg. Podjetje si ne sme zatiskati oči pred dejanskim stanjem na trgu, posebnostim države in njihove politike ter na vse zadnje mora upoštevati mentaliteto ljudi.

3.3.3 Finančna analiza

Ker pa se vse začne in konča pri denarju, je seveda najpomembnejša analiza in pokazatelj smotrnosti vstopa na novi trg finančna analiza, ki mora bazirati na odgovorih in dejstvih, ki so predstavljena zgoraj, da bi dobljeni rezultati imeli sploh smisel in da bi bilo podjetje čim bolj pripravljeno na vse pasti ter ovire pri vstopu.

Finančna analiza mora vključevati naslednje pomembne dele:

- predpostavke finančnih izračunov in projekcij,
- viri financiranja investicije in uporaba sredstev,
- bilance stanja,
- izkazi poslovnega izida,
- izkaz finančnega izida,
- drugi finančni kazalci in kazalniki ter
- poglobljena vsebinska analiza vseh finančnih izračunov.

Na podlagi finančne analize mora podjetje zagotoviti vire financiranja s katerim bo pokrila investicijo, saj vsaka dejavnost v fazi vstopa na nov trg predhodno potrebuje določena

sredstva, zato lahko to posplošeno rečemo, da ima podjetje na voljo dva vira financiranja, in sicer: lastniško ter dolžniško financiranje.

Osnovno načelo je, da se kratkoročna sredstva financirajo s kratkoročnimi finančnimi viri, dolgoročna sredstva pa se financirajo z dolgoročnimi finančnimi viri. Kratkoročna sredstva predstavljajo npr. nakup blaga oziroma razkorak med dejansko prejetim plačilom in plačilnim rokom do dobavitelja, plače in obresti. Dolgoročna sredstva predstavljajo dolgoročne investicije v opremo in stroje ter nove poslovne prostore.

Viri lastniškega financiranja so lastna sredstva podjetnika in drugih sovlagateljev, ki jih v podjetje vložijo v obliki kapitalskih deležev ali v obliki delnic. Financiranje z lastniškim kapitalom daje vlagatelju pravico do lastniškega deleža v podjetju. Pri taki obliki financiranja ni treba zastaviti sredstev in plačilo je povezano z dobičkom. Zasluzki vlagateljev so torej odvisni od dobičkonosnosti podjetja. Slabost lastniškega financiranja je, da podjetnik prepusti del lastništva in nadzora. Če podjetje propade, ima vlagatelj izgubo.

Financiranje z dolžniškimi viri sredstev, torej s posojili ali kapitalskimi vložki investorjev, temelji na zahtevi, da je projekt tehnično, tehnološko, ekonomsko, finančno, pravno, ekološko ter drugače izvedljiv in da predstavlja sprejemljivo raven tveganja.

Vsak projekt je povezan z različnimi vrstami tveganj, ki se jim ni mogoče izogniti, zato je prepoznavanje in obvladovanje tveganj bistvenega pomena za financiranje.

Tveganje je pravzaprav možnost, da izid (prihodnost) ne bo takšen, kot je bil predviden. Npr. tveganje je možnost, da bo dejanski donos investicije (naložbe) ali dobiček podjetja drugačen, kot je bil predviden in pričakovan. To vključuje možnost stagnacije ter izgube dela ali celotne investicije. V nadaljevanju navajam ekonomska (komercialna) tveganja, ki imajo velik vpliv na stroške financiranja projekta in so lahko:

1. Tveganje inflacije: večina sredstev financiranja investicij/projektov je zaradi večje prilagodljivosti črpanj in plačil odobrenih na podlagi variabilne obrestne mere in zato se lahko v primeru inflacije denarni tok projekta zmanjša ter pade pod raven, potrebno za plačila zapadlih obveznosti.
2. Tečajna tveganja: ta niso vezana le na spremembo deviznega tečaja, pač pa tudi na konvertibilnost domače valute.
3. Obrestno tveganje: je tveganje, da bodo obrestne mere v prihodnosti višje od pričakovanih.

Obstajajo še ostala tveganja, kot so: politična tveganja (vojna, revolucija, nekonvertibilnost valute, nacionalizacija, sprememba fiskalne politike ali davčnega režima ipd.), pravna tveganja (povezana s spremembo zakonodaje), projektna tveganja (tveganja razvoja in

priprave projekta, tveganja povezana z izgradnjo in dokončanjem projekta, tehnična tveganja, tveganje upravljanja).

3.3.4 Pridobivanje informacij o trgu

Analiza trga podjetje izvede preko uporabe primarnih in sekundarnih podatkovnih virov, kjer se za primarne vire štejejo tržne raziskave s pomočjo vprašalnikov, razgovorov in ostalih neposrednih stikov z deležniki na trgu, medtem ko za sekundarne vire štejemo podatke iz različnih virov, kot npr. statistični podatki o nekem trgu, blagovni menjavi, splošno znanih dejstvih in podobnih informacijah.

V sklopu izvajanja primarne tržne analize podjetje dobi podatke o točno določenem trgu, katera raziskava je prilagojena potrebam podjetja in odgovarja na specifična vprašanja, ki so pomembna za podjetje. Slabost le-te je dolgotrajnost in praviloma je povezana z velikim finančnim vložkom.

Uporaba sekundarnih virov je omejena na tuje vire, ki niso prilagojeni za podjetje, so pa za to hitro dostopni, praviloma finančno veliko ugodnejši, vendar je treba biti pri uporabi le teh izredno previden, saj so lahko hitro zavajajoči. Vsi ti podatki so praviloma starejše narave, vsaj 2 leti, precej obsežni in velikokrat na nekaterih trgih tudi prirejeni.

Mnenja sem, da je potrebna kombinacija obeh virov, s poudarkom na primarnih virih, saj le ti lahko potrdijo ali ovržejo sekundarne vire.

4 SLOVENIJA

Analiza Republike Slovenije bo vključevala splošno predstavitev države ter nekatere makroekonomske pokazatelje ter napovedi. V nadaljevanju se bom veliko bolj orientiral na trg premazov, saj je to področje delovanja podjetja.

4.1 Splošna predstavitev države

Slovenija je demokratična republika, ki spada v mlajšo generacijo demokracij v Evropi. Slovenija je razglasila svojo neodvisnost 25. junija 1991 na podlagi odločitve na plebiscitu šest mesecev prej. Temu je sledilo mednarodno priznanje in sprejem v družbo OZN. Slovenija je postala članica EU 2004 in 2007 in z uvedbo evra vstopila v Evropsko monetarno unijo ter leta 2008 kot prva med novimi članicami predsedovala Svetu EU.

Tabela 7: Osnovni podatki o Sloveniji

Uradni naziv:	Republika Slovenija
Mednarodna oznaka:	SLO/SI
Glavno mesto:	Ljubljana
Velikost (km ²):	20273
Prebivalci (mio):	2,06 (ocena 2014)
Uradni jezik:	Slovenščina
BDP na prebivalca:	24.006 EUR (2014)
Denarna enota:	Euro (EUR)

Najpomembnejši gospodarski sektorji Slovenije leta 2014 so bili industrija (27,1%), trgovina na debelo in drobno, promet, nastanitvene in gostinske dejavnosti (20,4%), javna uprava, obramba, izobraževanje, zdravstvo in socialne storitve (17,0%).

Glavni izvozni in uvozni partnerji so Nemčija, Italija in Avstrija.

Tabela 8: Pomladanska napoved 2016 glavnih makroekonomskih agregatov

	Pomladanska napoved (marec 2016)			
	2015	2016	2017	2018
BRUTO DOMAČI PROIZVOD				
BDP, realna rast v %	2,9	1,7	2,4	2,3
BDP, v mio EUR, tekoče cene	38.543	39.598	40.613	41.880
ZAPOSLENOST, PLAČE IN PRODUKTIVNOST				
Zaposlenost, statistika nacionalnih računov, rast v %	1,4	0,9	0,9	0,7
Št. registriranih brezposelnih, povprečje leta, v tisoč	112,7	107,4	101,0	94,7
Stopnja registrirane brezposelnosti v %	12,3	11,7	11,0	10,3
Stopnja brezposelnosti po anketi o delovni sili v %	9,0	8,6	8,1	7,5
Bruto plače na zaposlenega, realna rast v %	1,2	2,0	0,7	0,7
- zasebni sektor	1,0	0,9	0,5	0,9
- javni sektor	1,7	3,8	1,1	0,6
Produktivnost dela (BDP na zaposlenega), realna rast v %	1,4	0,8	1,5	1,7

se nadaljuje

Nadaljevanje Tabele 8: Pomladanska napoved 2016 glavnih makroekonomskih agregatov

	2015	2016	2017	2018
MENJAVA S TUJINO				
Izvoz proizvodov in storitev, realna rast v %	5,2	3,7	4,8	4,9
Izvoz proizvodov	5,1	3,5	4,9	5,0
Izvoz storitev	5,4	4,3	4,2	4,2
Uvoz proizvodov in storitev, realna rast v %	4,4	3,0	5,1	5,0
Uvoz proizvodov	4,9	2,9	5,3	5,1
Uvoz storitev	1,8	3,7	4,3	4,4
PLAČILNO BILANČNA STATISTIKA				
SALDO tekočega računa plačilne bilance v mio EUR	2.810	2.960	2.754	2.627
- v primerjavi z BDP v %	7,3	7,5	6,8	6,3
Saldo blagovno-storitvene menjave s tujino v mio EUR	3.661	4.157	3.841	3.846
- v primerjavi z BDP v %	9,5	10,5	9,5	9,2
DOMAČE POVPRASEVANJE				
Domača potrošnja, realna rast v %	2,1	1,0	2,3	2,1
v tem:				
Zasebna potrošnja	1,7	2,1	1,7	1,7
Državna potrošnja	0,7	0,9	0,2	0,1
Investicije v osnovna sredstva	0,5	-3,0	6,0	5,0
Sprememba zalog, prispevek k rasti BDP v o. t.	0,8	0,2	0,0	0,0
TEČAJ IN CENE				
Razmerje USD za 1 EUR	1,11	1,111	1,114	1,114
Realni efektivni tečaj – de	-3,8	-0,1	-0,4	-0,4
In	-0,5	0,6	1,2	1,4
In	-0,5	-0,3	1,3	1,3
Cena nafte Brent v USD / sodček	52,4	35,0	41,5	45,1

Vir: UMAR, Pomladanska napoved, 2016.

4.2 Trg premazov

Kemijska industrija je eden od ključnih stebrov slovenskega in evropskega gospodarstva. Zajema med seboj tesno povezane dejavnosti, ki vse slonijo na kemijskih tehnologijah in procesih. To so proizvodnja kemikalij, kemijskih izdelkov in umetnih vlaken, farmacevtskih izdelkov ter izdelkov iz plastike in gume.

Njen prispevek k moči in konkurenčnosti Slovenije kot celote je občuten. Nekateri segmenti kemijske industrije so celo med tistimi, ki jih država izpostavlja kot zgled uspešnega in učinkovitega razvoja ter prilagajanja hitro spreminjajočim se tržnim potrebam in trendom.

Kemijska industrija zagotavlja napredne materiale in tehnologije tudi za ostalo predelovalno industrijo, zato je glede tega vitalnega pomena za celotno svetovno gospodarstvo. Svet EU jo je maja 2009 uvrstil med prednostne panoge, saj ponuja tudi trajnostne rešitve za številne današnje okoljske in druge probleme.

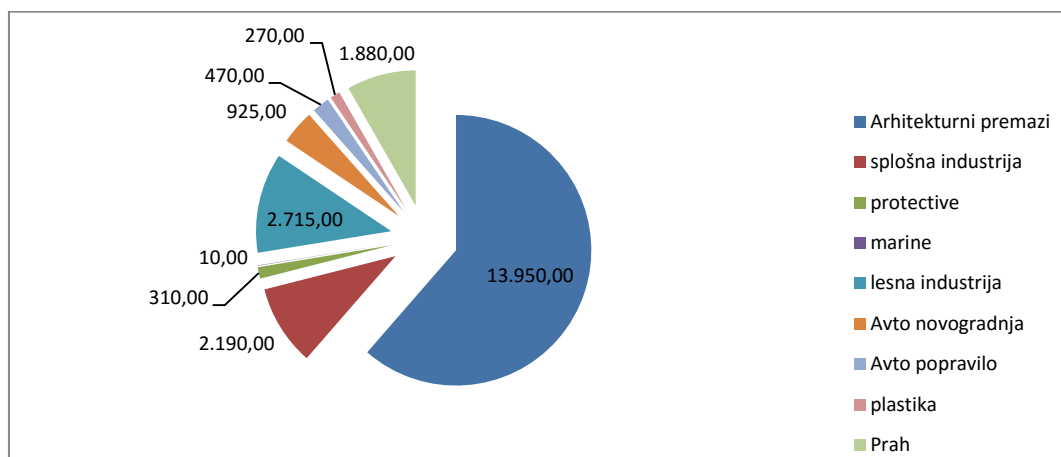
Kot številne druge je tudi slovenska kemijska industrija izpostavljena močnim konkurenčnim pritiskom drugih evropskih držav in svetovnih regij, zlasti hitro rastočih gospodarstev. Pri tem izpolnjuje zahteve evropske zakonodaje, ki je na področju varovanja zdravja in okolja pred negativnimi učinki kemikalij med najstrožjimi v svetu.

Proizvodnja in distribucija premazov, ki predstavlja le del kemijske industrije, je segment, ki je razdeljen na naslednje skupine:

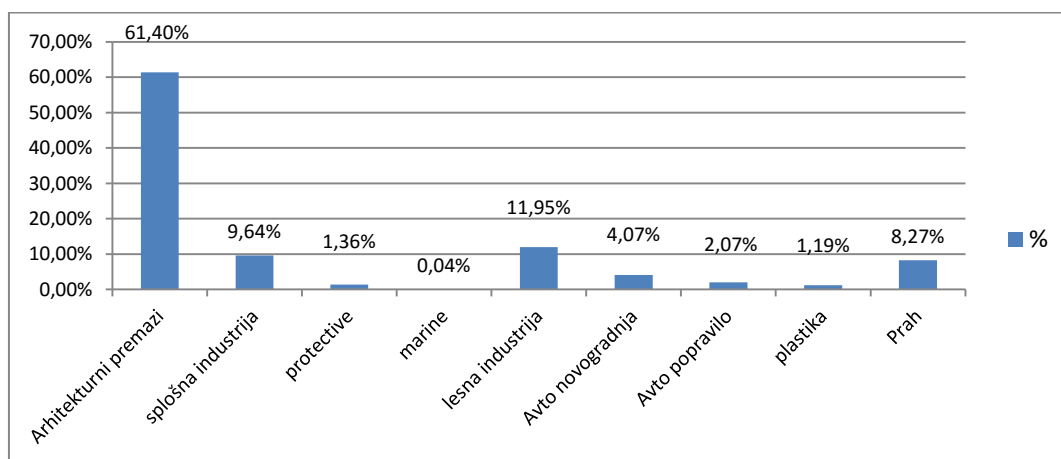
- Arhitekturne barve (premazi za gradbeništvo in dekorativa).
- Splošna industrija.
- "Protective" premazi – premazi za težko antikorozijsko ali s kartico AKZ.
- Premazi za "marine" sektor.
- Premazi za lesno industrijo.
- Avtomobilski sektor:
 - Novogradnja.
 - Popravila.
- Premazi za plastiko.
- Prašne barve.

Lastna analiza slovenskega trga, baziranega na dolgoletnem zbiranju podatkov iz različnih virov (uradnih in neuradnih) ter s pomočjo mednarodnih inštitucij za raziskave trga, pokaže naslednje podatke za leto 2015, zbrane v štirih grafih, ki predstavljajo segmentacijo trga količinsko ter vrednostno v skupni velikosti 22.720 ton oziroma približno 76 mio EUR.

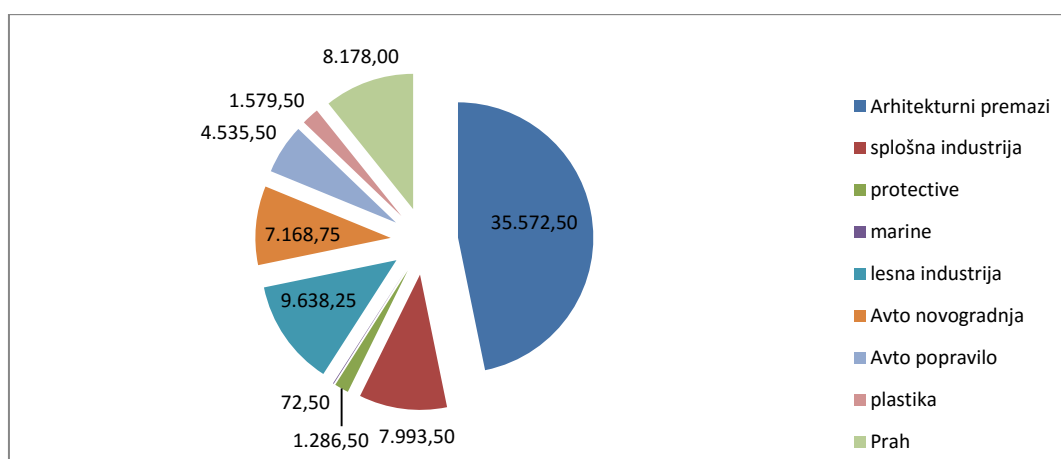
Slika 3: Potrošnja premazov v tonah v letu 2015



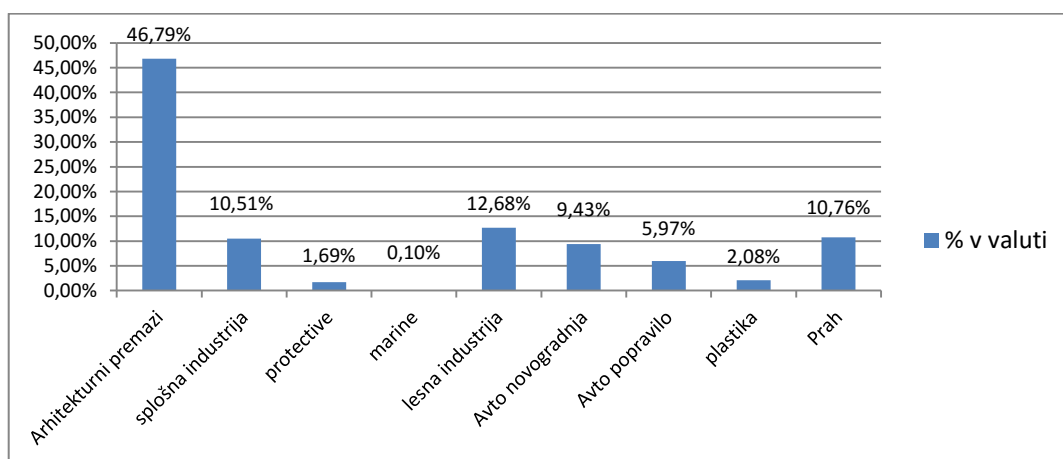
Slika 4: Količinska potrošnja premazov odstotkovno v letu 2015



Slika 5: Potrošnja premazov vrednostno v 1000 EUR v letu 2015



Slika 6: Potrošnja premazov odstotkovno v letu 2015



Iz razporeditve po segmentih izhaja, da glavno področje predstavljajo arhitekturni premazi, tako količinsko kot vrednostno. To je pričakovano, saj je to segment, ki pokriva celotno dekorativo, gradbene premaze, fasade in drug spremljajoč program. Iz grafov izhaja tudi, da so to cenejši premazi na enoto mere, saj dosega delež v skupni vrednosti za 15 odstotkovnih točk nižji rezultat, kot delež v skupnem količinskem obsegu prodaje. Tudi po izkušnjah podjetja se v tem sektorju dosega bistveno manjše marže, kar je posledica močne konkurence.

Skupina Monicolor sicer deluje na tem segmentu, a predstavlja sektor manj kot 10% celotnih prihodkov ter manj kot 5% razlike v ceni. S tega vidika to ni in ne more biti strateška panoga delovanja v taki obliki kot podjetje poznamo danes.

Arhitekturni premazi niso strateška panoga podjetja, tako da se slednje skladno s sprejeto strategijo osredotoča na ostale segmente, ki količinsko predstavljajo približno 38% ter-zneskovno 53% trga.

Podjetje je na podlagi zgoraj zapisanih dejstev svoj trg našlo na področju industrijske rabe kovinskih premazov skupaj z AKZ premazi ter lesno industrijo, kjer pa se je omejilo na distribucijo premazov za pohištveno industrijo, tako imenovani interjer. Le-to predstavlja približno polovico prihodkov v lesni industriji na nivoju države.

Skupni seštevek primarnega potencialnega trga za Monicolor v Sloveniji tako predstavlja kovinski sektor z rangom 9,3 mio EUR ter lesni sektor v rangi 5 mio EUR oziroma trg v velikosti dobrih 14,3 mio EUR.

To stanje kaže na to, da podjetje z letom 2015 pokriva približno 24% potreb trga.

5 SRBIJA

V nadaljevanju bo predstavljena republika Srbija kot izbrani trg, na katerega se je podjetje odločilo vstopiti skladno s strategijo 2014–2025. To je internacionalizacija poslovanja v pravem pomenu, saj podjetje občasno že dobavlja določene proizvode tudi v druge države, kot so na primer Hrvaška, Avstrija, Makedonija, vendar gre v tem primeru le za bolj ali manj vezane posle in podjetje ni aktivno vključeno na trgu.

Predstavitev bo vključevala splošno predstavitev z gospodarskega vidika, zunanje trgovine, investicij ter medsebojnega sodelovanja s Slovenijo. V nadaljevanju bo predstavljen trg premazov na splošno ter z izbranimi segmenti.

5.1 Splošna predstavitev države

Republika Srbija je demokratična republika, ki je nastala z razpadom Jugoslavije. Kot večni nasprotnik vsem odcepitvam se je dolgo bojevala s sosednjo Hrvaško ter Bosno in Hercegovino, bila združena s Črno goro in Kosovom, ki sta sedaj neodvisni državi. To dejstvo je dolgo oziroma še sedaj zaznamuje samo državo, ki pa je po letu 2002 začela s tranzicijo, katere osnovni cilj je razvoj tržnega gospodarstva ter vključevanje v svetovne gospodarske tokove. Marca 2012 je dobila status kandidatke za EU in januarja 2014 še formalen začetek pogajanj ter pogajalski okvir z EU. Začetek pogajanj ima za Srbijo močno simbolno vrednost, saj pomeni začetek sprememb v srbski družbi.

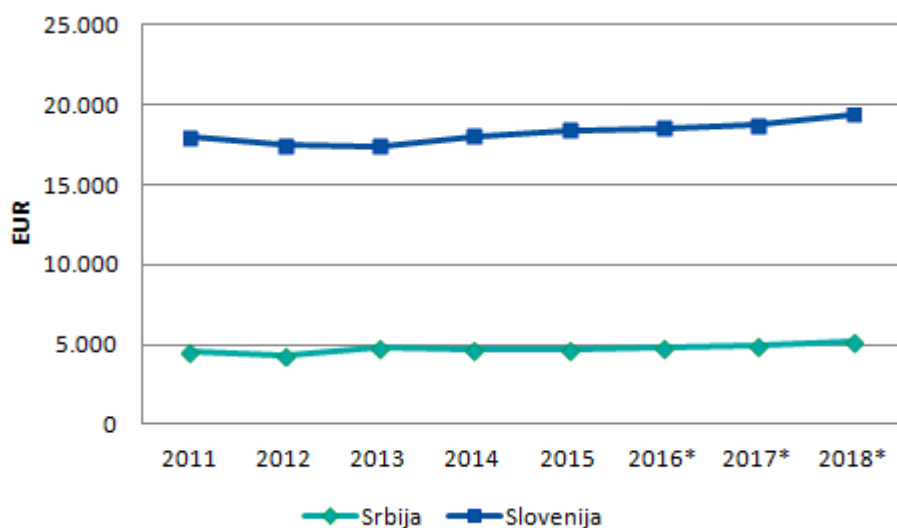
Tabela 9: Osnovni podatki o Srbiji

Uradni naziv:	Republika Srbija
Mednarodna oznaka:	RS/SRB
Glavno mesto:	Beograd
Velikost (km ²):	88.361 (vključno s Kosovom)
Prebivalci (mio):	7,2 (ocena 2014)
Uradni jezik:	srbski; madžarski, romunski, rusinski, hrvaški (v Vojvodini)
BDP na prebivalca:	4.602 EUR (2014)
Denarna enota:	Srbski dinar (RSD)

5.1.1 BDP in struktura potrošnje

BDP je v letu 2015 zrasel za 0,7% in dosegel 33,1 milijard EUR. Za leto 2016 napovedujejo analitiki 2,2% rast BDP, v letih 2017 in 2018 pa 3,5% in 3,7% rast BDP.

Slika 7: Primerjava gibanja BDP na prebivalca Srbije in Slovenije



Vir: SPIRIT, Izvozno okno, Pregled gospodarskih gibanj, 2016.

Zasebna potrošnja je v letu 2015 upadla za 0,7%. Za leto 2016 napovedujejo 0,8% rast zasebne potrošnje, v letih 2017 in 2018 pa naj bi v povprečju zrasla za 1,3% letno. Javna potrošnja je v letu 2015 upadla za 3%. V letu 2016 naj bi javna potrošnja upadla za 2%, v letu 2017 pa za 3%. V letu 2018 naj bi javna potrošnja zrasla za 3%. Investicijska potrošnja je v letu 2015 zrasla za 0,9%. V letu 2016 naj bi rast znašala 1,3%, v letih 2017 in 2018 pa napovedujejo 1,2% letno rast investicij.

Tabela 10: Statistični indikatorji za obdobje 2014–2017

	2017*	2016*	2015	2014
Število prebivalcev (v mio):	7,0	7,1	7,1	7,1
Gostota prebivalstva (št. ljudi/km ²):	/	/	82 ⁺	82
BDP (v mlrd EUR po tekočih cenah):	34,7	34,3	33,1	33,2
BDP per capita (v EUR):	4.920	4.848	4.658	4.662
BDP (PPP, v mlrd EUR):	90,5	91,9	83,6	68,4
BDP per capita (PPP, v EUR):	12.848	13.000	11.775	9.590
Rast BDP (v %):	3,5	2,2	0,7	-1,8
Stopnja nezaposlenosti (v %):	18,5	18,9	19,3	19,7
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	3,5	1,8	1,5	2,1

se nadaljuje

Nadaljevanje Tabele 10: Statistični indikatorji za obdobje 2014–2017

	2017*	2016*	2015	2014
Uvoz blaga (v mlrd EUR):	-17,3	-17,8	-16,1	-14,7
Izvoz blaga (v mlrd EUR):	12,9	13,2	11,9	10,6
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	7,0	5,0	8,6	5,7
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	5,4	4,0	5,7	5,6
Vhodne tuje neposredne investicije (v mlrd EUR):	2,3	2,0	1,7	1,5
Slovenski izvoz (v mio EUR):	/	/	743,6	658,3
Slovenski uvoz (v mio EUR):	/	/	400,2	415,4
Stopnja tveganja države (op):	/	42	45	48
Razred tveganja (op):	/	C	C	C
Enostavnost poslovanja**:	/	59	68	/

Opombe:

(op): Stopnja tveganja države: 0–100, 100 pomeni največje tveganje; Razred tveganja: A–E, E pomeni največje tveganje.

(*) EIU napoved

(**) Uvrstitev države po podatkih Svetovne banke; 1–189.

(+) Povprečna vrednost za obdobje 2010–2014 po podatkih Svetovne banke.

(/) Podatek ni na voljo.

Vir: SPIRIT, Izvozno okno, Indikatorji Srbija, 2016.

5.1.2 Gospodarstvo

Srbija je država z velikim tržnim potencialom predvsem zaradi dinamičnega domačega povpraševanja ter odprtosti za trgovanje in tuje investitorje. Ekonomski model, ki so ga razvile srbske oblasti, sedaj spodbuja izvoz, ob upoštevanju prednosti, kot sta geografski položaj in kakovost delovne sile.

Država ima koristi od podpore Evropske unije in mednarodnih finančnih institucij (Svetovna banka, EIB, EBRD), ki so sposobni mobilizirati več kot 1 milijardo EUR letno za posodobitev infrastrukture v državi in podpiranje gospodarskih naložb. Srbija je razvila opazno odvisnost od tujega financiranja teh programov. (SPIRIT, 2016c)

BDP v Srbiji je v letu 2015 ponovno padel in znaša 4.613 EUR na prebivalca, med tem ko je leta 2014 znašal 4.710 EUR, 2013 4.762 EUR

Groba razdelitev BDP po sektorjih pokaže, da je najpomembnejši sektor so storitve z 51%, sledi jim industrija z 39% ter kmetijski sektor z 10%, ki pa zaposluje 21% prebivalstva.

Kot je bilo že zgoraj zapisano, je industrijski sektor drugi največji sektor gledano z vidika BDP, ki zaposluje približno 25% aktivnega prebivalstva. Glavne industrijske panoge so

strojna, kemična, kovinska, živilska, pohištvena, tekstilna in farmacevtska industrija. Vse bolj perspektivna postaja avtomobilska industrija, ki tudi privablja tuje investitorje.

Kot v večini držav se je tudi v Srbiji industrijska proizvodnja v letu 2009 precej zmanjšala, in sicer za 12,7%. (SPIRIT, 2016c)

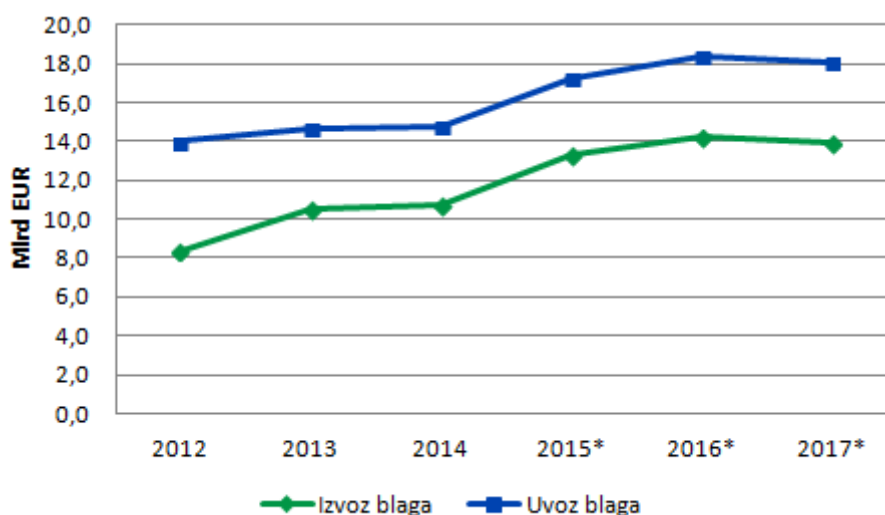
Gibanje industrijske proizvodnje je iz leta v leto drugačno, enkrat pozitivno enkrat negativno, dejstvo pa je da v letu 2015 beležijo 8,8% rast. FocusEconomics (2016b) napoveduje za leto 2016 4,5% rast za leto 2017 pa 4,1%.

5.1.3 Zunanja trgovina

Srbija je v letu 2014 izvozila za 10,7 milijard EUR blaga, uvozila pa ga je za 14,7 milijard EUR. Primanjkljaj v blagovni menjavi je znašal 4 milijarde EUR. Največ je Srbija v letu 2014 uvažala mineralna goriva, vozila, strojno, električno in elektronsko. Najpomembnejša zunanjetrgovinska partnerica je Nemčija, od koder so v letu 2014 uvozili za 11,8% celotnega uvoza. Največ je v letu 2014 Srbija izvažala vozila, električno, elektronsko in strojno opremo ter plastiko. Največ so izvozili v Italijo (17,4% celotnega izvoza). Sledijo Nemčija, BiH, Rusija in Romunija.

V grafu 5 lahko vidimo pričakovana gibanja izvoza in uvoza v letih 2016 ter 2017, kjer lahko vidimo, da je pričakovan uvoz v letu 2016 ter 2017 približno 18 milijard EUR, izvoz pa se bo v teh dveh letih gibal okoli 14 milijard EUR.

Slika 8: Srbija – gibanje izvoza in uvoza blaga 2012–2017



Vir: SPIRIT, Izvozno okno, Pregled gospodarskih gibanj, 2016.

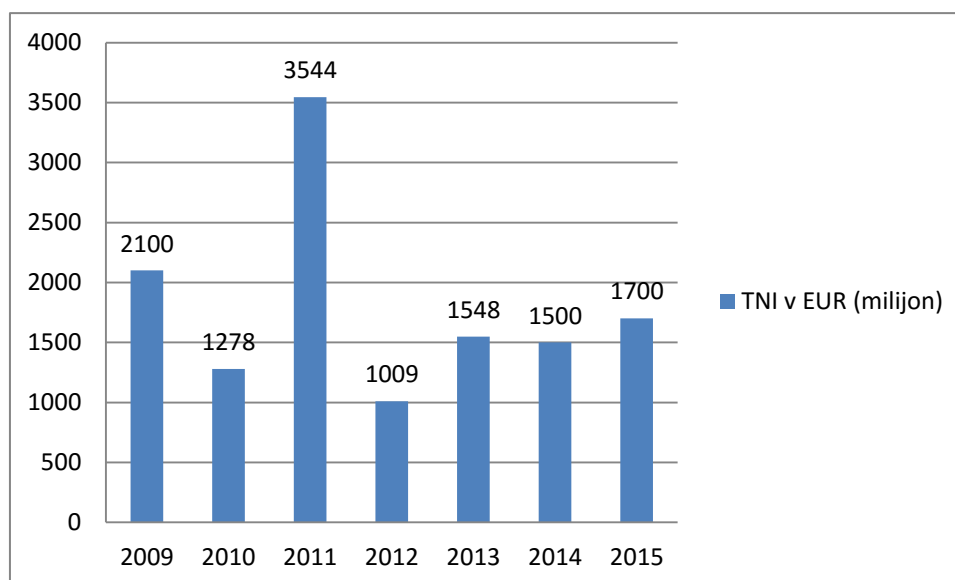
RAS (2016) navaja da so celotne vhodne tuje neposredne investicije (TNI) v Srbiji od leta 2000 do leta 2015 znašale preko 26 milijard EUR. Vrednost TNI se z leti spreminja in se gibljejo od približno 1 milijarde v letu 2012 do približno 3,5 milijarde v letu 2011. V letu 2015 (v obdobju januar – oktober) je vrednost TNI znašala 1,7 milijarde EUR.

Glavne investicije se izvajajo v naslednje sektorje:

- Avtomobilska industrija: 17,2%
- Industrija hrane in pijače ter kmetijstvo: 10,2%
- Tekstilna industrija: 7,5%
- Gradbeništvo: 6,7%
- Elektrotehnika in elektronika: 5,7%
- Stroji in oprema: 5,5%

Slovenija po številu TNI predstavlja 8,5% ter pod 5% vrednosti TNI.

Slika 9: Gibanje vhodnih in izhodnih TNI v Srbiji 2009 –2016



Vir: RAS, *Uspešne priče*, 2016.

5.1.4 Bilateralni ekonomski odnosi Srbije s Slovenijo

V nadaljevanju bodo predstavljeni medsebojno gospodarsko sodelovanje med državama v obdobju 2009 do 2015.

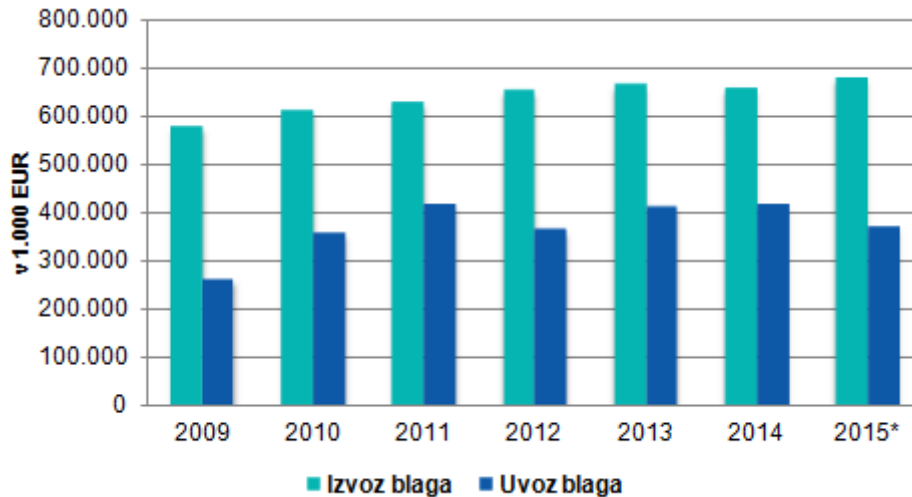
Tabela 11: Blagovna menjava med Slovenijo in Srbijo 2009–2015

Leto	Izvoz blaga	Uvoz blaga	Skupaj	Saldo
2009	579.688	261.401	841.089	318.287
2010	613.012	357.298	970.310	255.714
2011	629.710	416.529	1.046.239	213.181
2012	654.622	363.994	1.018.616	290.628
2013	664.816	411.940	1.076.756	252.876
2014	658.323	415.448	1.073.771	242.875
2015*	680.503	369.966	1.050.469	310.537

Opomba: (*) Podatki se nanašajo na obdobje jan–nov (posodobljeno februarja 2016) in so v 1000 EUR

Vir: SPIRIT, Izvozno okno, Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2016.

Slika 10: Blagovna menjava med Slovenijo in Srbijo 2009–2015



Opomba: (*) Podatki se nanašajo na obdobje jan–nov (posodobljeno februarja 2016).

Vir: SPIRIT, Izvozno okno, Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2016.

Tabela 12: Slovenski izvoz v Srbijo v letu 2014 po skupinah proizvodov

Delež v %	EUR	Skupina proizvodov
13	84.976	Vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihovi deli in pribor
13	84.530	Jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli
12	75.880	Farmacevtski proizvodi
10	66.876	Električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke
5	34.335	Plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume
4	27.572	Papir in karton, izdelki iz papirne mase, papirja ali kartona

Opomba: (*) Podatki se nanašajo na obdobje jan–nov (posodobljeno februarja 2016) in so v 1000 EUR

Vir: SPIRIT, Izvozno okno, Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2016.

Tabela 13: Slovenski uvoz iz Srbije v letu 2014 po skupinah proizvodov

Delež v %	EUR	Skupina proizvodov
17	70.324	Aluminij in aluminijasti izdelki
16	66.219	Jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli
10	42.903	Električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke
6	23.360	Plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume
5	19.621	Obutev, gamaše in podobni izdelki, deli teh izdelkov
5	19.074	Pohištvo, posteljnina, žimnice, nosilci za žimnice, blazine in podobni polnjeni izdelki, svetilke in pribori za njih, neomenjeni drugje, osvetljeni znaki, montažne zgradbe

Opomba: (*) Podatki se nanašajo na obdobje jan–nov (posodobljeno februarja 2016) in so v 1000 EUR

Vir: SPIRIT, Izvozno okno, Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2016.

Tabela 14: Mesto in delež Slovenije v blagovni menjavi Srbije v letu 2014

	Mesto	Delež (v %)
Izvoz blaga v Slovenijo	8	3,2
Uvoz blaga iz Slovenije	14	2,7

Vir: SPIRIT, Izvozno okno, Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2016.

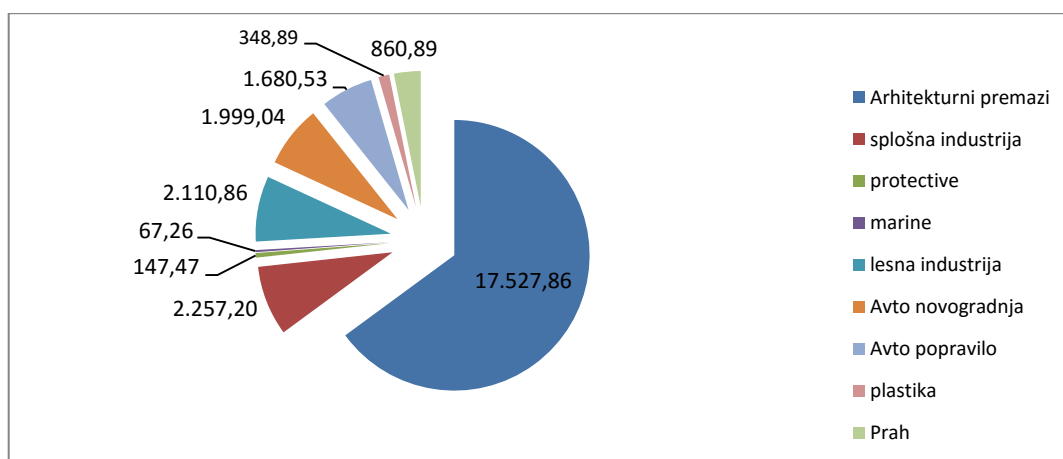
5.2 Trg premazov

Tako kot za slovenski trg tudi za srbski trg ne obstajajo redne analize trga, znana je večja analiza iz leta 2008, mednarodna analiza iz leta 2011 ter obnovitev le-te 2014. Podatki, ki so na voljo, so zelo splošne narave, z mnogimi lastnimi preverjanji pa se lahko pride do določene slike trga, ki bo predstavljena spodaj.

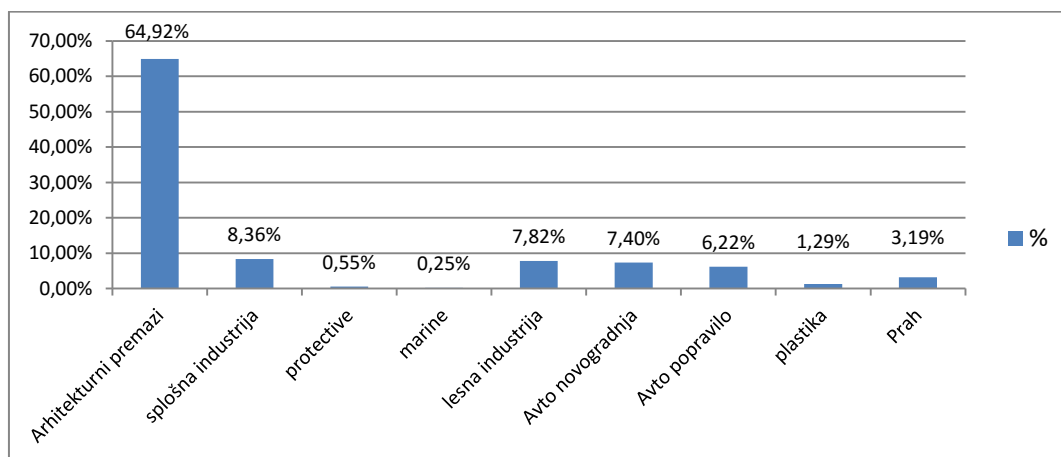
V letu 2011 je bila ocenjena poraba 27.000 t premazov, do leta 2016 naj bi se le-ta dvignila na približno 35.000 t, kar pa se dejansko ni zgodilo in lahko rečemo, da je zatečeno stanje 2014 enako letu 2011. Tako je za osnovno delitev vzeta količina 27.000 t.

Delitev je narejena kot v slovenskem primeru na različne segmente, same vrednosti pa so zbrane v 4 grafih, ki predstavljajo segmentacijo trga količinsko ter vrednostno za leto 2014.

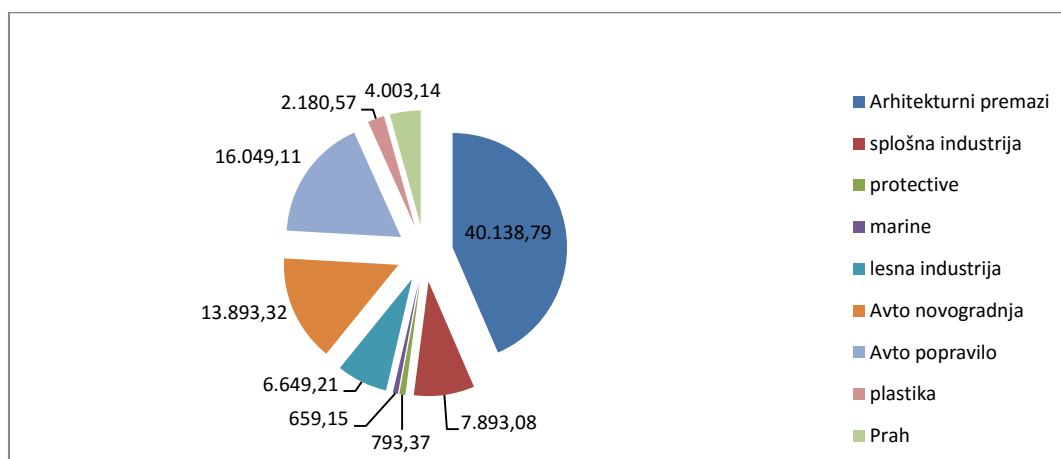
Slika 11: Potrošnja premazov v tonah v letu 2014



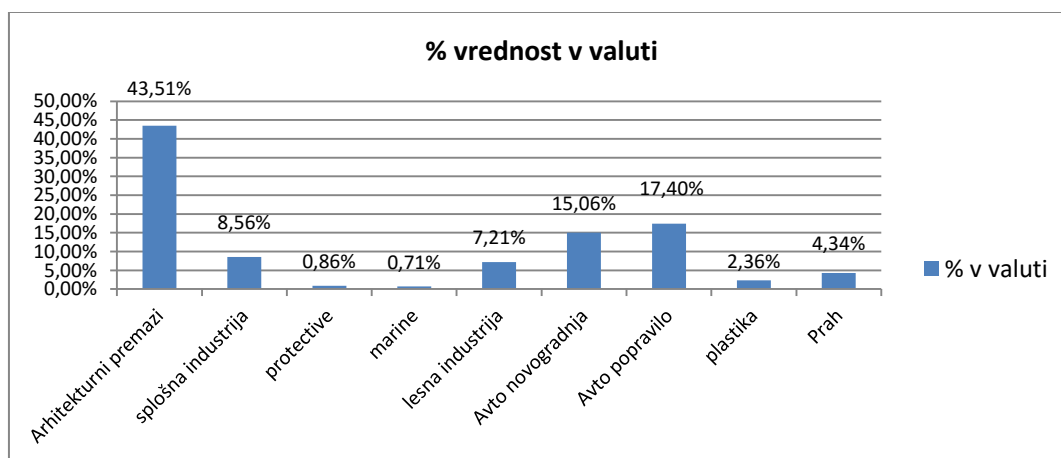
Slika 12: Količinska potrošnja premazov odstotkovno v letu 2014



Slika 13: Potrošnja premazov vrednostno v 1000 EUR v letu 2014



Slika 14: Vrednostna potrošnja premazov odstotkovno v letu 2014



Zgoraj prikazani podatki ponovno potrjujejo, da se glavnina premazov količinsko in vrednostno realizira v segmentu arhitekturnih premazov. V Srbiji je ta odstotek še nekoliko večji kot v Sloveniji, saj količinsko govorimo o približno 65% celotne količine, medtem ko je vrednostno ta odstotek celo manjši kot v Sloveniji. Razlog je v nižji ceni teh proizvodov ter zelo močni domači in tuji konkurenci na tem trgu. Poudariti je potrebno, da imajo vsi resni igralci na tem segmentu postavljene lastne proizvodne enote v Srbiji, saj z dodatnimi uvoznimi stroški in transportom ne morejo konkurirati domači proizvodnji. Zelo pomemben sektor je avtomobilski sektor (OEM) z novo gradnjo in reperaturo, saj je ponovna vzpostavitev proizvodnje v Kragujevcu novogradnji dala nov zagon, medtem pa ima ta reperatura še vedno velik trg zaradi starejšega voznega parka.

Glavni fokus bo na analizi segmentov trga, na katerih ima Monicolor željo do aktivnega vstopa, saj ga programi izven kovinske in lesne industrije za sedaj ne zanimajo. Narejena sta dva zelo podrobna sklopa, ki vključujeta analizo tržišča in konkurence za kovinsko industrijo ter AKZ in analizo za lesno industrijo – interjer oziroma za dva strateška segmenta prodaje podjetja.

5.2.1 Premazi za kovino in antikorozivno zaščito

5.2.1.1 Osnovne značilnosti

Osnovni cilj poslovanja je maloserijska proizvodnja in prodaja premazov za kovino in antikorozivno zaščito (AKZ). V sklopu te ponudbe so zastopani proizvodi za:

- začasno – kratkotrajno zaščito,
- osnovno zaščito,
- osnovno in končno zaščito,
- končno zaščito,
- protipožarno zaščito.

Osnovni cilj je polindustrijski maloserijski koncept mešanja barv oziroma premazov s pomočjo modularnega sistema za maloserijsko proizvodnjo oziroma poenostavljeno industrijskega MIX sistema in njihova optimalna razporeditev na trgu Srbije z možnostjo prodaje tudi tako imenovanih specialnih premazov za zahtevno antikorozijo.

Glavne značilnosti:

- Zadnja obsežna analiza tega segmenta tržišča je iz leta 2008. Tržna absorpcija je bila na približno 12 mio EUR ali približno 3.300 t (povprečna cena približno 3,65 EUR/KG).

- V letu 2013 je bil s strani proizvajalcev in mednarodnih raziskovalnih inštitucij narejen posnetek stanja za leto 2011, ki je dokazal občuten, v nekaterih segmentih tudi do 20% padec.
- Od leta 2008 pa do leta 2014 je zaznati občuten kontinuiran padec realizacije in absorpcije trga. Leta 2014 se ocenjuje tržni potencial na nivoju približno 9,5 mio EUR.
- V tem obdobju je prišlo tudi do pomembne spremembe v strukturi konkurence in s tem povezano v strukturi ponudbe specialnih premazov za najzahtevnejše podlage in vremenske zahteve.
- V predhodnem obdobju so bili z realizacijo pomembnih količin tovrstnih premazov prisotni močni tuji konkurenti, kot so: Helios TBLUS (HG), Jotun, Hempel, Rembrandtin, Chromos (HG), Langwietzer ..., katerih tržni delež se je ocenjeval na nivoju 17% količinskega (550 t) in 25% vrednostnega (3 mio EUR) rezultata. Gre v glavnem za dražje materiale, ki so izgubljali svoj plasma hitreje od skupnega tržnega potenciala.
- Struktura prodaje se je čedalje bolj intenzivno nagibala v korist tradicionalnih, enostavnejših (manj zahtevnih in specialnih) ter cenejših premazov, ki so jih proizvajali v pretežni meri domači proizvajalci: Zvezda – Helios; Tikkurila Zorka, Pitura ...
- Trenutno deluje na trgu v funkciji le en industrijski miks sistem, in sicer proizvajalca Heliosa v okviru t. i. Industrijskega (informativnega) Distribucijskega Centra (IDC) Zvezda – Helios, in sicer na dveh lokacijah – v Gornjem Milanovcu in Beogradu. Obstajala sta še dva, ravno tako od Zvezde-Helios, ki sta bila pozicionirana preko Zvezdinih distributerjev v Nišu (preko firme „S-Grupa“) in v Novem Sadu (preko firme „Gvoždar“). Ti dve lokaciji sta ukinjeni zaradi slabe mikro pozicije in kadrovskih problemov ter posledično slabe prodaje.
- Do večje spremembe na trgu Srbije po letu 2008 je prišlo tudi zaradi prenehanja samostojnega tržnega nastopanja proizvajalca Duga, ki je bil sicer v grupaciji Helios, vendar je imel popolnoma samostojno vlogo pri določanju strategije poslovanja in nastopa na trgu. Njegov ocenjeni tržni delež je bil v letu 2008 na nivoju 630 t tovrstnih premazov (19%) ali 2,14 mio EUR (17,8%). Z začetkom leta 2011 to proizvodno podjetje vstopi v pravni in proizvodni okvir proizvodnega podjetja Zvezda-Helios in s tem izgubi svojo identiteto v pravnem in marketinškem smislu (blagovna znamka, prodajna politika ...).
- Z nakupom pomembnega proizvajalca Zorke Color iz Šabca, ki je imel v letu 2008 vodilni položaj v prodaji premazov AKZ v Srbiji – približno 26% (850 t) tržni delež s strani močnega evropskega proizvajalca Tikkurila Oy s Finske, se je pričakovala še močnejša vloga novega podjetja Tikkurila Zorka v tem programu. Najavljeni so bili novi industrijski MIX centri za program AKZ na področju celotne Srbije, vendar se je kasneje pokazalo, da hoče nova uprava graditi strategijo razvoja na arhitekturnih premazih, posebej močno na programu Dekorative, tudi na račun zapostavljanja programa AKZ. Napovedi o formiranju novih MIX centrov za program AKZ ostajajo, vendar niso časovno opredeljene.

- S politiko nizkih cen in solidne kvalitete izdelkov je svoj tržni delež v tem obdobju močno povečalo proizvodno podjetje PITURA iz Beograda. Leta 2008 je to podjetje sklenilo dogovor o zastopstvu podjetja Nullifire in z njihovo pomočjo razvilo protipožarni sistem premazov (temeljni in končni premaz) za 30, 60 in 90 minut in s tem postalo edini domači certificiran proizvajalec – ponudnik tovrstnih premazov.

5.2.1.2 Analiza trga

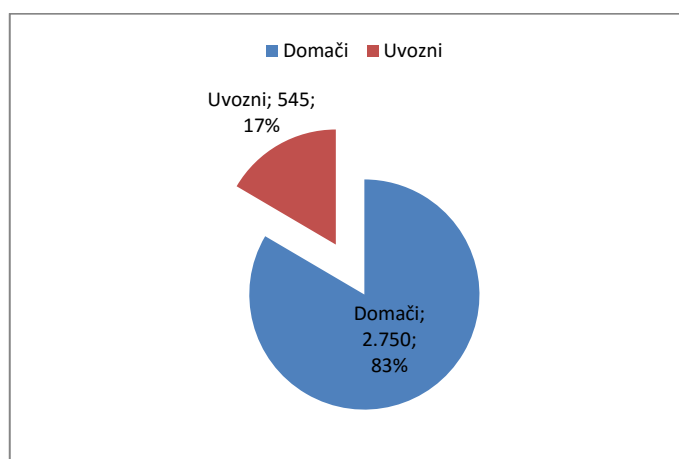
V nadaljevanju bo prikazan potencial tržišča Srbije za AKZ premaze za leto 2008 in leto 2014. Analiza bo predstavila razdelitev na domači in uvozni program ter v nadaljevanju razdelitev po proizvajalcih.

Tabela 15: Potencial tržišča Srbije za program AKZ – domači in uvozni program

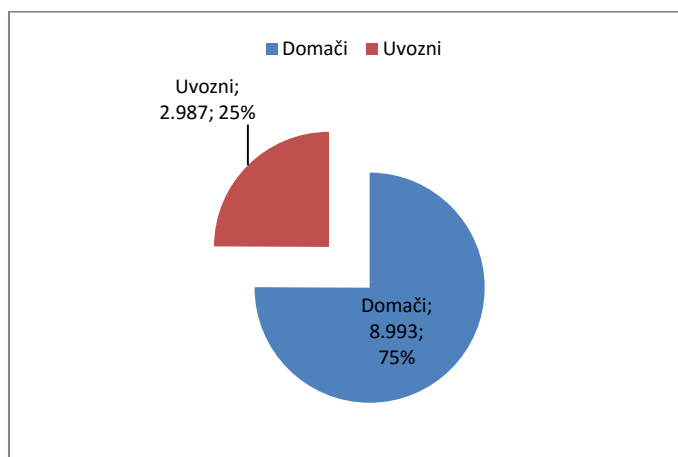
SRBIJA – AKZ	2008			2014		
	Prodajna količina v tonah	Prodaja v 1000 EUR	Povprečna prodajna cena v EUR	Prodajna količina v tonah	Prodaja v 1000 EUR	Povprečna prodajna cena v EUR
Domači	2.750	8.993	3,27	2.090	7.064	3,38
Uvozni	545	2.987	5,48	315	1.622	5,15
SKUPAJ	3.295	11.979	3,64	2.405	8.686	3,61

Grafikoni v Slikah 15, 16 in 17 predstavljajo potencial tržišča Srbije v letu 2008.

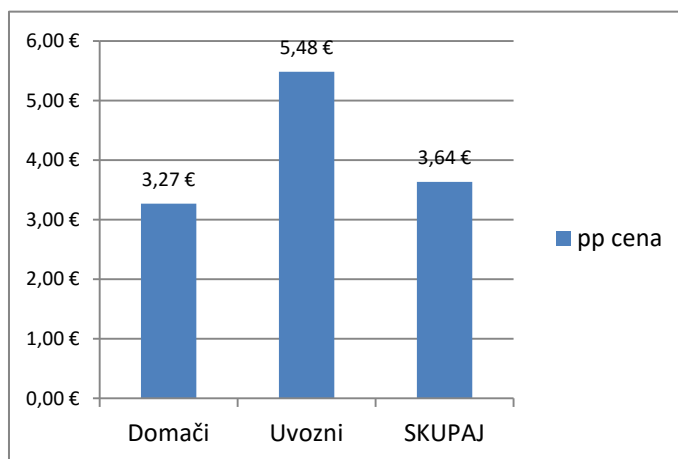
Slika 15: Potencial tržišča Srbije v letu 2008 – domači in uvozni program v tonah



Slika 16: Potencial tržišča Srbije v letu 2008 – domači in uvozni program v EUR

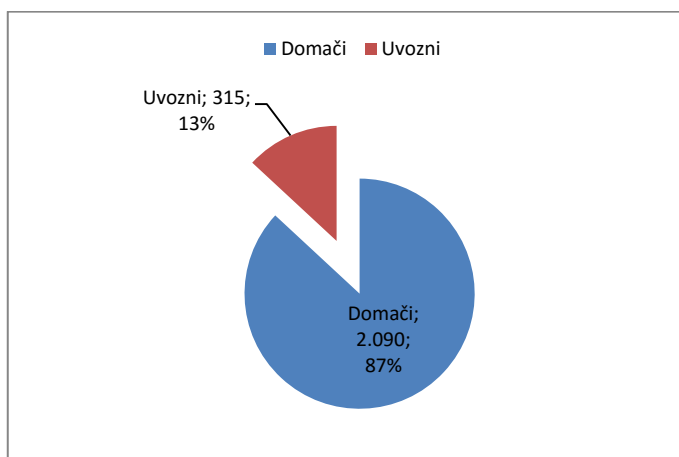


Slika 17: Potencial tržišča Srbije v letu 2008 – domači in uvozni program v povprečni ceni

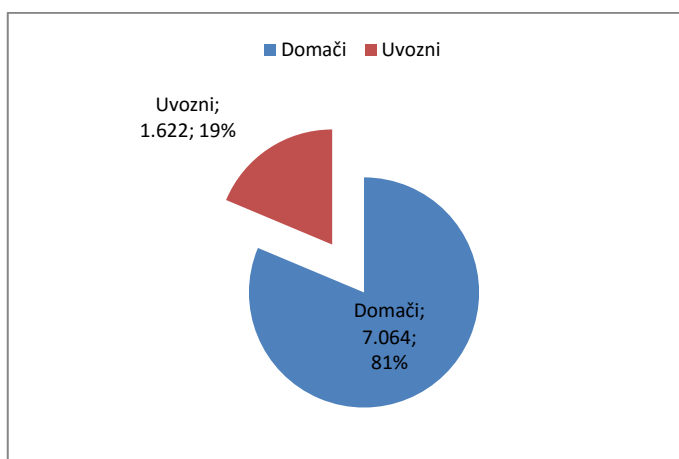


Grafikoni v Slikah 18,19 in 20 prikazujejo potencial tržišča Srbije v letu 2014.

Slika 18: Potencial tržišča Srbije v letu 2014 – domači in uvozni program v tonah



Slika 19: Potencial tržišča Srbije v letu 2014 – domači in uvozni program v EUR



Slika 20: Potencial tržišča Srbije v letu 2014 – domači in uvozni program v povprečni ceni

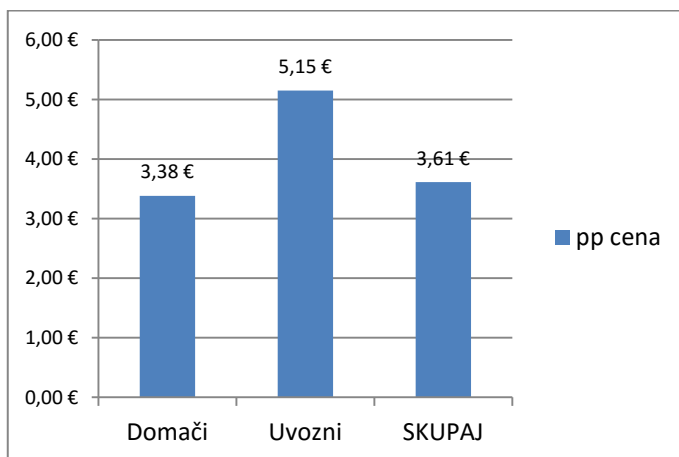
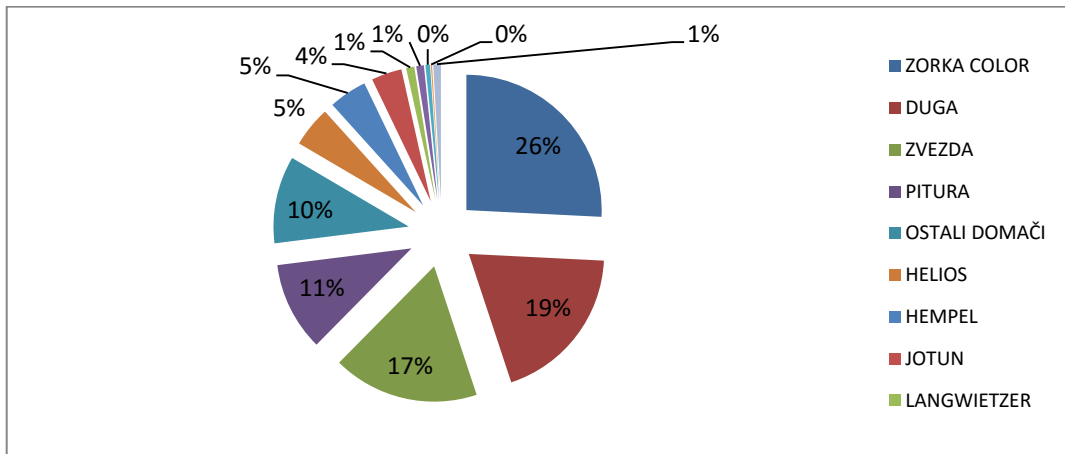


Tabela 16: Ocena potenciala tržišča Srbije za program AKZ v letu 2008 in 2014 – delitev po proizvajalcih

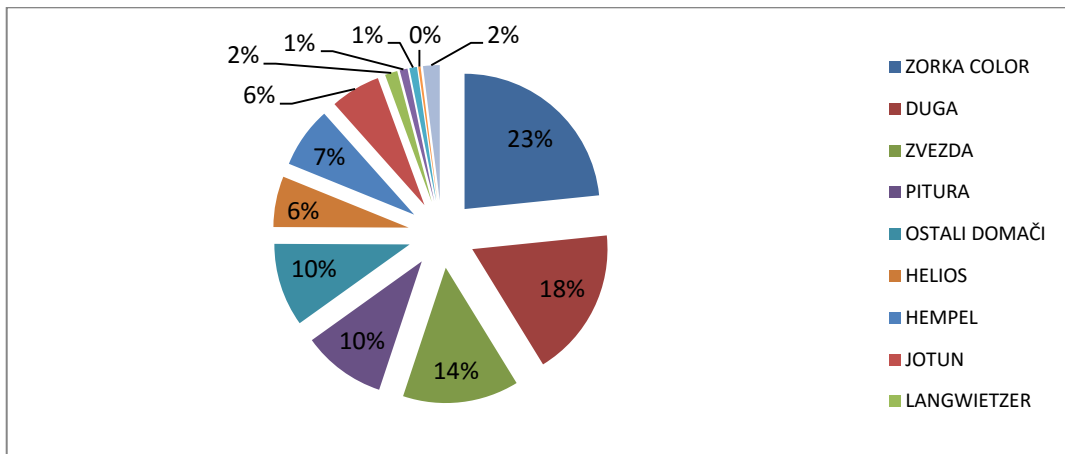
SRBIJA – AKZ po PROIZVAJALCIH	2008			2014		
	Prodajna količina v tonah	Prodaja v 1000 EUR	Povprečna prodajna cena v EUR	Prodajna količina v tonah	Prodaja v 1000 EUR	Povprečna prodajna cena v EUR
ZORKA COLOR	850	2.801	3,30	630	2.186	3,47
DUGA	630	2.138	3,39	234	826	3,53
ZVEZDA	576	1.663	2,89	545	2.066	3,79
PITURA	350	1.198	3,42	467	1.326	2,84
OSTALI DOMAČI	344	1.193	3,47	214	660	3,09
HELIOS	160	727	4,54	94	440	4,68
HEMPEL	150	872	5,81	77	427	5,54
JOTUN	120	717	5,98	48	309	6,43
LANGWIETZER	32	179	5,59	18	98	5,45
CHROMOS	30	112	3,73	23	86	3,74
REMBRANDTIN	18	108	6,00	14	87	6,20
COLOR	5	34	6,80	0	0	0,00
OSTALI UVOZNI	30	238	7,93	41	176	4,30
SKUPAJ	3.295	11.980	3,64	2.405	8.687	3,61

Grafikoni v Slikah 21, 22 in 23 prikazujejo razdelitev srbskega tržišča kovinske industrije vključno z AKZ v letu 2008.

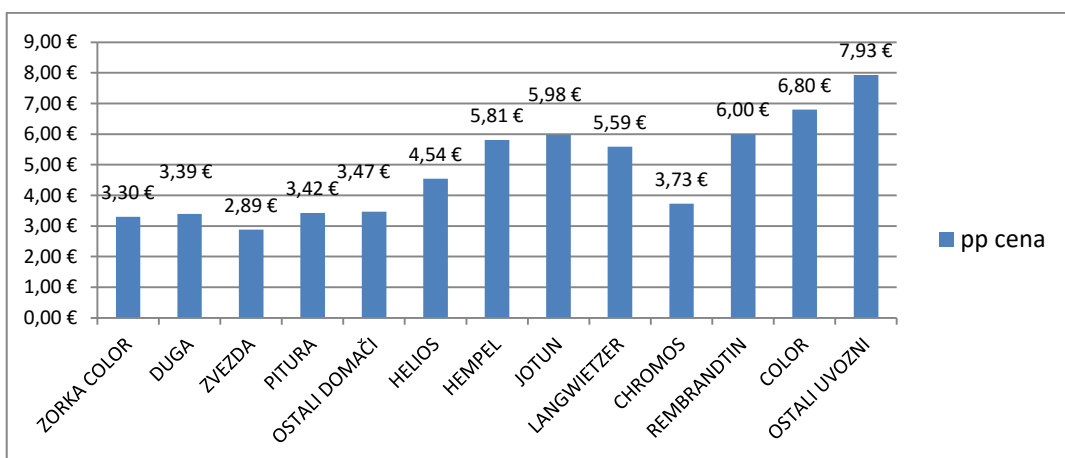
Slika 21: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2008 po proizvajalcih v tonah



Slika 22: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2008 po proizvajalcih v EUR

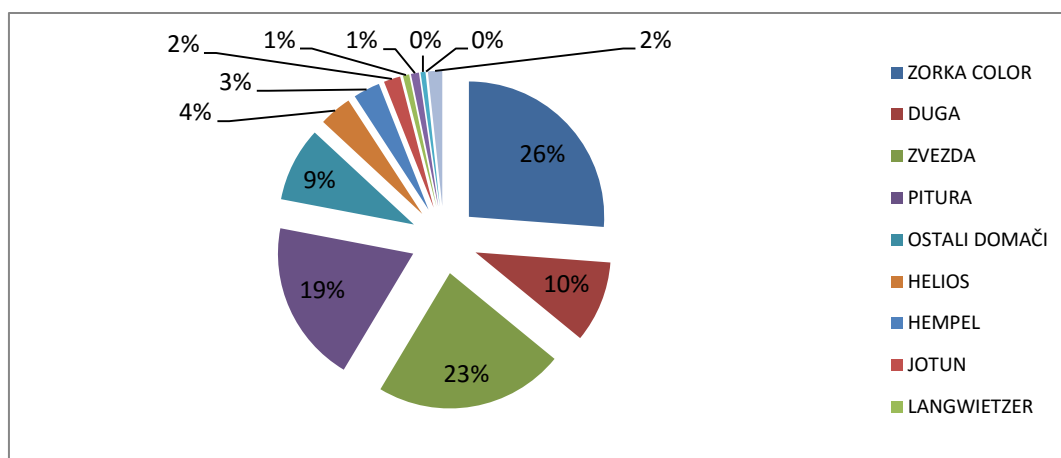


Slika 23: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2008 po proizvajalcih v povprečni ceni

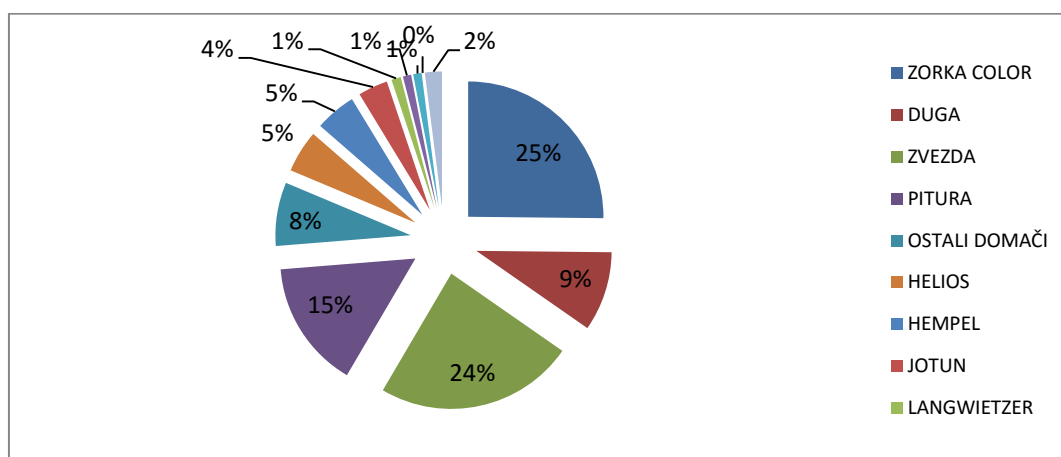


Grafikoni v Slikah 24, 25 in 26 prikazujejo razdelitev srbskega tržišča kovinske industrije vključno s AKZ v letu 2014 po proizvajalcih.

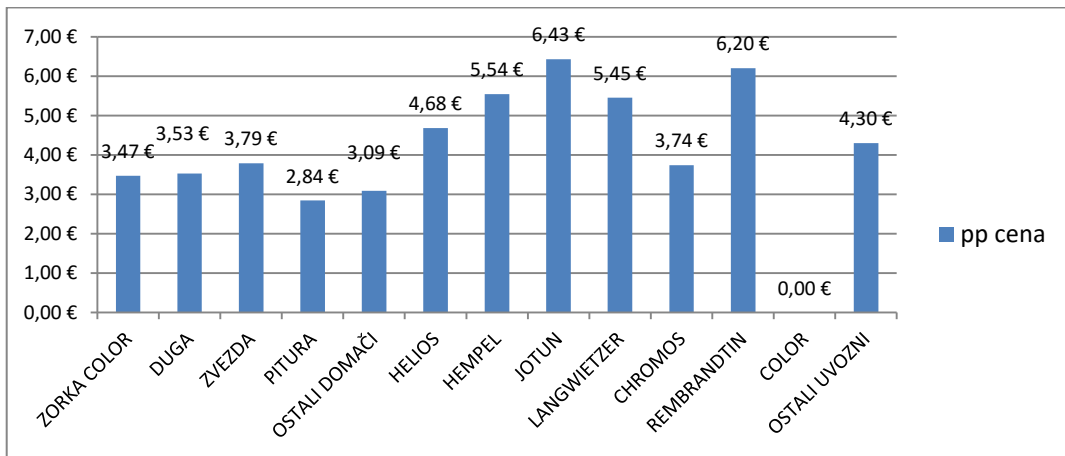
Slika 24: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2014 po proizvajalcih v tonah



Slika 25: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2014 po proizvajalcih v EUR



Slika 26: Razdelitev srbskega trga kovinske industrije v 2014 po proizvajalcih po povprečni ceni



Zaključki, vezani na analizo srbskega tržišča za kovinske in AKZ premaze:

- V obdobju šestih let je na tržišču Srbije prišlo do velikih sprememb in posledično do padca tržnega potenciala v količinskem smislu za 27% ali v finančnem smislu za 27,5%.
- Ta padec tržnega potenciala je v direktni povezavi s pomanjkanjem investicijskih projektov na državnem nivoju.
- Posledično je prišlo tudi do večje spremembe v strukturi udeležbi posameznih proizvajalcev, tako domačih kot tujih.
- Na trgu obstanejo in učvrstijo svoj položaj v glavnem domači tradicionalni proizvajalci s klasičnim in cenejšim asortimentom proizvodov.
- Cenovna politika podjetij je težila k ohranjanju deleža, ki so ga podjetja imela v letu 2008. Podjetja so se različno odzvala na padec, vendar je zaznati štiri trende:
 - Ohranjanje cene z minimalnimi podražitvami (do 5% v 6 letih): Zorka, Duga, Helios, Langwietzer, Rembrandtin.
 - Uvajanje dražjih produktov na trg in posledično manjša količina: Zvezda, Jotun.
 - Zniževanje cen oziroma uvajanje cenejših proizvodov na trg:
 - Drastično zniževanje: Pitura in ostali uvozniki.
 - Prilagajanje oziroma optimiziranje produktov: Hempel, Langwietzer.
 - Cenovna analiza ostalih uvoznikov kaže, da trg ne sprejema več nadstandarda oziroma ni pripravljen za tuje blagovne znamke plačevati ekstra cene.
- Predvideva se, da po večletnem padanju in stagnaciji tržnega potenciala mora priti do ponovnega zagona investicijskih projektov in s tem do povečanega povpraševanja po tovrstnih premazih.
- Podobno velja tudi za razvoj industrijskih miksov sistemov, ki so v obravnavanem obdobju le simbolično prisotni.

5.2.1.3 Analiza konkurence

V nadaljevanju bodo analizirani glavni konkurenti na programu kovinske industrije z AKZ.

1. TIKKURILA ZORKA – Šabac:

- Nejasno je, kakšna je razvojna strategija na tem programu po prevzemu s strani Tikkurile.
- Verjetno je bil novi lastnik ob prevzemu Zorke vsaj deloma zaveden s podatki o realizaciji programa Dekorative – široke potrošnje na trgu Srbije zadnjih dveh let. Z različnimi prodajnimi akcijami so si poskušali povečati tržni delež v Srbiji, za kar so tako ali tako imeli dober know-how, novi lastnik Tikkurila pa na programu Dekorative na širšem območju še ni imel kakšnega predstavnika (Srbija s Kosovom, BIH, Makedonija, Črna gora).
- Storjena je bila taktična napaka, ker so vse moči usmerili v dodatno osvajanje trga na programu Dekorative in s tem zanemarili druga področja, nekatere izdelke s področja kovinskih in AKZ premazov pa celo ukinili.
- Investicije so v glavnem usmerjali v nizko profitabilno Dekorativo in z njo povezano gradbeništvo (MIX studiji Dekorative, novi izdelki za fasadne sisteme), istočasno pa izgubljali svoje pozicije na programu kovinskih izdelkov in AKZ zaščite (večja profitabilnost).
- V nekem trenutku je Tikkurila-Zorka najavila prihod na trg Srbije z desetimi novimi industrijskimi MIX centri za kovinske premaze in AKZ zaščito, vendar se je to izkazalo za zgolj slepilni manever (velika investicija).
- Tikkurila-Zorka ne razpolaga s specialno kadrovske zasedbo, ki bi lahko komercialno pokrila tržno obdelavo na področju kovinskih in AKZ premazov. V vsakem primeru je na tem programu potrebno delovati v daljšem časovnem obdobju. Hitre spremembe niso možne.
- Težko je oceniti, ali so se temu programu odpovedali ali pa se interno pripravljajo na vstop na tržišče v bližnji prihodnosti.
- Ni nepomembno, da lastnik – Tikkurila Oy Finska realizira na letnem nivoju približno 15% AKZ-ja (100 mio EUR) celotne njihove realizacije, vendar je to s področja velikih industrijskih mešalnic, ki servisirajo velike industrijske kupce.

2. ZVEZDA-HELIOS (HELIOS GRUPA Srbija) – Gornji Milanovac:

- Vsi AKZ programi Helios Grupe se sedaj prodajajo preko Zvezde-Helios oziroma od konca leta 2015 Helios Srbija pod okriljem skupine RING (Helios Slovenija; Zvezda Srbija, Duga Srbija, Chromos Hrvaška).
- Čeprav so v obravnavanem obdobju tudi oni konstantno padali z letno realizacijo, imajo še vedno največji tržni delež kot skupina z vključenimi enotami Zvezda, Duga, Helios Slovenija.

- Kadrovsko so izredno močni in to je njihovo najmočnejše orožje. V Srbiji ima Helios Grupa svojega izvršnega direktorja, ki neposredno usmerja in kontrolira še pet specialnih komercialistov.
- V okviru proizvodnje Zvezda-Helios iz Gornjeg Milanovca imajo tudi specialiste – razvojnike in tržne aplikatorje.
- Proizvodno podjetje Zvezda-Helios nudi precej velike možnosti finančnega zapiranja ob plasmaju tovrstnih izdelkov – medsebojne kompenzacije, verižne kompenzacije, prijava obveznosti preko državne ustanove.
- Zvezda-Helios ima v svoji organizacijski strukturi tudi samostojne industrijske mikse centre s svojo samostojno komercialno-aplikatorsko ekipo (direktor; dva profesionalca na miksu: Beograd in Gornji Milanovac; dva aplikatorja in dva aktivna komercialista).
- Opazna je vse večja samostojnost in prodornost teh industrijskih MIX centrov z vse boljšimi rezultati poslovanja.
- Starostna struktura je kritična – v povprečju nad 45 let.
- Noviteta je tudi na področju trženja, saj so organizirali poseben oddelek, ki se ukvarja samo s programom AKZ.
- Najmočnejši konkurent.

3. PITURA – Beograd:

- To, kar je naredila proizvajalka Nevena (Chemmax) iz Leskovca v DIY segmentu Dekorative in lesnih premazov (nizka cena, dobra kvaliteta proizvoda, velike prodane količine), je naredila v PROFI segmentu kupcev na programu lakov.
- Iz leta v leto beleži rast prodaje in dobička.
- Izredno nizki stroški proizvodnje in stroški dela (prostor in kadri iz stečaja Duge Beograd). Iz Duge Beograd je prenesena tudi vsa tehnologija, know-how (recepture), kontakti z dobavitelji in kupci, cenovna politika ... Prevzeta je bila tudi plačilna politika Duginih kupcev, vključno z vsemi variantami kompenzacij. Pitura je poleg vseh že obstoječih možnosti plačil vpeljala tudi možnost plačila s starogradnjami ali še bolje z novogradnjami. Ta možnost zapiranja finančne konstrukcije je na srbskem trgu pri investitorjih naletela na zelo pozitiven odziv. Izkazalo se je, da ima to celo večji vpliv na realizacijo posla kot sama cena izdelkov.

4. UVOZNI PROGRAMI:

- Iz analize se vidi, da je na tem področju prišlo do velikih sprememb in padcev.
- HEMPEL – bil je najresnejši konkurent iz uvoza. Njegova matična povezanost na nivoju koncerna z velikimi gradbinci – izvajalci (Alpina, Vinci ...) mu je omogočala lažjo pot do velikih projektov v Srbiji. Veliki tržni igralci so bili v tesni povezavi z velikimi državnimi investicijami in njihovo usodo stagnacije.
- JOTUN – na srbskem trgu je bil zelo prisoten preko velikega domačega izvajalca nizke in visoke gradnje – Mostogradnja. V zadnjem obdobju ni večjih investicij, ki bi jih to

podjetje pokrivalo. Kljub temu se ohranja na tem segmentu preko mednarodnih specifikacij, kjer je predpisan (ThyssenKrupp).

- REMBRANDTIN – spada v skupino RING, enako kot Helios, vendar se za sedaj ne povezuje na tem trgu. Tudi to podjetje je imelo specialno navezo s srbskim koncernom Farmakom, vendar jih je doletela podobna usoda investicijskega mrka na nivoju državnih in Farmakomovih investicij.
- LANGWIETZER – poslovna povezava s Slovaki, ki so prevzeli srbsko podjetje Goša. To podjetje se v pretežni meri ukvarja z izvedbenimi deli antikorozivne zaščite. Ker so njihovi naročniki državna podjetja, imajo ogromne težave s plačili in posledično z veliko kadrovsko fluktuacijo.
- CHROMOS – Hrvaški pomemben proizvajalec, ki se trži preko Helios grupe (Zvezda-Helios). V izogib pojava kanibalizma znotraj Helios grupe se po dogovoru prodajajo samo protipožarni premazi, ki pa imajo nekonkurenčno visoke cene oziroma nekonkurenčne tehnološke rešitve. Po nekajletnem reševanju velike reklamacije antikorozivne zaščite Savskega mostu so si ustvarili javno mnenje nezanesljivega partnerja.
- Ostali uvozniki – v tem segmentu so bili vključeni predvsem premazniki iz Italije, Nemčije ter Avstrije. Le-ti so se morali soočiti z visokim padcem cen, ki jih je trg pripravljen absorbirati.

5.2.2 Premazi za les

5.2.2.1 Osnovne značilnosti

Program premazov za les naj bi pomenil pomembno dopolnilo osnovnemu programu kovinskih in AKZ premazov. Ocenjuje se, da imajo lesni premazi v kriznem obdobju splošne stagnacije oziroma večjega padca splošnega tržnega potenciala večjo odpornost proti tem vplivom. To pomeni, da ima ta program stabilnejšo bazo kupcev, ki je v pretežni meri usmerjena v izvoz.

V ponudbi premazov za les bo zastopan sledeč asortima:

- nitro laki,
- poliuretani,
- akrilni laki,
- UV laki,
- vodni laki,
- lužila (na osnovi topil in na osnovi vode).

Glavne značilnosti:

Verodostojne analize trga na tem segmentu ni oziroma obstaja iz obdobja, katerega podatki so dandanes nerelevantni. Iz lastnih raziskav podjetja izhaja:

- Na podlagi mednarodne raziskave, ki je bila narejena v letu 2011 ter izdana v letu 2013, lahko vidimo, da se količina premazov giblje okrog 2111 t ali približno 6.660.000 EUR.
- Za spremembo industrijski interier in eksterier nista ločena kot v Sloveniji, tako da se za tržni potencial vzame celotne vrednosti.
- Na trgu prevladujejo cenejše variante premazov, predvsem veliko so v uporabi nitro premazi, vključno z nitro lužili, kljub veliki vsebnosti hlapljivih organskih snovi in slabši kvaliteti.
- Da kvaliteto na trgu določajo italijanski proizvajalci, predvsem na segmentu poliuretanov, akrilnih lakov ter vodnih sistemov.
- Da so tuji dobavitelji organizirani preko distributerjev oziroma samo zelo veliki industrijski kupci kupujejo blago direktno pri dobaviteljih.
- Da zaradi zgoraj napisanega sistema uvoza domači proizvajalci ne čutijo prevelikega pritiska na cene oziroma imajo dovolj velike razlike v ceni, da lahko konkurirajo italijanskim dobaviteljem.
- Da obstaja segment nižje kvalitete in cenovno nizkega ranga premazov, kjer moramo izpostaviti premaze iz Grčije in Turčije.
- Zelo resen vstop na trg beležimo z vstopom turškega proizvajalca Genc, ki ponuja srednjo kvaliteto za zelo nizke cene, hkrati pa njegova strategija veleva dvig kvalitete in ohranitev konkurenčnih cen.
- Združitev Duge in Zorke ter skupna akvizicija v Helios grupacijo še ne pomeni dviga kvalitete premazov.
- Da prevzem Tikkurile Zorka Šabac ne pomeni praktično ničesar v segmentu lesnih premazov za industrijo, ampak samo v segmentu premazov za les v uporabi za široko potrošnjo.
- Da podjetje Nevena in Pitura dobivata vse bolj pomemben delež v segmentu "low cost" premazov.

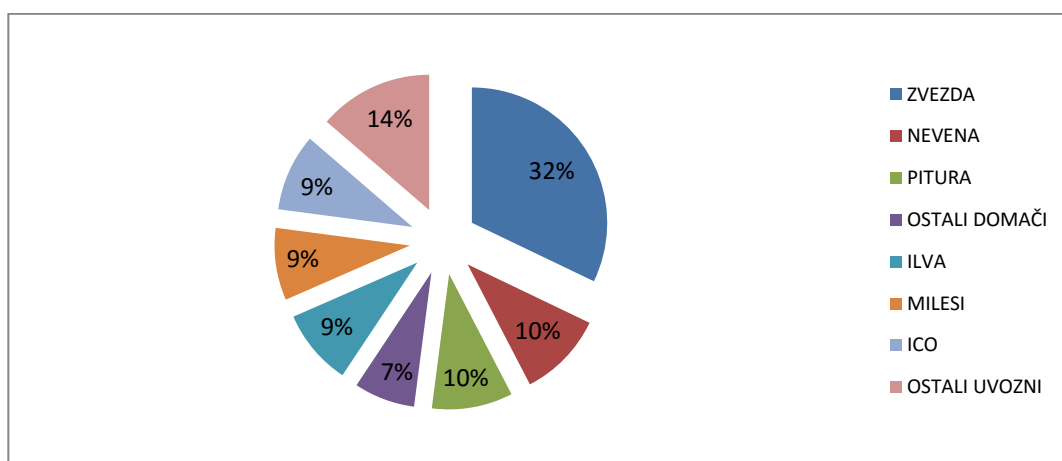
5.2.2.2 Analiza trga

Tabela 17: Delitev tržnega deleža na premazih za les vrednostno po proizvajalcih

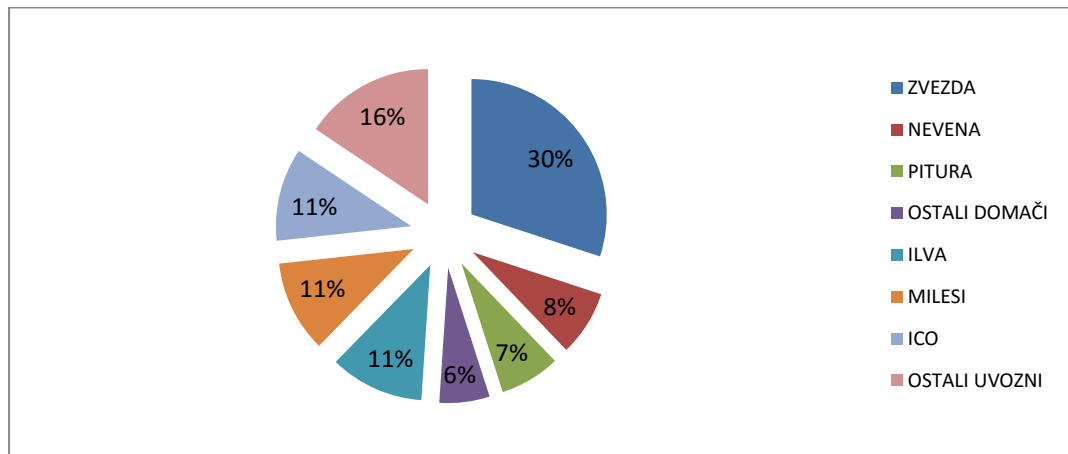
SRBIJA – LES po PROIZVAJALCIH 2014			
	Prodajna količina v tonah	Prodaja v 1000 EUR	Povprečna prodajna cena v EUR
ZVEZDA	678	2.000	2,95
NEVENA	217	520	2,40
PITURA	204	480	2,35
OSTALI DOMAČI	154	400	2,60
ILVA	192	750	3,90
MILESI	183	730	4,00
ICO	195	740	3,80
OSTALI UVOZNI	289	1040	3,60
SKUPAJ	2.111	6.660	3,15

Grafikoni v Slikah 27, 28 in 29 prikazujejo razdelitev srbskega tržišča premazov za lesno industrijo v letu 2014.

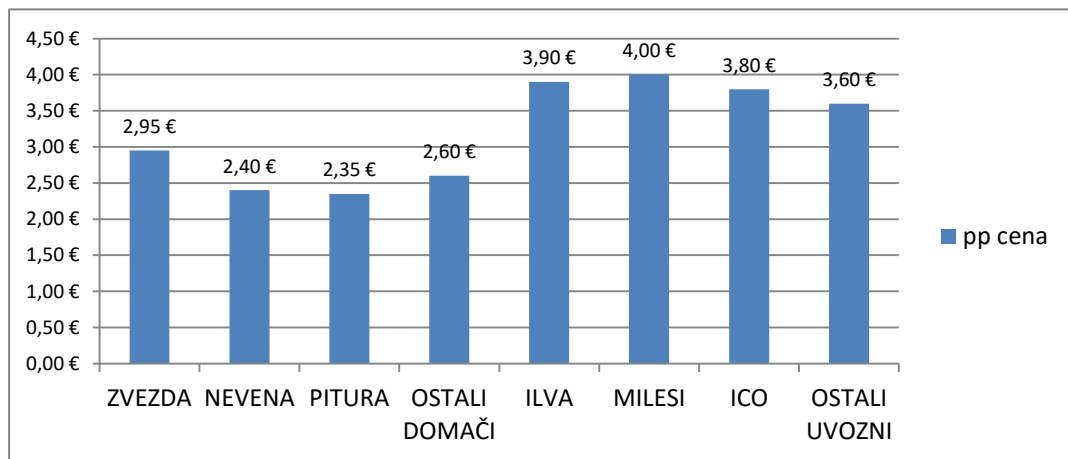
Slika 27: Razdelitev srbskega trga premazov za lesno industrijo v 2014 po proizvajalcih v tonah



Slika 28: Razdelitev srbskega trga premazov za lesno industrijo v 2014 po proizvajalcih v EUR



Slika 29: Razdelitev srbskega trga premazov za lesno industrijo v 2014 po proizvajalcih po povprečni ceni



Zaključki analize srbskega tržišča premazov za lesno industrijo:

- Ni večjih oscilacij tržnega potenciala; zaznavamo konstantno povpraševanje v primerjavi s kovinskimi in AKZ premazi.
- Tržni potencial ni odvisen od velikih investicijskih projektov na nivoju države.
- Vodilni tržni položaj ima proizvajalec Zvezda-Helios, ki ima dobro kadrovsko in proizvodno infrastrukturo ter je v organizacijskem smislu dodatno močnejši zaradi svojega IDC (Informacijski distribucijski center), ki plasira na trg Srbije približno 12% tržni delež.
- Na tem področju so zelo pomembni dobri stabilni kadri, ki imajo dolgoročne kvalitetne odnose s kupci. Na ta način se lažje zadovoljujejo mnogoštevilne specifične zahteve in potrebe velikega števila majhnih in srednjih kupcev. To pomeni, da dolgoletne izkušnje pridobivajo naročila nevezano na ceno/kvaliteto.

- Slabost Zvezde-Helios so relativno visoke cene celotnega asortimaja in slabe rešitve v kvaliteti poliuretanov.
- Istočasno so to prednosti konkurentov iz tujine – direktnega uvoza.
 - Italija – kvaliteta.
 - Grčija/Turčija – cena.

5.2.2.3 Analiza konkurence

V nadaljevanju bodo analizirani glavni konkurenti na programu premazov za lesno industrijo:

1. ZVEZDA-HELIOS – Gornji Milanovac

- Prepričljivo največji realizator tovrstnega programa.
- V okviru te realizacije ima največji delež nitro program, v katerem so sinonim blagovne znamke (kvaliteta – cena).
- Leta 2011 so prevzeli v svoj proizvodni in prodajni okvir vse blagovne znamke Duge, ki je bila do tedaj njihov glavni konkurent (Helios skupina – optimizacija).
- Močna kadrovska zasedba na področju razvoja, tehničnega servisa in komerciale.
- Približno 250.000 EUR prodaje realizirajo preko IDC (Informacijsko distribucijskega centra).
- V okviru velikega proizvodnega podjetja (Zvezda Helios) so možnosti kompenzacijskih poslov (medsebojnih, verižnih in državnih) zelo dobre.
- Kljub vsemu se tudi oni soočajo s težko splošno situacijo neplačil.

2. NEVENA (CHEMMAX) – Leskovac:

- V primerjavi s tržnim vodjo (Zvezda Helios) je Nevena izkoristila prazen prostor v nižjem cenovnem rangu, ki ga ostali konkurenti niso uspeli osvojiti. To velja predvsem za nitro program in večjo embalažno enoto ostalih klasičnih proizvodov lesnih premazov.
- Konkurira lahko tudi grškim premazom, tako cenovno kot kvalitetno.

3. PITURA – Beograd:

- Zgodba je enaka kot pri kovinskih in AKZ premazih, s tem, da so pri lesnih premazih skoncentrirali ponudbo podobno kot v Neveni – torej večje embalažne enote pakiranja klasičnega asortimaja.
- Širše gledano je Pitura v okviru lesnih premazov najmočnejša v proizvodnji in ponudbi lakov za parket.

4. UVOZNI PROGRAMI

- Skupno pomeni uvoz približno 50% absorpcije.
- Približno 75% uvoza prihaja iz Italije, 25% si enakomerno razdelita Grčija in Turčija.

- Prednjači program poliuretanov, ki ima slabo domačo proizvodnjo.
- Uvozniki osvajajo tržišče s politiko dobrega razmerja med kvaliteto in ceno lesnih premazov.
- Promet je večinoma kanaliziran preko distributerjev, ki skrbijo za mala in srednja podjetja, velika podjetja se oskrbujejo direktno pri proizvajalcih. Distributerji večinoma za velike posle pridobijo minimalno provizijo, hkrati pa skrbijo za manjša naročila.
- "Low cost" proizvajalci veliko vlagajo v izboljšanje kvalitete, zato je pričakovati, da se bo razmerje spremenilo njim v prid.
- Distributerji imajo veliko slabost pri zapiranju terjatev, saj potrebujejo gotovino za mednarodno poslovanje.

6 UVEDBA NOTRANJE PODJETNIŠKIH ELEMENTOV

V poglavju 3.2 je bila narejena analiza notranje podjetniških elementov v podjetju v preteklosti, v nadaljevanju pa bom predstavil dva izziva, ki posledica notranje podjetniškega delovanja v samem podjetju in odraža novo organizacijsko kulturo podjetja z novo opredeljeno vizijo, poslanstvom ter strategijo podjetja.

6.1 Slovenija

S sedanjo organizacijo ter prostorsko razporeditvijo, s katero Monicolor razpolaga, je ocena, da je podjetje (predvsem na lokaciji v Kranju) izredno obremenjeno in da so kapacitete polno zasedene ter da še vedno obstaja potencial za rast, zato se je lastnik podjetja tudi iz tega razloga odločil, da se v naslednjih letih izvede nova investicija v industrijski objekt v bližini sedanje lokacije ter da se kadrovsko okrepi, da bi lahko podjetje nadaljevalo načrtano strategijo razvoja na obstoječih segmentih in da bo možno vstopiti tudi na segmente, na katerih sedaj ni prisotno, na primer v premazih za plastiko ter avto industrijo – novogradnje, sektor komercialnih vozil.

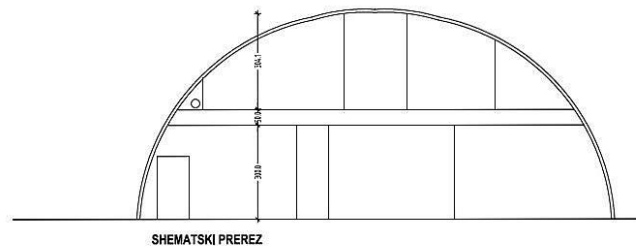
V nadaljevanju bo predstavljena rekapitulacija investicije, ki predstavlja (kot že zgoraj zapisano) osnovo za nadaljnjo stabilizacijo podjetja ter možnost nadaljnje rasti ter razvoja podjetja.

Tabela 18: Rekapitulacija investicije v Sloveniji

REKAPITULACIJA INVESTICIJE V OBJEKT	Vrednost v EUR
Nakup zemljišča	105.000
Ureditev komunalnih dovodov	10.000
Komunalni prispevek	23.400
Projektna dokumentacija	9.500
Kovinski ovoj	75.550
Zunanja gradbena dela	88.900
Ureditev okolice po zahtevah UE	14.700
Načrtovana dodatna dela, dodatne zahteve	30.000
Notranja gradbena in kovinska dela	93.600
Skupaj:	450.650
REKAPITULACIJA INVESTICIJE V STROJNO OPREMO	
KDV709, Dynamill	165.000
Corob D600/D800	64.600
Odsesovanje, ogrevanje, filtrirne naprave	45.750
Skupaj:	275.350

Iz zgornje tabele lahko vidimo, da mora podjetje pričakovati približno 500.000 EUR investicije v objekt, ki bo zajemal industrijski del za maloserijsko proizvodnjo ter dodatne skladiščne prostore. Celoten površinski obseg razpoložljivega prostora je predviden 1.100 m² in bo razdeljen na dve etaži, kot to prikazujejo slike oziroma shematski prerezi spodaj. Zaradi optimizacije dela bo podjetje moralo v bližnji prihodnosti investirati tudi v strojno opremo, saj bo morale določene premaze izvajati v lastnih prostorih v večjih količinah v zelo kratkem času. Tem zahtevam se bo fazno prilagajalo, saj je investicija v zeleno oziroma v bližnji prihodnosti potrebno opremo velika in predstavlja dodatno potrebo po približno 230.000 EUR sredstev, ki pa jo mora podjetje že sedaj vključiti v svoj investicijski načrt in poslovni načrt.

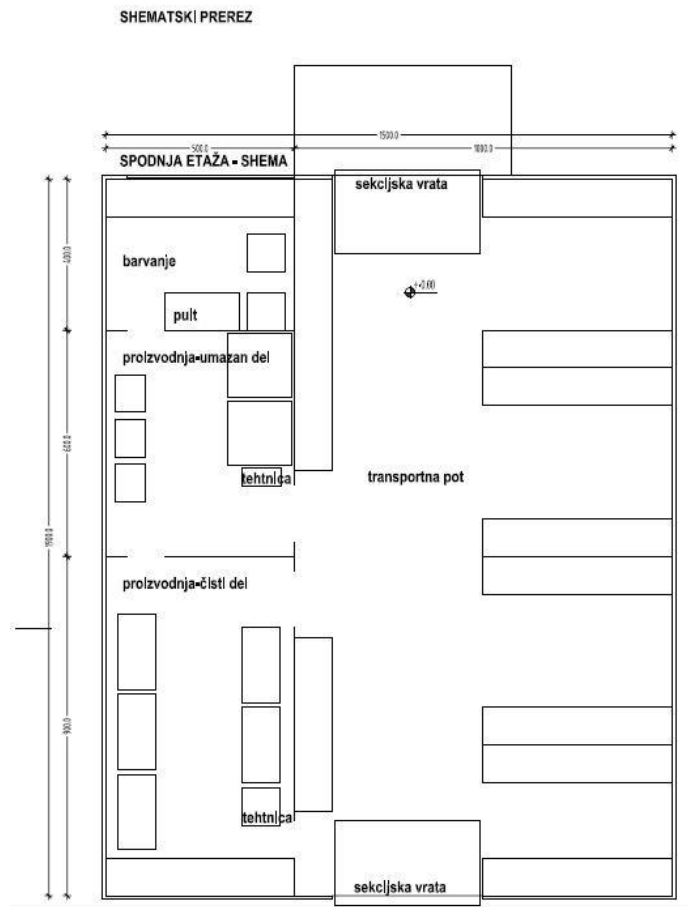
Slika 30: Prerez hale



Glavna investicija predstavlja nov maloserijski proizvodni obrat, ki bo zajemal približno 285 m² in bo predstavljal srce podjetja v nadaljnjih letih. Za primerjavo lahko podam, da je to sedaj na lokaciji Kranj organizirano na slabih 60 m² ter Murski Soboti na 40 m².

Podjetje bo tako zmožno tudi v industrijskem smislu zagotavljati servis 24 ur za praktično zgoraj neomejene količine končnih premazov, kar redna proizvodnja v tovarnah lahko najhitreje zagotovi v 14 dneh, v večini primerov pa je čas še daljši in dosega 30 dnevni dobavni rok.

Slika 31: Postavitev prostorov v novem industrijskem objektu



Upravičenost investicije moramo gledati z več zornih kotov, in sicer:

- Lokacija v Kranju je premajhna in ne omogoča nadaljnji razvoj.
- Trenutno podjetje najema skladišče je približno 3 km oddaljeno od proizvodne lokacije.
- Enota Murska Sobota izvaja industrijsko proizvodnjo tudi za Kranj, za kar je potrebno veliko interne logistike in dnevne fluktuacije zaposlenih.
- Zahteve trga se večajo.
- Trend novih proizvodnih sistemov se vse bolj uveljavlja.
- Velika podjetja velik poudarek dajejo na fleksibilnosti in zagotavljanju *just in time* dostav oziroma 48–72 urnih dostav tudi iz tujine.
- Cenovni pritiski.

Podjetje mora predvsem rešiti prve tri postavke, saj v samem podjetju izgublja neprecenljiv čas zaradi interne logistike ter dnevne fluktuacije zaposlenih med lokacijami, katerih učinki se bodo ob združitvi dveh lokacij v Kranju in optimizaciji dela pokazale s časom, vendar podjetje ocenjuje, da je možen prihranek na letni ravni minimalno 70.000 –75.000 EUR.

Ostali ekonomski kazalci, ki bodo predstavljeni, so vezani izključno na del poslovanja podjetja, vezanega na maloserijsko proizvodnjo in ne na celotno podjetje.

Tabela 19: Ocena učinkovitosti investicije (pričakovani učinki)

Postavka v EUR	2014	2015	2016	2017	2018
	doseženo	doseženo	plan	plan	plan
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	689.405	738.000	810.280	855.039	879.723
I. Čisti prihodki na domačem trgu	689.405	738.000	778.780	801.039	820.323
II. Čisti prihodki na trgu EU			31.500	54.000	59.400
M. ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	10.753	22.087	48.051	46.470	48.901
N. Povprečno število zaposlenih izračunano na podlagi delovnih ur	3,36	4,75	5,00	5,75	6,00
O. Število zaposlenih na dan 31. 12.	4	5	5	6	6
P. Dobiček/zaposlenega	3.200	4.649	9.610	8.081	8.150

Pričakovani učinki v % za obdobje 2014–2018:

- Prihodki: +27%
- Dobiček: +450%
- Zaposleni: +2,64 (3)
- Dobiček na zaposlenega: +254%

Povzetek zgoraj prikazanega je predvideni dobiček proizvodnje enote v višini 48.000 EUR ter minimalni dobiček iz naslova optimizacije poslovanja v višini 70.000 EUR oziroma 118.000 EUR na letni ravni.

Če vzamemo za osnovno investicijo predvidenih 500.000 EUR v zgradbo ter približno 50.000 EUR v najnujnejšo opremo, lahko zaključimo, da je povračilo investicije v 4 letih in 8 mesecih, kar je za podjetje dokazilo, da je investicija ekonomsko upravičena, če ne že nujna.

6.2 Srbija

Monicolor je skladno s sprejeto strategijo naredil obširen poslovni načrt internacionalizacije, katerega cilj je bil predvideti ključne elemente pri vstopu podjetja na tuji trg. Na podlagi pridobljenih informacij, ki bodo predstavljene v nadaljevanju, se bo lastnik skupaj s svojimi svetovalci odločil o sami strategiji vstopa, kateri izsledki bodo prikazani v zaključku magistrske naloge.

Podatki, ki bodo navedeni v nadaljevanju, so realni povzetki poslovnega načrta za podjetje M Srbija z vstopnim letom 2017. Prikazani bodo najpomembnejši deli načrta, in sicer:

- SWOT analiza,
- operativni stroški (OPEX),
- investicije (CAPEX),
- prodaja ter bilanca uspeha,
- splošni zaključki.

6.2.1 SWOT analiza M Srbija

Tabela 20: SWOT analiza M Srbija

PREDNOSTI (S):	SLABOSTI (W):
Izkušnje in know-how matičnega podjetja.	Novi konkurent na tržišču.
Dobri poslovni odnosi z dobavitelji in njihov močan interes za resen vstop na srbsko tržišče.	Domači konkurenti imajo utečene dolgoletne povezave s kupci.
Kvalitetna in inovativnejša ponudba izdelkov od obstoječe tradicionalne domače ponudbe.	Domači konkurenti imajo boljše možnosti zapiranja finančnih konstrukcij – kompenzacije.
Cenovno sprejemljiv prodajni program.	Visoka izpostavljenost negativnemu gibanju deviznega tečaja v primerjavi z domačo konkurenco.
Novo majhno podjetje z minimalnimi fiksnimi stroški, ki ima hiter odziv na tržna dogajanja.	Začetne težave novoustanovljenega podjetja.
Nudimo vse vrste rešitev.	Občutljivost na kvaliteto plačil in načini zavarovanja.
Industrijski miksi sistem.	Nizka stabilnost cen in stroškov.
Dobavni rok najkasneje v 48 urah.	
Možnost izbire kvalitetnih kadrov.	
Poznavanje tržišča.	
PRILOŽNOSTI (O):	NEVARNOSTI (T):
Vse večje potrebe po zahtevnejših zaščitah in s tem po specialnih premazih v višjem cenovnem rangu.	Visoka nelikvidnost gospodarstva in s tem povezana slaba kvaliteta plačil.
Po večletnem padanju in stagnaciji trga mora priti do preobrata v povpraševanju. Na to obdobje se je potrebno pravočasno pripraviti.	Visoka inflacija.
Želja srbskih podjetij po predoru na zahodnoevropske trge.	Nestabilen tečaj srbskega dinarja.
Prazen prostor za pozicioniranje industrijskega miksa sistema.	Težka socialno-ekonomska situacija v državi.
Nekvalitetno obdelana (opuščena) dejavnost srbskih brodogradenj in jaht programa.	Slabi kazalniki ključnih ekonomskih kategorij.
Ponovni zagon investicij za pridobivanje in prenos električne energije.	Visoka stopnja rizika poslovanja.
Zmanjšanje politične nestabilnosti in želja po ustvarjanju zdrave tržne situacije.	Vse večja konkurenca.
Politična borba proti korupciji.	Dezindustrializacija gospodarstva
Napovedani priliv tujih direktnih investicij na nivoju približno 2 milijard EUR.	Neprestana politična prepričevanja in določanja novih pogojev zблиževanja z EU, Rusijo, ZDA in Kitajsko. Pogoji in ukrepi so mnogokrat nasprotujoči.
	Močan vpliv politike na investicije.

6.2.2 Operativni stroški

Glavni cilj OPEX analize je ugotoviti vse pomembnejše stroške, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja. Tako so v prvem letu delovanja podjetja M Srbija operativni stroški ocenjeni na nivoju skupnega zneska 160.974 EUR.

Tabela 21: Operativni stroški M Srbija

OPERATIVNI STROŠKI (OPEX) – M Srbija 2017	V EUR
Stroški ostalega materiala	800
Stroški goriva in cestnin	28.512
Stroški plače in nadomestila za plače	64.390
Stroški zunanjega transporta (hitra pošta)	4.800
Stroški najemnin (skladišče, pisarne)	12.000
Stroški vzdrževanja (elektrika, voda, PTT, internet, čiščenje, komunala ...)	2.900
Stroški fin.–rač. uslug	1.200
Stroški pravnih uslug	600
Stroški svetovalca za kemikalije	600
Stroški PP zaščite in varnost pri delu	400
Stroški reprezentance	3.600
Stroški marketinga	1.200
Stroški zavarovanja	400
Stroški plačilnega prometa	650
Stroški lizinga (avto, viličar, kombi, pick up)	14.552
Stroški mobilnega telefona	1.200
Stroški vzdrževanja viličarja in avto parka	6.380
Stroški DDV	8.130
Stroški otvoritve podjetja	1.000
Nepredvideni stroški v višini 5 %	7.660
Skupaj	160.974

Razčlenitev ključnih stroškov:

1. Stroški dela – v začetni fazi so predvideni štirje zaposleni, in sicer:
 - Direktor podjetja z nalogami operativnega dnevnega vodenja podjetja, obdelava kupcev, poročanje lastniku in analiziranje poslovanja podjetja ter trga, uvoz blaga,

- transport, kadrovanje, in druge naloge. Neto plača izkušenega kadra se giblje med 1.500 in 2.000 EUR mesečno, vzeta postavka v načrtu je 1.700 EUR.
- Tehnolog kemijske stroke z minimalno 10 leti izkušenj, kjer je pomembna univerzalnost za povezovanje kovinskega in lesnega programa. Pomembno je, da ima poleg strokovnega znanja tudi komercialno žilico. Zaradi visokih zahtev je nadstandardna tudi plačna postavka v višini 1.000 EUR neto mesečne plače.
 - Skrbnik mešalnega centra s skladiščem z nalogami vodenja materialnega poslovanja ter znanjem upravljanja miks naprave z izpitom za upravljanje viličarja, organizacija transporta. Neto mesečna plača 450 EUR.
 - Voznik kombija z nalogo pomoči v skladišču. Neto mesečna plača 300 EUR.
 - Bruto 2 oziroma celoten strošek podjetja znaša zaokroženo 5.366 EUR na mesečni ravni oziroma 64.390 EUR na letnem nivoju.
2. Stroški voznega parka: operativni strošek znašajo stroški lizinga ter vzdrževanja, strošek začetnega pologa je investicijska postavka. Lizing je sestavljen iz 20% začetnega pologa, 48-mesečnega odplačila ter 13% EOM
- Kombi – letni strošek najemnin za lizing $12 \times 422,00 = 5.062$ EUR.
 - Pick up – letni strošek najemnin za lizing $12 \times 263,50 = 3.162$ EUR.
 - Osebni avto srednjega razreda – letni strošek najemnin za lizing $12 \times 337,50 = 4.050$ EUR.
 - Viličar – optimalna varianta je nabava rabljenega viličarja, ki je seveda v dobri kondiciji. Takšen viličar ima ceno v razponu med 9.000 EUR in 12.000 EUR. Podjetje Linde Srbija ponuja tudi operativni lizing. Strošek mesečnega operativnega lizinga se giblje na nivoju od 400 EUR do 450 EUR, torej znaša letni strošek približno 5.000 EUR. V primeru finančnega lizinga kot v primeru avto parka mesečni strošek za viličar nabavne vrednosti 9.000 EUR znaša 190 EUR oziroma na letnem nivoju približno 2.280 EUR. Čeprav govorimo o rabljenemu stroju, je izbira na trgu velika, tako da lahko računamo na dober nakup ter ne vključujemo v prvem letu večjih popravil.
 - Vzdrževanje vključuje 1-letni servis viličarja, 3 servise za avto park ter zamenjavo pnevmatik, kar na letnem nivoju znes 6.380 EUR
 - Cestnine: ocena je vezana na število kilometrov ter veljavni cenik in znaša na letnem nivoju 4.320 EUR.
 - Skupni stroški voznega parka brez goriva tako znašajo na letnem nivoju 25.252 EUR.
3. Strošek goriva – v tej postavki so zajeti stroški, ustvarjeni s prevozi zaposlenih. Predvideno je, da bodo zaposleni s tremi vozili naredili 21.000 km s povprečno porabo 8 l goriva na 100 km. Povprečna cena dizelskega goriva je obračunana v višini 1,2 EUR za l. Postavka na letnem nivoju znes 24.192 EUR.
4. Stroški najemnin (skladišče, pisarne) – računa se približno 200 m² skladiščnega prostora in približno 15 m² pisarniškega prostora. Skladišče mora biti opremljeno z regali ter po srbski zakonodaji tudi ADR-skladno (skladno z Zakonom o transportu

nevarnih snovi). Strošek te vrste znaša približno 1.000 EUR mesečno oziroma 12.000 EUR na leto.

5. Strošek financiranja zaloge in DDV – davek na dodano vrednost se plačuje takoj ob uvozu in je vezan na operativno zalogo. Podjetje je to postavko ovrednotilo kot 10-letni kredit z EOM 4,77% v Sloveniji, kar sicer na letnem nivoju znaša 8.130 EUR.
6. Stroški transporta – vračunani so na približno 4.800 EUR, vendar je to potrebno gledati kot transport, ki se upravlja z zunanjimi partnerji, tako imenovano hitro pošto za manjše dostave blaga znotraj Srbije. Uvozni transport se vračuna v nabavno vrednost blaga.
7. Stroški reprezentance – 3.600 EUR za organizacijo in izvedbo izobraževalnih srečanj, kosil s poslovnimi partnerji ter druge nujne reprezentančne dejavnosti.
8. Stroški marketinga – 1.200 EUR. Gre predvsem za različna obvestila o podjetju in simbolična darila za kupce (pisala, vžigalniki, majice ...)
9. Podjetje ocenjuje, da lahko nastane napaka v višini ocene stroškov v višini do 5%, zato je v OPEX vključilo tudi to postavko v višini 7.660 EUR na letnem nivoju.

6.2.3 Investicije

Predvidene začetne investicije v osnovna sredstva znašajo 15.500 EUR in so sledeče:

- Vozni park (kombi, pick-up ter osebni avto) – začetni strošek pologa znaša 9.700 EUR in predstavlja 20% vrednost novega vozila.
- Viličar – znesek pologa za lizing znaša 1.800 EUR
- Pisarniški material – približno 1.000 EUR.
- Računalniška oprema (1-krat stacionarni računalnik, 1–2 prenosna računalnika, tiskalnik) – približno 3.000 EUR.

Seveda pa je potrebno računati tudi na negativni učinek denarnega toka. Tu gre za predvideni zamik med prodajo in plačilom terjatve od 60 do 90 dni ter dnevi vezave zalog. Optimalno bi bilo, da bi se lahko podjetje financiralo z dobavitelji, vendar to ni možno, saj je predvidena vezava zalog 90 dni. Tako mora podjetje za normalno poslovanje podjetja zagotoviti minimalno 125.000 EUR sredstev, da bi lahko pokrivalo ta razkorak med skupnim obratom zaloge ter plačilom terjatev kupcev in na drugi strani plačilnimi roki do dobaviteljev.

Posebno investicijsko postavko predstavlja zaloga, saj je to za podjetje trajno obratno sredstvo in optimizacije le-te je prispeva k rentabilnosti poslovanja. Vezano na portfelj proizvodov, ki jih podjetje trži v Sloveniji, ter na podlagi študij trga in analize poslovanja, je podjetje naredilo ABC analizo proizvodov, ki je pokazala, kaj so strateški artikli, kakšne so dejanske potrebe in kakšna je poleg količinske tudi vrednostna analiza. Podjetje predvideva 4-krat obrat zaloge, zato je definirano prvo polnjenje v višini 150.000 EUR.

Predvideno je, da se plačilo prve polnitve skladišča v višini 150.000 EUR podaljša iz 90 na 180 dni po uvozu, s tem, da je takoj potrebno plačati 20% DDV v višini 30.000 EUR.

Skupni stroški, ki vplivajo na denarni tok za prve tri mesece delovanja podjetja (del teh bi se v nadaljevanju poslovanja povrnili, nekateri, kot na primer svetovalci, pa se plačujejo z zagonom podjetja), so sledeči:

- Operativni stroški: 43.000 EUR
- DDV: 30.000 EUR
- SKUPAJ: 73.000 EUR

6.2.4 Prodaja ter izkaz uspeha

Do sedaj je bilo govora o le stroškovni plati, zato se bom v nadaljevanju osredotočil na prihodkovno stran ustanovitve podjetja. Dejstvo je da lahko na podlagi analize tržišča podamo prve želje glede odstotka trga, ki ga želimo pridobiti v danem obdobju.

Smotno je, da na tem mestu ponovno prikažem potencial tržišča Srbije v analiziranih panogah kovinske ter lesne industrije, kot je bilo detajlno prikazano v poglavju 5.2.

Tabela 22: Potencial trga premazov v Srbiji v letu 2014

SRBIJA	LES 2014			AKZ 2014		
	Prodajna količina v tonah	Prodaja v 1000 EUR	Povprečna prodajna cena v EUR	Prodajna količina v tonah	Prodaja v 1000 EUR	Povprečna prodajna cena v EUR
Domači	1.253	3.400	2,71	2.090	7.064	3,38
Uvozni	858	3.260	3,80	315	1.622	5,15
SKUPAJ	2.111	6.660	3,15	2.405	8.686	3,61

Iz Tabele 22 je razvidno, da je potencial v teh dveh panogah 4.516 ton ali približno 15,35 mio EUR. Podjetje je v svojem predvidevanju in raziskavi trga ter sprotne iskanju potencialnih strank prišlo do spoznanja, da lahko v prvem letu doseže razpon od 3–5% tržnega potenciala. Veliko je odvisno od pristopa na trg, formiranja cen, plačilnega pritiska in odziva konkurence. Ti faktorji bodo predstavljeni kot različni vstopni pogoji v nadaljevanju.

Določitev portfelija proizvodov, ki je bil določen glede ABC analize ter analize trga, nam je podal tudi povprečno nabavno ceno z vključenimi transportni ter uvoznimi stroški, torej ceno DAP skladišče Srbija, ki v našem primeru znaša:

- AKZ: 3,11 EUR/kg,
- LES: 2,54 EUR/kg.

Na podlagi znane povprečne cene se lahko natančno vidi, kateremu od obstoječih konkurentov lahko odvzamemo del trga in kateremu ne moremo konkurirati.

V spodnji tabeli so podani predvidene razlike v ceni na programih.

Tabela 23: Primerjava nabavne cene M Srbija s prodajno ceno konkurentov na programu AKZ

SRBIJA – AKZ 2014				2017	
	Prodajna količina v tonah	Prodaja v 1000 EUR	Povprečna prodajna cena v EUR	Povprečna nabavna cena v EUR M Srbija	RVC v %
Domači	2.090	7.064	3,38	3,11	7,99
Uvozni	315	1.622	5,15	3,11	39,61
ZORKA COLOR	630	2.186	3,47	3,11	10,37
DUGA	234	826	3,53	3,11	11,90
ZVEZDA	545	2.066	3,79	3,11	17,94
PITURA	467	1.326	2,84	3,11	-9,51
OSTALI DOMAČI	214	660	3,09	3,11	-0,81
HELIOS	94	440	4,68	3,11	33,55
HEMPEL	77	427	5,54	3,11	43,86
JOTUN	48	309	6,43	3,11	51,63
LANGWIETZER	18	98	5,45	3,11	42,94
CHROMOS	23	86	3,74	3,11	16,84
REMBRANDTIN	14	87	6,20	3,11	49,84
OSTALI UVOZNI	41	176	4,30	3,11	27,67
SKUPAJ	2.405	8.687	3,61	3,11	13,89

Tabela 24: Primerjava nabavne cene M Srbija s prodajno ceno konkurentov na programu premazov za les

SRBIJA – LES 2014				2017	
	Prodajna količina v tonah	Prodaja v 1000 EUR	Povprečna prodajna cena v EUR	Povprečna nabavna cena v EUR M Srbija	RVC v %
Domači	1.253	3.400	2,71	2,54	6,41
Uvozni	858	3.260	3,80	2,54	33,12
ZVEZDA	678	2.000	2,95	2,54	13,90
NEVENA	217	520	2,40	2,54	-5,83
PITURA	204	480	2,35	2,54	-8,09
OSTALI DOMAČI	154	400	2,60	2,54	2,31
ILVA	192	750	3,90	2,54	34,87
MILESI	183	730	4,00	2,54	36,50
ICO	195	740	3,80	2,54	33,16
OSTALI UVOZNI	289	1.040	3,60	2,54	29,44
SKUPAJ	2.111	6.660	3,15	2,54	19,48

Vežano na zgornji tabeli lahko zaključimo:

- AKZ program:
 - Zadovoljujoča razlika v ceni se lahko doseže pri kupcih proizvajalca Zvezda ter pri kupcih, ki kupujejo tuje blagovne znamke.
 - Pozitivna razlika v ceni se lahko doseže tudi v primeru kupcev Duge in Zorke, saj predvidevamo, da je njihov portfelij produktov sestavljen večinoma iz enokomponentnih premazov, ki so praviloma cenejši.
 - Pituri in ostalim domačim verjetno ne bomo konkurenčni, kar pa tudi ni namen, saj presegamo kvaliteto, ki jo ponujamo.
 - Ocenjeni potencial trga tako ostane 6,7 mio EUR s povprečno prodajno ceno 4,01 EUR. V tem primeru povprečen RVC za M Srbijo znaša 22,5%.

- Lesni program:
 - Zadovoljujoča razlika v ceni se lahko doseže pri kupcih, ki kupujejo tuje blagovne znamke.
 - Kot je znano, je Zvezdin program še vedno močno vezan na nitro lake, kjer tudi imamo cenovne rešitve, zato lahko računamo tudi na del njihovega portfelija, predvsem na dvokomponentnih premazih.
 - Ostalim domačim, grškim ter turškim proizvajalcem smo težko konkurenčni
 - Ocenjeni potencial trga tako ostane 5,2 mio EUR s povprečno prodajno ceno 3,65 EUR. V tem primeru povprečen RVC za M Srbijo znaša 30%.
- Prodajna politika mora biti vezana na zgornje podatke. Računati moramo na dejstvo, da vstopamo kot novi igralec na trg ter da če želimo narediti preboj, se moramo cenovno vezati na glavne konkurente, kar dejansko pomeni, da jim moramo za podobno kvaliteto ponuditi določen prihranek. Predvideno je, da se bomo morali gibati minimalno v rangi 3–5%.

Sedaj so znana vsa izhodišča za formiranje poslovnega uspeha podjetja za leto 2017, ki je ciljno leto vstopa podjetja M Srbija. Podjetje je v svojem poslovnem načrtu internacionalizacije naredilo več različnih variant možnega uspeha poslovnega uspeha, predstavljeni pa bodo zelo poenostavljeni trije izkazi uspeha: pesimističen, realen ter optimističen s 60/40 razdelitvijo prodajnega asortimana na AKZ/LES.

Tabela 25: Izkaz poslovnega izida M Srbija – pesimistična varianta

Izkaz poslovnega izida M Srbija 2017	V EUR
pesimističen 3% tržni delež	
POSLOVNI PRIHODKI (REVENUE)	357.000
NABAVNA VREDNOST BLAGA (COGS)	274.680
RAZLIKA V CENI (CM)	82.320
OPERATIVNI STROŠKI (OPEX)	160.974
REZULTAT IZ POSLOVANJA (EBITDA)	-78.654
Stroški amortizacije	-1.000
EBIT	-79.654
Finančni prihodki	0
Finančni odhodki (tečajne razlike)	-4.878
NETO REZULTAT	-84.532
Davek na dobiček	0
KONČNI NETO REZULTAT	-84.532

Tabela 26: Izkaz poslovnega izida M Srbija – realna varianta

Izkaz poslovnega izida M Srbija 2017	V EUR
realen 5% tržni delež	
POSLOVNI PRIHODKI (REVENUE)	595.000
NABAVNA VREDNOST BLAGA (COGS)	466.350
RAZLIKA V CENI (CM)	128.650
OPERATIVNI STROŠKI (OPEX)	160.974
REZULTAT IZ POSLOVANJA (EBITDA)	-32.324
Stroški amortizacije	-1.000
EBIT	-33.324
Finančni prihodki	0
Finančni odhodki (tečajne razlike)	-4.878
NETO REZULTAT	-38.202
Davek na dobiček	0
KONČNI NETO REZULTAT	-38.202

Tabela 27: Izkaz poslovnega izida M Srbija – optimistična varianta

Izkaz poslovnega izida M Srbija 2017	V EUR
optimističen 7% tržni delež	
POSLOVNI PRIHODKI (REVENUE)	833.000
NABAVNA VREDNOST BLAGA (COGS)	667.205
RAZLIKA V CENI (CM)	165.795
OPERATIVNI STROŠKI (OPEX)	160.974
REZULTAT IZ POSLOVANJA (EBITDA)	4.821
Stroški amortizacije	-1.000
EBIT	3.821
Finančni prihodki	0
Finančni odhodki (tečajne razlike)	-4.878
NETO REZULTAT	-1.057
Davek na dobiček	0
KONČNI NETO REZULTAT	-1.057

Predstavljeni izkazi uspeha kažejo, da bo praktično nemogoče že v prvem letu doseči pozitiven rezultat, kar pa je tudi pričakovano. Cilj je, da projekt začne pozitivno poslovati po tretjem letu delovanja. V tem času oziroma do 2020 se pričakuje skok v potrošnji premazov vsaj na raven iz leta 2008, ko so bili kazalniki veliko bolj pozitivni.

Poenostavljeno gledano lahko variante tudi enačimo z leti delovanja, 2017 je pesimistična varianta, 2018 je realna varianta, 2019 je optimistična varianta glede prihodkov in ne tržnega deleža zaradi zgoraj omenjene predvidene rasti.

Celoten komentar projekta M Srbija bo narejen v zaključku magistrske naloge, kjer bodo narejeni povzetki ter odločitve, ki so bile sprejete vezane na predstavljene notranje podjetniške ideje v podjetju Monicolor.

SKLEP

V predhodnih poglavjih sem predstavil teoretičen vidik notranjega podjetništva je, kako se le ta generalno odraža v konkretnem podjetju. V nadaljevanju pa sem predstavil konkretni notranje podjetniški ideji z analizami, ki so potrebne za njuno realizacijo. Gre za skupek teorije in prakse, ki lahko odgovori na vprašanja, vezana na domači in tuj projekt ter lahko ponudi določene odgovore na to.

Dejstvo je, kot že zapisano, da notranje podjetništvo v podjetju Monicolor obstaja že dolgo časa. Mogoče se ga glavni akterji niso niti zavedali, saj so bile odločitve, ki so jih sprejemali, sprejete na podlagi stanja na trgu, trendov v industriji ali pa preko vizije lastnikov. Notranje podjetniški elementi so bili natančno analizirani v drugem in tretjem poglavju, v četrtem pa so bili analizirani vezano na dogajanje v podjetju, saj sta obravnavana projekta skladno s strategijo 2014–2025 v postopku realizacije.

Cilj magistrskega dela je bil predstaviti ekonomski vpliv notranjega podjetništva na poslovanje podjetja s podkrepjeno analizo stanja na trgu, kjer deluje in v prihodnosti načrtuje delovati ter ugotoviti, ali notranje podjetništvo pozitivno vpliva na tržne aktivnosti podjetja.

Glavno vprašanje je, ali je cilj magistrske naloge dosežen oziroma ali je predstavljen ekonomski vidik notranje podjetniškega elementa, povezanega z internacionalizacijo. Odgovor je da, saj so postavljeni temelji, na podlagi katerih lahko lastnik s svojo svetovalno ekipo določi strategijo vstopa na trg Srbije ter upravičenost investicije v Sloveniji.

Če se najprej osredotočim na Slovenijo in novo poslovno enoto, potem ne moremo mimo dejstva, da je le-ta zelo priporočljiva, če ne že nujna. Projekt oziroma investicija, ki se povrne v manj kot petih letih, je ekonomsko nesporna. Podjetje mora paziti, da zaradi zakonodaje ter dobrih sosedov ta objekt umesti v industrijsko okolje, da poskusi v čim večji meri narediti objekt ekološko nesporen ter da je prostorsko prilagojen načinu dela in

da bodo dejanski učinki resnično taki, kot so bili načrtovani. Poseben poudarek je na virih financiranja in zavarovanjih, tako poslovanja in terjatev, kot zastavitvah nepremičnin za pridobivanje ustreznih virov, saj se lahko zgodi, da podjetje v današnjem svetu, kljub dobrim projektom nima ustrezne bonitete oziroma ne izpolnjuje visokih, previsokih standardov posojilodajalcev.

Srbija oziroma M Srbija je veliko bolj kompleksen projekt, zato je večina praktičnega dela namenjena prav temu projektu. Predstavljene so bile vse možne številke o državi in njenem gospodarstvu, v sklopu analize trga premazov je bilo narejeno mnogo preverjanj informacij, kalkulacij in iskanja odgovorov na paradoksalne informacije, analizirana je bila zakonodaja, predvsem s področja premazov in ADR, tako da se je na koncu lahko ustvarila določena slika, ki je delno predstavljena v tej nalogi. Podjetje razpolaga še z mnogimi drugimi analizami, tudi plačljivimi, zato je razumljivo, da določene informacije niso obravnavane oziroma predstavljajo informacije zaupne narave.

Namenoma izpuščeni zaključki v poglavju 6.2, vezani na projekt M Srbija, so dejansko zaključne besede magistrske naloge, ki bodo prikazali zaključke ekonomske analize ter podali smernice za določitev strategije vstopa podjetja Monicolor v Srbijo.

Zato bi v nadaljevanju predstavil splošne zaključke o premaznem trgu Srbije:

- Na področju Republike Srbije obstaja nezasičen prostor v ponudbi specialno pripravljenih premazov za antikorozivno zaščito kovinskih izdelkov in za zaščito lesenih površin, ki se pripravljajo po recepturah na mešalnih sistemih. Ta tržna niša bo slej ko prej popolnjena, zato je potrebno ukrepati takoj.
- Realizacija tržišča na programu AKZ je v obdobju preteklih petih let padla za približno 50% gledano vrednostno, kar pomeni, da se prehaja v obdobje rasti (državne in privatne investicije, prilagojena zakonodaja, itd). Pomembno je biti prisoten in pripravljen na začetku tega ugodnega gibanja.
- Na tržišču Srbije zaenkrat prevladujejo v glavnem enostavni sistemi za antikorozijsko zaščito, povpraševanja po specialnih premazih za specifične zahteve pa je čedalje več. Zelo je pomembno pravi čas vpeljati na to tržišče mešalnice, ki omogočajo pripravo vseh specialnih premazov za les in kovino. Pri tem vpeljevanju novega sistema je potrebno imeti veliko specialnega znanja in izkušenj, ki jih Monicolor prav gotovo ima in to je ena bistvenih prednosti pred obstoječo konkurenco.
- Pri vzpostavitvi mešalnih sistemov za pripravo specialnih premazov AKZ je istočasno potrebno ponuditi na enak način tudi premaze za zaščito lesa. Na ta način se ponudba premazov kompletira in zadovolji najširši krog potencialnih kupcev.
- Splošna gospodarska in politična situacija v Srbiji je precej nestabilna, zato je potrebno biti zelo previden, predvsem pri dogovarjanju o načinu plačila.
- Za uspešen začetek in zadovoljiv rezultat poslovanja podjetja je ključnega pomena dobra izbira kadrov s ciljem delovanja na dolgi rok.

- Tržišče zahteva čedalje kvalitetnejši in hitrejši servis ne samo na programu dekorative, ampak tudi v ponudbi industrijskih premazov – kovina, les. Na tem področju je potrebno biti boljši od konkurence.
- Potrebno se je posvetiti posameznim specialnim tržnim nišam, ki se po daljšem času zopet postavljajo v funkcijo – jaht program, izdelava ladij, obnova raznih konstrukcij predvsem železniških mostov, lesna industrija višjega cenovnega razreda – projektni inženiring, hoteli, itd.
- Potrebna je optimalna postavitev MIX sistemov po teritoriju Srbije, ki mora biti v skladu s kvalitetno izbiro poslovnih partnerjev, ki bodo uporabljali te sisteme.
- S tujimi dobavitelji – Nemčija, Italija, je potrebno napraviti kvalitetne dogovore o skupnem vlaganju v marketinško propagandne aktivnosti na področju industrijskih premazov.

S povzetka SWOT analize povzemam nekaj ključnih dejstev pri analizi podjetja in njegove internacionalizacije:

1. Monicolor v Sloveniji obstaja več kot 20 let in je renomiran igralec na trgu, v Srbiji je neznano ime, tako kot tudi blagovne znamke, ki jih zastopa.
2. Monicolor ima zelo omejen vire financiranja, predvsem zaradi izgub iz poslovanja, ki izhajajo iz krize in povezanih stečajev, prisilnih poravnjav ter goljufij, zato si mora za internacionalizacijo denar sposoditi.
3. Monicolor ima veliko tehničnega znanja.
4. Ima močno podporo dobaviteljev z inovativnimi tehničnimi rešitvami.
5. Vstopa na nestabilen trg, tako politično kot gospodarsko in valutno.
6. Trg, ki bo nasproti Sloveniji zrasel za 30 ali več odstotkov in ponuja možnosti za ekspanzijo, medtem ko je Monicolor v Sloveniji zelo tržno omejen.

Izpostavil bi predvsem točko 2 iz zgornjega povzetka SWOT analize v zvezi z viri financiranja, saj potrebni vložek znaša:

- CAPEX – investicija v višini 363.500 EUR
 - Začetna osnovna sredstva: 15.500 EUR
 - Denar za premostitev plačilnih rokov terjatev in obveznosti: 125.000 EUR
 - Zaloge: 150.000 EUR
 - DDV: 30.000 EUR
 - 3-mesečni operativni stroški: 43.000 EUR
- OPEX – letni operativni stroški v višini 160.974 EUR
- Bilanca uspeha:
 - Pesimistična: -84.532 EUR
 - Realna: -38.202 EUR
 - Optimistična: -1.057 EUR

Če vzamemo te tri variante kot bilance uspeha za obdobje 2017–2019 dobimo negativni rezultat v višini 123.791 EUR. Tako predvideni vložek podjetja v obdobju 2017–2019 znaša 487.291 EUR.*

*Opomba: v to niso vključeni stroški zaposlenih v Sloveniji, ki se ukvarjajo s Srbijo. V tem pogledu mislim predvsem na direktorja, komercialnega direktorja ter tehnologe, ki morajo prenesti svoja znanja na svoje nove sodelavce ter rešitev miks naprav, ki so potrebne za dejavnost, vendar uporaba le-teh je vezana na določene dogovore z dobavitelji.

Zadnja postavka je pokazatelj vloženih zagonskih sredstev, ki so potrebna, da bi podjetje lahko začelo ustvarjati dobiček. Vezano na dejansko sliko trga, ki je bila nazorno prikazana, sem mnenja, da mora podjetje izbrati alternativo lastnemu vstopu s svojim podjetjem in najti strateškega partnerja, ki bo prevzel vlogo distributerja Monicolorja v Srbiji.

Distributer mora imeti vpeljano strukturo veleprodajnega poslovanja, kjer bi trženje portfelja Monicolorja za družbo predstavljalo možnost dodatnega zaslužka z veliko manjšo investicijo kot v primeru lastnega podjetja. Tu je poudarek predvsem na izrabi obstoječega kadra, poslovnih prostorov ter spremljajočih aktivnosti poslovanja, kot so računovodstvo, transport, pravna služba itd.

Naloga Monicolorja je zagotoviti cenovno vzdržnost portfelja produktov, vezanih na analizo trga, zagotoviti tehnično pomoč in prenos znanja, kot bi ga v primeru lastnega podjetja, skupaj z distributerjem pa določiti ciljne postavke delovanja na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation. *J. Bus. Venturing*, 16(5), str. 495–527.
2. Antončič, B., Hisrich, R.D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
3. Antončič, B & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying The Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business And Enterprise Development*, 10(1), str. 7-24
4. Antončič, B., Ruzzier, M. & Bratkovič, T. (2008). Problematika rasti podjetja : primeri iz podjetništva. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
5. Antončič, B. & Scarlat, C. (2008): Corporate Entrepreneurship Performance: Slovenia And Romania = notranje podjetništvo in poslovni rezultati: Slovenija in Romunija. *Management*, 3(1), str. 15-38., najdeno 7. Junija 2015 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/issn/1854-4231/3_015-038.pdf.
6. Antončič, B. (2002a). *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela = (intrapreneurship: construct refinement and an integrative model development, s slovenskim predgovorom)*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
7. Antončič, B. (2002b). *Rast in razvoj podjetja: primeri iz podjetništva*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
8. Auer, J. & Antončič, B. (2010): Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management*, 5(2), str. 115–130, ilustr., tabele; najdeno 7. junija 2015 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/issn/1854-4231/5_115-130.pdf.
9. Auer, J. & Antončič, B. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave
10. Bencik, A. (2011). *Možnosti razvoja notranjega podjetništva v podjetju Terme Lendava d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Bizjak F. & Petrin T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
12. Bosma N., Stam E. & Wennekers S. (2010). Intrapreneurship – An International Study, Eim research report intrapreneurship; Najdeno 7. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/h201005.pdf>.
13. Capl, S. (2011). *Mednarodna franšiza kot podjetniška priložnost za vstop na tuje trge* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
14. Carrier C. (1996). *Entrepreneurship: Theory And Practice*, 21(1), Najdeno 8. junija 2015 na spletnem naslovu <https://Www.Question.Com/Article/1g1-20095861/Intrapreneurship-In-Small-Businesses-An-Exploratory>.
15. Čmaj, A. (2008). Notranje podjetništvo in učinkovitost delovanja službe za odnose z javnostmi (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Feguš, G. (2014). *Pomen notranjega podjetništva za rast in razvoj podjetij* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
17. *Focuseconomic*. (2016a) Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.focus-economics.com/countries/serbia>

18. *Focuseconomic*. (2016b) Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.focus-economics.com/country-indicator/serbia/industry>
19. *Focuseconomic*. (2016c) Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.focus-economics.com/country-indicator/serbia/gdp-per-capita-EUR>
20. Galsworthy, J. (2013). How To Make Your Company "Intrapreneurial". Najdeno 28. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://realbusiness.co.uk/article/21483-how-to-make-your-company-intrapreneurial>
21. Glas, M. (1991). *Notranje (Korporacijsko) Podjetništvo*. Ljubljana: Gea Ventures.
22. Glas, M., Pšeničny V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*: Gea College.
23. Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (1992). *Entrepreneurship: Strating, Developing, and Managing a New Enterprise*, Kalifornija: Irwin
24. Jeraj, M. (2014). The relationship between optimism, pre-entrepreneurial curiosity and entrepreneurial curiosity, *Organizacija*, 47(3). Najdeno 14. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://organizacija.fov.unimb.si/index.php/organizacija/article/view/577>.
25. Kampuš Trop, V. (1996). Uresničevanje inventivnih poslovnih idej v okviru notranjega podjetništva. *Organizacija*, 49(3), str. 152-161.
26. Kchal A. (b.l.). Fostering Intrapreneurship – The new competitive edge, *School of management & business studies*, Mahatma Gandhi university, Kottayam, Najdeno 12. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/471/1/149-156.pdf>.
27. Komisija Evropskih skupnosti. (2009, 5. maj). Council conclusions on an integrated approach to a competitive and sustainable industrial policy in the E, 9256/09. Najdeno 8. Decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/intm/108158.pdf
28. Klasinc, R. (2012). *Analiza podpore vodstva za notranje podjetništvo v podjetju Marles hiše d.o.o.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
29. Levičar, S. (2004). *Oblike notranjega podjetništva* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Maier, V. & Pop Zenovia, C. (2011). Entrepreneurship versus Intrapreneurship, *Review of International comparative Management*, 12(5). Najdeno 17. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.rmci.ase.ro/no12vol5/12.pdf>.
31. Marič, M., Žnidaršič J., Uhan, M., Dimovski, V., Ferjan, M., Djurica, M., Jeraj M. & Janežič, M. (2013). Country's development as a determinant of early-stage entrepreneurial activity, *Organizacija*, 46(3). Najdeno 14. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/view/510>.
32. McLaughlin, D. (2015). Applying Intrapreneurship to business development. Najdeno 14. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://enterprisematters.blogs.xerox.com/2012/01/05/applying-intrapreneurship-to-business-development/#.vuy10hbrusg>.
33. Milič, J. (2003). *Notranje podjetništvo kot način preoblikovanja podjetja: primer Telekom Slovenije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Mujezinović, A. (2012). *Analiza notranjega podjetništva v podjetju PROMT* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

35. Nastran, J. (2000). *Koncept uvajanja notranjega podjetništva v podjetje Niko d.d. Železniki* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Petrič, M. (2005). *Notranje podjetništvo in projektni management v slovenskih gradbenih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Pinchot, G. (1985). *Intrepreneurship*. New York. Harper & Row Publishers, Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://homepages.rpi.edu/~oconnor/corpreneurship/model1a/pinchotintrapreneuring%20chapter%201.pdf>.
38. Pinchot, G. & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action*. A handbook for Business Innovation. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.
39. Pinchot, G. (2011). Ten commandments. Najdeno 14. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.pinchot.com/2011/11/the-intrapreneurs-ten-commandments.html>.
40. Pinchot, G. (2013). Getting the resources you need: The way of the intrapreneurial warrior. Najdeno 14. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.pinchot.com/2013/03/getting-the-resources-you-need-the-way-of-the-intrapreneurial-warrior.html>.
41. Prevodnik, V. (2004). *Vpliv notranjega podjetništva na rast podjetja – vstop Iskre mehhanizmi na iranski trg* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Pšeničny, V. & Novak, R. (2013). Organisational factors of rapid growth of slovenian dynamic enterprises, *Organizacija*, 46(1). Najdeno 23. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/view/482>.
43. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
44. RAS. (b.l.) *Uspešne priče*. Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu <http://ras.gov.rs/sr/podrska-investitorima/zasto-srbija/uspesne-price>
45. Rebernik, M. (1990). *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
46. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
47. Samsa, S. (2006). *Vpliv notranjega podjetništva na trženje nepremičnin v slovenskih nepremičninskih agencijah* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Schawbel, D. 3 things you don't know about intrapreneurship, Najdeno 14. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.entrepreneur.com/article/227725>.
49. Skrt, B. & Antončič, B.: Strategic planning and small firm growth : an empirical examination. *Manag. Glob. Transit* 2(2), str. 107-122. Najdeno 14. junija 2015 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/issn/1581-6311/2_107-122.pdf.
50. SPIRIT. (2008). *Izvozno okno- Priročnik za izvoznike*. Najdeno 28. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.Izvoznookno.Si/Dokumenti/Publikacije/Ostale/Prirocnik_Za_Izvoznike.Pdf, 8-6-2015.
51. SPIRIT. (2016a). *Izvozno okno- Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo*. Najdeno 28. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4210.aspx
52. SPIRIT. (2016c). *Izvozno okno- Mednarodno gospodarsko sodelovanje*. Najdeno 28. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/dokumenti/podatki_o_drzavah/srbija/mednarodno_gospodarsko_sodelovanje_6450.aspx.

53. SPIRIT. (2016b). *Izvozno okno- Indikatorji Srbija*. Najdeno 28. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/dokumenti/drzave_prvi%20del/2016/indikatorji/1_mar_indikatorji_srbija.pdf.
54. SPIRIT. (2016d). *Izvozno okno- Pregled gospodarskih gibanj*. Najdeno 28. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/dokumenti/podatki_o_drzavah/srbija/pregled_gospodarskih_gibanj_4248.aspx.
55. Stevenson, H. & Gumpert, D. (1985) *The heart of enterpreneurship*, *HBR*, 1985(3). Najdeno 16. junija 2015 na spletnem <https://hbr.org/1985/03/the-heart-of-entrepreneurship0-intrapreneurshipinsmes.pdf>.
56. Stubelj, I. (2007). *Notranje podjetništvo v slovenskih izvajalcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Sumrak, T. (2010). *Ocena dejavnikov uspeha v zvezi z uresničitvijo nove poslovne ideje* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Sweeney, D. (2013). The art of intrapreneurship in small business. Najdeno 14. junija 2015 na spletnem naslovu <http://blog.mycorporation.com/2013/09/the-art-of-intrapreneurship-in-small-business/>.
59. Tajnikar, M. (1992): Notranje podjetništvo – način prestrukturiranja naših podjetij. *Slovenska Ekonomska Revija*, 43(6), Str. 628–634.
60. UMAR. (2016). *Pomladanska napoved*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/pomladanska_napoved_2016/majska_2016_splet-18marec.pdf.