

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREVERJANJE PRILOŽNOSTI SELITVE PROIZVODNJE V
REGIJO S CENEJŠO DELOVNO SILO: ŠTUDIJA PRIMERA
PODJETJA PLASTIKA VIRANT**

Ljubljana, september 2016

NINA VALENČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Valenčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Preverjanje priložnosti selitve proizvodnje v regijo s cenejšo delovno silo: študija primera podjetja Plastika Virant, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Anjo Svetino Nabergoj.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 6.10.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNO OKOLJE PODJETJA	4
1.1 Opredelitev poslovnega okolja podjetja	4
1.2 Analiza širšega zunanjega okolja	5
1.2.1 PESTEL-analiza	6
1.2.1.1 Politično okolje	6
1.2.1.2 Ekonomsko okolje	6
1.2.1.3 Socialno in kulturno okolje	7
1.2.1.4 Tehnološko okolje	7
1.2.1.5 Pravno okolje	7
1.2.1.6 Okoljski dejavniki	7
1.2.2 Porterjevo pojmovanje konkurenčnosti	7
1.3 Analiza okolja delovanja podjetja	9
1.3.1 Nevarnost substitutov	10
1.3.2 Pogajalska moč kupcev	10
1.3.3 Pogajalska moč dobaviteljev	10
1.3.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov	10
1.3.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	11
1.4 Analiza notranjega okolja	11
1.4.1 Analiza kazalnikov in kazalcev poslovanja	11
1.4.2 Analiza interesnih skupin	11
1.4.3 Analiza družbene odgovornosti podjetja	12
2 MEDNARODNO POSLOVANJE	12
2.1 Pojemovnik mednarodnega poslovanja	12
2.2 Osnovna strateška vprašanja in management mednarodnega poslovanja	13
2.3 Vzroki za mednarodno poslovanje	14
2.4 Strateško načrtovanje mednarodnih aktivnosti	15
2.5 Cilji in strategije poslovanja v tujini	15
2.6 Tveganje v mednarodnem poslovanju	16
3 IZBIRANJE TUJIH CILJNIH TRGOV	17
3.1 Pomen pravilne izbire ciljnega trga	17
3.2 Merila za izbor tujih trgov	18
3.3 Postopek selekcioniranja ter segmentiranja trgov	19

4	NAČINI IN OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE	19
4.1	Merila za izbiro načina vstopa na ciljni tuji trg.....	19
4.2	Različni načini vstopa na tuje trge.....	20
4.2.1	Klasični izvoz	20
4.2.2	Nepremoženjske oblike vstopa podjetja na tuje trge	21
4.2.3	Premoženjske oblike vstopa podjetja na tuje trge.....	21
4.3	Tuje neposredne investicije.....	21
4.3.1	Izgradnja novih obratov oziroma »greenfield« naložbe.....	21
4.3.2	Nakup obstoječega objekta oziroma »brownfield« naložbe.....	22
4.3.3	Skupna vlaganja	22
5	PREDSTAVITEV PODJETJA PLASTIKA VIRANT	23
5.1	Opis podjetja	23
5.1.1	Predstavitev in zgodovina podjetja	23
5.1.2	Organizacijska struktura podjetja Plastika Virant.....	24
5.1.3	Glavni kupci in dobavitelji podjetja Plastika Virant.....	24
5.2	Težave, s katerimi se podjetje sooča.....	25
5.2.1	Analiza obstoječega stanja	26
5.2.1.1	Odvisnost od le enega velikega kupca.....	27
5.2.1.2	Premajhne kapacitete proizvodnje.....	28
5.2.1.3	Problem avtomatizacije in mehanizacije	28
5.2.1.4	Odvisnost od le enega produkta	28
5.2.1.5	Slaba organizacija skladišča.....	29
5.2.1.6	Odsotnost certifikatov kvalitete in standardizacije proizvodnje	29
5.3	Opredelitev konkurence	29
5.3.1	Konkurenca na Slovenskem trgu	29
5.3.2	Konkurenca na evropskem trgu	30
5.4	Finančna analiza poslovanja podjetja Plastika Virant	30
5.4.1	Izračun donosnosti sredstev ROA.....	31
5.4.2	Analiza trga plastične embalaže	32
6	IZBOR POTENCIALNIH TUJIH TRGOV PODJETJA PLASTIKA VIRANT .	33
6.1	Kriterij izbora potencialnih držav za selitev proizvodnje	33
6.2	Postopek selekcioniranja trgov.....	34
6.3	PESTEL-analiza Bolgarije	34
6.3.1	Politično okolje	34
6.3.2	Ekonomsko okolje.....	35
6.3.2.1	Inflacija	35
6.3.2.2	Javnofinančni primanjkljaj.....	35
6.3.2.3	Stroški dela.....	35
6.3.2.4	Davki	36

6.3.2.5 Brezposelnost.....	36
6.3.2.6 Stopnja realne rasti BDP	36
6.3.2.7 BDP na prebivalca izražen v standardih kupne moči	37
6.3.2.8 Zunanja trgovina	37
6.3.3 Socialno in kulturno okolje	38
6.3.3.1 Populacija	38
6.3.3.2 Starostna struktura prebivalstva.....	38
6.3.3.3 Migracije	38
6.3.3.4 Dohodek	39
6.3.3.5 Potrošnja gospodinjstev	39
6.3.3.6 Stopnja in prag tveganja revščine	39
6.3.3.7 Stopnja izobrazbe.....	39
6.3.3.8 Religija, poslovni običaji in navade.....	40
6.3.4 Tehnološko okolje	40
6.3.4.1 Delež sredstev državnega proračuna in izdatkov namenjenih za R&R glede na celotne javnofinančne izdatke	40
6.3.4.2 Intelektualna lastnina	41
6.3.4.3 Visokotehnološke panoge	41
6.3.4.4 Naložbe tveganega kapitala.....	41
6.3.4.5 Trgovanje z visokotehnološkimi izdelki	41
6.3.4.6 Visokotehnološko izobraženo prebivalstvo.....	42
6.3.5 Pravno okolje	42
6.3.6 Okoljski dejavniki	43
6.4 PESTEL-analiza Romunije.....	43
6.4.1 Politično okolje	43
6.4.2 Ekonomsko okolje	44
6.4.2.1 Inflacija.....	44
6.4.2.2 Javnofinančni primanjkljaj	44
6.4.2.3 Stroški dela	45
6.4.2.4 Davki	45
6.4.2.5 Brezposelnost.....	46
6.4.2.6 Stopnja realne rasti BDP	46
6.4.2.7 BDP na prebivalca izražen v standardih kupne moči	46
6.4.2.8 Zunanja trgovina	46
6.4.3 Socialno in kulturno okolje	46
6.4.3.1 Populacija	46
6.4.3.2 Starostna struktura prebivalstva.....	47
6.4.3.3 Migracije	47
6.4.3.4 Dohodek	47
6.4.3.5 Potrošnja gospodinjstev	48
6.4.3.6 Stopnja in prag tveganja revščine	48
6.4.3.7 Stopnja izobrazbe.....	48

6.4.3.8 Religija, poslovni običaji in navade	48
6.4.4 Tehnološko okolje.....	49
6.4.4.1 Delež sredstev državnega proračuna in izdatkov namenjenih za R&R glede na celotne javnofinančne izdatke	49
6.4.4.2 Intelektualna lastnina.....	49
6.4.4.3 Visokotehnološke panoge	49
6.4.4.4 Naložbe tveganega kapitala	49
6.4.4.5 Trgovanje z visokotehnološkimi izdelki.....	49
6.4.4.6 Visokotehnološko izobraženo prebivalstvo	50
6.4.5 Pravno okolje	50
6.4.6 Okoljski dejavniki	50
6.5 PESTEL-analiza Hrvaške	51
6.5.1 Politično okolje	51
6.5.2 Ekonomsko okolje.....	52
6.5.2.1 Inflacija	52
6.5.2.2 Javnofinančni primanjkljaj.....	52
6.5.2.3 Stroški dela.....	53
6.5.2.4 Davki	53
6.5.2.5 Brezposelnost	54
6.5.2.6 Stopnja realne rasti BDP.....	54
6.5.2.7 BDP na prebivalca izražen v standardih kupne moči	54
6.5.2.8 Zunanja trgovina	54
6.5.3 Socialno in kulturno okolje	54
6.5.3.1 Populacija.....	54
6.5.3.2 Starostna struktura prebivalstva	55
6.5.3.3 Migracije	55
6.5.3.4 Dohodek.....	55
6.5.3.5 Potrošnja gospodinjstev	55
6.5.3.6 Stopnja in prag tveganja revščine.....	56
6.5.3.7 Stopnja izobrazbe	56
6.5.3.8 Religija, poslovni običaji ter navade	56
6.5.4 Tehnološko okolje.....	57
6.5.4.1 Delež sredstev državnega proračuna in izdatkov, namenjenih za R&R glede na celotne javnofinančne izdatke.....	57
6.5.4.2 Intelektualna lastnina.....	57
6.5.4.3 Visokotehnološke panoge	57
6.5.4.4 Naložbe tveganega kapitala	57
6.5.4.5 Trgovanje z visokotehnološkimi izdelki.....	57
6.5.4.6 Visokotehnološko izobraženo prebivalstvo	58
6.5.5 Pravno okolje	58
6.5.6 Okoljski dejavniki	58
6.6 PESTEL-analiza Madžarske	59

6.6.1 Politično okolje	59
6.6.2 Ekonomsko okolje	60
6.6.2.1 Inflacija.....	60
6.6.2.2 Javnofinančni primanjkljaj	60
6.6.2.3 Stroški dela	60
6.6.2.4 Davki	61
6.6.2.5 Brezposelnost.....	61
6.6.2.6 Stopnja realne rasti BDP	61
6.6.2.7 BDP na prebivalca izražen v standardih kupne moči	61
6.6.2.8 Zunanja trgovina	62
6.6.3 Socialno in kulturno okolje	62
6.6.3.1 Populacija	62
6.6.3.2 Starostna struktura prebivalstva.....	62
6.6.3.3 Migracije	62
6.6.3.4 Dohodek	63
6.6.3.5 Potrošnja gospodinjstev	63
6.6.3.6 Stopnja in prag tveganja revščine	63
6.6.3.7 Stopnja izobrazbe.....	63
6.6.3.8 Religija, poslovni običaji ter navade.....	63
6.6.4 Tehnološko okolje	64
6.6.4.1 Delež sredstev državnega proračuna in izdatkov namenjenih za R&R glede na celotne javnofinančne izdatke	64
6.6.4.2 Intelektualna lastnina	64
6.6.4.3 Visokotehnološke panoge	64
6.6.4.4 Naložbe tveganega kapitala.....	64
6.6.4.5 Trgovanje z visokotehnološkimi izdelki	64
6.6.4.6 Visokotehnološko izobraženo prebivalstvo.....	65
6.6.5 Pravno okolje	65
6.6.6 Okoljski dejavniki	65
6.7 Primerjava statističnih indikatorjev za posamezno izbrano državo ter izbira najprimernejše države za selitev proizvodnje Plastika Virant	66

7 SWOT-ANALIZA SELITVE PODJETJA PLASTIKA VIRANT V

ROMUNIJO

7.1 Prednosti potencialne selitve proizvodnje Plastika Virant v Romunijo.....	69
7.1.1 Visokokakovostni izdelki.....	69
7.1.2 Enostaven proizvodni proces	69
7.1.3 Slovensko znanje ter R&R.....	69
7.1.4 Že oblikovan ugled in prepoznavnost matičnega podjetja.....	70
7.1.5 Fleksibilnost proizvodnje z lastno orodjarno	70
7.2 Slabost potencialne selitve proizvodnje Plastika Virant v Romunijo	70

7.2.1 Komunikacijski izzivi z matičnim podjetjem	70
7.2.2 Neizkušenosť na trgu	71
7.2.3 Majhnost podjetja ter nizka pogajalska moč	71
7.2.4 Nepoznavanje jezika zaposlenih ter njihovega kulturnega okolja	71
7.2.5 Poslovanje brez ISO certifikata	72
7.2.6 Majhen prodajni asortima	72
7.2.7 Slabo avtomatizirana proizvodnja	72
7.3 Priložnosti potencialne selitve proizvodnje Plastika Virant v Romunijo	73
7.3.1 Velik, naraščajoč trg	73
7.3.2 Hitro rastoče gospodarstvo	73
7.3.3 Nižja cena delovne sile	73
7.3.4 Visoko število poslovnih con	73
7.3.5 Boljši dostop do novih trgov ter kupcev	74
7.3.6 Dostop do lokalnih dobaviteljev ter cenejših lokalnih virov	74
7.4 Nevarnosti potencialne selitve proizvodnje Plastika Virant v Romunijo	74
7.4.1 Rast stroškov dela	74
7.4.2 Povečanje stopnje fluktuacije in migracije	74
7.4.3 Politična in ekonomska nestabilnost	75
7.4.4 Nizka kupna moč	75
7.4.5 Padec ugleda podjetja zaradi proizvodnje v manj razviti državi	75
7.4.6 Pojav substitutov	75
8 PRIPOROČILA VODSTVU	76
SKLEP	78
LITERATURA IN VIRI	80
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovno okolje podjetja	5
Slika 2: Hungerjeva in Wheelenova opredelitev zunanjega okolja podjetja.....	5
Slika 3: Porterjev model konkurenčnih sil	9
Slika 4: Razsežnosti mednarodnega poslovanja ter mednarodnega marketinga	13
Slika 5: Poslovni prostori podjetja Plastika Virant.....	23
Slika 6: Prihodki in dobiček podjetja Plastika Virant od leta 2009 do leta 2015	27
Slika 7: Čisti prihodki ter dobiček od prodaje konkurenčnih podjetij v letu 2015.....	29
Slika 8: Prihodki podjetja Plastika Virant od leta 2004 do leta 2015.....	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavni kupci podjetja Plastika Virant (podatki za leto 2015).....	25
Tabela 2: Glavni dobavitelji podjetja Plastika Virant (podatki za leto 2015).....	25
Tabela 3: ROA v % za vsa obravnavana konkurenčna podjetja v letu 2015	31
Tabela 4: Izračunani ROA za podjetje Plastika Virant d.o.o. v letih 2010-2015.....	32
Tabela 5: Število podjetij v dejavnosti in po letih (v Sloveniji).....	33

UVOD

V preteklosti se je večje število velikih slovenskih podjetij, kamor sodita tudi Lek in Krka, odločilo za selitev proizvodnje na trg s cenejšo delovno silo. Leta 2002 je Lek na Poljskem odprl farmacevtski obrat, ki mu je sledil še obrat v Romuniji. Prav tako je podjetje Krka leta 2001 začelo s proizvodnjo v Rusiji in odprlo tovarno na Poljskem. Domača podjetja se zavedajo, da sta zaradi majhnosti slovenskega trga za njihov razvoj in rast nujna internacionalizacija dejavnosti ter vstop na tuje trge, saj podjetja, ki se odločijo za internacionalizacijo, zmanjšujejo slabosti, ki jih prinaša majhnost nacionalnega trga, hkrati pa povečujejo možnosti nastanka sinergijskih učinkov ter doseganja ekonomij obsega (Svetlič, 2004, str. 291).

Slovenskim podjetjem so največkrat zanimivi trgi nekdanje Jugoslavije, saj so bila nekatera podjetja na teh trgih že navzoča v preteklosti in imajo zato boljše poznavanje tamkajšnjih poslovnih običajev ter navad. Poleg tega pomembno vlogo pri odločanju slovenskih podjetij za selitev na Balkan predstavlja tudi pomikanje evropskih meja proti Balkanu in s tem odpravljanje carinskih ter trgovinskih omejitev, kar podjetjem omogoča lažje poslovanje preko svojih meja (Hrastelj, 2008, str. 8). Kotler (2014, str. 67) navaja več razlogov za internacionalizacijo podjetja, med katere sodijo: ekonomije obsega, ki podjetja silijo, da zapolnijo svoje proizvodne kapacitete, zmanjševanje tveganja ter odvisnosti od domačega trga in odkrivanje novih trgov, ki omogočajo podjetju večje donose. Najpogostejši razlogi za širitev oziroma selitev podjetja na tuje trge so: cenejša delovna sila, bližina dobaviteljev, bližina trga, dostop do kvalificirane delovne sile, ugodna davčna zakonodaja, kakovostni proizvodni prostori in bližina surovin. Vendar se v večini primerov pri selitvi proizvodnje v manj razvite države izkaže kot glavni dejavnik ugodna cena delovne sile. Ta se najbolj odraža pri tehnološko manj zahtevnih izdelkih, saj tam stroški dela v primerjavi s celotnimi stroški predstavljajo relativno visok delež, to pa zmanjšuje konkurenčnost podjetja na tujih trgih (Dubrovski, 2013, str. 120).

Različni avtorji dajejo prednost različnim razlogom za selitev. Aspelundo in Butsko (2014, str. 10) med glavne razloge, zakaj se podjetja odločajo za selitev poslovanja na tuje trge, navaja tudi priložnost prodaje izdelkov na tujih tržiščih ali dejstvo, da bi s selitvijo ključnih aktivnosti v tujino podjetja lahko dosegla višjo stroškovno učinkovitost. Taggart (2013, str. 798) med bistvene razloge navaja specifična strokovna znanja, ravno to pa je področje, kjer imajo majhna ter srednje velika podjetja največ težav, saj je njihov dostop do različnih virov omejen in nimajo časa ter sredstev za preverjanje ter iskanje pravih informacij.

V svojem magistrskem delu bom raziskovala in preverjala poslovno priložnost selitve proizvodnje podjetja Plastika Virant d.o.o. (v nadaljevanju Plastika Virant) v državo s cenejšo delovno silo oziroma z bolj ugodno davčno zakonodajo. Podjetje Plastika Virant je uspešno družinsko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo plastične embalaže. Podjetju se je

uspelo obdržati tudi v kriznih časih, saj imata povpraševanje in prodaja njihovih izdelkov v zadnjih treh letih močan trend rasti. Povečano povpraševanje in velika količina naročil se odražata v polni zasedenosti proizvodnih kapacitet, zato mora podjetje najti ustrezno rešitev, kako s čim višjim dobičkom zadovoljiti naraščajoče povpraševanje. V zadnjih petih letih je bilo pogosto prisotno razmišljanje o selitvi proizvodnje, vendar se jim ideja o selitvi proizvodnje doma, zaradi vedno višjih obdavčitev in visokih stroškov plač zaposlenih, ne zdi več najbolj racionalna. Tako bi lahko podjetje s selitvijo proizvodnje v državo s cenejšo delovno silo doseglo večjo konkurenčnost v primerjavi z ostalimi evropskimi proizvodnimi podjetji in na ta način posledično okrepilo svoj konkurenčni položaj.

Glavni namen magistrske naloge je preučiti proces selitve podjetja na tuje trge ter analizirati poslovno okolje podjetja in kako ga različni avtorji različno opredelijo. Na podlagi analize poslovnega okolja podjetja bom skušala ugotoviti smotrnost selitve proizvodnje podjetja Plastika Virant v državo s cenejšo delovno silo in tako pomagati podjetju pri odločitvi ali je takšna strateška poteza s finančnega vidika smotrna. S pomočjo strokovne literature bom preučila, katera država znotraj Evropske unije (v nadaljevanju EU) bi bila za selitev proizvodnje z ekonomskega področja najprimernejša. Analizo poslovnega okolja bom naredila s pomočjo različnih orodij, pri čemer bom za osnovo vzela Porterjev model petih sil. Ta naloga je za podjetje izrednega pomena, saj bodo na podlagi dobljenih rezultatov in raziskav načrtovali svoje nadaljnje investicije v selitev lastne proizvodnje.

Cilj magistrske naloge je s teoretičnim metodološkim pristopom določiti, ali je selitev proizvodnje v državo s cenejšo delovno silo z vidika stroškovne učinkovitosti finančno smotrna in katera država bi bila za selitev proizvodnje podjetja Plastika Virant najprimernejša. Pri tem bodo pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

1. Preučiti teorijo poslovnega okolja podjetja.
2. Preučiti teorijo mednarodnega poslovanja podjetja.
3. Identificirati ključne dejavnike pri odločitvi podjetja za selitev proizvodnje v drugo državo.
4. Identificirati, kateri trgi s cenejšo delovno silo bi bili za selitev proizvodnje Plastika Virant najprimernejši.
5. Pripraviti priporočila vodstvu podjetja, ali se jim selitev proizvodnje v državo s cenejšo delovno silo izplača.

Zaradi tržnih pritiskov morajo podjetja neprestano iskati nove možnosti za znižanje stroškov in povečanje učinkovitosti, zato je selitev ali širitev proizvodnje podjetja v manj razvite države danes eden izmed pogostih načinov, kako bolje obvladovati stroške, kupcem zagotoviti nizke cene, lastnikom čim višje dobičke ter tako doseči boljšo konkurenčnost na globalnih trgih.

Moja raziskovalna vprašanja, ki sem jih raziskovala v svojem magistrskem delu, se glasijo:

1. Kateri so ključni dejavniki pri odločitvi podjetja za selitev proizvodnje v državo s cenejšo delovno silo?
2. Katera država bi bila za selitev proizvodnje podjetja Plastika Virant najprimernejša?
3. Ali je selitev proizvodnje v državo s cenejšo delovno silo z vidika stroškovne učinkovitosti finančno smotrna?

Da sem lahko odgovorila na zastavljena vprašanja, sem raziskala literaturo in vire, ki se nanašajo na stroške dela v Evropi ter drugod po svetu. S pomočjo PESTEL-analize oziroma makroekonomske analize zunanjih dejavnikov sem preučila, kateri trgi so za selitev potencialno zanimivi in kakšne so prednosti ter slabosti selitve podjetja v posamezno izbrano evropsko državo. PESTEL-analiza zajema štiri dejavnike okolja, ki so jim kasneje dodali še dva. Sestavljajo jo politično, pravno, ekonomsko, sociološko, kulturno in tehnološko okolje, dodatno pa so analizo razširili še na okoljske in pravne dejavnike (Jaklič, 2005, str. 8). V magistrski nalogi sem na začetku na splošno opisala glavne razloge za selitev oziroma širitev proizvodnje podjetja v tujino in navedla kakšne oblike nastopa na tujih trgih poznamo. V nadaljevanju sem analizirala, kako raziskati potencialni trg za selitev, kako izbrati državo ter na kaj je treba biti pri tem pozoren, kaj sestavlja poslovno okolje podjetja in kaj je to PESTEL-analiza ter za kaj se uporablja. Teoretičnemu poglavju sledi poglavje, v katerem sem predstavila podjetje Plastika Virant in njegovo področje delovanja ter trenutne težave, s katerimi se v podjetju soočajo. V tem poglavju sem se posvetila iskanju konkretnih možnosti za selitev proizvodnje podjetja Plastika Virant v državo, ki se je v predhodnih raziskavah izkazala za najprimernejšo. Za to izbrano državo sem naredila SWOT-analizo. Gre za analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Sledi poglavje, kjer so predstavljene uporabljene metodologije raziskovanja in podane glavne ugotovitve raziskave, na podlagi katerih sem podjetju podala zaključne ugotovitve ter mu tako pomagala pri odločitvi, ali je selitev proizvodnje v tujino s stroškovnega vidika finančno smotrna. S pomočjo SWOT-analize sem podjetje seznanila z dejstvi, ki lahko nastopijo ob potencialni selitvi proizvodnje v izbrano državo s cenejšo delovno silo.

V magistrskem delu sem uporabila več različnih raziskovalnih metod. V prvem delu sem uporabila raziskovalno metodo spoznavanja, s pomočjo katere sem predstavila osnovna dejstva in podatke o selitvi proizvodnje podjetja na tuje trge. Pri doseganju cilja magistrske naloge sem si pomagala z deskriptivno metodo in s pomočjo analize kvalitativnih in kvantitativnih sekundarnih podatkov različnih avtorjev, ki so mi dali bolj poglobljeno sliko o izbrani temi ter mi tako omogočili širšo analizo podatkov. V analizo sem vključila tudi strokovne članke tujih in domačih avtorjev, ki so bili za moje raziskovanje relevantni in so mi bili v pomoč pri izbiri potencialnih držav za selitev proizvodnje podjetja. V drugem delu magistrske naloge, kjer gre za empirični del, osredotočen na izbrano podjetje, sem uporabila metodo analize, ki se nanaša na celovito analizo poslovnega okolja izbranega podjetja. Opravila sem tudi delno strukturiran intervju z vodstvom podjetja Plastika Virant. Za

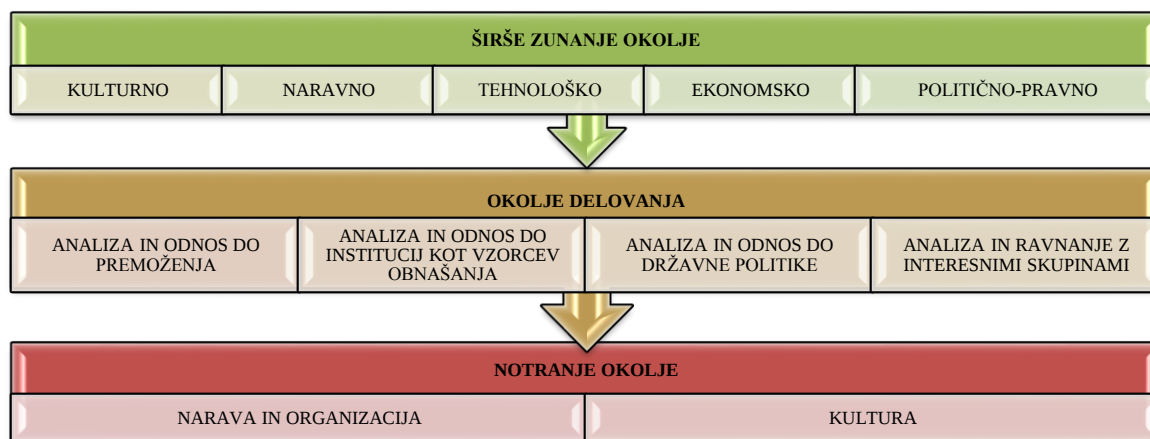
tovrstno metodologijo sem se odločila, ker tako zbrani podatki predstavljajo bogat vir informacij in so temelj pravilnega ter realnega razumevanja preučevane problematike za izbrano podjetje, poleg tega pa so delno strukturirani intervjuji za raziskovanje in pridobivanje informacij boljši ter lahko z njimi dosežemo večjo prilagojenost k izbrani raziskovalni problematiki (Bavdaž, Bregar, & Ograjenšek, 2008, str. 95). Delno strukturiran intervju sem opravila z direktorico podjetja, s čimer sem dobila vpogled v poslovanje podjetja, v strateške poglede in finančne omejitve ob selitvi proizvodnje podjetja ter odgovor, katere države se jim za selitev proizvodnje z vidika potencialnega trga zdijo najprimernejše. Poleg tega me je seznanila s težavami, s katerimi se podjetje sooča pri sami proizvodnji, in kakšne so njihove potrebe ter zahteve oziroma cilji, ki bi jih želeli doseči s selitvijo proizvodnje v državo s cenejšo delovno silo. Z združitvijo komparativne metode in metode abstrakcije sem lahko teorijo iz prvega dela naloge aplicirala na praktičen primer potencialne selitve proizvodnje Plastika Virant v izbrano državo s cenejšo delovno silo. Pri analizi potencialnih držav za selitev sem si pomagala z analizo kvantitativnih sekundarnih podatkov, ki sem jih zbrala iz različnih prosto dostopnih podatkovnih zbirk. S tem sem lahko dobila realno sliko problematike in tako lahko podala čim boljše predloge ter ugotovitve, na podlagi katerih bo podjetje lažje načrtovalo svoje nadaljnje aktivnosti.

1 POSLOVNO OKOLJE PODJETJA

1.1 Opredelitev poslovnega okolja podjetja

Poslovno okolje podjetja je sestavljeno iz notranjega in zunanjega okolja. Zunanje okolje vsebuje spremenljivke, na katere podjetje na kratek rok nima bistvenega vpliva in so zunaj podjetja, spremenljivke znotraj podjetja pa predstavljajo notranje okolje. Zunanje okolje podjetja lahko nadalje razdelimo na širše zunanje okolje ter okolje delovanja podjetja. Da bi se podjetje lahko uspešno razvijalo, mora svoje poslovno okolje skrbno ter kontinuirano spremljati (Jaklič, 2005, str. 3). Širše zunanje okolje zajema dejavnike, ki imajo običajno posreden in bolj dolgoročen vpliv na podjetje. Ti dejavniki so načeloma splošnejši elementi iz ekonomskega, politično-pravnega, kulturnega, naravnega in tehnološkega okolja. Ko proučujemo ekonomsko okolje, obravnavamo predvsem elemente, kot so na primer cene, prihranki, dolgovi, dosegljivost posojil ter bruto domači proizvod. V okviru politično-pravnega okolja analiziramo dejavnike, kot so delitev politične moči, politični proces in zakonodaja. Tehnološko okolje se analizira s pomočjo preučevanja splošno pomembnih investicij in inovacij ter količine sredstev, namenjenih za raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R) v družbi. V okviru kulturnega okolja preučujemo družbena gibanja, navade ljudi, religijo ter spremenjene vrednote. Pri naravnem okolju pa gre za preučevanje klime, stopnjo onesnaženosti ter analizo prebivalstva (starostna porazdelitev, stopnja rasti ipd.). Okolje delovanja podjetja zajema bolj neposredne in praviloma kratkoročne sile, ki vplivajo na delovanje podjetja. Te sile delovanja so na primer institucionalizacija sive ekonomije v določenem gospodarstvu, narava odnosov med podjetji ter nivoji zaupanja, panožno okolje, interesne skupine ter državna politika (Jones & Sloman, 2014, str. 34).

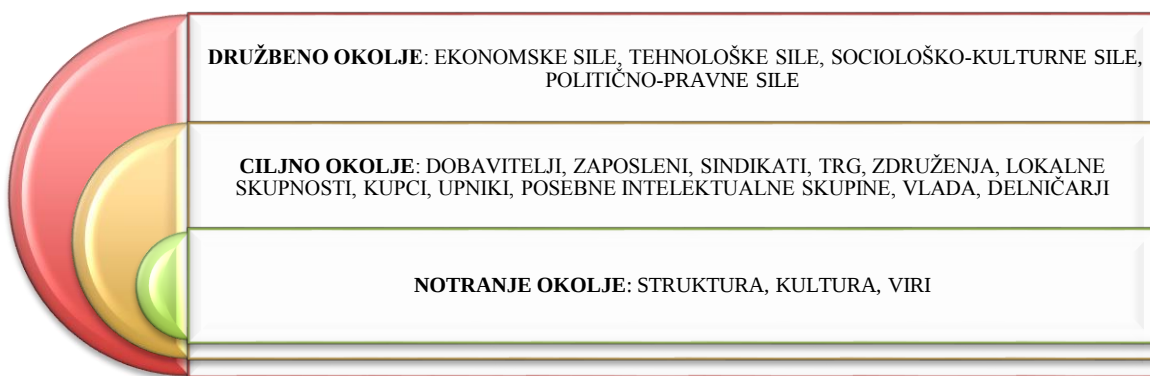
Slika 1: Poslovno okolje podjetja



Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 2005, str. 3.

V primerjavi z Jakličevo teorijo delitve poslovnega okolja podjetja na zunanje in notranje okolje različni avtorji opredeljujejo zunanje okolje različno. Kotler (2014, str. 78) za delitev zunanjega poslovnega okolja uporabi izraz makro in mikro okolje, Hunger in Wheelen (2014, str. 59) zunanje okolje razdelita na okolje delovanja in družbeno okolje, Pearce in Robinson (2002, str. 5) pa na daljne in bližnje okolje. V svojem magistrskem delu bom uporabila Jakličevo teorijo delitve poslovnega okolja podjetja.

Slika 2: Hungerjeva in Wheelenova opredelitev zunanjega okolja podjetja



Vir: D. Hunger & T. Wheelen, Essentials of strategic management, 2014, str. 55.

1.2 Analiza širšega zunanjega okolja

Namen analize širšega zunanjega okolja je identificirati priložnosti in nevarnosti, pri čemer gre za zahteven in zapleten proces. Izkoriščanje priložnosti, ki so osnova za povečanje konkurenčnosti podjetja, podjetje pripeljejo do uresničitve zastavljenih ciljev, medtem ko nevarnosti, ki predstavljajo potencialne ovire pri poslovanju podjetja, podjetje ovirajo pri doseganju zastavljenih ciljev (Žvirblis & Zinkevičiute, 2008, str. 43). Analizo širšega okolja

lahko izvedemo s pomočjo različnih pristopov, in sicer s pomočjo PEST oziroma PESTEL-analize, SWOT-analize, Porterjevega diamanta ter analize C-dejavnikov. Rugman in Verbeke (2007, str. 296) v svojem članku navajata, da je za analizo širšega zunanjega okolja podjetja najustreznejša analiza s Porterjevim diamantom ter PESTEL-analiza. V magistrski nalogi bom za analizo širšega okolja uporabila PESTEL-analizo, s katero bom analizirala vpliv ključnih dejavnikov iz ekonomskega, socio-kulturnega, politično-pravnega, tehnološkega ter naravnega področja na uspeh in poslovanje podjetja.

1.2.1 PESTEL-analiza

PEST analiza je pomemben element pri načrtovanju vstopa podjetja na tuje trge, poleg tega pa pomaga najti odgovor na dve pomembni vprašanji: kateri izmed elementov širšega poslovnega okolja podjetja imajo vpliv na elemente ožjega poslovnega okolja podjetja, ki je opredeljeno z dobavitelji, kupci, panogo, institucijami, politiko posamezne države ter z drugimi interesnimi skupinami? Kateri elementi bodo v prihodnosti najpomembnejši in kateri so najpomembnejši ta trenutek (Friend & Zehle, 2004, str. 27)? Nekateri avtorji v zadnjem času v analizo širšega zunanjega okolja podjetja zajemajo tudi pravne in okoljske dejavnike, kot so vreme, odnos do okolja, klima, okoljske davščine, delovna zakonodaja ter zakonodaja o zaščiti potrošnikov in konkurence. V takšnih primerih je govora o PESTEL-analizi (Belak, 2005, str. 65).

1.2.1.1 Politično okolje

Analiza političnega okolja zajema analizo pravnih, regulacijskih ter drugih standardov, ki se jih mora podjetje držati pri svojem poslovanju. Podjetje mora v postopek analize političnega okolja posamezne države vključiti njeno politično stanje, davčno ter zaposlitveno politiko, analizo fleksibilnosti trga delovne sile, politiko za spodbujanje podjetništva ter zakone o varovanju okolja. Prav tako je potrebno analizirati splošno stanje v državi, stanje in delovanje vlade ter stanje infrastrukture v izbranem okolju. Bregar in Ograjenšek (2008, str. 108) zato navajata, da je zakonodaja eden ključnih elementov pri sprejemanju odločitev, povezanih z neposrednimi vlaganji ter portfeljskimi vložki v finančne sklade.

1.2.1.2 Ekonomsko okolje

Dejavniki iz ekonomskega okolja imajo predvsem velik vpliv na finančno poslovanje podjetja, saj vplivajo na kupno moč prebivalstva ter na cene kapitala in ostalih virov, le-to pa vpliva na lastno ceno. Zato je z vidika ekonomskega dela analize potrebno analizirati bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP), inflacijo, obrestne mere, cene surovin, brezposelnost ter še druge značilnosti ekonomskega okolja posamezne države (Sloman, 2005, str. 86).

1.2.1.3 Socialno in kulturno okolje

Velik vpliv na vedenje potencialnih novih kupcev ter na velikost celotnega trga imajo psihološki, socialni ter kulturni dejavniki. Zato imajo v sklopu socialno-kulturnih dejavnikov pomembno vlogo demografska slika določenega prebivalstva, migracije, mobilnost, stopnja izobrazbe, rast prebivalstva ter distribucija prihodkov, ki imajo velik pomen za poslovanje podjetja na novem trgu. Bregar in Ograjenšek (2008, str. 139) navajata, da tovrstne podatke najdemo v popisih in registrih, ki so glavnih virov demografskih podatkov.

1.2.1.4 Tehnološko okolje

Pomen tehnološke razvitosti posameznega okolja se kaže preko velikosti in števila vstopnih ovir v določenih panogah ter velikosti trga za posamezne rešitve. Zato v sklopu tehnološkega okolja analiziramo število inovacij ter novih odkritij, hitrost prenosa tehnologij, število patentov na prebivalca ter dostop do tehnoloških kadrov (Jaklič, 2005, str. 6).

1.2.1.5 Pravno okolje

Politični odnosi v posamezni državi se odražajo skozi pravni sistem države, ki skrbi, da se v posamezni državi upošteva veljavna zakonodaja ter da se preprečujejo nepravdni posli, hkrati pa s sprejeto zakonodajo nalaga podjetjem, dobaviteljem, kupcem ter zaposlenim dolžnost skrbnega ravnanja. Pravno okolje posamezne države ima tako velik vpliv na sistem zaposlovanja, konkurenčnost podjetij, patente, blagovne znamke, na pogodbeno razmerja ter na odnose s kupci (Palmer & Hartley, 2012, str. 255-289).

1.2.1.6 Okoljski dejavniki

Okoljski dejavniki nalagajo, da podjetje ne sme biti v sporu z okoljem, v katerem deluje, hkrati se mora podjetje zavedati tudi odgovornosti do okolja. Okolje je za vsako podjetje zelo pomemben dejavnik delovanja ter potencialnega razvoja, pri čemer je za analizo okoljskih dejavnikov potrebno preučiti: okoljske davke, zakonodajo ter posebne okoljske elemente posamezne države. Z ekološko preučitvijo obstoječih ter predvidenih prihodnih učinkov podjetja na okolje se podjetje seznani z morebitnimi prednostmi in omejitvami, na katere lahko naleti v posamezni državi (Worthington & Briton, 2009, str. 277).

1.2.2 Porterjevo pojmovanje konkurenčnosti

Porter (2004, str. 36) pravi, da ima država veliko vlogo pri mednarodnem uspehu svojih podjetij. Tako lahko podjetja v državah, za katere so značilne določene specifične konkurenčne prednosti, ki so težko prenosljive v drugo državo, ohranja ali celo pridobiva učinkovit strateški, ustvarjalni in tehnološki nadzor. S tem državi pripade večina koristi, čeprav je podjetje v lasti tujih investitorjev. Porter (2004, str. 31) pravi, da se je potrebno v prvi vrsti osredotočiti na lastne vire, da bi lahko razumeli konkurenčnost. Naloga države je, da zagotavlja rastoč in visok življenjski standard svojim prebivalcem, le-ta pa je rezultat

nivoja produktivnosti podjetij. Produktivnost se meri z vrednostjo storitev in proizvodov, ki so proizvedeni z naravnimi, človeškimi ter kapitalskimi sredstvi. Vrednost storitev in proizvodov je rezultat cen na odprtih trgih ter zmogljivosti, s katero so proizvedeni, iz česar sledi, da je produktivnost proizvodnje visoko kakovostnih storitev in proizvodov osnova konkurenčnosti, saj ima za posledico visok standard ter blaginjo v državi. Po Porterju se produktivnost domačih in tujih podjetij kaže v nivoju konkurenčnosti posamezne države in je prepletena s kvaliteto lokalnega gospodarskega okolja. Strategije, ki imajo za rezultat visoko produktivnost podjetij, potrebujejo čedalje bolj izkušene ljudi, vedno boljše informacije, boljše raziskovalne institucije, izboljšano infrastrukturo ter učinkovitejšo in delujočo vlado. Porter (2004, str. 45) je s pomočjo svojih študij poskušal dobiti odgovor na vprašanje, zakaj se nekaterim podjetjem iz določenih narodnih gospodarstev uspe prebiti do konkurenčnih prednosti, ki jih znajo tudi ohraniti in zadržati. Odgovor lahko poiščemo v medsebojni povezanosti štirih širokih in svojevrstnih značilnostih posameznega gospodarstva, ki skupaj tvorijo okolje za delovanje podjetij. Te štiri determinante so:

- **Stanje na strani produkcijskih faktorjev.** Dobiti moramo odgovore na naslednja vprašanja: kakšne produkcijske faktorje ima na razpolago neko gospodarstvo, ali določeno gospodarstvo razpolaga s kvalificirano delovno silo ter ali imajo potrebno infrastrukturo in naravne vire, pri čemer bistvenega pomena nimata razpoložljivost in cena produkcijskih faktorjev, temveč veščine in znanje podjetij, da produktivno in učinkovito uporabijo te vire. Porter (2004, str. 52) navaja, da morajo konkurenčne prednosti podjetij v posameznem gospodarstvu iz primerjalnih prednosti, ki so osnovane na poceni surovinah in delovni sili, preiti v konkurenčne prednosti na podlagi naprednih in visoko specializiranih proizvodnih faktorjev.
- **Stanje na strani domačega povpraševanja.** Pomembno vlogo igrata predvsem kakovost ter obseg domačega povpraševanja. Če ima določena država zahtevne domače kupce, ki so nosilci ter začetniki svetovnih trendov in predstavljajo večji konkurenčni pritisk na podjetja, lahko podjetja kasneje to prednost uporabijo sebi v prid na svetovnih trgih (Bowman, 2003, str. 48).
- **Sorodne in podporne panoge.** Podjetja so lahko povezana v grozde podjetij na tri načine, in sicer horizontalno, kar pomeni, da imajo skupno tehnologijo, kupce ter distribucijske poti, vertikalno, kar pomeni povezavo med kupci ali dobavitelji ter diagonalno, kar pomeni povezave med storitvami. Zato je prisotnost konkurenčnih sorodnih podpornih in dobaviteljskih podjetij, med katerimi lahko najdemo sinergije, izrednega pomena. Njihova prisotnost namreč zagotavlja hiter dostop do cenovno ustreznih ter učinkovitih produkcijskih faktorjev (Bowman, 2003, str. 49).
- **Strategije podjetij, struktura in tržna konkurenca na domačem trgu.** V nekem gospodarstvu igrajo veliko vlogo pogoji za ustanovitev in rast podjetij ter narava domače

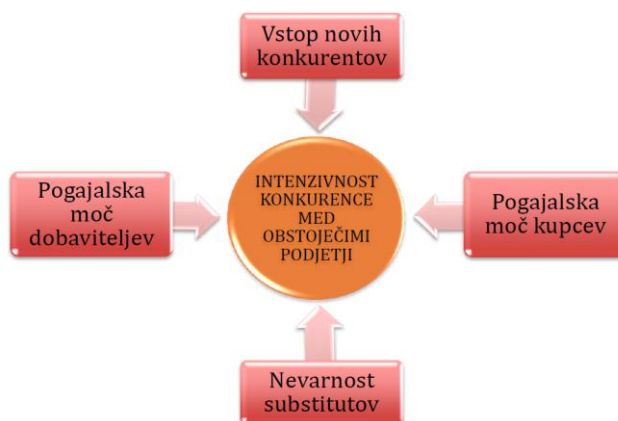
konkurence. Razvitost in intenzivnost konkurence namreč dvigujeta nivo produktivnosti gospodarstva in podjetja silita v izpeljavo realizacije z izvozom (Bowman, 2003, str. 49).

Porter (2004, str. 55) pravi, da je potrebno osnovnim štirim dejavnikom dodati še dve dodatni spremenljivki: vlado ter naključja, ki imata lahko velik vpliv na dogajanje v gospodarstvu in posledično tudi na delovanje podjetij. V Prilogi 1 je prikazan razširjen Porterjev diamant. Pri naključjih gre za dogodke, ki so tvegani in nepredvidljivi ter so pogosto izven nadzora podjetij oziroma države. Kot take lahko opredelimo inovacije, zunanjepolitično dogajanje, spremembe na področju ključnih tehnologij, vojne in nemire. Pri vladi gre za njeno delovanje na vseh ravneh in njeno posredno vlogo vidi predvsem preko delovanja glavnih determinant diamanta (Britton & Worthington, 2014, str. 24-33).

1.3 Analiza okolja delovanja podjetja

Pogosto orodje za analizo ožjega oziroma okolja delovanja podjetja je t.i. Porterjev model konkurenčnih sil. Porter (2004, str. 5) je razvil model, s katerim si lahko managerji pomagajo pri analizi konkurenčnih sil v okolju panoge ter jim tako omogoča lažjo določitev priložnosti in nevarnosti v danem okolju. Konkurenco v panogi po Porterju oblikuje naslednjih pet konkurenčnih sil: pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, intenzivnost konkurence med obstoječimi konkurenti, nevarnost nastopa substitutov ter vstop potencialnih novih podjetij v panogo. Močnejša, kot je konkurenčna sila, večjo nevarnost predstavlja za podjetje, saj povzroča zmanjševanje dobička, medtem ko šibkejša, kot je konkurenčna sila, večjo priložnost predstavlja za podjetja, saj omogoča doseganje višjih dobičkov (Močnik, 2005, str. 33).

Slika 3: Porterjev model konkurenčnih sil



Vir: D. Močnik, Strateški management, 2005, str. 33.

Porterjeva analiza petih silnic omogoča oblikovanje ustrezne strategije, ki podjetje obvaruje pred petimi silnicami in mu tako ponudi, da doseže nadpovprečne profite v panogi. Cilj te analize je, da se obvarujemo pred vplivi petih silnic, da izoblikujemo ustrezne konkurenčne prednosti podjetja ter si zagotovimo dobra izhodišča, na podlagi katerih bomo v panogi

konkurirali. Pri tem je potrebno vzeti v obzir, da imajo zunanje silnice vpliv na podjetje v obdobju enega do treh let, zato je tovrstna analiza bistvenega pomena za preživetje podjetja in doseganje visokih dobičkov na dolgi rok (Porter, 2008, str. 17-45).

1.3.1 Nevarnost substitutov

Grant (2010, str. 122) pravi, da je imel Porter v svojem modelu konkurenčnih sil s pojmom substitut v mislih proizvode oziroma storitve, ki se razlikujejo od tistih, ki so že dostopni v proučevani panogi, vendar pa rešujejo enak problem. S povišanjem cene proizvoda se v panogi pojavi nevarnost za menjavo le-tega z njegovim substitutom. Zato velja pravilo, da kadar je nevarnost za substitucijo izdelka velika, bo njegova sprememba cene z veliko verjetnostjo povzročila substitucijo s cenejšim izdelkom. Zato lahko trdimo, da obstoj substitutov predstavlja oviro za dobičkonosnost panog. Po Porterju (2008, str. 48) vplivajo na nevarnost nastopa substitutov sledeči dejavniki: razpoložljivost primernih substitutov, dobičkonosnost proizvajalcev substitutov, stroški menjave proizvajalca oziroma dobavitelja, kupčeva nagnjenost nadomestnim izdelkom ter razmerje med kakovostjo ter ceno substitutov.

1.3.2 Pogajalska moč kupcev

Kupci vplivajo na podjetje tako, da zahtevajo nižjo ceno, boljšo kvaliteto proizvodov in storitev, kar za podjetje predstavlja povečanje stroškov. Večja, kot je pogajalska moč kupcev, večji je njihov vpliv (Inkpen & Beamish, 2012, str. 175). Ključnega pomena naj bi bili sledeči dejavniki, ki se nanašajo na to področje in se smatrajo kot glavni: nevarnost integracije kupcev po verigi vrednosti nazaj, nevarnost integracije panoge po verigi vrednosti naprej, stroški zamenjave proizvajalca oziroma dobavitelja, cenovna elastičnost kupcev, razpoložljivost substitutov ter nastali stroški zaradi kupcev.

1.3.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Moč dobaviteljev, ki proizvajajo izdelke slabše kakovosti, povečujejo stroške svojim odjemalcem ter zaračunavajo višje cene materiala, se imenuje pogajalska moč dobaviteljev, kamor je Porter (2008, str. 57) uvrstil sledeče dejavnike, ki imajo vpliv na to silnico (Miller, 2003, str. 289-290): nevarnost integracije panoge po verigi vrednosti nazaj, dobičkonosnost dobaviteljev, razpoložljivost substitutov, nevarnost integracije dobaviteljev naprej ter stroški, povezani z zamenjavo dobavitelja.

1.3.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Novinci v panogi želijo doseči čim večji obseg prodaje ter delež na trgu, pri čemer si pomagajo s povečanjem pritiska na stroške, cene ter investicije v panogo. Nevarnost vstopa novih konkurentov preti predvsem tedaj, ko novinci, ki vstopajo v novo panogo, istočasno poslujejo še na drugih področjih, od koder črpajo denar za nove investicije. Vstopne ovire v panogo predstavljajo prepreke za enostaven vstop novih konkurentov v panogo in jih po

Porterju (1990, str. 51-53) določajo sledeči dejavniki: strošek kupca ob zamenjavi dobavitelja, zakonske ovire, potrebe po kapitalu, uveljavljenost blagovne znamke, dostopnost do dobaviteljevih izdelkov, materialov ter surovin.

1.3.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Različne oblike konkuriranja, kamor uvrščamo zniževanje cen, uvajanje novih storitev in proizvodov, povečevanje kakovosti storitev in proizvodov ter oglaševanje, privedejo do rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi. Huggins in Izushi (2014, str 58-59) pravita, da povečevanje rivalstva v panogi povzroča zmanjševanje dobičkonosnosti panoge, pri čemer za rivalstvo med obstoječimi konkurenti navajata splet medsebojno različnih dejavnikov; ti so sledeči: počasi rastoča panoga, visoke izstopne ovire, predanost tekmecev poslu v želji izboljšati si obstoječi položaj ter veliko število medsebojno enakovrednih konkurentov.

1.4 Analiza notranjega okolja

Britton in Worthington (2014, str. 30-37) pravita, da je naloga managerjev, da sprejemajo strateške in poslovne odločitve v korist podjetja, zato morajo imeti v vsakem trenutku pregled nad stanjem notranjega okolja v njihovem podjetju ter kakšen je njegov trenutni položaj na trgu. Ker na notranje okolje podjetja vplivajo predvsem spremembe v zunanjem okolju podjetja, le-te pa podjetje silijo, da se jim s spreminjanjem dejavnikov notranjega okolja prilagodi, je odraz tega sprememba organizacijske strukture ter kulture podjetja. Preučevanje poslovnega okolja na ravni podjetja je mogoče izvesti s pomočjo različnih analiz. Kadar želimo opredeliti strateška izhodišča podjetja, se običajno poslužujemo sledečih treh metod (Jaklič, 2005, str. 287): analize kazalnikov in kazalcev poslovanja, analize interesnih skupin in družbene odgovornosti podjetja.

1.4.1 Analiza kazalnikov in kazalcev poslovanja

Bilanco stanja ter izkaz poslovnega izida podjetja lahko analiziramo s pomočjo vrsto različnih kazalcev ter kazalnikov. Da bi lahko učinkovito analizirali poslovanje določenega podjetja, je potrebno v analizo zajeti skupino kazalcev in kazalnikov, saj le-tako dobimo pravilno sliko posameznega področja poslovanja podjetja (Hočevar, Čadež, & Novak, 2013, str. 33). Skupine kazalnikov za analizo bilance stanja ter izkaza uspeha so sledeči kazalniki: dobičkonosnosti, gospodarnosti, plačilne sposobnosti, stanja financiranja, stanja investiranja, obračanja idr.

1.4.2 Analiza interesnih skupin

Naloga vsakega podjetja je, da identificira svoje ključne interesne skupine, prepozna, kakšen učinek v ekonomskem, širšem družbenem, političnem smislu ima podjetje na njih ter kako različne interesne skupine dojemajo te vplive. Zato mora podjetje, ko želi uvesti določene

spremembe, na osnovi analize interesnih skupin graditi različne koalicije za doseganje sprememb.

1.4.3 Analiza družbene odgovornosti podjetja

Strateške usmeritve podjetja, ki imajo za kriterij upoštevanje načel družbene odgovornosti, bi morale biti vključene že v poslanstvu vsakega podjetja. Opredelitev družbene odgovornosti podjetja je v literaturi opredeljena na več načinov, rdeča nit vseh opredelitev pa je sožitje z okoljem ter istočasno zasledovanje ekonomskih ciljev.

2 MEDNARODNO POSLOVANJE

2.1 Pojemovnik mednarodnega poslovanja

Vse transakcije, ki potekajo izven nacionalnih meja in imajo cilj zadovoljiti posameznika, institucijo, podjetje ali državo, predstavljajo pojem mednarodno poslovanje oziroma poslovanje s tujino (Mahkovec-Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Ekar, 2009, str. 9). Med najbolj pogosto uporabljene oblike mednarodnega poslovanja uvrščamo uvoz, izvoz ter neposredne tuje investicije, obstaja pa še mnogo drugih oblik (Czinkota & Ronkainen, 2005, str. 16). Z vstopom podjetja v mednarodno okolje to vstopa v neko novo oziroma drugačno okolje s političnega, ekonomskega, kulturološkega, družbenega, okoljskega, pravnega ter tehnološkega vidika. Različni trgi oziroma države se med seboj še vedno močno razlikujejo, tako po ekonomski moči kot tudi po politični situaciji in pravnih regulativah, zato je zaradi teh razlik mednarodno poslovanje tako kompleksno, dinamično ter raznoliko (Mahkovec-Brenčič et al., 2009, str. 9). Hrastelj (2008, str. 14) opredeli mednarodno poslovanje kot izvajanje vseh nalog podjetja oziroma poslovnega sistema tako na mednarodni kot na globalni ravni, pri tem pa v opredelitev vključuje trgovinske in netrgovinske oblike poslovanja s tujino. V mednarodno poslovanje so vključene tako transakcije kot procesi, iz česar je razvidno, da je mednarodno poslovanje dinamičen ter aktiven način poslovanja podjetja. Dinamične razmere v današnjih časih namreč ne dopuščajo, da bi bila lahko mednarodna podjetja, ki stremijo k rasti, statična oziroma pasivna. Poleg zgoraj naštetih dejstev so v zadnjih nekaj letih postale spremembe zelo pomemben element mednarodnega poslovanja. Vstop v EU je namreč za slovenska mednarodno delujoča podjetja prinesel največ sprememb ravno na področju mednarodnega poslovanja ter regulative. S 1. majem 2004 je z vidika načina opravljanja poslov nastalo novo tržno področje, ki ne spada niti pod domačo menjavo, niti pod menjavo s tretjimi državami, ki so izven EU. Intrakomunitarni promet oziroma intrakomunitarna menjava zajema tržno področje znotraj EU, kjer gre za prestop državne meje, ne pa tudi za prestop carinske meje. Tržno področje EU sestavljata znotrajskupnostne dobave in znotrajtrgovinske pridobitve blaga. Takšna menjava ima tako delne značilnosti domače menjave, kjer ne pride do prestopa državne in carinske meje, ter delne značilnosti mednarodne menjave, kjer gre za povsem drugačno poslovno okolje, kot smo ga navajeni na domačem trgu. Prestop državne meje oziroma carinske meje je glavna

sestavina poslov s tretjimi državami, to so države, ki so izven območja EU, in zahteva pripravo potrebnih dokumentov in postopkov.

Vse tiste aktivnosti, ki omogočajo oziroma privedejo do izvedbe mednarodnega posla, imenujemo mednarodni marketing. Dubrovski (2013, str. 87) pravi, da je posledica uspešnega ter učinkovitega mednarodnega marketinga lahko le uspešno mednarodno poslovanje. Zato velja trditev, da je današnje uspešno delovanje v tujini, pogojeno z uporabo uspešnih marketinških metod, konceptov ter tehnik. Med določenimi državami znotraj EU nacionalne meje še vedno ostajajo. Te se izrazito kažejo v uporabi različnih jezikov, valut, pravnih sistemov, davčnih stopenj ter različnih predpisov, ki urejajo področje ustanovitve in delovanja pravnih oseb, zato tudi tu veljajo načela mednarodnega poslovanja.

Slika 4: Razsežnosti mednarodnega poslovanja ter mednarodnega marketinga



Vir: D. Dubrovski, *Mednarodna poslovanje*, 2013, str. 87.

Vstop Slovenije v EU ni prinesel temeljnih sprememb na področju marketinškega vidika, istočasno pa ni povzročil zmanjšanje obsega mednarodnega poslovanja slovenskih podjetij. Bistvene razlike lahko zasledimo na carinskem ter davčnem področju, ki so poenostavile postopek poslovanja ter menjave med državami znotraj EU. Z uveljavitvijo skupne evropske carinske meje je prišlo do prekinitve do tedaj veljavnih bilateralnih in multilateralnih dogovorov Slovenije z nečlanici EU ter do prevzema poenotenih in medsebojno usklajenih pravil do tretjih držav (Ruzzier, 2012, str. 33).

2.2 Osnovna strateška vprašanja in management mednarodnega poslovanja

Področni oziroma ožji del strateškega managementa, ki se nanaša na organiziranje, načrtovanje, vodenje, usklajevanje ter nadziranje mednarodno razsežnega poslovanja, zajema tako eksterne kot interne vidike nadzora, priprave ter izvedbe. To imenujemo management mednarodnega poslovanja. Globalni managerji s svojim globalnim razmišljanjem, multikulturnimi vrednotami, sposobnostjo hitrega učenja, kulturno

inteligenco, globalnimi vodstvenimi sposobnostmi ter upoštevajoč etično dimenzijo, vodijo, načrtujejo ter nadzirajo poslovanje podjetja v mednarodnem okolju. Gre torej za sposobnost obvladovanja mednarodnega poslovanja (Fred, 2010, str. 123-134).

Ko podjetje sprejme odločitev, da bo nastopilo na tujih trgih in začelo mednarodno poslovati, si mora zastaviti sledeča strateška vprašanja: zakaj poslovati mednarodno ter kaj plasirati na mednarodni trg, katere tuje trge vključiti, kakšen vstop na tuji trg izbrati ter kako nastopiti na izbranem tujem trgu. Pomembno vlogo pri razvoju internacionalizacije podjetja predstavlja priprava dobrih odgovorov na zgornja strateška vprašanja, saj je od tega odvisna oblika strategije internacionalizacije, ki pa mora biti skrbno načrtovana. Management mednarodnega poslovanja torej vključuje obvladovanje mednarodnih trgovinskih ter netrgovinskih poslov s pomočjo usklajevanja, organiziranja, načrtovanja, vodenja ter nadziranja mednarodno razsežnega poslovanja.

2.3 Vzroki za mednarodno poslovanje

Vzrokov, zakaj se podjetja odločajo za mednarodno poslovanje, je veliko, le-ti pa se razlikujejo glede na to, za kakšen izdelek gre ter ali gre za trgovinski ali netrgovinski način poslovanja. Najpogostejši vzroki oziroma motivi so (Rauch, 2011, str. 46-52): povečanje prihodkov, znižanje stroškov na enoto izdelka, povečanje oziroma vzdrževanje obsega zaposlitve brez odpuščanja, skrajšanje amortizacijske dobe R&R, prenos izdelka na tuje trge in s tem podaljšanje življenjskega cikla izdelka, razpršitev oziroma porazdelitev tveganja, zahteve za povečanje konkurenčnosti, iskanje ugodnih novih dobaviteljev, iskanje priložnosti za prenos poslovnih funkcij ter zagotavljanje rasti in razvoja podjetja.

Ločimo defenzivne vzroke, ki so povezani s prodajnimi možnostmi na domačem trgu, ter na ofenzivne vzroke, ki izkoriščajo priložnosti tujih trgov. Hollensen (2013, str. 41) navaja tudi aktivne ter reaktivne motive. Aktivni motivi so vir stalnih sprememb, ki pripeljejo do večje učinkovitosti ter uspešnosti poslovanja, reaktivni motivi pa so posledice odzivov podjetja na povečane pritiske iz okolja ter zaznanih nevarnosti domačega in tujega trga. Že od časa osamosvojitve dalje so različni razlogi slovenska podjetja silili v ustanavljanje odvisnih podjetij doma ter zlasti v tujini. Za ustanavljanje odvisnih podjetij doma oziroma v tujini, katerih matično podjetje je slovensko, obstajajo sledeči razlogi: znižanje stroškov dela s selitvijo proizvodnje v državo s cenejšo delovno silo (npr. Daljni vzhod, Vzhodna Evropa ipd.), selitev proizvodnje polproizvodov v nerazvite države, organizacija prodajne mreže v tujini zaradi majhnosti slovenskega trga ter selitev oziroma prenos posameznih poslovnih funkcij na odvisna podjetja z namenom zmanjšanja tveganja. Praviloma matična podjetja ustanovijo odvisna podjetja izven lastnega lokalnega območja v njim običajno slabo poznanih okoljih. Odločanje o poslovanju odvisnega podjetja je zato še toliko bolj tvegano in oteženo zaradi slabega poznavanja njegovih ekonomskih, kulturnih, okoljskih, socialnih ter političnih dejavnikov. Podjetja, ki so uspešna, imajo zato težnjo oblikovati takšen informacijski sistem, ki bo minimiziral negotovost odločanja (Hočevár et al., 2013, str. 130).

Dubrovski (2013, str. 176) navaja t.i. sprožilce, gre za neke vrste vzpodbude, ki so pomembne na začetni stopnji internacionalizacije. Te pripomorejo, da se podjetje uspešno vključi v mednarodno poslovanje. Sprožilce deli na notranje ter zunanje sprožilce. Notranji sprožilci so uvoz kot oblika vhodne internacionalizacije, učljiv ter dojemljiv management ter posebni notranji dogodki. Elementi zunanjih sprožilcev pa so tržno povpraševanje, zunanji strokovnjaki, konkurenca ter trgovska združenja. Poleg tega poznamo tudi ovire, ki te spodbude za izvoz zavirajo. Hollensen (2013, str. 52) kot možne ovire navaja: pomanjkanje znanja ter finančnih sredstev, premalo povezav s tujimi trgi, pomanjkanje razvojnega kapitala, nezadostnost proizvodnih zmogljivosti, slabo dostopni tuji distribucijski kanali ter previsoki stroški.

2.4 Strateško načrtovanje mednarodnih aktivnosti

Da bi lahko odgovorili na strateška vprašanja, moramo izbrati sistematičen ter načrtni pristop, ki vključuje (McClean, 2015, str. 108):

- strateško analizo mednarodnega okolja, analizo potencialov in zmožnosti podjetja, opredeliti tržne priložnosti, tveganja in ovire na tujih trgih, poleg tega pa jasno opredeliti ključne prednosti in slabosti podjetja kot element za izkoriščanje tržnih priložnosti,
- načrtovanje strateških ciljev ter strategij podjetja znotraj okvirov zmožnosti podjetja,
- izvedbo ter organizacijo marketinških aktivnosti za doseganje zastavljenih ciljev,
- strateški nadzor, ki omogoča povratne informacije iz okolja za možnost sprotnega preverjanja zastavljenih ciljev glede na ugotovljene spremembe v mednarodnem okolju.

Po navedbah McCleana (2015, str. 168) lahko pravilno definirana poslovna strategija pomaga podjetju podrobno opredeliti različne dele poslovanja, v katere je potrebno za dosego uspeha vnesti določene spremembe. Poleg tega navaja razloge ter kaže na področja, kjer se ustvarjata največji dobiček ter denarni tok. Poudarek daje tistim področjem, kjer so možnosti za povečanje donosnosti največje, hkrati pa pomaga razumeti, kaj je povzročilo uspeh oziroma neuspeh na določenem področju. Proces iskanja tržnih priložnosti, ki temelji na sistematičnem in načrtnem pristopu ter ima za osnovo marketinške metode, imenujemo proces strateškega usmerjanja.

2.5 Cilji in strategije poslovanja v tujini

Z nastopom podjetja na mednarodnih trgih mora poslovodstvo podjetja ponovno proučiti njegove cilje in poslanstvo ter ugotoviti, ali so pripravljeni za mednarodno poslovanje, kar pomeni, da postane oblikovanje strategije kompleksnejše. Zaželena stanja v prihodnosti, ki jih želijo posamezniki oziroma organizacije doseči, imenujemo cilji, le-te pa je potrebno najprej opredeliti ter šele nato najti način, kako jih optimalno doseči (Turk, Kavčič, & Kokotec - Novak, 2001, str. 64). Duh (2015, str. 28) pravi, da je potrebno cilje podjetja sproti prilagajati trenutnim tržnim razmeram, pri čemer pa se lahko poslužujejo dveh načinov. Prvi

način je, da cilje izoblikujejo za celotno poslovanje, drugi način pa zajema oblikovanje parcialnih ciljev na posameznih funkcionalnih področjih. Najpogostejši posredni cilji poslovanja podjetja, ki so se v praksi uveljavili, so sledeči: maksimizacija neto dobička, neto dobička na delnico, tržnega deleža, prodaje in doseganje zadovoljive višine dobička. Običajno je glavni cilj poslovanja maksimizacija tržne vrednosti delnice, saj je vodilo vseh lastnikov maksimiziranje koristnosti lastniških naložb v podjetje. Drugi element, ki igra ključno vlogo pri uspešnem poslovanju podjetja, je dobra strategija. Strategija je smer alokacije resursov ter delovanja podjetja, vključujoč njegove dolgoročne cilje, ki so potrebni za doseg tako zastavljenih ciljev. Posebnosti mednarodne strategije lahko opišemo z dvema razsežnostma. Prva zajema konfiguracijo dejavnosti podjetja oziroma njegovih obratov po svetu, druga pa vključuje koordinacijo aktivnosti podjetja na globalni ravni. Kakšna koordinacija ter konfiguracija aktivnosti bo podjetju omogočila doseg konkurenčne prednosti, je ključno vprašanje, ki ga Biloslavo (2008, str. 85) zastavlja pri odločanju, katero mednarodno strategijo izbrati za posamezno mednarodno podjetje.

2.6 Tveganje v mednarodnem poslovanju

Tveganje lahko opredelimo kot negotovost nastopa dogodka, ki smo ga pričakovali oziroma kot možnost nedoseganja zastavljenih ciljev. V mednarodnem poslovanju je stalno prisotna nevarnost napačne odločitve, saj je lahko posamezna sestavina mednarodnega okolja ponekod povsem drugačna od te, ki jo poznamo na domačem trgu. Vključevanje podjetja v mednarodno poslovanje je zato običajno dvorezni meč. Predstavlja priložnost oziroma edini način nadaljnjega razvoja, hkrati pa za podjetje pomeni stalno nevarnost, saj lahko podjetje pripelje na rob preživetja. Ko se podjetje odloči za vstopanje na tuje trge, ne sme podcenjevati oziroma zanemariti kompleksnosti mednarodnega okolja, kamor vstopa. Če v mednarodne poslovne odnose podjetje vstopi nepripravljeno, brez znanja in izkušenj ter brez ustreznih informacij, lahko takšna internacionalizacija pripelje podjetje do akutne krize ter posledično do propada podjetja. Še zlasti to velja za mala podjetja, kjer lahko že ena sama napačna odločitev pripelje podjetje do brezizhodne situacije. Zato je potrebno upoštevati dejstvo, da je mednarodno poslovanje izziv, na katerega se je potrebno pripraviti in se ga lotiti sistematično ter premišljeno, saj bomo lahko le-tako dosegli zastavljene cilje (Šenk, 2013, str. 413-424).

Glede na udeležbo v mednarodnem poslovanju Hollensen (2013, str. 102) navaja tri skupine tveganj: splošna tržna tveganja, komercialna tveganja ter politična tveganja. Pod splošna tržna tveganja uvršča konkurenco drugih podjetij na trgu, razlike glede uporabe izdelka na tujem trgu, kulturne ter jezikovne razlike, zahtevnost logističnih storitev ter tržno razdajo. V skupino komercialnih tveganj je zajel gibanje valutnih razmerij, kadar so pogodbeni posli zastavljeni v drugi valuti, neplačila tujih kupcev zaradi stečajev ali goljufij, zamude in poškodbe, ki so nastale v distribucijskem procesu ter težave pri zagotavljanju izvoznega financiranja. Zadnja skupina tveganj so politična, kamor sodijo visoke carine pri uvozu, nejasnost in zmeda pri izvoznih predpisih in postopkih, posebnosti izvozne politike države,

omejitve tuje vlade, pomanjkanje davčnih spodbud za izvozna podjetja, visoka vrednost domače valute v primerjavi z valutami na izvoznih trgih, naravne katastrofe, vojne ter revolucije na tujih trgih, zahtevna dokumentacija ter konfiskacija oziroma razlastnjenje.

Običajno velja prenosorazmernost tveganja in donosnosti, kar pomeni, da bodo dobički od poslov in naložb v državi z večjim tveganjem običajno višji kot v državi z nizkim tveganjem. Obstajajo pa nekateri načini, s katerimi lahko tveganje v mednarodnem poslovanju ublažimo, zmanjšamo ali pa celo odpravimo. Ena izmed možnosti je, da tveganje prevzame odjemalec, tretja oseba ali pa država. Druga možnost je s pomočjo zavarovanja (Jus, 2010, str. 24). V mednarodnem poslovanju se lahko zoper določena tveganja zavarujemo pri ustreznih zavarovalnicah oziroma zato specializiranih organizacijah. Premija, ki jo je potrebno plačati zavarovalnici, običajno odtehta riziko nastanka škodnega primera. Zavarujemo lahko tako nekomercialna tveganja, kamor uvrščamo politična tveganja ter tveganja naravnih nesreč, kot tudi komercialna tveganja, kamor uvrščamo tveganja insolventnosti kupca ter neplačilo banke po akreditivu ali garanciji. Jus (2010, str. 95) najava še nekaj komercialnih tveganj, ki so bolj ali manj v povezavi z makroekonomsko politiko in njenimi ukrepi. Ta tveganja so: tveganja, ki so povezana z izbiro poslovnega partnerja, plačilna, tveganja prevzema pošiljke, prevozna tveganja (so najbolj pogosta tveganja v mednarodnem poslovanju) ter finančna tveganja.

3 IZBIRANJE TUJIH CILJNIH TRGOV

3.1 Pomen pravilne izbire ciljnega trga

Ko podjetje sprejme odločitev, da bo vstopilo na tuji trg, mora med potencialnimi trgi najprej izbrati tiste, ki ustrezajo njegovemu namenu, nato pa temu sledi postopek selekcioniranja. Izbira pravilnega ciljnega trga se mogoče zdi na začetku preprosta, vendar običajno temu ni tako. Pogosto se dogaja, da izbrani ciljni trg ni posledica načrtovanega pristopa, temveč nekih drugih okoliščin, kjer izbira potencialnega trga morda sploh ni bila na voljo. Vlogo pravilne izbire ciljnega trga lahko najboljše pojasnimo s pomočjo nevarnosti, ki izhajajo iz napačne izbire trga. Posledice, ki jih podjetje lahko utрпи, kadar se odloči za nepravilno izbiro trga, so za podjetje zelo resne, saj je s tem ogrožen njegov nadaljnji obstoj ter poslovanje. Ruzzier (2012, str. 101) jih deli v dva velika segmenta: na dejansko nastale stroške zaradi poskusa vstopa na določen ciljni trg ter na oportunitetne stroške kot na posledico izgubljenih priložnosti, ki bi jih lahko izkoristilo v primeru pravilne izbire potencialnega trga. V mednarodni poslovni praksi je znano dejstvo, da v povprečju osvajanje tujega trga traja 3 do 4 leta, saj postanejo izvozne količine ter vrednosti šele po tem obdobju takšne, da omogočajo doseganje donosnosti poslovanja na novem tujem trgu. V prvem letu je ves trud namenjen raziskovanju novega trga, iskanju novih odjemalcev in razvoju blagovne znamke. V prvem letu običajno še ne pride do realizacije izvoza na novi trg. V drugem letu se začnejo izvažati že posamezne pošiljke, ki pa še ne prinašajo dobička, saj sledijo še drugi stroški, kot so dodatna vlaganja v organizacijo distribucijskih kanalov ter v prilagajanje izdelkov. V tretjem

letu so se običajno stroški povezani z vstopom na novi trg že bistveno znižali, saj ni potrebna več obsežna predstavitev ponudbe podjetja, izvozne količine pa se običajno v tem obdobju povečajo ter se približajo točki preloma ekonomičnosti. V četrtem letu se podjetje lahko približa takšnemu obsegu, ki na koncu leta prinaša pozitiven poslovni izid, iz česar sledi, da če smo se že v začetku napačno odločili, na kateri novi trg vstopiti, bodo morali biti stroški, ki so nastali v prvem, drugem ter celo tretjem letu ter niso prinesli pričakovanih dobičkov, v celoti kriti z lastnimi notranjimi sredstvi. Torej gre v tem primeru za izgubljena sredstva. Prav tako podjetje v tem obdobju utrpí izgubo v višini oportunitetnih koristi, ki bi jih lahko pridobilo v primeru, da bi se pravilno odločilo, na kateri tuji trg vstopiti. S tem povezano so nastali oportunitetni stroški in izgubljene koristi zaradi neizkoriščenih boljših alternativ, iz česar sledi, da je v mednarodnem poslovanju izbira trga zelo pomembna faza in lahko povzroči velike izgube v primeru napačne odločitve. Faza izbora primerne novega trga je še toliko bolj bistvenega pomena, kadar gre za višje oblike sodelovanja s tujino, kot na primer ustanovitev trgovinskega oziroma proizvodnega podjetja v tujini, naložbe v nepremičnine ter vstop v strateške zveze (Christopher, 2012, str. 304-310).

3.2 Merila za izbor tujih trgov

Izbrati je potrebno tisti trg, ki podjetju ponuja glede na njegov proizvodni program najboljšo perspektivo, najmanjše tveganje ter čim višji donos. MABA metoda (angl. *Market attractiveness, Business attractiveness*) je metoda, ki omogoča primerjavo dejavnikov atraktivnosti trga in atraktivnosti posla in omogoča podjetju, da z njeno uporabo pride do najboljše oziroma najprimernejše kombinacije izdelek – trg (Kaufman, 2011, str. 95-100). V preteklosti je izbor potencialnega novega trga temeljil na izkušnjah ter naključjih, kar v veliki meri še danes velja za mala podjetja, saj le-ta ne vlagajo toliko v R&R, ki bi jim lahko omogočile sistematičen proces selekcije potencialnih trgov. Mala podjetja zato za osnovo za izbor novih trgov uporabijo: osebna ter naključna poznanstva, naključno povpraševanje iz tujine, udeležbo na sejnih, spremljanje pogodbenih partnerjev v tujini, manj zahtevne tržne raziskave, obisk potencialnih odjemalcev, podatkovne baze gospodarskih zbornic ter trgovinskih združenj. Pogosto na izbor trga v veliki meri vplivajo tudi ovire, le-te lahko razdelimo v tri segmente oddaljenosti, in sicer: psihološka oddaljenost, kulturna oddaljenost ter fizična oddaljenost (Albaum & Smith, 2005, str. 129). V primeru psihološke oddaljenosti gre za dejstvo, da imajo prednost trgi z manjšo negotovostjo ter z manjšo težavo pridobivanja potrebnih informacij. Kadar imajo prednost trgi z manjšimi kulturnimi razlikami ter lahko podjetje zanje uporabi enak marketinški splet, govorimo o kulturni oddaljenosti. Fizična oddaljenost pa pravi, da imajo prednost izbire trgi, ki so geografsko bližje in jih je zato lažje nadzirati ter spoznati. Dow (2000, str. 56) pravi, da bodo dejavniki, kot so razlike v jeziku, poslovnih praksah, izobrazbi, religiji, kulturi, političnih sistemih ter stopnji industrijskega razvoja, največkrat moteči dejavniki.

3.3 Postopek selekcioniranja ter segmentiranja trgov

Frynas in Mellahi (2015, str. 57) pravita, da če upoštevamo dejstvo, da je hipotetično dosegljivih trgov veliko, je bistvo načrtnega izbiranja tujih ciljnih trgov, ki je »fundamentalni del vsake uspešne mednarodne marketinške strategije« izločiti tiste trge, ki za podjetje niso zanimivi, ter izoblikovati prioriteten seznam najpomembnejših. S postopkom selekcioniranja lahko podjetje doseže boljšo uporabo sredstev, saj se pozornost usmerja na tiste segmente, ki veljajo za potencialno najbolj perspektivne, donosne ter najmanj tvegane. Ker pa je po fazi selekcioniranja potencialnih trgov še vedno veliko, sledi faza izločanja. Priloga 2 prikazuje shemo postopka selekcioniranja ter segmentiranja novih tujih trgov. Selekcioniranju trgov, na podlagi preliminarne ocen poslovnih priložnosti ter makroekonomskih kazalcev, sledi segmentacija selekcioniranih potencialnih novih trgov, s čimer pridemo do homogenih enot oziroma segmentov. Gre za skupine odjemalcev, ki so si glede na zastavljena merila med seboj podobni, vendar kljub temu dovolj veliki, da bi lahko bili potencialno donosni, merljivi ter dosegljivi, zato jih kot takšne opredelimo za končne izbrane trge. Glavni namen selekcioniranja ter segmentiranja trgov je določitev le obvladljivih trgov. Kot merila segmentiranja lahko služi analiza demografskih, geografskih, kulturnih, ekonomskih, psiholoških ter pravnih dejavnikov (Vezjak, 1987, str. 201).

4 NAČINI IN OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE

4.1 Merila za izbiro načina vstopa na ciljni tuji trg

Ključno vprašanje, ki si ga mora zastaviti podjetje, ki želi vstopiti na tuji trg, je, kateri način vstopa izbrati. Da bi podjetje lahko dobilo odgovor na vprašanje, se mora problema lotiti sistematično. Prva stvar, ki jo mora določiti, je izbira potencialnih trgov, čemur nato sledi izbira načina vstopa na tuji trg. Pri izbiri načina vstopa na tuj trg je potrebno vzeti v obzir sledeče dejavnike (Khanna, Palepu, & Richard, 2010, str. 34-39): značilnosti in posebnosti izdelkov oziroma storitev, značilnosti in posebnosti ciljnih trgov, raven tveganja, zmožnosti podjetja, značilnosti sestavin mednarodnega okolja ter strateške cilje in usmeritev podjetja. Nekaj glavnih problemov, ki jih zgoraj omenjeni avtorji naštevajo v svojem delu in ki podjetja pestijo ob vstopu na tuje trge, so: nestabilnost vlade kot posledica prekomerne zadolženosti, brezposelnost ter inflacije in nihanje državne valute. Vstop na tuji trg lahko poteka po načelu naslednjih treh pravil: naivno, pragmatično ter strateško pravilo. Za naivno pravilo velja, da podjetje ne upošteva razlikosti tujih trgov in zato vstopi na vse trge na enak način. Pragmatično pravilo pravi, da podjetje za vstop na vsak posamezen tuji trg uporablja najbolj učinkovit ter njemu poznan način vstopa, pri čemer za začetek izbire najmanj tvegan način vstopa. V primeru, da se ta izkaže za neustreznega, ga zamenja z naslednjim najbolj uporabnim načinom. Kadar pa podjetje vse alternativne načine sistematično primerja ter vrednoti po posameznih postavkah glede na tveganja, cilje podjetja ter sredstva, ki so na razpolago, govorimo o strateškem pravilu (Tielmann, 2010, str. 212). Hollensen (2013, str. 205) pravi, da se mala podjetja zaradi omejenih sredstev najpogosteje poslužujejo

pragmatičnega ter naivnega pravila. Izbor načina vstopa na tuje trge zato pogosto temelji na naključjih, pridobljenih izkušnjah ter na podlagi indikacij dosedanjega sodelovanja s partnerji. Zaradi tega do primerjalnega postopka izbire vstopa na tuji trg dejansko niti ne pride, temveč je odločitev sprejeta na podlagi edine ponujene možnosti oziroma priložnosti v danem trenutku.

4.2 Različni načini vstopa na tuje trge

Načinov, kako razvrstiti možnosti vstopa na tuje trge, je veliko, pri čemer je prvi kriterij delitve dejstvo, ali gre za industrijsko prisotnost ali pa za komercialno prisotnost. Komercialna prisotnost vključuje marketinške poprodajne aktivnosti na izbranem tujem trgu, industrijska prisotnost pa poleg tega vključuje še proizvodne ter naložbene aktivnosti. Pogosto uporabljena razvrstitev loči tri osnovne skupine oblik in načinov mednarodnega poslovanja (Mahkovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 69): izvozno-uvozne, pogodbene ter naložbene oziroma investicijske. Priloga 3 prikazuje različne načine vstopa na tuje trge. Pri izbiri strategije ter načina vstopa na mednarodne trge, je potrebno narediti oceno tveganja, fleksibilnosti ter kontrole podjetja glede na izbrani način ter vstopno obliko, s katero želimo vstopiti na mednarodni trg. Bolj kot je poslovodstvo podjetja nagnjeno k tveganju, zahtevnejše so oblike vstopa na tuji trg in posledično predstavljajo večje investicije. To pa omogoči hitrejšo prilagajanje novim potrebam in izzivom na trgu. Enaka logika velja za stopnjo kontrole. Oblike vstopa na tuji trg, ki za podjetja ne predstavljajo visoke investicije, potrebujejo veliko nižjo stopnjo nadzora kot oblike vstopa na trg z manjšimi investicijami, za katere je visoka stopnja nadzora bistvenega pomena. Podjetja zaradi izpostavljenosti konkurenci vselej iščejo obliko, ki jim omogoča ohranjanje ali celo izboljšanje svoje pozicije na trgu. Govora je o reagiranju podjetij na domače in tuje izzive. Ta reagiranja v splošnem delimo v tri skupine, pri čemer lokacija proizvodnje predstavlja bistveno vlogo, saj določa mesto in posledično pogodbeno obliko, ki je najprimernejša za oskrbovanje domačega oziroma tujega trga. Klasični izvoz je prva izmed oblik, pri kateri gre za oskrbovanje tujega trga s pomočjo domače proizvodnje. Druga oblika temelji na prenosu proizvodnje v tujino s pomočjo nepremoženjskih oblik izvoza oziroma pogodbenih sporazumov. Premoženjska oblika izvoza, med katerimi je najpomembnejša neposredna investicija v tujino, pa predstavlja tretjo obliko (Kenda, 2001, str. 152).

4.2.1 Klasični izvoz

Klasični izvoz vključuje vsa opravila, ki zajemajo raziskavo tujega trga, iskanje domačih in tujih posrednikov, iskanje kupcev, fizični prenos blaga preko državnih meja, promocijo, zavarovanje ter izvedbo plačila blaga, ki je bilo proizvedeno doma. Domača proizvodnja je torej temelj klasičnega izvoza, od koder se potem realizira fizični prenos blaga ter vse ostale spremljajoče dejavnosti v izbrano tujo državo.

4.2.2 Nepremoženjske oblike vstopa podjetja na tuje trge

Gre za različno vrsto oblik med klasičnim izvozom ter neposrednimi tujimi investicijami, ki oskrbujejo trg s pomočjo lokalne proizvodnje. Če pri klasičnem izvozu poteka oskrba tujega trga iz dežele izvoznice, pri neposrednih investicijah pa iz dežele gostiteljice, so se izoblikovale kot vmesna opcija posebne nepremoženjske oblike. Njihovo bistvo predstavlja na temelju specifične pogodbe z neodvisno lokalno družbo temelječa translokacija proizvodnje v tujino. Običajno so to pogodbe, ki so sklenjene za določen čas in imajo omejeno prodajo le na določen prostor ter zajemajo le določen obseg prenosa tehnologije (Kenda, 2001, str. 152).

4.2.3 Premoženjske oblike vstopa podjetja na tuje trge

To so vse opcije, pri katerih se za selitev posla na tuje trge uporabi kapitalski prenos oziroma prenos premoženja, zato v to skupino uvrščamo: neposredne investicije v tujino, koncesijske posle, portfeljske investicije ter strateške zveze. Kapitalske naložbe, ki vključujejo selitev proizvodnje v tujino z namenom oskrbovati lokalni trg ali druge tuje trge, se imenujejo posredne investicije v tujino. Razlika med neposredno tujo investicijo in portfeljsko naložbo je v prisotnosti nadzora nad delovanjem družbe. Portfeljska naložba ima cilj zagotoviti donosnost, medtem ko ima neposredna investicija v tujino poleg zagotavljanja donosnosti tudi nalogo operativnega podjetniškega vodenja. Pri nepremoženjskih oblikah podjetje prenese s pogodbo le nekaj proizvodnih faktorjev v tujino in ne celoten sklop le teh (upravljavsko znanje, patente, avtorske pravice, tehnologijo, opremo in finančna sredstva), kot je to značilno pri neposrednih investicijah v tujino. Strateške zveze predstavljajo sodelovanje med podjetji iz različnih trgov, ki imajo skupne interese v določenem časovnem okviru in na trgu nastopijo kot eno. Posli, ki imajo posebno izvedbo financiranja in so se v svetu uveljavili zlasti na infrastrukturnem področju kot investicijska dela, imenujemo BOT posli (angl. *Built-Operate-Transfer*) oziroma koncesijski posli (Dunning, 2013, str. 153).

4.3 Tuje neposredne investicije

Na tuje trge lahko z udeležbo kapitala vstopimo običajno na tri načine, in sicer z »greenfield« naložbami, kjer gre za izgradnjo novih proizvodnih obratov v tuji državi, z nakupom obstoječega realnega premoženja v tuji državi, kar imenujemo »brownfield« naložbe, ter s skupnim vlaganjem (Prašnikar, Cirman, & Domadenik, 2001, str. 132).

4.3.1 Izgradnja novih obratov oziroma »greenfield« naložbe

Gre za investicijo od začetka, kjer naložbenik zgradi povsem nov objekt na najetem ali kupljenem zemljišču, pri čemer običajno najboljše kadre z dobrim znanjem prenese iz svojega matičnega podjetja v novo ustanovljeno podjetje ter lokalno najame delovno silo. Pri »greenfieldu« gre torej za začenjanje dejavnosti povsem na novo. Prednosti izgradnje novih obratov so v možnostih izbire najprimernejše in cenovno najugodnejše lokacije, kjer lahko naložbenik zgradi ter opreми objekt po svoji želji. Lokalne oblasti v želji, da bi

privabile nove investitorje, pogosto ponujajo dodatne ugodnosti ter spodbude, saj nov proizvodni obrat pomeni za državo tudi nova delovna mesta. Podjetje začne s poslovanjem povsem na novo, tako da: ne nosi starih bremen podjetja, se ne sooča z zastarelostjo opreme, problemi s sindikati ter preteklimi dolgovi ter se lahko postopoma prilagaja novemu kulturnemu okolju, kar je še zlasti primerno, kadar so kulturne razlike med vlagateljem ter izbrano državo gostiteljico velike. Naštejemo lahko tudi nekaj slabosti »greenfield« naložb: dolgotrajni ter zapleteni postopki urejanja dokumentacije, težave pri nakupu zemljišča na želeni lokaciji, srečevanje z lokalnimi predpisi v času gradnje in pridobivanja različnih dovoljenj ter težave z najemanjem tuje delovne sile in priučitev le-teh na nove standarde vlagatelja (Dunning & Lundan, 2013, str. 289).

4.3.2 Nakup obstoječega objekta oziroma »brownfield« naložbe

Kadar naložbenik kupi že obstoječe podjetje v tuji deželi in pri tem prevzame njegove objekte z vsemi njegovimi hipotekami ter ostalimi pravicami, gre za kompleksno transakcijo, saj vključuje sodelovanje strokovnjakov, bančnikov ter odvetnikov. Naložbenik dobi z nakupom podjetja neposredni nadzor nad delavci, tehnologijo, prodajno mrežo ter blagovno znamko, vendar hkrati prevzame tudi vse pripadajoče hipoteke podjetja. Cena, ki jo naložbenik pripravljen plačati za nakup podjetja, je torej rezultat vrednosti ter obveznosti podjetja. Bistvena prednost pri nakupu že obstoječega objekta je v času, saj lahko podjetje ob uspešni integraciji novega podjetja v mrežo pričakuje hitrejši donose kot pri »greenfieldu«. Glavna slabost omenjene strategije pa se nanaša na prenos vseh slabosti in bremen na novega naložbenika. To so neplačani prispevki za zaposlene, obveznosti do upnikov ter zaposlenih ali neupoštevanje ekoloških zahtev zaradi neprimerne tehnologije.

4.3.3 Skupna vlaganja

Pri tem načinu gre bodisi za partnersko ustanovitev povsem novega podjetja dveh ali več partnerjev. Pri skupnih vlaganjih gre za delitev lastništva, sposobnosti ter tveganja, kar povečuje možnost izrabe priložnosti na trgu, ki jih vsako podjetje zase ne bi moglo izkoristiti. Skupna vlaganja kot način vstopa na tuje trge podjetju omogočajo manjše investiranje kapitala, saj ima lokalni partner običajno že znanje o trgu ter izoblikovane lastne poslovne aktivnosti, zaradi česar je vstop na trg lahko bistveno hitrejši ter bolj fleksibilen. Med ostale najpogostejše vzroke, ki privedejo do skupnih vlaganj, štejemo: nižje proizvodne stroške, hitro razpršitev nove tehnologije ter zagotovitev vstopa na novi trg. Osrednja slabost skupnih vlaganj pa so konflikti ter različni interesi med partnerji, ki imajo lahko različne poglede na razvoj poslovnih strategij. Nastopijo pa lahko tudi težave z nadzorom tujega naložbenika pri kontroli poslovanja podjetja na lokalnem trgu. Zaradi tega se pogosto dogaja, da velik del skupnih vlaganj na koncu propade (Makovec - Brenčič et al., 2009 str. 100).

Svetlič (2004, str. 44) navaja, da se slovenski investitorji pri naložbah v tujino najpogosteje odločijo za ustanovitev novih podjetij, torej za »greenfield« naložbe in le v 15 % za prevzeme ali združitve z lokalnimi podjetji. Bistveno pri odločitvi, kako vstopiti na tuji trg,

je torej poznavanje prednosti in slabosti določenih načinov vstopa ter poznavanje lastnih zmožnosti, saj je od tega odvisna naša izbira.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA PLASTIKA VIRANT

5.1 Opis podjetja

5.1.1 Predstavitev in zgodovina podjetja

Podjetje Plastika Virant je vodilno slovensko podjetje in eno večjih tovrstnih podjetij v regiji. Ustanovljeno je bilo leta 1990, kot družinsko podjetje in že od ustanovitve proizvaja visokokakovostno kozmetično embalažo iz plastičnih mas. Njihova proizvodna ponudba vključuje brizganje različnih vrst lončkov, vložkov, pokrovov ter zapork za kozmetično embalažo, nudijo pa tudi potisk izdelkov ter možnost postopka naparevanja in metalizacije izdelkov. V zadnjih letih se je podjetje preusmerilo tudi na razvojno področje, kjer samostojno razvijajo naprave za avtomatizacijo procesov ter za avtomatsko vizualno kontrolo proizvodne linije. Njihove prednosti so dolgoletna tradicija, bogate izkušnje ter lastna orodjarna, kjer izdelajo še tako zahtevna orodja za brizganje plastike.

Slika 5: Poslovni prostori podjetja Plastika Virant



Podjetje trenutno zaposluje 52 redno zaposlenih delavcev, kar jih uvršča med srednje velika podjetja. Skupna površina proizvodnih prostorov znaša 3500 m², v katerih se nahajajo brizgalnica, tiskarna, sestavljalnica in skladišče. V brizgalnici trenutno obratuje 36 brizgalnih strojev, ki letno omogočajo proizvodnjo 12 milijonov kosov plastične embalaže za kozmetiko. Sestavljalnica ponuja velik asortiman sestavljalnih naprav, ki delavcem olajšajo in pospešijo postopek sestavljanja več komponent v eno celoto. Uporabljajo tudi robotske stroje, ki omogočajo sestavljanje polizdelkov avtomatizirano in so v veliko pomoč pri proizvodnji v velikih serijah. V proizvodnih prostorih se nahaja tudi 550 m² velika, tiskarna, ki ponuja 1, 2 ali 3-barvni tisk na izdelke vseh možnih oblik. Čeprav podjetje velik delež izdelkov prodaja na slovenskem trgu, gre za pretežno izvozno podjetje, saj več kot 70 % letno proizvedenih proizvodov prodajo državam članicam EU, od česar največ svojemu največjemu kupcu na Nizozemskem. Poleg članic EU velik delež prodaje predstavljajo tudi države bivše Jugoslavije, zlasti Srbija, Bosna ter Hrvaška. V zadnjih treh letih se je podjetje aktivno usmerilo na rastoče vzhodno evropske trge ter tako pridobilo kar nekaj kupcev na Madžarskem, Poljskem ter v Romuniji. Med njihovimi kupci so tudi podjetja iz Izraela, Združenih Arabskih Emiratov ter Libanona. V letu 2015 so kar 72 % svojih izdelkov prodali izven območja Slovenije, s čimer se podjetje uvršča med izrazito izvozna podjetja. Podjetje

Plastika Virant izdeluje izdelke iz plastičnih mas. Pod nazivom »plastične mase« pojmujeemo umetno pridobljene visoko molekularne snovi. Po SKD klasifikaciji je njihova glavna dejavnost C22.220 - Proizvodnja embalaže iz plastičnih mas, največji delež njihovih izdelkov predstavljajo plastični kozmetični lončki ter pokrovčki, manjši delež pa predstavljajo ostali tipi kozmetične embalaže, kot so zaporke ter čepi za plastenke (Plastika Virant – Finančni podatki, 2015). Primer tipičnega izdelka podjetja Plastika Virant je prikazan v Prilogi 7.

Podjetje Plastika Virant je specializirano za izdelavo plastične kozmetične embalaže in je v več kot 20-letnem delovanju ustvarilo široko paleto različnih modelov kozmetičnih lončkov in zapork za kozmetične plastenke. Njihov nabor izdelkov obsega lončke v velikosti od 5 do 500 ml v različnih oblikah in materialih ter t.i. »flip-top« zaporke za plastenke. Poleg samega brizganja lončkov in zapork strankam nudijo možnost izbire med 336 odtenki Pantone barvne lestvice, različne vrste dekoracij le-teh (sitotisk, tampon tisk, topli tisk in metalizacija) ter tehnično in oblikovno podporo od razvoja orodja za izdelek pa vse do realizacije samega izdelka, s čimer izdelek dobi celostno podobo. Izdelava lončkov poteka z izdelovalnim procesom injekcijskega brizganja plastike, ki potiska stopljen plastični granulat v natančno izdelano orodje ali matrico. Ko se plastika ohladi, se lahko orodje odpre ter izvrže ohlajen plastični del. Injekcijsko brizganje je relativno nov način predelave polimerov, ki pa se je v zadnjem času zelo razširil. Orodja za brizganje izdelujejo sami, neposredno v svoji orodjarni, kjer s pomočjo sodobne obdelovalne opreme izdelajo orodja za brizganje. Velika prilagodljivost in odlična usposobljenost kadra sta jim omogočila izdelavo že več kot 300 orodij ter posledično konstantno rast in naraščajoče povpraševanje po izdelavi orodij tudi za tuje naročnike. Za izpolnjevanje kupčevih potreb in zahtev glede končne podobe izdelka uporabljajo 5 različnih tehnik za dekoracijo na izdelkih, in sicer: sitotisk, topli tisk, tampo tisk, graviranje in metalizacijo, ki so prikazani v Prilogi 4.

5.1.2 Organizacijska struktura podjetja Plastika Virant

Podjetje Plastika Virant ima glede na vrsto struktur v organizacijah horizontalno organiziranost, saj le-tako omogočajo tok informacij med glavnimi oddelki, pri čemer ostaja direktorica Mateja Virant na čelu podjetja tako pri poslovnih kot strateških odločitvah. Glavni oddelki v podjetju so sledeči: oddelek računovodstva, oddelek tajništva, oddelek notranje logistike in skladišča ter oddelek proizvodnje, ki se nato deli še na pododdelke, ki so brizgalnica, tiskarna, sestavljalnica ter orodjarna. Organizacijska struktura podjetja Plastika Virant je prikazana v Prilogi 8.

5.1.3 Glavni kupci in dobavitelji podjetja Plastika Virant

Podjetje Plastika Virant ima močno odvisnost od velikih kupcev. Večinoma gre za kupce tako z domačega kot tudi tujega trga, skupno vsem pa je, da s podjetjem sodelujejo že vsaj 10 let. Tako so se skozi leta izoblikovali stabilni poslovni odnosi, ki vsako leto prinašajo tudi rast prihodkov. Dobra lastnost takšne strukture je enostavnost poslovanja, saj ima podjetje

opravka z razmeroma majhnim številom različnih podjetij in posledično različnimi načini poslovanja, slabost pa je visoka odvisnost od velikih kupcev. Spodnja tabela prikazuje glavne kupce podjetja, z njimi ustvarjen promet v letu 2015 in delež prihodkov, ki so rezultat poslovanja z dotičnim kupcem.

Tabela 1: Glavni kupci podjetja Plastika Virant (podatki za leto 2015)

Kupec	Trg	Promet v €	Prihodki v %
Frapak packaging b.v.	EU (Nizozemska)	1.576.749,62	43,14
Bonex d.o.o.	domači trg	383.611,08	10,50
Kozmetika Afrodita d.o.o.	domači trg	297.990,59	8,15
Robert Kavčič s. p. Resim	domači trg	241.981,30	6,62
Ilirija d.d.	domači trg	118.429,84	3,24
Pharmamed d.o.o.	izven EU (Bosna in Hercegovina)	113.053,34	3,09
ECV Etude Creation Venete	EU (Francija)	89.619,09	2,45

Vir: Plastika Virant –Finančni podatki, 2015.

Spodnja tabela prikazuje glavne dobavitelje podjetja, z njimi povezane stroške v letu 2015 in delež stroškov, ki so rezultat poslovanja z dotičnim kupcem.

Tabela 2: Glavni dobavitelji podjetja Plastika Virant (podatki za leto 2015)

Dobavitelji	Trg	Promet v €	Stroški v %
Fist d.o.o.	domači trg	846.519,50	48,98
Biesterfeld Internowa GmbH	EU (Avstrija)	123.494,00	7,15
Uniplast inženiring d.o.o.	domači trg	124.322,74	7,19
Elektro prodaja EU. d.o.o.	domači trg	99.735,34	5,77
Proeko plastika d.o.o.	domači trg	68.294,86	3,95
Kartem d.o.o.	domači trg	37.988,46	2,20
VPL d.o.o.	domači trg	30.948,67	1,79

Vir: Plastika Virant –Finančni podatki, 2015.

Iz analize kupcev in dobaviteljev sem ugotovila, da podjetje s petimi največjimi kupci ustvari kar 71,7 % svojega celotnega prometa, podobno pa s petimi največjimi dobavitelji nastane kar 73 % celotnih stroškov. Priloga 6 prikazuje bolj podroben opis glavnih kupcev in dobaviteljev podjetja Plastika Virant.

5.2 Težave, s katerimi se podjetje sooča

Kot večina podjetij danes ima tudi podjetje Plastika Virant svoje probleme in težave, ki jih morajo reševati, da bi lahko ostali in postali še bolj konkurenčni na trgu proizvajalcev plastične embalaže. Nekaj težav, s katerimi se trenutno v podjetju soočajo, sem izvedela iz intervjuja z lastnico in direktorico Matejo Virant.

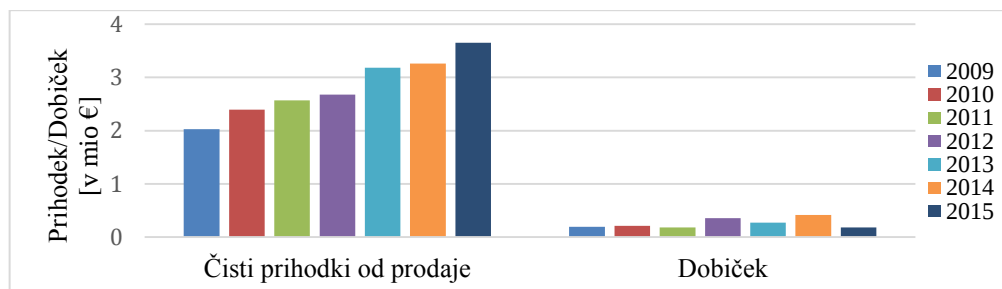
5.2.1 Analiza obstoječega stanja

Podjetje Plastika Virant je od svoje ustanovitve pa vse do danes zrastle v vseh pogledih in na vseh področjih. Povečali so število zaposlenih, višino prihodkov, dobiček ter število prejetih naročil do te mere, da zaradi prezasedenosti proizvodnih prostorov in premajhnih proizvodnih kapacitet ne morejo več zadovoljiti povpraševanja kupcev. Zaradi tega so se odločili, da je potrebno najti rešitev, ki bi vključevala selitev proizvodnje. Obstoječi proizvodni prostori podjetja Plastika Virant so bili leta 1996 spremenjeni iz prvotnih kmetijskih prostorov v lasti Ljubljanskih mlekarn v proizvodne prostore za predelavo plastike. Skozi obdobje delovanja so na južni strani prizidali poslovni objekt ter kasneje med proizvodnimi objekti na severni strani postavili dodatno montažno skladišče. Skupaj z zunanjim prvotno kmetijskim objektom na južni strani, v katerem je urejeno skladišče, in montažnim šotorom na jugovzhodnem delu parcele ti objekti tvorijo obstoječ kompleks proizvodno-poslovno skladiščnih prostorov podjetja.

Podjetje Plastika Virant se zaveda, da se v zadnjem obdobju razmere na trgu zaostrojujejo. Pri komunikaciji s kupci so potrebna vsakodnevna pogajanja, saj so na trgu vse bolj prisotni proizvajalci, ki konkurirajo predvsem z nižjo ceno, ki pa jo lahko dosežejo le z visoko avtomatizacijo, učinkovitostjo procesov in cenejšo delovno silo. Trenutno so prilagodljivost, visoka odzivnost, kratki dobavni roki in visoka kvaliteta njihovih proizvodov tisto, kar podjetje Plastika Virant v očeh kupcev uvršča pred proizvajalce, ki vstopajo z nižjimi cenami. Vendar se zavedajo, da če bodo želeli tudi v prihodnje ostati med vodilnimi proizvajalci kozmetične embalaže, bodo morali prispevati k temu, da se bodo vsi procesi v podjetju izvajali čim bolj učinkovito in čim bolj avtomatizirano. To pomeni v čim krajšem času, s čim manjšimi stroški in z najnižjo stopnjo napak. Pri tem je zelo pomembno spremljati trend razvoja produktov in slediti konkurenci ter hkrati zadovoljiti celotno povpraševanje in naročila kupcev, kar pa zaradi 100 % zasedenosti proizvodnih kapacitet trenutno ni izvedljivo. Kot navaja direktorica podjetja že dlje časa razmišljajo o selitvi proizvodnih prostorov. Ker so davki ter stroški dela v Sloveniji zelo visoki, so začeli razmišljati, ali bi bila morda bolj smotrna selitev proizvodnje v katero izmed držav s cenejšo delovno silo in bolj ugodno davčno zakonodajo.

S strani skupine Bisnode so v letu 2016 prejeli certifikat bonitetne odličnosti AAA, kar pomeni, da kot poslovni subjekt spadajo v najvišji razred bonitetne odličnosti v Sloveniji. Za takšen rezultat so v veliki meri odgovorni zaposleni v proizvodnji, saj za dobrimi prodajnimi uspehi stoji dober izdelek, tega pa je potrebno znati kvalitetno in učinkovito izdelati, za kar je potrebno imeti odličen kader. Usmerjenost v kupčeve zahteve se kaže v uspešnem poslovanju podjetja, kjer finančno gledano podjetje Plastika Virant posluje zelo uspešno, saj imajo njihovi prihodki in dobiček trend rasti. V letu 2009 so prihodki od prodaje znašali okoli 2 milijona evrov (v nadaljevanju €), leta 2015 pa so že presegli 3,6 milijone € ter tako v enem letu dosegli 11,2 % rast čistih prihodkov od prodaje (Plastika Virant – Finančni podatki, 2015).

Slika 6: Prihodki in dobiček podjetja Plastika Virant od leta 2009 do leta 2015



Vir: Plastika Virant – Finanči podatki, 2015.

V podjetju se zavedajo, kako pomembna je družbena in okoljska odgovornost, zato se poskušajo aktivno vključevati v lokalno skupnost in sponzorirati različne organizacije, kot so gasilska društva, šole, vrtci, športna društva, ter pozitivno sodelovati z vsemi člani lokalne skupnosti. Zelo poudarjajo tudi skrb za okolje, v katerem podjetje deluje, zato se trudijo zmanjševati njegov negativen vpliv na okolje. V celotnem podjetju aktivno skrbijo za ločevanje odpadkov in recikliranje. Tako so v letu 2014 poskrbeli za ponovno uporabo papirnate in kartonaste embalaže, mešanih kovin in plastične embalaže, s čimer so prihranili 119 ton materialnih virov in zmanjšali izpuste toplogrednih plinov za 13.704 kilogramov, za kar so tudi prejeli certifikat. Podjetje skrbi tudi za ponovno uporabo materiala, ki je že bil uporabljen, in sicer tako da stranske produkte, ki nastanejo pri njihovi izdelavi in za trg neustrezne izdelke (izmet, vzorci, testni kosi) vračajo nazaj v proces proizvodnje kot mleti plastični material. V procesu proizvodnje uporabljajo sodobne energetske varčne stroje ter skrbijo za regeneracijo toplote, tako da odvečno toploto, ki je stranski produkt njihove proizvodnje, uporabljajo za ogrevanje ostalih servisnih in storitvenih prostorov.

5.2.1.1 Odvisnost od le enega velikega kupca

Podjetje ima s svojimi poslovnimi partnerji zelo trdne in dobre odnose, ki pa so posledica dolgoletnega sodelovanja, zaupanja ter zvestobe. Turnbull, Ford in Cunningham (1996, str. 50) so v svojih raziskavah zaključili, da družbene ter ekonomske vezi peljejo k vzajemni zvestobi dveh poslovnih partnerjev kot meri pristne lojalnosti in zato omogočajo obstoj dolgoročnih ter dobičkonosnih odnosov, ki jih je posledično skoraj nemogoče pretrgati. Največji odjemalec podjetja Plastika Virant je nizozemsko podjetje Frapak, ki trenutno predstavlja kar 43 % njihove celotne prodaje. Zato se v povezavi s tem porajajo vprašanja, kako dobro je razpršeno njihovo poslovno tveganje, saj bi bile posledice prenehanja poslovanja z nizozemskim podjetjem lahko za podjetje Plastika Virant usodne. Tega se vsi zavedajo, vendar se jim zdi, kot da se nahajajo v nekakšnem začaranem krogu, saj bi za večjo razpršitev tveganja potrebovali tudi večjo kapaciteto proizvodnje, le-ta pa je v tem trenutku že 100 % zasedena. Posledično si zato tudi ne morejo privoščiti iskanja novega večjega kupca, saj v tem trenutku ne bi bili sposobni zadovoljiti potreb dodatnega povpraševanja.

Podjetje Frapak je eden izmed najbolj stabilnih kupcev podjetja Plastika Virant, saj posluje v zavetju izjemno stabilnega skandinavskega trga. Ker gre za uspešno nizozemsko podjetje, ki iz leta v leto povečuje svojo prodajo, se s tem povezano povečuje tudi odvisnost podjetja Plastika Virant od le-tega.

5.2.1.2 Premajhne kapacitete proizvodnje

Podjetje v zadnjih letih posluje odlično, posledično pa jih pestijo prostorske stiske v proizvodnji in pomanjkanje strojev. Širitev z dozidavo objekta, česar so se posluževali do sedaj, pa ni več mogoča. Direktorica podjetja zato že več let razmišlja o popolni prenovi objekta in reorganizaciji proizvodnje, za kar je potrebno ogromno priprav, časa ter denarja. Planiranje je že prišlo do te faze, da so bili narejeni in izrisani vsi projektni načrti ter tlorisi proizvodnih prostorov novega objekta, vendar se tu poraja vprašanje, ali bi bilo zaradi dokaj visokih davkov in prispevkov v Sloveniji bolj smotrno razmišljati o selitvi proizvodnih prostorov v tujino, in sicer v države, kjer je prisotna cenejša delovna sila in bolj ugodna davčna zakonodaja. Narejena je bila tudi že okvirna investicija za širitev na obstoječi lokaciji, ki naj bi po njihovih ocenah znašala približno 3 milijone €, kar pa za podjetje predstavlja precejšen strošek. Investicija selitve podjetja je bila v planu že pred nekaj leti, vendar je v obdobju gospodarskega padca in recesije ni bilo možno varno uresničiti.

5.2.1.3 Problem avtomatizacije in mehanizacije

Odkar je bilo podjetje ustanovljeno pa vse do danes, je prišlo v podjetju že do velikih sprememb na področju mehanizacije in avtomatizacije. Sprva, ko je bilo v podjetju le 5 zaposlenih, so se vse aktivnosti izvajale ročno, le-to pa je posledično pomenilo nižjo učinkovitost in nižjo dodano vrednost na zaposlenega. Z rastjo podjetja se je izboljševala tudi avtomatizacija, vendar je nakup vsakega dodatnega stroja predstavljal za podjetje ogromen strošek, saj tovrstni stroji za brizganje plastične embalaže lahko dosežejo ceno tudi do 500.000 €. Sprva so kupovali rabljene stroje, kar je pomenilo ugodnejšo ceno. Tako se je število strojev skozi leta postopoma povečevalo, kar je imelo za posledico tudi večjo proizvodno kapaciteto ter višjo učinkovitost. Glede na to, da gre v tem primeru za manjše proizvodno podjetje, je temu primerno tudi stopnja informatizacije in avtomatizacije procesov znotraj proizvodnje še vedno dokaj nizka. Veliko aktivnosti se tudi danes opravlja ročno in brez uporabe oz. pomoči računalnikov.

5.2.1.4 Odvisnost od le enega produkta

Ob pregledu prodajnega programa podjetja Plastika Virant hitro opazimo, da sicer proizvajajo 29 linij kozmetičnih lončkov volumna od 5 do 500 ml, vseeno pa gre v splošnem za le en tip produkta, t.j. kozmetični lonček. Tak tip produkta je zanimiv le za specifične kupce v določeni industriji, kar izrazito povečuje tveganje, saj lahko izrazit pojav substitutov, povečanje cen plastike ali kriza v farmacevtski industriji hitro ogrozi poslovanje podjetja Plastika Virant.

5.2.1.5 Slaba organizacija skladišča

Podjetje je, v zadnjih 25 letih hitro raslo. Poslovni in proizvodni prostori so bili nenehno premajhni, kar je včasih vodilo tudi v nekoliko nepremišljene širitve prostorov. Širitve so se izvajale po potrebi, običajno s hitro dozidavo prostorov, pri kateri pa večinoma niso imeli prav veliko izbire, zato so prostori organizacijsko slabo zasnovani. To se odraža v prepletenih tokovih materiala v samem podjetju. Ta problem je najbolj opazen v skladiščnih prostorih, kjer se pri skladiščenju opravljajo nepotrebne, predolge in podvojene poti.

5.2.1.6 Odsotnost certifikatov kvalitete in standardizacije proizvodnje

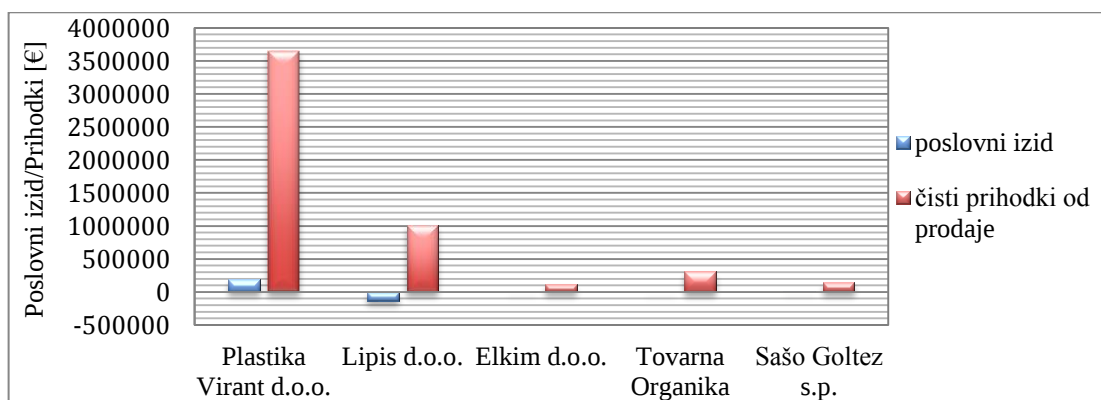
Podjetje Plastika Virant navkljub konstantnim vlaganjem v izboljšave proizvodnje, povečanje učinkovitosti in povečanje zadovoljstva kupcev še vedno nima pridobljenih standardov ali certifikatov, ki bi še dodatno potrdili njihovo prizadevanje h kakovosti. Vodilni v podjetju se tega problema zavedajo, trdijo pa, da kupci do sedaj tega niso zahtevali. V zadnjem času se pojavljata želja in potreba po certifikatu ISO, zato so v podjetju že začeli s postopki za pridobitev ISO certifikata kakovosti.

5.3 Opredelitev konkurence

5.3.1 Konkurenca na Slovenskem trgu

Na domačem trgu podjetje Plastika Virant trenutno nima resne konkurence, največjo konkurenco jim namreč predstavlja podjetje Lipis, medtem ko so ostala podjetja manjša ter v primerjavi s podjetjem Plastika Virant ne dosegajo visokih prihodkov iz prodaje. Spodaj je naštetih nekaj večjih slovenskih konkurentov, katerih prihodki in dobiček za leto 2015 so prikazani na Sliki 7. Podjetja, ki predstavljajo konkurenco podjetju Plastika Virant na slovenskem trgu so: Lipis d.o.o., Elkim d.o.o., Tovarna Organika d.o.o. ter Sašo Goltez s.p. Bolj podroben opis konkurentov podjetja Plastika Virant se nahaja v Prilogi 10.

Slika 7: Čisti prihodki ter dobiček od prodaje konkurenčnih podjetij v letu 2015



Vir: Plastika Virant – Finančni podatki, 2015.

5.3.2 Konkurenca na evropskem trgu

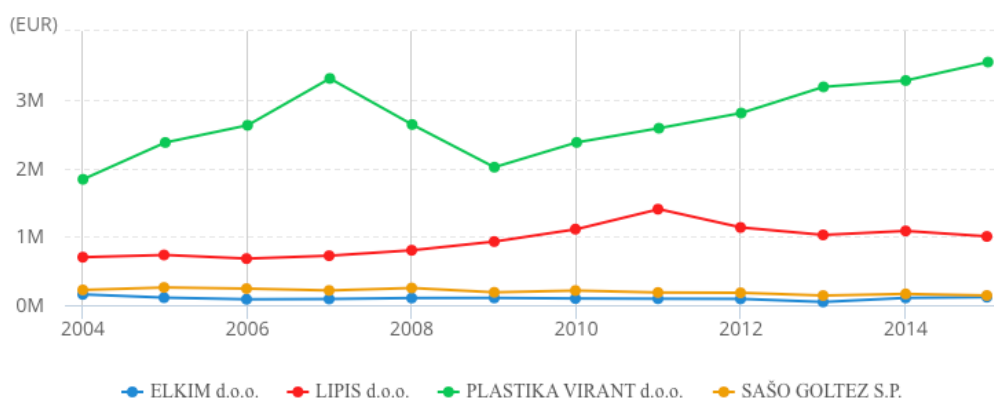
Število konkurentov podjetja Plastika Virant je na evropskih trgih v primerjavi s slovenskim trgom večje. Glavno konkurenco podjetju Plastika Virant na evropskem trgu predstavlja srbsko podjetje SR Sova Plast d.o.o., ki proizvaja različno farmacevtsko ter kozmetično embalažo, obenem pa nudi tudi različne embalažne izdelke za hotelirje. Nudijo široko paleto kozmetične embalaže, za svoje izdelke pa so pridobili tudi certifikat kakovosti. V Srbiji najdemo še tri večja podjetja, ki imajo visok tržni delež, in sicer SZR FeroPlast Plus, Dimel in Uniplast. Podjetje Uniplast proizvaja kozmetično in medicinsko embalažo, medtem ko so v podjetju FeroPlast specializirani za izdelavo kozmetične embalaže različnih oblik in barv. Podjetje FeroPlast je manjše podjetje, ki ima le 8 zaposlenih ter ima na razpolagajo zgolj 8 strojev za brizganje plastike. Podjetje Dimel je uveljavljeno srbsko podjetje, ki je na trgu prisotno že 26 let. Njegova specializacija je prav tako kozmetična embalaža. Po obliki in dizajnu njihovih produktov je razvidno, da gre večinoma za osnovne izdelke najnižjega cenovnega razreda, ki nimajo poudarka na dodani vrednosti in atraktivnem izgledu, ki bi pritegnil kupce, na kakršne cilja podjetje Plastika Virant. V Bosni in Hercegovini jim največjo konkurenco predstavlja podjetje Medicomplast, ki pa nima niti lastne spletne strani za trženje svojih proizvodov. Na Hrvaškem je največji konkurent podjetje Hajduk d.o.o., ki je specializirano za proizvodnjo plastične embalaže. Podjetje ima 18 proizvodnih linij, na katerih proizvaja produkte za kozmetiko, medicino in prehrambne izdelke, vendar strankam ne ponuja tudi potiska in okrasitve embalaže, kar podjetje Plastika Virant svojim strankam ponuja. V Španiji jim največjo konkurenco predstavlja podjetje Rinaplast, ki proizvaja različne kozmetične lončke, airless razpršila ter stekleničke. Specializirano je za kozmetično embalažo in njeno dekoracijo, zato so njegovi izdelki sodobnega izgleda, različnih barv ter oblik. Njegovi glavni kupci so priznana kozmetična podjetja, kot so: Nuxe, Santiveri, Dermofarm, Fardi in Ferrer. V Veliki Britaniji je njihova glavna konkurenca M&H Plastics z izredno široko paleto izdelkov od stekleničk in lončkov, vse do tub. Pokrivajo različna področja izdelkov: od produktov za osebno nego, farmacijo, nego za živali, prehrabnih izdelkov do hišnih produktov. V svoji ponudbi strankam nudijo preko 1200 različnih produktov, kar jim omogoča razpršitev tveganja ter pokrivanje širokega trga in zadovoljevanje najrazličnejših potreb kupcev. V Nemčiji jim glavno konkurenco predstavlja podjetje Louvrette ter Hermann Koch Cosmetic Packaging GmbH.

5.4 Finančna analiza poslovanja podjetja Plastika Virant

Pri vseh podjetjih znotraj SKD C22.220, ki so bila vzeta za primerjavo s podjetjem Plastika Virant, je moč opaziti znižanje rasti prihodkov v letih od 2007 do 2009, kar je vsekakor posledica prvega vala svetovne finančne krize. Tudi pri podjetju Plastika Virant je viden padec prihodkov iz 3.308.015 € v letu 2007 na 2.012.893 € v letu 2009. To je kar 39,15 % padec celotnih prihodkov iz leta 2007 do leta 2009. Direktorica podjetja je v intervjuju pojasnila, da gre tak padec pripisati predvsem zmanjšanju povpraševanja na nemškem, poljskem tržišču in na tržišču Benelux v tistem obdobju. Ekskluzivni uvoznik za prodajo

njihovih izdelkov na omenjena tržišča je nizozemsko podjetje Frapak, ki je bilo v letih 2007-2009 največji kupec Plastike Virant in je bil v omenjenem triletnem obdobju tako zaslužen za kar 68 % njihovih celotnih prihodkov. Tu se izrazito kaže, kako velika je bila odvisnost od omenjenega kupca in posledično od stabilnosti tržišč, na katerih le-ta posluje. Danes ostaja ta odvisnost od prodaje podjetju Frapak še vedno visoka, vendar so jo vseeno uspeli znižati z 68 % v letu 2007 na 43 % prihodkov v letu 2015. Na padec povpraševanja med obdobjem finančne krize se je podjetje Plastika Virant odzvalo tako, da danes izdelke tržijo večinoma le še na skandinavskih trgih, kot so Švedska, Finska, Danska in Norveška. Odraž tega in tudi postopnega izboljšanja splošnega stanja na trgih EU je rast prihodkov podjetja Plastika Virant, vidna od leta 2009 naprej. Prihodki podjetja Plastika Virant so leta 2009 znašali 2.008.807 €, leta 2010 so zrastle na 2.731.422 €, leta 2011 so znašali 2.570.230 €, nato so se v letih 2012 in 2013 in 2014 vsako leto povečali za slabih 200.000 € ter leta 2015 presegli mejo 3,5 milijonov €. Iz tega je razvidna poprečna stopnja rasti 10 % letno. Finančni podatki podjetja Plastika Virant so prikazani v grafu na Sliki 6.

Slika 8: Prihodki podjetja Plastika Virant od leta 2004 do leta 2015



Vir: Plastika Virant – Finančni podatki, 2015.

5.4.1 Izračun donosnosti sredstev ROA

Za podjetje Plastika Virant sem izračunala kazalnik ROA (angl. *Return on Assets*), ki meri donosnost sredstev. V spodnji tabeli so prikazani rezultati, izraženi v odstotkih, ki v splošnem povedo, koliko enot dobička ustvari ena enota sredstev. V tabeli 3 so prikazani izračunani rezultati ROA v % za vsa obravnavana konkurenčna podjetja v letu 2015, v tabeli 4 pa so izračunani ROA za podjetje Plastika Virant v letih 2010-2015.

Tabela 3: ROA v % za vsa obravnavana konkurenčna podjetja v letu 2015 v %

Plastika Virant d.o.o.	Lipis d.o.o.	Elkim d.o.o.	Sašo Goltez s.p.	Tovarna Organika d.o.o.
8,64	-15,08	0,62	23,9	-0,71

Tabela 4: Izračunani ROA za podjetje Plastika Virant d.o.o. v letih 2010-2015

Leto	Rast prihodkov [%]	ROA [%]
2015	8,31	8,64
2014	2,81	13,37
2013	13,65	11,44
2012	8,89	14,71
2011	8,38	10,83
2010	18,05	13,44

Iz izračunanih ROA je razvidno, da podjetje Plastika Virant v primerjavi s svojimi konkurenti dokaj učinkovito razporeja sredstva. Njihov ROA je v letu 2015 znašal 8,64 %, kar je bistveno več od konkurenčnih podjetij Elkim, Lipis ter Tovarna Organika. Visok ROA je podjetje Plastika Virant vzdrževalo skozi celotno obdobje med leti 2010 ter 2015, kjer je ROA v povprečju znašal 12,07 %. V letu 2015 je opaziti izrazito nizek ROA v primerjavi s trendom iz preteklih let. To je po besedah direktorice posledica programske napake v informacijskem sistemu, ki ga uporabljajo, zaradi česar je prišlo do umetnega kopičenja zalog, ki dejansko niso obstajale. Zaradi tega so vrednosti sredstev previsoke in posledično izračunani ROA ni odraz realnega poslovanja v tistem letu. V istem letu je opaziti tudi izrazito nižji dobiček. Ta je leta 2015 padel na 184.108 € v primerjavi s tistim iz leta 2014, ki je znašal 415.114 €. Razlog za takšen padec je v številnih investicijah, ki jih je vodstvo podjetja uresničilo v tistem obdobju. Gre predvsem za investicije, ki se jim bodo na dolgi rok obrestovale, izpeljati pa so jih morali tudi zaradi velikih pritiskov enega izmed glavnih kupcev, ki je uresničitev strateških načrtov omenjal že dolga leta. Direktorica nam zaradi ohranjanja interesov podjetja in varovanja pred konkurenco ni želela natančneje razkriti, za kakšne investicije gre.

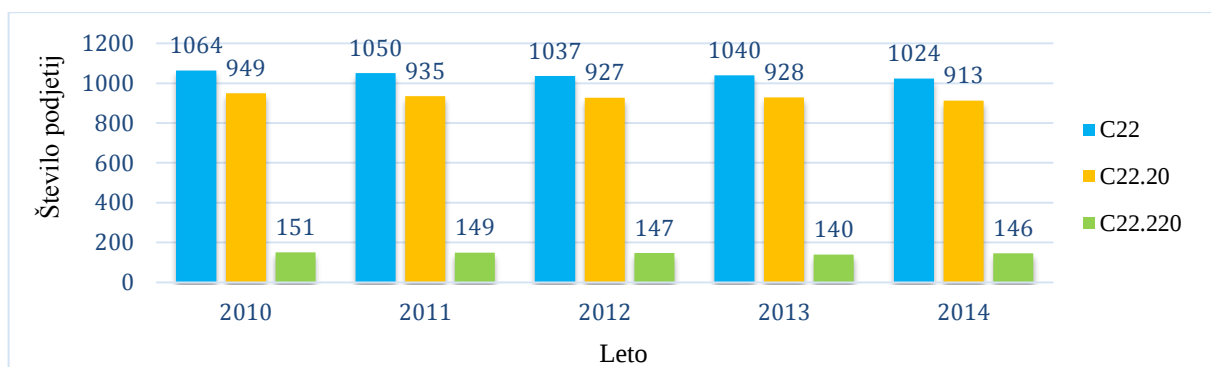
5.4.2 Analiza trga plastične embalaže

Trg plastičnih mas ima v zadnjih 40. letih izreden trend rasti produkcije na letni ravni, saj se plastika nahaja v zgodnji fazi življenjskega cikla. Povprečna stopnja letne rasti proizvodnje plastike je med leti 1975 ter 2015 znašala 4,9 %. Tako je globalno gledano trg proizvodnje plastike glede na količino letno porabljenega materiala zrastel od leta 1950 z 1 milijona ton na 250 milijonov ton v lanskem letu. Naziv največjega proizvajalca plastike v Evropi pripada Nemčiji s 7,5 % deležem v globalni proizvodnji, ki je trenutno največji proizvajalec plastike v Evropi, takoj za njo pa ji sledijo Belgija, Nizozemska, Italija, Francija in Velika Britanija. Industrija plastike, ki vključuje proizvajalce plastike, predelovalce plastike ter proizvajalce strojev v vseh državah članicah EU, je v letu 2015 zaposlovala več kot 1,9 milijona ljudi ter ustvarila skupen promet v višini 310 milijard €. Podjetja, ki spadajo pod klasifikacijo SKD 25.2 (proizvodnja izdelkov iz plastičnih mas), so ustvarila dodano vrednost v višini 60 bilijonov € (Plastics Europe, 2016). Države članice EU so v letu 2015 skupaj s Švico ter Norveško proizvedle kar eno četrtno svetovne proizvodnje plastičnih materialov, kar v tonah znaša dobrih 65 milijonov ton. Od tega so malo manj kot 20 milijonov ton plastike

predelali za embalažo, ostalo pa so uporabili v avtomobilski industriji ter v gradbeništvu. Kar četrtno dodane vrednosti seštevka EU - 28 je dosegla nemška proizvodnja plastike.

V Sloveniji se veliko število podjetij ukvarja s predelavo plastike, kamor spadajo tudi izdelki podjetja Plastika Virant, ki se glede na kvalifikacijo uvrščajo v trg gum in plastičnih mas (C22). Leta 2014 je prodajna vrednost izdelkov iz gume in plastičnih mas dosegla 10 % celotne prodane vrednosti v slovenski industriji ter tako med letoma 2010 in 2014 dosegla skoraj 10 % rast. Glavno dejavnost podjetja Plastika Virant, po SKD definirano kot C22.220 »Proizvodnja embalaže iz plastičnih mas«, širše uvrščamo pod dejavnost C22.2 »Proizvodnja izdelkov iz plastičnih mas«. V panogi SKD C22 je bilo leta 2014 v Sloveniji registriranih 1024 podjetij. Skupina C22.2 je imela istega leta registriranih 913 podjetij, v dejavnosti C22.220, kamor spada tudi podjetje Plastika Virant, pa je bilo leta 2014 registriranih le 146 podjetij. Statistično gledano število podjetij, zaradi posledic gospodarske krize, od leta 2008 v vseh treh dejavnostih nekoliko upada (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.). V tabeli 5 je prikazano število podjetij po posameznih letih v SKD skupini C22, C22.20 ter C22.220.

Tabela 5: Število podjetij v dejavnosti in po letih (v Sloveniji)



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Število podjetij v dejavnosti in po letih, b.l.

6 IZBOR POTENCIALNIH TUJIH TRGOV PODJETJA PLASTIKA VIRANT

6.1 Kriterij izbora potencialnih držav za selitev proizvodnje

Podjetja morajo pri izbiri potencialnega trga za selitev upoštevati določena pravila, ki jim omogočajo premišljeno in tehtno odločitev, podprto z dejstvi, kar vodi do večje možnosti za uspeh. Zato sem pri izbiri predloga za selitev proizvodnje podjetja Plastika Virant upoštevala pravilo, da mora potencialni trg podjetju ponujati najboljšo perspektivo glede na njegovo dejavnost, najmanjše tveganje ter čim višje prihodke oziroma donose. Upoštevala pa sem tudi vse tri ovire, in sicer psihološko, kulturno ter fizično oddaljenost. Po psihološki oddaljenosti imajo trgi z manjšo negotovostjo in manj težavami pridobivanja potrebnih

informacij prednost. Z vidika kulturne oddaljenosti imajo prednost trgi, ki so nam kulturno blizu. V primerjavi z domačim trgom na takšnih trgih ni velikih kulturnih razlik, med slednje pa uvrščamo večino evropskih držav. Zaradi velike kulturne oddaljenosti v izbor potencialnih držav nisem zajela arabskih ter azijskih držav. Tretji dejavnik pa pravi, da imajo prednost trgi, ki so geografsko bližje in jih je zato lažje nadzirati. Zato sem v izbor potencialnih držav za selitev vzela ravno sosednji dve državi, Hrvaško ter Madžarsko. Pri izbiri potencialne države za selitev sem upoštevala dejstvo inverzne korelacije, kar pomeni, da so nam lahko posamezni trgi sicer geografsko blizu, vendar kulturno ter psihološko zelo daleč. Tu se poraja dvom pri izbiri dveh potencialnih držav za selitev, in sicer dvom kulturne oddaljenosti od Bolgarije in Romunije. Vendar so stroški dela v teh dveh državah bistveno nižji od ostalih evropskih držav in sta zato za selitev vsekakor potencialno zelo zanimivi.

6.2 Postopek selekcioniranja trgov

Pri izbiri potencialnega trga za selitev proizvodnje Plastika Virant sem upoštevala dejstvo, ki ga navajata Frynas in Mellahi (2015, str. 57), da je hipotetično dosegljivih trgov veliko in je zato načrtno izbiranje tujih ciljnih trgov bistveni del dobre poslovne strategije selitve oziroma širitve podjetja. Zato sem v prvi fazi izločila tiste trge, ki za podjetje niso zanimivi, ter izoblikovala prioritetni seznam najprimernejših. V izbor potencialnih trgov za selitev proizvodnje podjetja Plastika Virant sem zajela Hrvaško, Madžarsko, Bolgarijo ter Romunijo in dobila štiri potencialne trge za selitev proizvodnje. Prvi fazi selekcioniranja je sledila druga faza, v kateri sem izločila že selekcionirane trge s pomočjo dobljenih podatkov in kazalnikov, narejenih s PESTEL-analizo posamezne potencialne države. Državo, ki se je na podlagi podatkov dobljenih s pomočjo PESTEL-analize izkazala za najprimernejšo, sem vzela v bolj poglobljen pregled ter naredila SWOT-analizo potencialne selitve proizvodnje Plastike Virant v izbrano državo.

6.3 PESTEL-analiza Bolgarije

6.3.1 Politično okolje

Bolgarija je bivša vzhodno evropska komunistična država, ki je po padcu komunizma postala parlamentarna država. Od leta 2004 je članica NATA ter od leta 2007 članica EU. Car Simeon II., ki je bil premier med leti 2001 ter 2005, je dosegel znižanje brezposelnosti in zmanjšanje inflacije, pri čemer pa je življenjski standard še vedno ostal zelo nizek. Trenutno državo vodita predsednik Bolgarije Rosen Plevneliev ter predsednik vlade Bojko Borisov, skupaj s trenutno vladajočo koalicijo, ki ima cilj zmanjšati proračunski primanjkljaj, spodbuditi gospodarsko rast ter izboljšati poslovno okolje. Težave, s katerimi se država sooča, so v veliki meri povezane s prisotnostjo korupcije v javni upravi, slabega pravosodnega sistema ter močnega organiziranega kriminala, kar predstavlja tudi največjo skrb EU. Ker je vrsta poročil EU pokazala, da bolgarski vladi ni uspelo rešiti teh vprašanj, je EU julija 2008 objavila, da bo Bolgariji odvzela pomoč v višini več 100 milijonov €. Leta 2010 je EU ponovno pozvala Bolgarijo, naj ukrepa na področju znižanja kriminala in

korupcije, vendar do večjih sprememb ni prišlo. Kasneje istega leta sta zato Nemčija in Francija oznanile, da bosta blokirali Bolgarijo pri vstopu v EU šengensko območje, dokler Bolgarija ne bo dosegla znatnega napredka na tem področju (Fink, 2016). Poleg visoke stopnje korupcije in organiziranega kriminala je bil eden izmed vzrokov za trenja z EU tudi jedrska elektrarna Kozloduj, ki zagotavlja več kot tretjino električne energije v Bolgariji. Glavna skrb EU je bila varnost jedrskih objektov iz dobe kumunizma, zaradi česar je Bolgarija, kot cena za vstop v EU morala štiri izmed skupaj šestih jedrskih reaktorjev Kozloduja zapreti. V preteklosti je bila Bolgarija kmetijska država, ki se je skozi čas razvila v industrijsko. Delovna sila v državi je kvalificirana ter poceni, pri čemer jih skoraj tretjina zaposlenih v industrijskem sektorju. Bolgarija je bogata z naravnimi viri, kot so baker, cink, nafta, premog ter zemeljski plin. Poslovno okolje Bolgarije je v večini primerov spodbujevalno, obstaja pa tudi nekaj ovir, kamor uvrščamo birokratske ovire, korupcijo, spreminjajočo in nepredvidljivo zakonodajo ter slabo delujočo e-upravo (Bolgarija, b.l.a).

6.3.2 Ekonomsko okolje

6.3.2.1 Inflacija

V Bolgariji je bila v zadnjem letu do maja 2016 povprečna stopnja inflacije krepko pod referenčno vrednostjo 0,7 %, saj je le-ta znašala -1 %. Bolgarija je negativen predznak letne stopnje inflacije dobila v 2. polovici leta 2013 ter dosegla dno v začetku leta 2015, ko je letna stopnja inflacije znašala -2,4 %. Po zadnjih podatkih HIPC je v maju 2016 letna inflacija dosegla še nižjo vrednost, in sicer -2,5 %. Slabo domače povpraševanje ter čedalje nižje uvozne cene so razlog, zakaj se je negativna inflacija v Bolgariji ohranila tako dolgo. Ocene kažejo, da naj bi v letu 2016 ostala inflacija sicer negativna, vendar naj bi se postopoma povečala ter tako v prvi polovici leta 2017 dosegla malo manj kot 1 % (Eurostat, b.l.k).

6.3.2.2 Javnofinančni primanjkljaj

Zaradi ukrepov in spodbud na področju finančnega sektorja v Bolgariji se je javnofinančni primanjkljaj iz 0,9 % BDP v letu 2013 povečal v letu dni na 5,3 % BDP, nato pa je leta 2015 padel na 2,2 % BDP ter bo po napovedih Komisije v letu 2016 dosegel vrednost malenkost manj kot 2 % BDP. Po ocenah Komisije naj bi Bolgarija na področju zmanjševanja razlik, ki si jih je Komisija zastavila za leto 2016, v večini primerov dosegla potrebne zahteve za rast in stabilnost in se tako izognila skupini držav s čezmernim primanjkljajem ter izpolnila merilo na področju javnih financ. Javnofinančni dolg je leta 2015 v Bolgariji znašal 27 % BDP, kar je za 9 odstotnih točk več kot leta 2013 (Eurostat, b.l.o).

6.3.2.3 Stroški dela

Leta 2015 so povprečni stroški dela na uro, ki so sestavljeni iz stroškov plač in neplačnih stroškov, v EU - 28 znašali približno 25 €, pri čemer med posameznimi državami članicami EU obstajajo ogromne razlike. Stroški dela na uro se gibljejo med 4,1 € v Bolgariji do 51,2

€ na Norveškem. Velike razlike so tudi v deležu neplačnih stroškov med posameznimi državami članicami EU. Neplačni stroški v Bolgariji so bili najnižji v EU - 28 in so znašali 7 %. Največji delež stroškov dela predstavlja bruto plača. Ta je v Bolgariji leta 2015 v poprečju znašala 452 €. Povprečna letna neto plača, ki predstavlja posamezniku njegov razpoložljiv dohodek, se je leta 2015 v EU - 28 gibala med 3.899 € v Bolgariji do 38.254 € v Luksemburgu. Leta 2015 minimalna plača med EU - 28 najnižja v Bolgariji in je znašala 184 €. Minimalne plače so se glede na leto 2008, v vseh državah, povišale, pri čemer je bila v Bolgariji zabeležena 64 % rast v primerjavi z letom 2008 (Eurostat, b.l.g).

6.3.2.4 Davki

V EU - 28 je leta 2015 davčna obremenitev stroškov dela, kamor uvrščamo davke ter prispevke za socialno varnost znašala 38 %, v Bolgariji 33,2 % ter v Sloveniji 38,5 %. V Bolgariji se ob dobavi blaga ter storitev plača davek na dodano vrednost v višini 20 %, pri čemer imajo tudi znižano stopnjo 10 %. Bolgarija ima s Slovenijo sklenjenih več kot 65 davčnih sporazumov, s katerimi si obe državi lajšata ter spodbujata medsebojno poslovanje. V Bolgariji velja 10 % stopnja davka na dohodek podjetij tako za rezidente (podjetja, ki so registrirana v Bolgariji ali pa imajo poslovno enoto v Bolgariji), kot tudi za nerezidente. Davčna osnova je vrednost letnega dohodka znižana za vse priznane stroške. Davek po odbitku za obresti, ki jih domača družba izplača nerezidentom, znaša 10 %. Uveljavijo se lahko znižanja in oprostitve iz direktive o obrestih in licenčinah in sklenjenega mednarodnega sporazuma o izogibanju dvojnega obdavčevanja. Direktiva o obrestih in licenčinah ob izpolnitvi zahtevanih pogojev slovenskim podjetjem omogoča popolno oprostitve davka po odbitku. Poleg tega pa mednarodni sporazum o izogibu dvojnega obdavčevanja omogoča, da podjetja uveljavljajo oprostitve ter znižanja. Za izvoz pa velja stopnja davka 0 %. Gospodarska rast se je po koncu krize sicer nekoliko upočasnila, vendar še vedno ostaja gospodarska rast Bolgarije nad povprečjem EU-28. Leta 2015 je bila gospodarska rast v EU - 28 1,7 %, medtem ko je bila gospodarska rast Bolgarije v enakem obdobju 3 % (Bolgarija, b.l.d).

6.3.2.5 Brezposelnost

Leta 2014 je bila v Bolgariji stopnja brezposelnosti 11,4 %, leto dni kasneje se je delež že znižal na 9,2 % ter ima po makroekonomskih napovedih v letih 2016 in 2017 trend padanja, saj naj bi se do leta 2017 stopnja brezposelnosti znižala na vrednost 8 % (Bolgarija, b.l.e).

6.3.2.6 Stopnja realne rasti BDP

BDP je merilo gospodarske dejavnosti, ki je potreben za izračun letne stopnje rasti obsega BDP. Opredeljen je kot vrednost vseh proizvedenih storitev ter blaga zmanjšanih za vrednost blaga oziroma storitev, ki se uporabijo pri njegovem ustvarjanju. S pomočjo izračuna letne stopnje rasti obsega BDP je mogoče primerjati dinamiko gospodarskega razvoja, tako po posameznih časovnih obdobjih kot med gospodarstvi različnih velikosti ter držav. Za

merjenje realne stopnje rasti BDP v smislu obsega je potrebno BDP v tekočih cenah vrednotiti v cenah predhodnega leta. S tem preprečimo, da bi gibanje cen vplivalo na stopnjo rasti BDP. Realna rast BDP se je v zadnjih petih letih znotraj EU - 28 držav močno razlikovala. Leta 2010 je bila zabeležena rast v 22 državah članicah EU, v prihodnjem letu pa že v 24 državah članicah EU. Kot rezultat gospodarske krize so bile posledice vidne še leta 2012, ko je le še dobra polovica držav članic EU poročala o gospodarski rasti. Razmere so se nato ustalile in tako so leta 2014 v 23 državah članicah EU zopet zabeležil gospodarsko selitev. Najvišjo stopnjo realne rasti v letu 2014 so zabeležili na Irskem (4,8 %) ter na Madžarskem (3,7 %), v Sloveniji se je stopnja realne rasti BDP v letu 2014 močno povečala ter dosegla 3 %, medtem ko je v Bolgariji ostala še vedno pod 1,5 %. V letu 2015 pa je stopnja realne rasti BDP tako v Sloveniji kot v Bolgariji dosegla vrednost nekoliko nad 3 % (Eurostat, b.l.k).

6.3.2.7 BDP na prebivalca izražen v standardih kupne moči

Kadar želimo primerjati raven življenjskega standarda med različnimi državami, se pogosto uporablja BDP na prebivalca, izražen v standardih kupne moči (v nadaljevanju SKM), le-ta omogoča medsebojno primerjavo različno velikih gospodarstev ter odpravlja razlike v ravneh cen med posameznimi državami, s čimer je omogočena smiselna primerjave obsega BDP med izbranimi državami. Leta 2013 je v EU - 28 BDP na prebivalca izražen v SKM znašal 26.600. Indeks obsega BDP na prebivalca v standardih kupne moči je izražen v odnosu do EU-28, ki predstavlja vrednost 100 in je izražen v SKM, pri čemer gre za fiktivno valuto. Če je indeks posamezne države višji od 100, pomeni, da je stopnja te države v BDP na prebivalca višja od EU - 28 povprečja in obratno. Istega leta je bila v Bolgariji vrednost BDP na prebivalca izražena v SKM v primerjavi z EU - 28 za več kot polovico manjša in je znašal 46, kar pomeni, da je Bolgarija zaostajala za 54 % za EU - 28 povprečjem. V Sloveniji je leta 2013 BDP na prebivalca, izražen v SKM, znašal 80, kar pomeni, da smo za 20 % zaostajali za EU - 28 povprečjem. Leto kasneje se je indeks v Sloveniji povečal na 82, medtem ko se je v Bolgariji povečal za 1 indeksno točko. V letu 2015 je indeks padel v Bolgariji za 1 indeksno točko, s čimer je Bolgarija zopet dosegla znižanje vrednosti indeksa in tako ponovno zaostal za 54 % za povprečjem EU - 28 (Eurostat, b.l.k).

6.3.2.8 Zunanja trgovina

Bolgarija je leta 2014 izvozila za 22 milijard € blaga ter uvozila blago v vrednosti 26,1 milijard €, kar je imelo konec leta 2014 za rezultat primanjkljaj trgovinske bilance v višini 4,1 milijard €. Leta 2015 se je vrednost uvoza povečala za 5,1 % ter vrednost izvoza za 1,1 %, s čimer je Bolgariji uspelo zmanjšati svoj primanjkljaj in sicer na 3,2 milijard € (Eurostat, b.l.j).

6.3.3 Socialno in kulturno okolje

6.3.3.1 Populacija

Za število prebivalcev v EU - 28 je značilna stalna rast prebivalstva. Kljub temu, da se je število prebivalstva v EU - 28 kot celoti v letu 2015 povečalo, se je število prebivalcev 11-ih držav članic EU zmanjšalo. V Bolgariji se je število prebivalcev iz 7.202,2 milijona v letu 2015 zmanjšalo na 7.153,8 milijona prebivalcev v letu 2016, kar je prineslo zmanjšanje prebivalstva za 48.400. Trend upadanja bolgarskega prebivalstva se nadaljuje že dlje časa. V letu 2013 je bil zabeležen upad prebivalstva za -5,4 na 1000 oseb, leta 2014 za -6,0 na 1000 oseb ter leta 2015 za -6,7 na 1000 oseb, kar Bolgarijo uvršča v 11 izmed EU - 28 držav, kjer so leta 2015 zabeležili upad prebivalstva (Eurostat, b.l.m).

6.3.3.2 Starostna struktura prebivalstva

Zaradi staranja EU - 28 prebivalstva, nizke stopnje rodnosti ter vedno višje pričakovane življenjske dobe se starostna piramida EU - 28 spreminja. Največji delež prebivalstva v EU - 28 je bilo leta 2015 starih med 45-49 let, najmanj pa med 0-5 let. V Bolgariji je leta 2015 bila starostna struktura prebivalstva sestavljena iz 13,9 % mladih prebivalcev (v starosti od 0-14 let), 66,2 % delovno sposobnih prebivalcev (starosti od 15-64 let) ter 17 % starih prebivalcev (starosti nad 65 let). Povprečna starost EU - 28 je leta 2015 znašala 42,4 let. Povprečna starost v Bolgariji je leta 2015 znašala 42,6 let, kar pomeni da je bila polovica prebivalstva Bolgarije starejših od 42,6 let, polovica pa mlajših. Mediana EU - 28 je leta 2015 znašala 42,4 let in se je od leta 2004 do 2015 povečala za 4,1 let. Povprečna starost v Sloveniji je leta 2015 znašala 43,5 let, kar je za 0,9 let več kot istega leta v Bolgariji. Celotno razmerje starostne odvisnosti, ki meri razmerje odvisnosti mladih in starih ljudi, v primerjavi z delovno sposobnimi prebivalci v starosti med 15-64 let, je v Bolgariji leta 2015 znašal 51,2 %, kar je pod EU - 28 povprečjem (52,6 %). Iz tega je razvidno, da sta bili leta 2015 v povprečju potrebna dve delovno sposobni osebi za vsako odvisno osebo (Eurostat, b.l.l).

6.3.3.3 Migracije

V Bolgariji je število vseh priseljencev leta 2014 znašalo 26.500 oseb, kar je v primerjavi s Slovenijo v enakem obdobju, kjer je skupno število priseljencev znašalo 13.800 oseb, za 12.700 priseljencev manj kot v Bolgariji. Od teh se jih je 18,7 % priselilo iz države članice EU ter 81,2 % iz države zunaj EU-28. Delež nacionalnih priseljencev, to so priseljenci z državljanstvom države članice, v katero so se priselili, je bil leta 2014 v Bolgariji med nižjimi izmed EU-28, saj je predstavljal 25 % vseh priseljencev. V Sloveniji je delež nacionalnih priseljencev leta 2014 znašal le 14 %, kar je med najnižjimi izmed EU-28. V Bolgariji so neto migracije v letu 2015 predstavljale -0,29 oseb na 1000 oseb, kar pomeni, da se je v omenjenem letu več oseb izselilo iz države, kot priselilo (Eurostat, b.l.i).

6.3.3.4 Dohodek

V letu 2014 je imela Bolgarija dokaj nizek delež sredstev za zaposlene z vidika dohodka, in sicer je le-ta znašal 38 % BDP, kar je v primerjavi z EU - 28 povprečjem, ki je leta 2014 znašal 48 % BDP, 10 odstotnih točk manj. Delež bruto poslovnega presežka iz raznovrstnega dohodka je v Bolgariji leta 2014 znašal 47 % BDP, kar je več kot je znašalo EU - 28 povprečje (40,2 % BDP). Delež uvoznih ter proizvodnih davkov brez subvencij v enakem obdobju v Bolgariji pa je presegel EU - 28 povprečje (11,9 %), saj je znašal 12,5 % (Eurostat, b.l.c).

6.3.3.5 Potrošnja gospodinjstev

Izdatki za potrošnjo gospodinjstev so v večini EU - 28 držav leta 2014 predstavljali vsaj polovico BDP, pri čemer so bil največji v Grčiji, kjer so predstavljal skoraj 70 % BDP, najnižji pa so bil z slabimi 30 % BDP v Luksemburgu. V Bolgariji so izdatki za potrošnjo gospodinjstev leta 2014 znašali 61,6 %, kar je več, kot so izdatki za potrošnjo gospodinjstev znašali istega leta v Sloveniji (52,1 %). V primerjavi z letom 2009 so se izdatki za potrošnjo gospodinjstev v Bolgariji do leta 2014 znižali za dobro odstotno točko (Eurostat, b.l.b).

6.3.3.6 Stopnja in prag tveganja revščine

V EU - 28 je leta 2015 stopnja tveganja revščine dosegla 17,2 %, kar je za 4,6 odstotne točke manj, kot je znašala stopnja tveganja revščine v Bolgariji (21,8 %). Definicija praga tveganja revščine pravi, da je le-ta opredeljen s 60 % mediane nacionalnega ekvivalentnega razpoložljivega dohodka ter je pogosto izražen v SKM, saj s tem izničimo vpliv različnih življenjskih stroškov v posamezni državi. Leta 2014 se je prag tveganja revščine med državami članicami EU - 28 precej razlikoval: od najnižje vrednosti v Romuniji 2.400 SKM do 13.000 SKM v Avstriji. V Bolgariji je prag znašal 4.200 SKM, kar je skoraj polovico manj kot istega leta v Sloveniji, ko je prag znašal 8.800 SKM. Najbolj očitne razlike v stopnji revščine so bile vidne v primerjavi prebivalstva glede na zaposlitveni status. Tako so bili leta 2014 tveganju revščine v EU - 28 najbolj izpostavljeni brezposelni, in sicer je revščina grozila kar 47,3 % brezposelnim osebam. Najvišje odstotke so znotraj EU - 28 zabeležili v Nemčiji (67,4 %). V Bolgariji je revščina grozila vsaj 50,2 % brezposelnim osebam (Eurostat, b.l.a).

6.3.3.7 Stopnja izobrazbe

Stopnja izobrazbe igra pomembno vlogo v družbi, saj spodbuja inovacije, povečuje gospodarsko rast in razvoj ter izboljšuje splošno blaginjo državljanov. Delež prebivalstva z primarno oziroma osnovnošolsko izobrazbo, sekundarno oziroma srednješolska izobrazbo ter terciarno oziroma univerzitetno izobrazbo, ima pomembno vlogo pri razvitosti posamezne države. V EU - 28 je bilo leta 2015 skoraj 95 % otrok v starosti med 4-7 let, ki so bili udeleženi v predšolsko izobraževanje. 1 na 10 oseb oziroma 11,2 % oseb znotraj EU - 28 so imele dokončano največ nižjo sekundarno izobrazbo in se za nadaljnje šolanje

niso več odločile. V Bolgariji je bil po leta 2015 delež oseb s predšolsko izobrazbo 87,8 %, kar je pod EU - 28 povprečjem (95 %). Delež oseb v Bolgariji v starosti med 18-24 let, ki so imeli dokončano največ nižjo sekundarno izobrazbo, je leta 2015 znašal 12,9 %. Odstotek oseb, starih med 20-24 let, ki so uspešno končale vsaj srednješolsko izobrazbo, je leta 2015 znašal 85,7 %, medtem ko je odstotek oseb v starosti 30-34 let, ki so uspešno zaključili terciarni študij (npr. univerze, višje strokovne institucije, itd.) znašal 32,1 %. Tako je bila Bolgarija na področju zaključene terciarne izobrazbe pod EU - 28 povprečjem, ki je znašal 38,7 % (Eurostat, b.l.d).

6.3.3.8 Religija, poslovni običaji in navade

Večina prebivalcev, kar 86 % je po narodnosti Bolgarov, njihova največja narodna manjšina so Turki, ki predstavljajo 10 % bolgarska prebivalstva, 4,9 % prebivalstva pa predstavljajo Romi ter 0,1 % Armenci. V Bolgariji prevladuje s 83 % pravoslavna veroizpoved, sledi ji muslimanska z 12 % ter krščanska z 1 %. Poslovni običaji v Bolgariji so podobni ostalim zahodno evropskimi običajem, pri čemer je dobro vedeti, da ima prikimavanje drugačen pomen kot pri nas, saj pomeni NE, odkimavanje pa pomeni DA. Rokovanje poteka pred in po zaključku poslovnega sestanka, pri čemer je pomemben trden stisk roke ter očesni kontakt. Ob zaključku prvega sestanka, ki je običajno zgolj spoznavne narave, se izmenja poslovne vizitke na katerih lahko dodamo letnico ustanovitve, saj dajejo Bolgari velik pomen tradiciji. Večina sestankov traja dlje, kot je bilo pričakovano, zato je potrebno biti strpen in si med sestanki vzeti dovolj časa, saj se ti radi zavlečejo in potekajo kar v restavracijah in kavarnah na bolj sproščeni prijateljski ravni. Za Bolgare je značilno, da na zastavljena vprašanja nimajo navade neposredno odgovoriti, zato je pogosto potrebno isto vprašanje zastaviti na več načinov, da pridemo do želenega odgovora. Tema, ki se ji je dobro izogniti, je Makedonija, in sicer zaradi zgodovinskih dogodkov (Bolgarija, b.l.b).

6.3.4 Tehnološko okolje

6.3.4.1 Delež sredstev državnega proračuna in izdatkov namenjenih za R&R glede na celotne javnofinančne izdatke

Delež sredstev državnega proračuna in izdatkov namenjenih za R&R glede na celotne javnofinančne izdatke kaže, kako velika je dejavnost na področju raziskav in razvoja v posamezni državi. Bruto domači izdatki za R&R vključujejo izdatke s strani gospodarskih subjektov, visokošolskih ustanov, vladnih in zasebnih organizacij. Leta 2015 je bilo za R&R v EU - 28 namenjeno 271,6 bilijonov €, kar lahko enačimo z 560 € na vsakega prebivalca znotraj EU-28. Tako evropska strategija za leto 2020 kot njena predhodnica Lizbonska agenda iz leta 2000, določata podobne cilje glede zelenih izdatkov za R&R, ki morajo znašati vsaj 3 % evropskega BDP. Ta splošni cilj je razdeljen na vrsto nacionalnih ciljev, ki odražajo položaj vsake države članice in dogovorov med Evropsko komisijo ter nacionalnimi upravami z vrsto reformnih programov. Cilje glede višine izdatkov za R&R se med državami članicami EU - 28 zelo razlikujejo, in sicer v razponu od 0,50 % BDP na Cipru do 3,76 %

BDP, v Avstriji in 4,00 % BDP v R&R intenzivnih državah, kot sta Finska in Švedska (Eurostat, b.l.r).

6.3.4.2 Intelektualna lastnina

Pojem intelektualna lastnina zajema različne patente, avtorske pravice ter blagovne znamke. Zaščita intelektualne lastnine imetniku omogoča izvajanje monopola nad izdelkom, ki je predmet intelektualne lastnine, za določen čas, do njenega poteka. S tem želijo podjetja in posameznike spodbuditi k investiranju v R&R. Število patentov v EU - 28 se je od leta 1999, ko je število prijav patentov v povprečju znašalo 100 prijav na milijon prebivalcev, v letu 2006 povečalo na 117,2 prijav na milijon prebivalcev. V letu 2014 se je število prijav patentov znižalo, saj je znašalo 111,6 prijav na milijon ljudi. V letu 2014 so v Bolgariji podelili 50 patentov, leta 2015 pa se je število na novo podeljenih patentov zmanjšalo na 34, kar je za 32 % manj kot leto prej (Eurostat, b.l.p). Leta 2015 je v Bolgariji višina sredstev državnega proračuna, ki je bila namenjena za R&R znašala 46,9 € na prebivalca, kar je skoraj najmanj izmed vseh držav članic EU - 28 (povprečje v letu 2015 je znašalo 560,1 € na prebivalca), manj sredstev so namenili istega leta le še v Romuniji (28,8 € na prebivalca). Vendar je v primerjavi z letom 2014 vidna rast izdatkov za R&R v Bolgariji, in sicer za več kot 10 € na prebivalca (Eurostat, 2016).

6.3.4.3 Visokotehnološke panoge

Leta 2014 je bilo v EU skoraj 46.000 visokotehnoloških podjetij, pri čemer so Nemčija, Velika Britanija, Italija ter Češka, skupaj predstavljale 53 % visokotehnološkega sektorja v EU-28. Leta 2015 je bilo v Bolgariji 8.830 visokotehnoloških podjetij, kar je manj kot 1 % vseh visokotehnoloških podjetij v EU - 28 (Eurostat, b.l.f).

6.3.4.4 Naložbe tveganega kapitala

Naložbe tveganega kapitala predstavljajo vir zasebnega kapitala, namenjenega investiranju v hitro rastoča podjetja. V EU - 28 se je leta 2015 število sredstev razpoložljivih iz naslova naložb tveganega kapitala glede na leto 2008 zmanjšalo. Le-te znašajo med 35 in 40 milijardami €, kar je skoraj polovica manj kot leta 2007, ko je razpoložljivi znesek iz naslova tveganega kapitala znašal 70 milijard €. Danes naložbe tveganega kapitala predstavljajo manj kot 1 % BDP posamezne države v EU-28, z izjemo Luksemburga. V Bolgariji so leta 2015 predstavljale investicije s strani tveganega kapitala 1 milijon € (Eurostat, b.l.f).

6.3.4.5 Trgovanje z visokotehnološkimi izdelki

Visokotehnološki izdelki leta 2015 predstavljali v EU - 28 15,6 % vrednosti celotnega izvoza. Delež izvoza visokotehnoloških izdelkov se je leta 2015 v EU - 28 gibal v razponu od 45 % na Malti do 2 % v Grčiji. V Bolgariji je leta 2015 vrednost izvoza visokotehnoloških izdelkov znašala 0,6 milijona €, medtem ko je vrednost uvoza takšnih izdelkov znašala 1,6

milijona €, kar je za 0,1 milijon € več kot leta 2014. Skupno gledano je leta 2015 uvoz visokotehnoloških izdelkov presegel njegov izvoz za 1 milijon € (Eurostat, b.l.f).

6.3.4.6 Visokotehnološko izobraženo prebivalstvo

Naložbe v R&R, izobraževanje in usposabljanje predstavljajo ključno področje politike EU. Zato je pomemben podatek, kakšen je delež visokotehnološko izobraženega prebivalstva z močnimi kvalifikacijami na področju znanosti in tehnologije v določeni državi, pri čemer je pomembno število sedanjih in prihodnjih ponudb visoko usposobljenih diplomantov univerz in drugih specializiranih izobraževalnih institucij. V letu 2014 je v EU - 28 bilo 20 milijonov oseb vključenih visokošolsko izobraževanje, od česar jih je bilo več kot 5 milijonov oziroma 25 % vključenih v terciarno izobraževanje, v študij znanosti in inženirstva. V Bolgariji je bilo leta 2014 v visokošolsko izobraževanje vključenih 280.000 oseb, od česar jih je bilo v terciarno izobraževanje vključenih 70.000 oseb (Eurostat, b.l.h).

6.3.5 Pravno okolje

Dejstvo, da se Bolgarski pravosodni sistem neprestano srečuje s pomanjkljivostmi glede svojega stabilnega delovanja, zbuja v podjetjih negotovost in posledično zmanjšuje gospodarsko dejavnost. Kljub sprejetju celovite strategije za reformo sodstva leta 2014, ki jo je potrdil Državni zbor januarja 2015, je bilo bolgarsko sodstvo deležno samo manjših izboljšav v letu 2015 iz naslova odpravljanja obstoječih pomanjkljivosti. Te pomanjkljivosti zadevajo predvsem izboljšave na področju kakovosti pravosodnega sistema ter neodvisnosti sodstva, saj je njuno nepravilno delovanje imelo do sedaj negativen vpliv na gospodarske odnose, dejavnosti investitorjev ter poslovna sodelovanja. Glavni večji korak leta 2015 na področju sprememb bolgarskega pravosodja je bilo sprejetje v novega zakona o spremembah in dopolnitvah ustave. Namen spremembe ustave ima za cilj reformo strukture vrhovnega sodnega sveta, hkrati pa želi okrepiti in izboljšati delovanje pravosodnih inšpektoratov, s ciljem izboljšanja neodvisnosti in integritete sodstva (European Commission, 2016a). Reforme Bolgarskega pravosodnega sistema ter oblike organizacijskih družb so opisane v Prilogi 11.

Cilj EU, katere namen je spodbujanje članic EU k ustanavljanju podjetij v drugih državah EU je, da je podjetje mogoče ustanoviti v 3 dneh, pri čemer stroški ustanovitve ne presegajo 100 €. Cilj je tudi ta, da vsi postopki potekajo v sklopu enega samega upravnega organa ter, da se lahko vse formalnosti registracije podjetja naredijo na spletu. Za primerjavo pa čas in stroški, ki so potrebni za ustanovitev podjetja v Bolgariji znašajo 4 dni, kar je nad zastavljenim ciljem, stroški pa znašajo med 40 € in 80 €, kar je znotraj omejitve EU, da stroški ustanovitve podjetja ne presegajo 100 € (Gospodarska zbornica, b.l.).

6.3.6 Okoljski dejavniki

Bolgarija je imela že v času socializma zakone, ki so urejali varovanje okolja, ker pa so bili glavni onesnaževalci okolja podjetja v državni lasti, so zakoni za njih obstajali le na papirju. V Bolgariji so okoljski davki leta 2015 znašali 9,8 % od vseh davčnih prihodkov in socialnih prispevkov, kar je v samem vrhu v primerjavi z EU - 28 povprečjem, ki znaša 6,3 %. V primerjavi s Slovenijo so bili okoljski davki v Bolgariji leta 2015 nižji za 0,6 odstotne točke. Okoljski davek je leta 2015 na ravni EU - 28, znašal skupno skoraj 344 milijard € in je v obdobju 10 let zrastel za 62 milijard €. Leta 2015 so v vseh državah članicah EU - 28 davki na energijo ustvarili daleč največji del davčnih prihodkov iz naslova okoljskih dajatev leta 2015. V Bolgariji je davek na energijo znašal 87 %, kar je nad EU - 28 povprečjem (76,5 %). Prometni davek je bil drugi najbolj pomemben prispevek k prihodkom iz naslova okoljskih davkov v vseh državah članicah EU in je v Bolgariji znašal 10,4 %, kar je pod EU - 28 povprečjem (19,9 %). Davki na onesnaževanje in rabo naravnih virov pa so bili manj pomembni in so znašali v Bolgariji 2,6 %, kar je pod EU - 28 povprečjem (3,6 %) (Eurostat, b.l.e).

Kjotski protokol je bil sprejet leta 1997 in je postavil cilj za zmanjšanje izpustov toplogrednih plinov do leta 2012. Bolgarija je izpuste toplogrednih plinov morala do leta 2012 zmanjšati za 8 % glede na izhodiščne izpuste v letu 1986, kar ji je tudi uspelo. Do leta 2020 si je EU sama zadala svoje cilje in sicer zmanjšati izpuste toplogrednih plinov za 20 % glede na vrednosti v letu 1990. Najbogatejše države članice bodo morale znižati do 20 % glede na leto 2005, medtem ko bodo najrevnejše članice lahko te izpuste celo povišale. Bolgarija ima cilj do leta 2020 povečati izpuste toplogrednih plinov za 20 % (Arso, 2016).

EU je za cilj na področju ravnanja z odpadki, postavila zmanjšanje odpadkov, zmanjšanje vpliva odpadkov na okolje ter učinkovitejšo rabo virov. V EU - 28 je povprečna količina nastalih odpadkov v letu 2014 znašala skoraj 5 ton na prebivalca, od česar je bilo 200 kg nevarnih odpadkov. Bolgarija je bila z 22 tonami na prebivalca leta 2014 na prvem mestu v nastalih odpadkov glede na EU-28, od česar je bilo 1,8 ton nevarnih odpadkov (Eurostat, b.l.s).

6.4 PESTEL-analiza Romunije

6.4.1 Politično okolje

Romunija je parlamentarna republika in je največja izmed Balkanskih držav, ki je bila skozi zgodovino prostor na katerem se je zamenjalo kar nekaj imperijev, in sicer rimski, otomanski ter avstro-ogrski. Je država z velikim potencialom in dobro strateško lego. V primerjavi z ostalimi nekdanjimi komunističnimi državami vzhodne Evrope, velja Romunija za najpočasneje razvijajočo se državo, ki ima kljub velikim potencialom zaradi bogatih kmetijskih zemljišč ter dobro izobražene delovne sile, najvišjo stopnjo revščine v Evropi. Leta 2004 je Romuniji uspel velik korak, saj je bila ena izmed 7 držav, ki so se tistega leta

priključile v zvezo NATO. Zaradi neuspešnih sprememb na področju zahtevanih reform se Romunija ni pojavila na seznamu novih članic leta 2004. Aprila leta 2005 je vodstvo Romunije v Bukarešti le podpisalo pristopno pogodbo za vstop v EU, s čimer je Romunija leta 2007 postala članica EU. Romunsko gospodarstvo je v času svetovne gospodarske krize leta 2008 utrpelo hude poškodbe. Leta 2010 je vlada zato uvedla krute varčevalne programe, kar je leta 2012 privedlo do velikih uličnih shodov in spopadov s policijo. Sledil je padec vlade premiera Emila Boca, kar je v državo vneslo politično nestabilnost. Od takrat naprej je v Romuniji vidno počasno, a vztrajno okrevanje. Poslovno okolje v državi v zadnjem času postaja čedalje bolj zanesljivo, tveganost naložb se zmanjšuje, količina uvoza se povečuje, vendar pa davčne utaje, zapleteni birokratski postopki, visok delež korupcije ter slab napredek pri strukturnih reformah še naprej ostajajo. Vloga države v gospodarstvu je velika, saj je država največji in glavni lastnik premoženja v državi in ima pomembno vlogo pri oblikovanju ekonomske politike. Za obdobje 2014-2020 bo Romunija prejela iz evropskih sredstev skupaj blizu 50 milijard €, pri čemer je največ priložnosti na področjih z visoko dodano vrednostjo. Področja, na katerih se kažejo priložnosti in kjer je videti perspektivo so kozmetični izdelki, varnostni sistemi na državni ravni, kmetijska oprema in mehanizacija ter varnostna oprema na področju IT (Romunija, b.l.a).

6.4.2 Ekonomsko okolje

6.4.2.1 Inflacija

Vse od leta 2013 je imela povprečna letna vrednost inflacije trend padanja, predvsem na račun bogate letine v letih 2013 in 2014, znižanja globalnih cen nafte ter znižanja davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) na različne proizvode ter storitve. Leta 2015 je inflacija, po tem ko so v Romuniji znižali stopnjo DDV iz 24 % na 9 % za vso hrano ter brezalkoholne pijače, dobila negativen predznak ter v avgustu 2015 dosegla rekordno nizko vrednost -1,7 %. V zadnjem letu do maja 2016 je povprečna stopnja inflacije v Romuniji znašala -1,3 %. Po napovedih naj bi do leta 2017 inflacija v Romuniji zopet dosegla ciljno vrednost centralne banke (2,5 % $\pm$ 1 odstotno točko). Zaradi zmanjšanja DDV za 4 odstotne točke v začetku leta 2016, bo po napovedih letna stopnja inflacije v letu 2016 ostala še negativna (-0,2 %). Za leto 2017 pa ocenjuje da bo povprečna letna stopnja inflacije dosegla zastavljenih 2,5 % (Eurostat, b.l.k).

6.4.2.2 Javnofinančni primanjkljaj

Od vrhunca krize v letu 2008, so se fiskalna neravnovesja postopoma umirila. V letu 2009 je proračunski primanjkljaj znašal v Romuniji 9 % BDP. S pomočjo podpornih ukrepov, ki se izvajajo v okviru treh programov finančne pomoči EU, se proračunski primanjkljaj postopoma zmanjšuje. Romuniji je v letu 2014 uspelo doseči zastavljen srednjeročni cilj, da naj proračunski primanjkljaj znaša 1 % BDP, kar se je zgodilo 1 leto prej, kot je bilo planirano. Leta 2015 je visoka gospodarska rast in izboljšana davčna disciplina prispevala k visokim prihodkom. Hkrati pa so se pojavili prihranki zaradi nenamensko zmanjšanih javnih

naložb in manjšega števila sofinanciranih EU projektov v primerjavi s proračunom, ki je bil na razpolago. To je razlog, da je prišlo do nizkih izdatkov in posledično tako velikega znižanja primanjkljaja. Po napovedih Evropske komisije naj bi za Romunijo v letu 2016 ter 2017 obstajala velika možnost odstopanja cilja glede višine javnofinančnega primanjkljaja, kljub dejstvu, da so v letu 2015 izpolnili svoj proračunski cilj v skladu z maastrichtskimi kriteriji. Ocene za leto 2017 napovedujejo, da naj bi ekspanzivni ukrepi na področju javnih financ povečali javni dolg ter postavili primanjkljaj preko 3 % BDP. Romunija se bo po napovedih komisije v prihodnjih letih prisiljena soočiti tudi z naraščajočimi stroški zdravstvenega varstva, zaradi česar bodo na tem področju potrebne dodatne reforme. Javnofinančni dolg je leta 2015 v Romuniji znašal 39,9 % BDP, kar je za 2 odstotni točki več kot leta 2014 (Eurostat, b.l.o).

6.4.2.3 Stroški dela

Leta 2015 so povprečni stroški dela na uro, ki so sestavljeni iz stroškov plač in neplačnih stroškov, v Romuniji znašali 5 €/uro, kar je bistveno manj, kot je znašalo EU - 28 povprečje (25 €/uro). Neplačni stroški so v Romuniji znašali 22 %, povprečna neto plača, ki predstavlja posamezniku njegov razpoložljiv dohodek na letni ravni pa je leta 2015 v Romuniji znašala 4.147 €, kar je bistveno manj v primerjavi z EU - 28 (22.047 €). Z zakonom določena minimalna plača je leta 2015 v Romuniji znašala 218 €, kar je v primerjavi s Slovenijo, kjer je minimalna bruto plača znašala 791 €, bistveno manj. Leta 2015 je Romuniji uspelo 95 % povečanje bruto plače glede na leto 2008 (Eurostat, b.l.g).

6.4.2.4 Davki

V EU - 28 je leta 2015 davčna obremenitev stroškov dela, kamor uvrščamo davke ter prispevke za socialno varnost znašala 38 %, medtem ko je v Romuniji znašala 43,4 % ter v Sloveniji 38,5 %. V Romuniji imajo 2 stopnji davka na dodano vrednost, in sicer osnovno stopnjo, ki znaša 19 % ter znižano stopnjo, ki znaša 9 %, sledno se uporablja le za časopise, literaturo, ortopedske pripomočke, kulturne prireditve ter zdravila, pri čemer so določene storitve pooblaščenih institucij davka na dodano vrednost tudi oproščene. Med takšne institucije spadajo zavarovalnice, banke, socialne, izobraževalne, zdravstvene ter veterinarske ustanove. Leta 2005 je v Romuniji stopila v veljavo nova davčna reforma ter uvedla spremembe na področju vpeljave enotne davčne stopnje za obdavčitev fizičnih in pravnih oseb, in sicer v višini 16 %, ter tako nadomestila predhodne stopnje, ki so se gibale od 25 % do 40 %. Z izjemo mikro podjetij, ki so opredeljena s pogojem do 100.000 € prometa ter do 9 zaposlenih, ki plačujejo 3 % obdavčitev na dohodek. Prav tako velja izjema za podjetja, ki so v prostocarinskih conah, ki plačujejo 0 % obdavčitev dohodka. Davčna stopnja za obdavčitev fizičnih oseb prav tako znaša 16 %, pri čemer spadajo v predmet obdavčitve vse vrste prihodkov iz naslova najemnin, pokojnin, plač, kapitalskih dobičkov, iger na srečo, nagrad ter samostojnih in kmetijskih dejavnosti. Nepremičnine so obdavčene z davčno stopnjo v razponu med 0,5 % ter 1,5 % od vrednosti nepremičnin. Poleg obdavčitev pa so določene stvari priznane tudi kot davčne olajšave in sicer sem spadajo dohodki iz

prodaje premičnega ali nepremičnega premoženja, plačilo prehrane med delovnim časom, povračilo stroškov službenih poti ter stroški plač zaposlenih v razvoju programske opreme (Romunija, b.l.d).

6.4.2.5 Brezposelnost

Po obdobju stalne rasti zaposlenosti med leti 2005 in 2007, se je po letu 2008 zaposlenost začela zmanjševati in dosegla najnižjo vrednost leta 2011. V Romuniji je bila stopnja brezposelnosti v zadnjih letih stabilna in je znašala pod 7 %. V prihodnjih 2 letih naj bi se po napovedih stopnja brezposelnosti še nekoliko znižala, stopnja zaposlenosti pa naj bi se povečala ter v prihodnje ohranila trend rasti zlasti v panogah z višjo dodano vrednostjo (Romunija, b.l.e).

6.4.2.6 Stopnja realne rasti BDP

Realna rast BDP-ja je leta 2013 v Romuniji znašala 3,5 %, in tako presegla EU - 28 povprečje ter je v letu 2014 padla na 3 %, kar je enako kot je znašala istega leta stopnja realne rasti BDP v Sloveniji. V letu 2015 se je stopnja realne rasti BDP v Romuniji zopet dvignila ter dosegla vrednost 3,8 % (Eurostat, b.l.k).

6.4.2.7 BDP na prebivalca izražen v standardih kupne moči

Najvišja vrednost med državami EU je bila zabeležena v Luksemburgu, kjer je bil leta 2013 BDP na prebivalca izražen v SKM skoraj 2,5-krat višji od EU - 28 povprečja, medtem ko je bila istega leta v Romuniji vrednost BDP na prebivalca izražena v SKM v primerjavi z EU - 28 skoraj za polovico manjša in je znašal 54, kar pomeni, da je Romunija zaostajala za 46 % za EU - 28 povprečjem. Leta 2014 se je indeks v Romuniji povečal za 1 indeksno točko, in sicer na 55 ter nato v letu 2015 zrastel še za 2 indeksni točki in dosegel vrednost 57, kar pomeni, da je Romunija leta 2015 zaostala za EU - 28 povprečjem za 43 % (Eurostat, b.l.k).

6.4.2.8 Zunanja trgovina

Romunija je leta 2014 izvozila za 52,5 milijard € blaga ter uvozila blago v vrednosti 58,6 milijard €, kar je imelo konec leta 2014 za rezultat primanjkljaj trgovinske bilance v višini 6,1 milijard €. Leta 2015 se je vrednost uvoza povečala za 4 % ter vrednost izvoza za 7,6 %, kar je Romuniji prineslo še dodatno povečanje primanjkljaja trgovinske bilance, in sicer na 8,4 milijard € (Eurostat, b.l.j).

6.4.3 Socialno in kulturno okolje

6.4.3.1 Populacija

V Romuniji se je število prebivalcev iz 19.870,6 milijona v letu 2015 zmanjšalo na 19.760,0 milijona prebivalcev v letu 2016, kar je prineslo zmanjšanje prebivalstva za 110.700. Trend

upadanja romunskega prebivalstva se nadaljuje že nekaj časa. V letu 2013 je bil zabeležen upad prebivalstva za -3,6 na 1000 oseb, leta 2014 za -3,9 na 1000 oseb ter leta 2015 za -5,6 na 1000 oseb, kar Romunijo uvršča v 11 izmed EU - 28 držav, kjer so leta 2015 zabeležili upad prebivalstva. Najvišjo rast prebivalstva izmed EU - 28 so leta 2015 zabeležili v Luksemburgu s povečanjem 23,3 na 1000 oseb, sledila je Avstrija z 14,4 na 1000 oseb ter Nemčija z 11,8 na 1000 oseb (Eurostat, b.l.m).

6.4.3.2 Starostna struktura prebivalstva

Leta 2015 je bila starostna struktura prebivalstva Romunije sestavljena iz 15,5 % mladih prebivalcev (v starosti od 0-14 let), 67,5 % delovno sposobnih prebivalcev (starosti od 15-64 let) ter 20 % starih prebivalcev (starosti nad 65 let). Povprečna starost v Romuniji je leta 2015 znašala 39,8 let, kar pomeni, da je bilo polovica prebivalstva Romunije starejših od 39,8 let, polovica pa mlajših. Mediana EU - 28 je leta 2015 znašala 42,4 let, medtem ko je povprečna starost v Sloveniji in istega leta znašala 43,5 let, kar je za 3,7 let več kot istega leta v Romuniji. Celotno razmerje starostne odvisnosti, ki meri razmerje odvisnosti mladih in starih ljudi, v primerjavi z delovno sposobnimi prebivalci, je leta 2015 v Romuniji znašal 48,1 %, kar je pod EU - 28 povprečjem (52,6 %). Iz česar je razvidno, da sta bili leta 2015 v povprečju potrebni 2 delovno sposobni osebi za vsako odvisno osebo (Eurostat, b.l.l).

6.4.3.3 Migracije

V Romuniji je število vseh priseljencev leta 2014 znašalo 136.000 oseb, kar je bistveno več v primerjavi s Slovenijo v enakem obdobju, kjer je skupno število priseljencev znašalo 13.800 oseb, kar je za 122.200 priseljencev manj kot v Romuniji. Od česar se jih je 74,5 % priselilo iz države članice EU ter 21,6 % iz države zunaj EU-28. Delež nacionalnih priseljencev, to so priseljenci z državljanstvom države članice, v katero so se priselili, je bil leta 2014 v Romuniji med najvišjimi izmed EU-28, saj je predstavljal 90 % vseh priseljencev. V Sloveniji je delež nacionalnih priseljencev leta 2014 znašal le 14 %, kar je med najnižjimi izmed EU-28. V Romuniji so neto migracije v letu 2015 predstavljale -0,24 oseb na 1000 oseb, kar pomeni, da se je v letu 2015 več oseb izselilo iz države, kot priselilo (Eurostat, b.l.i).

6.4.3.4 Dohodek

V letu 2014 je imela Romunija najnižji delež sredstev za zaposlene z vidika dohodka in sicer je le-ta v BDP znašal 31,3 %, kar je v primerjavi z EU - 28 povprečjem, ki je leta 2014 znašal 48 % BDP, bistveno manj. Delež bruto poslovnega presežka in raznovrstnega dohodka je v Romuniji leta 2014 znašal 54 % BDP, kar je bistveno več, kot je znašalo EU - 28 povprečje (40,2 % BDP). Delež uvoznih ter proizvodnih davkov brez subvencij je bil v enakem obdobju v Romuniji pod EU - 28 povprečjem (11,9 %), saj je znašal 9 % (Eurostat, b.l.c).

6.4.3.5 Potrošnja gospodinjstev

V Romuniji so izdatki za potrošnjo gospodinjstev leta 2014 znašali 60,9 %, kar je več kot so znašali izdatki za potrošnjo gospodinjstev istega leta v Sloveniji (52,1 %). V primerjavi z letom 2009 so izdatki za potrošnjo gospodinjstev v Romuniji do leta 2014 ostali skoraj nespremenjeni (Eurostat, b.l.b).

6.4.3.6 Stopnja in prag tveganja revščine

V EU - 28 je leta 2015 stopnja tveganja revščine dosegla 17,2 %, kar je za 8,2 odstotne točke manj, kot je znašala stopnja tveganja revščine v Romuniji (25,4 %), ter za 4 odstotne točke več kot v Sloveniji. Leta 2014 se je prag tveganja revščine med državami članicami EU - 28 precej razlikoval: od najnižje vrednosti v Romuniji 2.400 SKM do 13.000 SKM v Avstriji. V Romuniji je prag znašal 6.400 SKM manj kot istega leta v Sloveniji, ko je prag znašal 8.800 SKM. Leta 2014 so bili tveganju revščine v EU - 28 najbolj izpostavljeni brezposelni, in sicer je revščina grozila kar 47,3 % brezposelnim osebam. V Romuniji je revščina grozila 50,8 % brezposelnih oseb (Eurostat, b.l.a).

6.4.3.7 Stopnja izobrazbe

V Romuniji je bilo leta 2015 v predšolsko izobraževanje vključenih 86,4 % otrok v starosti med 4-7 let, kar je močno pod EU - 28 povprečjem, ki znaša 95 %. Delež oseb v Romuniji v starosti med 18-24 let, ki so imele dokončano največ nižjo sekundarno izobrazbo, je leta 2015 znašal 18,1 %. Odstotek oseb, starih 20-24 let, ki so uspešno končale vsaj srednješolsko izobrazbo je v Romuniji leta 2015 znašal 79,7 %, medtem ko je odstotek oseb v starosti 30-34 let, ki so uspešno zaključili terciarni študij (npr. univerze, itd.) znašal 25,6 %. Romunija je bila leta 2015 na vseh področjih izobrazbe pod povprečjem EU - 28 (Eurostat, b.l.d).

6.4.3.8 Religija, poslovni običaji in navade

V Romuniji prevladuje z 81,9 % pravoslavna veroizpoved, sledi ji protestantska z 6,4 % ter na tretjem mestu rimokatoliška z 4,3 %. Glede na poslovne običaje so zelo podobni Sloveniji, pri čemer je potrebno sestanke v naprej dogovoriti ter se držati dogovorjene ure, vendar se zamude tolerirajo, saj so zaradi kaosa na cesti, pri čemer to zlasti velja za Bukarešto, le-te stalna praksa. Sestankov se je potrebno udeležiti v poslovnih oblekah, ki potekajo v formalnem duhu. Ob zaključku sestanka se pričakuje rokovanje ter izmenjava poslovnih vizitk. S poslovnim partnerjem je za pridobitev zaupanja potrebno zgraditi pristen prijateljski odnos, ki se običajno razvije šele skozi čas in šele po večkratnih obiskih in srečanjih. Pristop z zahodnoevropskim načinom ne doseže rezultatov, saj imajo neformalni odnosi v romunskem poslovnem svetu velik pomen. Romunske partnerje je potrebno včasih obiskati zgolj iz vljudnosti, da se pokaže naklonjenost ter da se ohranijo stiki. Velikega pomena so tudi poslovne veze ter poznanstva pravih oseb na pravih položajih, ki so običajno potrebni za izpeljavo posla. Temam pogovorom, ki se jim splača izogniti, so politika ter obdobje socializma (Romunija, b.l.b).

6.4.4 Tehnološko okolje

6.4.4.1 Delež sredstev državnega proračuna in izdatkov namenjenih za R&R glede na celotne javnofinančne izdatke

Leta 2015 je v Romuniji višina sredstev državnega proračuna, ki je bil namenjena za R&R znašala 28,8 € na prebivalca, kar je najmanj izmed vseh držav članic EU - 28 (povprečje v letu 2015 je znašalo 560,1 € na prebivalca. V Romuniji je v primerjavi z letom 2014 ni bilo skoraj nikakršne rasti izdatkov za R&R in sicer so se izdatki povečali za manj kot 1€ na prebivalca. V Sloveniji je višina sredstev državnega proračuna, ki so bila namenjena za R&R leta 2015 znašala 431,9 € na prebivalca, kar je bistveno več kot istega leta v Romuniji, vendar še vedno pod povprečjem EU – 28, ki znaša 560,1 € (Eurostat, b.l.r).

6.4.4.2 Intelektualna lastnina

V letu 2014 so v Romuniji podelili 67 patentov, leta 2015 pa se je število na novo podeljenih patentov povečalo na 74 podeljenih patentov, kar je za 10,5 % več kot leto prej (Eurostat, 2016).

6.4.4.3 Visokotehnološke panoge

Leta 2014 je bilo v EU skoraj 46.000 visokotehnoloških podjetij. Pri čemer je bilo v Romuniji skupaj 985 visoko tehnoloških podjetij, ki so predstavljala 2,2 % vseh visokotehnoloških podjetij v EU-28. Če pogledamo promet in dodano vrednost visokotehnoloških podjetij, se na prvem mestu znajde Nemčija, kjer so leta 2014 imela visokotehnološka podjetja promet v višini 113 milijard €, kar znaša dvakrat toliko, kot je znašal promet v državah s primerljivim številom visokotehnoloških podjetij. V Romuniji so visokotehnološka podjetja v letu 2015 ustvarila 2,3 milijard € prometa ter dodano vrednost v višini 0,68 milijard € (Eurostat, b.l.f).

6.4.4.4 Naložbe tveganega kapitala

V EU - 28 je bilo leta 2015 število sredstev razpoložljivih iz naslova naložb tveganega kapitala glede na leto 2008 zmanjšalo, in naj bi znašalo med 35 in 40 milijardami €. V Romuniji so leta 2015 predstavljale investicije s strani tveganega kapitala 39 milijon € (Eurostat, b.l.f).

6.4.4.5 Trgovanje z visokotehnološkimi izdelki

Leta 2015 so v EU - 28 visokotehnološki izdelki predstavljali 15,6 % vrednosti celotnega izvoza. V Romuniji je leta 2015 vrednost izvoza visokotehnoloških izdelkov znašala 3,3 milijona €, kar je 0,5 milijona več kot leta 2014, iz česar sledi, da se je izvoz visokotehnoloških izdelkov v enem letu povečal za 17,8 %. V istem letu se je vrednost izvoza visokotehnoloških izdelkov povečala za slabih 16 % iz 4,5 milijona € v letu 2014 na

5,2 milijona € v letu 2015, iz česar je razvidno, da je v letu 2015 uvoz visokotehnoloških izdelkov v Romuniji presegel njegov izvoz, in sicer za 2 milijona € (Eurostat, b.l.f).

6.4.4.6 Visokotehnološko izobraženo prebivalstvo

V letu 2014 je v EU - 28 bilo 20 milijonov oseb vključenih v visokošolsko izobraževanje, od česar jih je bilo več kot 5 milijonov oziroma 25 % vključenih v terciarno izobraževanje, v študij znanosti in inženirstva. V Romuniji je bilo leta 2014 v visokošolsko izobraževanje vključenih 705.000 oseb, od česar je bilo v terciarno izobraževanje vključenih 200.000 oseb (Eurostat, b.l.h).

6.4.5 Pravno okolje

Romunija je trenutno v implementaciji večjih reform na področju civilnega in kazenskega prava. Rezultati kažejo, da je bil cilj, zagotoviti večjo učinkovitost na področju pravičnosti dosežen, čeprav je potrebno nekatere pravne ukrepe še dopolniti. Strategija Romunije za razvoj sodstva v obdobju 2015-2022 in osnutek akcijskega načrta za njegovo izvajanje 2015-2020 sta določila ukrepe, ki jih je potrebno doseči za izboljšanje učinkovitosti, kakovosti in neodvisnosti pravosodnega sistema v Romuniji. Uspešnost ukrepov je odvisna od učinkovitosti in trajnosti predlaganih ukrepov, alokacije potrebnih virov, izvedbe akcijskega načrta s strani posameznih resorjev ter zainteresiranosti ključnih udeležencev sodnega sistema. Zaskrbljenost glede učinkovitosti pravosodnega sistema v Romuniji še naprej ostaja. Obremenjenost sodišč je velika, saj se pojavlja povečano število ponavljajočih civilnih in gospodarskih zadev. Leta 2016, se je čas, ki je potreben za reševanje administrativnih zadev na prvi stopnji povečal, saj je porazdelitev dela med sodišči neenakomerna. To prinaša večjo delovno obremenitev in zaostanke sodišč v nekaterih sodnih okrajih ter ima negativen vpliv na kakovost njihovega dela (European Commission, 2016b). Reforme Romunskega pravosodnega sistema ter organizacijske oblike družbe so opisane v Prilogi 12.

Čas in stroški, ki so potrebni za ustanovitev podjetja v Romuniji, znašajo 3 dni, kar je v skladu z zastavljenim ciljem EU, da je podjetje mogoče odpreti v roku treh dni, pri čemer stroški ustanovitve znašajo med 100 € in 125 €, kar je nad zastavljeno omejitvijo EU, da stroški ustanovitve podjetja ne presegajo 100 € (Gospodarska zbornica, b.l.).

6.4.6 Okoljski dejavniki

Okoljski davki, so davki ki se plačujejo zaradi onesnaževanja okolja. V Romuniji so okoljski davki leta 2015 znašali 8,9 % od vseh davčnih prihodkov in socialnih prispevkov, kar je nad EU - 28 povprečjem, ki znaša 6,3 %. V primerjavi s Slovenijo so bili okoljski davki v Romuniji leta 2015 nižji za 1,6 odstotne točke. Leta 2015 so v vseh državah članicah EU - 28, davki na energijo ustvari daleč največji del davčnih prihodkov iz naslova okoljskih dajatev. V Romuniji je davek na energijo znašal 88,9 %, kar je nad EU - 28 povprečjem

(76,5 %). Prometni davek je bil drugi najbolj pomemben prispevek h prihodkom iz naslova okoljskih davkov v vseh državah članicah EU in je v Romuniji znašal 10,8 %, kar je pod EU - 28 povprečjem (19,9 %). Davki na onesnaževanje in rabo naravnih virov pa so bili manj pomembni in so znašali v Romuniji 0,3 %, kar je pod EU - 28 povprečjem (3,6 %) (Eurostat, b.l.e).

Kjotski protokol, ki je bil sprejet leta 1997, je za cilj postavil zmanjšanje izpustov toplogrednih plinov do leta 2012. Romunija je izpuste toplogrednih plinov morala do leta 2012 zmanjšati za 8 % glede na izhodiščne izpuste v letu 1986, kar ji je tudi uspelo. Do leta 2020 si je EU sama zadala svoje cilje in sicer zmanjšati izpuste toplogrednih plinov za 20 % glede na vrednosti v letu 1990. Najbogatejše države članice bodo morale znižati do 20 % glede na leto 2005, medtem ko bodo najrevnejše članice lahko te izpuste celo povišale. Romunija ima cilj do leta 2020 povečati izpuste toplogrednih plinov za 19 % (Arso, 2016).

EU je za cilj na področju ravnanja z odpadki postavila zmanjšanje števila odpadkov, zmanjšanje vpliva odpadkov na okolje ter učinkovitejšo rabo virov. V EU - 28 je povprečna količina nastalih odpadkov v letu 2014 znašala skoraj 5 ton na prebivalca, od česar je bilo 200 kg nevarnih odpadkov. V Romuniji je povprečna količina nastalih odpadkov leta 2014 znašala 13 ton, kar je močno nad EU - 28 povprečjem, od česar je bilo 40 kg nevarnih odpadkov (Eurostat, b.l.s).

6.5 PESTEL-analiza Hrvaške

6.5.1 Politično okolje

Hrvaška je parlamentarna država in je po definiciji Mednarodnega denarnega sklada država v razvoju. V začetku leta 2003 je Hrvaški uspelo narediti dovolj napredka, da je lahko zaprosila za članstvo v EU. Kasneje je Hrvaška postala druga izmed Jugoslovanskih držav, takoj za Slovenijo, ki ji je uspelo članstvo v EU. Hrvaška se je novembra leta 2000 pridružila Svetovni trgovinski organizaciji in obljubila, da bo odprla svoje gospodarstvo. Klub temu je stopnja kriminala v tem obdobju bila še vedno visoka, zato je vlada morala dokazati, da misli resno začeti reševati ta pereč problem, saj bi lahko z ignoriranjem težav ogrozili ponudbo ki so jo dobili za članstvo v EU. Pristopni pogovori za članstvo Hrvaške v EU so bili dolgo zadržani, zaradi dejstva, da je bil največji vojni zločinec general Ante Gotovina, v tem času še vedno na prostosti. Njegova aretacija se je zgodila v Španiji leta 2005, leta 2011 je bil nato v Haagu obtožen zaradi vojnih zločinov, vendar so ga leta 2012 na podlagi pritožbe oprostiti. Drugi dolgo pereči problem, ki je Hrvaško oviral na poti k vstopu v EU, pa je bilo vprašanje med Hrvaško in Slovenijo glede razmejitve in postavitve kopenskih ter pomorskih meja. Vprašanje je bilo odprto še od časa razpada Jugoslavije in je nato dobilo zaključek leta 2010. Hrvaška je 1. julija 2013 vstopila v EU in tako postala 28. članica EU, s čimer so bile za slovenska podjetja odpravljene vse carine, kvote ter ostale omejitve (Hrvaška, b.l.a).

Svetovna gospodarska kriza med leti 2008 in 2009 jo je močno prizadela saj je imela negativen vpliv na njeno turistično usmerjeno gospodarstvo, zaradi česar je bila Hrvaška večino časa od leta 2009 do leta 2015 v recesiji. V letu 2015 je Hrvaški končno uspelo priti ven iz šestletnega obdobja recesije. Ohlapne fiskalne politike poosamosvojitvene vlade so se uspele obdržati, kljub pritiskom s strani IMF. Po privatizaciji bank je v letih 2004 do 2008 sledil porast potrošniških kreditov, kar je imelo za rezultat selitev primanjkljaja tekočega računa v povprečju za okoli 7 % BDP letno. Po koncu gospodarske krize, so se pogoji na Hrvaškem zaostrovali dokaj počasi, vendar so zato danes strukturne reforme ter konsolidacija na prioritetnem seznamu dnevnega reda. Pomembno vlogo v današnjih časih ima tudi Hrvaška narodna banka, ki skrbi za stabilnosti deviznega tečaja kune napram evru, saj je delež potrošniških posojil v evrih visok (Hrvaška, b.l.a). Problem Hrvaške še vedno ostaja visoka stopnja korupcije ter šibko sodstvo. Vlada bo morala, če želi ponovno spodbuditi gospodarstvo, doseči povečanje tujih naložb v državo ter izboljšati konkurenčnost hrvaškega gospodarstva. Glavni izzivi investitorjev na hrvaškem so slabo poslovno okolje, oslavljen bančni sektor ter visoke administrativne ovire. Hrvaška je v upanju, da bi izboljšala poslovno okolje v začetku letošnjega leta imenovala novega predsednika vlade, Domagoja Miloševića, le-ta naj bi poskrbel za izboljšanje politike in privabljanje tujih naložb v državo. Na Hrvaškem je nekdanjega predsednika države Iva Josipovića, februarja leta 2015 nasledila trenutno vladajoča predsednica države Kolinda Grabar-Kitarović, ki je članica največje hrvaške parlamentarne skupnosti (Vlada Republike Hrvaške, 2016).

6.5.2 Ekonomsko okolje

6.5.2.1 Inflacija

Trend nižanja cen spodbuja konkurenčnost v državi, vendar upočasnjuje zmanjševanje dolga. Leta 2015 je Hrvaška zabeležila -0,5 % deflacijo. Deflacijski pritiski v gospodarstvu imajo vpliv tako na povečanje konkurenčnosti kot na povečanje razpoložljivega dohodka. Po drugi strani pa nizka stopnja inflacije, tako na Hrvaškem, kot v njenih glavnih trgovinskih partnericah, povzroča počasnejše zmanjševanje gospodarskega dolga. Za leto 2016 se ocenjuje, da naj bi se stopnja inflacije povišala in dosegla pozitivno vrednost 0,5 %. V letu 2017 pa naj bi se stopnja inflacije približala cilji vrednosti centralne banke (Eurostat, b.l.k).

6.5.2.2 Javnofinančni primanjkljaj

Javni dolg na Hrvaškem predstavlja veliko breme za gospodarstvo, v obdobju od leta 2008 do leta 2014 se je javni dolg več kot podvojil, ter tako zrastle iz 38,6 % BDP v letu 2010 na 85,1 % BDP v letu 2014. Znatno povečanje javnega dolga je bila predvsem posledica visokih primanjkljajev ter stroškov, ki so jih imela podjetja v državni lasti. Na hrvaškem je leta 2015 imelo več kot 320.000 državljanov ter več kot 47.000 podjetij blokirane bančne računa, kar je petkrat več kot leta 2010. Skupni dolg znaša preko 7 milijard €, 3 milijarde iz naslova poslovnih subjektov ter 4 milijarde z naslova državljanov. Delež javnega dolga se tako na Hrvaške povečuje in je leta 2015 dosegel 90 % BDP. Hrvaška mora v prihodnjih letih slediti

politiki zmanjšanja javnega dolga, saj je to edini način ter predpogoj, da ponovno doseže trajnostno rast. Javnofinančni primanjkljaj je leta 2015 na Hrvaškem znašal -3,2 % BDP in je bil višji od zastavljenih -3 % BDP, s strani pakta za stabilno rast EU (Eurostat, b.l.o).

6.5.2.3 Stroški dela

Leta 2015 so povprečni stroški dela na uro, ki so sestavljeni iz stroškov plač in neplačnih stroškov, na Hrvaškem znašali 9,6 €, kar je bistveno manj kot je znašalo EU - 28 povprečje (25 €). Neplačni stroški so na Hrvaškem znašali 14,9 %, kar je med najnižjimi v EU-28. Povprečna letna neto plača, je leta 2015 na Hrvaškem znašala 8.535 €, kar je manj kot je znašala v EU - 28 (22.047 €). Z zakonom določena minimalna plača leta 2015 pa je na Hrvaškem znašala 396 €, kar je v primerjavi s Slovenijo, kjer je minimalna bruto plača znašala 791 €, več kot za polovico manj. Leta 2015 je Hrvaški uspelo 37 % povečanje bruto plače glede na leto 2008 (Eurostat, b.l.g).

6.5.2.4 Davki

V EU - 28 je leta 2015 davčna obremenitev stroškov dela, kamor uvrščamo davke ter prispevke za socialno varnost znašala 38 %, medtem ko je na Hrvaškem znašala 35 % ter v Sloveniji 38,5 %. Na Hrvaškem od 1. marca 2012 velja 25 % stopnja davka na dodano vrednost (PDV). Hrvaška je tako ena izmed držav z najvišjim davkom na dodano vrednost v Evropi. Za nekatere izdelke in storitve pa se uporabljajo znižane stopnje davka na dodano vrednost in sicer 5 % ter 10 %. Ničelno stopnjo DDV-ja za zdravila, kruh, knjige, ortopedske pripomočke ter kinematografske vstopnice, je leta 2013 nadomestila znižana 5 % stopnja DDV-ja. Istočasno pa je 10 % stopnja nadomestila dotedanjo 25 % stopnjo DDV-ja na turistične storitve. DDV je dolžan plačati vsak podjetnik, ki opravlja dejavnost, za katero je določeno plačevanje davka na dodano vrednost. Za plačilo davka na dohodek so zavezane vse domače in tuje fizične osebe, ki na Hrvaškem ustvarijo obdavčljiv dohodek. Dohodnina oziroma davek na dohodek, se giblje med 15 % in 45 % in se plačuje na osnovi progresivne davčne lestvice. Ministrstvo za finance, načrtuje, da bo s spremenjenimi davčnimi zakoni doseglo povečanje prihodkov v državno blaginjo za 170 milijonov € ter dodatnih 80 milijonov € z naslova poostrenega nadzora plačilnega prometa. Tako naj bi do konca leta 2016 v državno blagajno dobili 330 milijonov €. Meja za registracijo davka na dodano vrednost (PDV) na Hrvaškem znaša približno 30.000 € obdavčljivega prometa, kar je manj kot znaša meja za registracijo DDV-ja v Sloveniji (50.000 €). Na hrvaškem se plačuje davek na dohodek od dela, kamor uvrščajo plače ter pokojnine, premoženje in premoženjske pravice, samostojno dejavnost, dividende in dobičke ter premije pri izplačilu zavarovanj. Davek na dobiček znaša 20 %, kar je za 4 odstotne točke več, kot le-ta znaša v Sloveniji. Hrvaška ima poleg 37 drugih držav tudi s Slovenijo podpisano pogodbo o izogibanju dvojnega obdavčevanja (Hrvaška, b.l.d).

6.5.2.5 Brezposelnost

Stopnja brezposelnosti na Hrvaškem se je povečala iz 8,8 % v letu 2008 na 17 % v letu 2014. Vzrok za takšno povečanje brezposelnosti lahko najdemo v reformah za povečanje fleksibilnosti trga dela med leti 2013 in 2014 ter znatnemu padcu rasti plač. To, v kombinaciji z zmanjševanjem števila delovne sile zaradi staranja prebivalstva, je povzročilo povečanje brezposelnosti na skoraj 17 %. Trenutno je na zavodu prijavljenih več kot 250.000 ljudi. V prihodnjih letih se pričakuje, da se bo zaposlenost povečala zaradi večje fleksibilnosti trga ter da se bo na ta račun brezposelnost do leta 2017 zmanjšala na 14 % (Hrvaška, b.l.e).

6.5.2.6 Stopnja realne rasti BDP

Realna rast BDP-ja je leta 2013 na Hrvaškem znašala -1,1 %, kar je močno pod EU - 28 povprečjem. Že tretje leto zapored se je leta 2014 hrvaško gospodarstvo zmanjšalo, pri čemer je na Hrvaškem stopnja realne rasti BDP znašala -0,4 %. Hrvaška je tako šele v letu 2015 ponovno dosegla gospodarsko rast, in sicer je stopnja realne rasti BDP leta 2015 znašala 1,6 % (Eurostat, b.l.k).

6.5.2.7 BDP na prebivalca izražen v standardih kupne moči

V Sloveniji je leta 2015 BDP na prebivalca izražen v SKM, znašal 83, kar pomeni, da smo za 17 % zaostajali za EU - 28 povprečjem. Leta 2013 je vrednost BDP na prebivalca izražena v SKM v primerjavi z EU - 28 na Hrvaškem znašala bistveno manj kot v Sloveniji, in sicer je znašala 59, kar pomeni, da je Hrvaška zaostajala za EU - 28 povprečjem za 41 %. Leta 2014 je indeks na Hrvaškem ostal nespremenjen in se nato v letu 2015 celo zopet nižal za 1 indeksno točko (Eurostat, b.l.k).

6.5.2.8 Zunanja trgovina

Leta 2014 je Hrvaška izvozila za 10,4 milijard € blaga ter uvozila blago v vrednosti 17,2 milijard €, kar je imelo konec leta 2014 za rezultat primanjkljaj trgovinske bilance v višini 6,7 milijard €. Leta 2015 se je za 11,9 % povečala vrednost uvoza ter za 8,2 % vrednost izvoza, s čimer je Hrvaški zabeležila povečanje primanjkljaja trgovinske bilance, in sicer v višini 6,9 milijard € (Eurostat, b.l.j).

6.5.3 Socialno in kulturno okolje

6.5.3.1 Populacija

Na Hrvaškem se je število prebivalcev iz 4.225,3 milijona v letu 2015 zmanjšalo na 4.190,7 milijona prebivalcev v letu 2016, kar je prineslo zmanjšanje prebivalstva za 34.600. Trend upadanja hrvaškega prebivalstva se povečuje že nekaj časa. V letu 2013 je bil zabeležen upad prebivalstva za -3,6 na 1000 oseb, leta 2014 za -5,1 na 1000 oseb ter leta 2015 za -8,2

na 1000 oseb. Hrvaška se zato uvršča v sam vrh 11. izmed EU - 28 držav, v katerih so leta 2015 zabeležili upad prebivalstva (Eurostat, b.l.m).

6.5.3.2 Starostna struktura prebivalstva

Na Hrvaškem je bila leta 2015 starostna struktura prebivalstva sestavljena iz 14,7 % mladih prebivalcev (v starosti od 0-14 let), 66,5 % delovno sposobnih prebivalcev (starosti od 15-64 let) ter 18,8 % starih prebivalcev (starosti nad 65 let). Na Hrvaškem je povprečna starost leta 2015 znašala 42,1 let, kar pomeni da je bilo polovica prebivalstva Hrvaške starejših od 42,1 let, polovica pa mlajših. Mediana EU - 28 je leta 2015 znašala 42,4 let, medtem ko je povprečna starost v Sloveniji in istega leta znašala 43,5 let, kar je za 1,4 let več kot istega leta na Hrvaškem. Celotno razmerje starostne odvisnosti, ki meri razmerje odvisnosti mladih in starih ljudi, v primerjavi z delovno sposobnimi prebivalci, je na Hrvaškem leta 2015 znašal 50,4 %, kar je pod EU - 28 povprečjem, ki znaša 52,6 %, iz česar je razvidno, da sta bili leta 2015 v povprečju potrebni dve delovno sposobni osebi za vsako odvisno osebo (Eurostat, b.l.l).

6.5.3.3 Migracije

Na Hrvaškem je število vseh priseljencev leta 2014 znašalo 10.600 oseb, kar je v primerjavi s Slovenijo v enakem obdobju, kjer je skupno število priseljencev znašalo 13.800 oseb, za 3.200 priseljencev več kot na Hrvaškem. Od česar se jih je 31,4 % priselilo iz države članice EU ter 67,5 % iz države zunaj EU-28. Delež nacionalnih priseljencev, to so priseljenci z državljanstvom države članice, v katero so se priselili, je leta 2014 na Hrvaškem med višjimi izmed EU-28, saj je predstavljal 48 % vseh priseljencev. V Sloveniji je delež nacionalnih priseljencev leta 2014 znašal le 14 %, kar je med najnižjimi izmed EU-28. Na Hrvaškem so neto migracije v letu 2015 predstavljale 1,39 oseb na 1000 oseb, kar pomeni, da se je v omenjenem letu več oseb priselilo v državo, kot izselilo (Eurostat, b.l.i).

6.5.3.4 Dohodek

Hrvaška je v letu 2014 imela skoraj enak delež sredstev za zaposlene z vidika dohodka kot EU - 28 povprečje (48 % BDP), in sicer je le-ta znašal v BDP znašal 47,5 %. Delež bruto poslovnega presežka in raznovrstnega dohodka je leta 2014 na Hrvaškem znašal 36 % BDP, kar je manj kot je znašalo EU - 28 povprečje (40,2 % BDP). Delež uvoznih ter proizvodnih davkov brez subvencij na Hrvaškem pa je bil v enakem obdobju nad EU - 28 povprečjem (11,9 %), saj je znašal 14 % (Eurostat, b.l.c).

6.5.3.5 Potrošnja gospodinjstev

Izdatki za potrošnjo gospodinjstev so leta 2014 na Hrvaškem znašali 59,2 %, kar je več, kot so znašali izdatki za potrošnjo gospodinjstev istega leta v Sloveniji (52,1 %). Izdatki za potrošnjo gospodinjstev so se od leta 2009 do leta 2014 znižali za malo manj kot 2 odstotni točki (Eurostat, b.l.b).

6.5.3.6 Stopnja in prag tveganja revščine

V EU - 28 je leta 2015 stopnja tveganja revščine dosegla 17,2 %, kar je za 1,3 odstotne točke manj kot je znašala stopnja tveganja revščine na Hrvaškem (18,5 %) ter za 4 odstotne točke več kot v Sloveniji. Leta 2014 se je prag tveganja revščine med državami članicami EU - 28 precej razlikoval: od najnižje vrednosti v Romuniji 2.400 SKM do 13.000 SKM v Avstriji. Na Hrvaškem je prag znašal 4.500 SKM, kar je skoraj polovico manj kot istega leta v Sloveniji, ko je prag znašal 8.800 SKM. Najbolj očitne razlike v stopnji revščine so bile vidne v primerjavi prebivalstva glede na zaposlitveni status. Tako so bili leta 2014 tveganju revščine v EU - 28 najbolj izpostavljeni brezposelni in sicer je revščina grozila kar 47,3 % brezposelnim osebam. Najvišje odstotke so znotraj EU - 28 zabeležili v Nemčiji (67,4 %). Na Hrvaškem je revščina grozila 43,2 % brezposelnim oseb (Eurostat, b.l.a).

6.5.3.7 Stopnja izobrazbe

Leta 2015 je bilo na Hrvaškem v predšolsko izobraževanje vključenih 71,4 % otrok v starosti med 4-7 let, kar je najmanj izmed vseh EU - 28 držav, in močno pod EU - 28 povprečjem, ki znaša 95 %. Delež oseb na Hrvaškem v starosti med 18-24 let, ki so imeli dokončano največ nižjo sekundarno izobrazbo je leta 2015 znašal le 2,7 %. Odstotek oseb, starih 20-24 let, ki so uspešno končali vsaj srednješolsko izobrazbo, je leta 2015 znašal 95,7 %, medtem ko je odstotek oseb v starosti 30-34 let, ki so uspešno zaključili terciarni študij (npr. univerze, višje strokovne institucije, itd.), znašal 30,9 %. Hrvaška je bila tako leta 2015 na področju zaključene terciarne izobrazbe pod EU - 28 povprečjem, ki je znašal 38,7 % ter pod povprečjem Slovenije, kjer je leta 2015 delež uspešno zaključene terciarne izobrazbe znašal 43,4 % (Eurostat, b.l.d).

6.5.3.8 Religija, poslovni običaji ter navade

Hrvaška je katoliška država, v kateri prevladuje z 86,3 % rimokatoliška veroizpoved, sledi ji pravoslavna z 4,4 % ter muslimanska z 1,5 %, pri čemer pravoslavci pripadajo srbski etnični manjšini. Hrvaški podjetniki so izrazito poslovno usmerjeni ter družbeno naravnani, kar potrjuje tudi dejstvo, da jih lahko najdemo razpršene povsod po svetu. Pri sklepanju poslov radi uporabijo poznanstva ter veze in pogosto delajo povezave med družinskimi in poslovnimi vezmi, kar prinaša domačnost v posel. Zaradi dokaj slabega poslovnega okolja ter slabo učinkovite administracije okolje v poslovnem svetu ni najbolj spodbudno. Teme, ki se jih velja izogniti pri pogovoru s hrvaškimi poslovnimi partnerji so teme o politiki ter teme glede odnosa in stališč do politike v Sloveniji. Pogost način iskanja novih trgov ter partnerjev so sejmi, ki se jih hrvaški poslovneži radi udeležijo. Večino sejmov lahko zasledimo v Zagrebu, Reki, Splitu ter Osijeku (Hrvaška, b.l.b).

6.5.4 Tehnološko okolje

6.5.4.1 Delež sredstev državnega proračuna in izdatkov, namenjenih za R&R glede na celotne javnofinančne izdatke

Leta 2015 je na Hrvaškem višina sredstev državnega proračuna, ki je bil namenjena za R&R znašala 80 € na prebivalca, kar je skoraj najmanj izmed vseh držav članic EU - 28 (povprečje v letu 2015 je znašalo 560,1 € na prebivalca), manj sredstev so namenili istega leta le še v Romuniji (28,8 € na prebivalca). V primerjavi z letom 2014 je na Hrvaškem prišlo celo do znižanja izdatkov za R&R in sicer za 3,2 € na prebivalca. V Sloveniji je višina sredstev državnega proračuna, ki je bil namenjena za R&R, leta 2015 znašala 431,9 € na prebivalca, kar je bistveno več kot istega let na Hrvaškem, vendar še vedno pod EU - 28 povprečjem (560,1 €) (Eurostat, b.l.r).

6.5.4.2 Intelektualna lastnina

V letu 2014 so na Hrvaškem podelili 30 patentov, leta 2015 pa se je število na novo podeljenih patentov zmanjšalo na le 14 podeljenih patentov, kar je za 53 % manj kot leto prej (Eurostat, 2016).

6.5.4.3 Visokotehnološke panoge

Leta 2014 je bilo v EU skoraj 46.000 visokotehnoloških podjetij, pri čemer je bilo na Hrvaškem skupaj 713 visoko tehnoloških podjetij, ki so predstavljala 1,6 % vseh visoko tehnoloških podjetij v EU-28. Na Hrvaškem so visokotehnološka podjetja v letu 2015 ustvarila 20,9 milijard € prometa ter dodano vrednost v višini 0,33 milijard € (Eurostat, b.l.f).

6.5.4.4 Naložbe tveganega kapitala

Leta 2015 naj bi se v EU - 28 število sredstev razpoložljivih iz naslova naložb tveganega kapitala glede na leto 2008 zmanjšalo na 40 milijard €. Na Hrvaškem so leta 2015 predstavljale investicije s strani tveganega kapitala manj kot milijon € (Eurostat, b.l.f).

6.5.4.5 Trgovanje z visokotehnološkimi izdelki

Leta 2015 so visokotehnološki izdelki predstavljali v EU - 28 15,6 % vrednosti celotnega izvoza. Na Hrvaškem je leta 2015 vrednost izvoza visokotehnoloških izdelkov znašala 0,5 milijona €, kar je 0,2 milijona več kot leta 2014, iz česar sledi, da se je izvoz visokotehnoloških izdelkov v enem letu povečal za več kot 50 %. V istem letu se je vrednost izvoza visokotehnoloških izdelkov povečala za slabih 20 % iz 1 milijona € v letu 2014 na 1,2 milijona € v letu 2015, iz česar je razvidno, da je v letu 2015 uvoz visokotehnoloških izdelkov na Hrvaškem presegel njegov izvoz, in sicer za 0,2 milijona € (Eurostat, b.l.f).

6.5.4.6 Visokotehnološko izobraženo prebivalstvo

V letu 2014 je v EU - 28 bilo 20 milijonov oseb vključenih visokošolsko izobraževanje, od česar jih je bilo več kot 5 milijonov oziroma 25 % vključenih v terciarno izobraževanje, v študij znanosti in inženirstva. Na Hrvaškem je bilo leta 2014 v visokošolsko izobraževanje vključenih 157.000 oseb, od česar jih je bilo v terciarno izobraževanje vključenih 38.000 oseb (Eurostat, b.l.h).

6.5.5 Pravno okolje

Kljub določenim izboljšavam dolgi sodni postopki in veliki zaostanki še vedno ovirajo učinkovitost hrvaškega sodnega sistema. Zagotavljanje učinkovitega pravosodnega sistema, vključno z uveljavitvijo pravic in pogodb, je za hrvaško gospodarsko okrevanje bistvenega pomena. Stanje hrvaškega pravosodnega sistema se izboljšuje, saj je Hrvaški uspelo v primerjavi z letom 2014 zmanjšanje sodnih izostankov za 10 %. Ker imajo starejši primeri prednost, se je povprečna dolžina postopka leta 2015 povečala, in sicer pri nepravdnih civilnih in gospodarskih zadevah na 774 dni ter pri kazenskih primeri na 531 dni (European Commission, 2016c). Reforme Hrvaškega pravosodnega sistema ter oblike organizacijskih družb so opisane v Prilogi 13.

Čas in stroški, ki so potrebni za ustanovitev podjetja, na Hrvaškem znašajo od 1 do 5 dni. To je glede na zastavljene cilje EU, da je podjetje mogoče odpreti v roku 3. dni, načeloma v skladu, pri čemer stroški ustanovitve znašajo med 105 € in 670 €, kar pa je močno nad zastavljeno omejitvijo EU, da stroški ustanovitve podjetja ne presegajo 100 € (Gospodarska zbornica, b.l.).

6.5.6 Okoljski dejavniki

Na Hrvaškem so emisije glavnih onesnaževalcev v letu 2015 v zraku zmanjšale. V urbanih območjih, je zrak večinoma čist ali rahlo onesnažen, toda v nekaterih mestnih območjih, pa je zrak zmerno ali preveč onesnažen. Hrvaška je dosegla cilj, ki ga določa Kjotski protokol, zmanjšanja emisij toplogrednih plinov. Delež obnovljivih virov energije na Hrvaškem je v končni bruto skupni porabi energije leta 2015 znašal 20,2 %. Na Hrvaškem je skupno 8,4 % njenega ozemlja pod določeno kategorijo nacionalne zaščite. Ekološka mreža Natura 2000 vključuje 36,9 % kopenskega ozemlja Hrvaške in 16,6 % njenega teritorialnega morja. Do javnega sistema za oskrbo z vodo ima dostop 82 % Hrvatov in 46 % jih ima dostop do javnih kanalizacijskih sistemov. V letu 2014 so na Hrvaškem komunalni odpadki znašali 390 kg na prebivalca, kar je pod EU - 28 povprečjem. Delež prebivalstva z dostopom do organiziranega zbiranja odpadkov je zelo visok in znaša 99 % (Eurostat, b.l.e).

Okoljski davki so davki, ki se plačujejo zaradi onesnaževanja okolja. Na Hrvaškem so okoljski davki leta 2015 znašali 10,5 % od vseh davčnih prihodkov in socialnih prispevkov, kar je v samem vrhu v primerjavi z EU - 28 povprečjem, ki znaša 6,3 %. V primerjavi s

Slovenijo so bili okoljski davki na Hrvaškem leta 2015 nižji samo za 0,1 odstotno točko. Davki na energijo oziroma energetske takse so predstavljale v vseh državah članicah EU - 28 največji delež glede na celotne okoljske davke. Leta 2015 so v vseh državah članicah EU-28, davki na energijo ustvari daleč največji del davčnih prihodkov iz naslova okoljskih dajatev leta 2015. Na Hrvaškem je davek na energijo znašal 60,4 %, kar je pod EU - 28 povprečjem (76,5 %). Prometni davek je bil drugi najbolj pomemben prispevek k prihodkom iz naslova okoljskih davkov v vseh državah članicah EU in je na Hrvaškem znašal 22,2 %, kar je nad EU - 28 povprečjem (19,9 %). Davki na onesnaževanje in rabo naravnih virov pa so bili manj pomembni in so znašali na Hrvaškem 17,4 %, kar je nad EU - 28 povprečjem (3,6 %) (Eurostat, b.l.e).

Kjotski protokol, ki je bil sprejet leta 1997, je za cilj postavil zmanjšanje izpustov toplogrednih plinov do leta 2012. Hrvaška je izpuste toplogrednih plinov morala do leta 2012 zmanjšati za 5 % glede na izpuste v letu 1986, kar ji je tudi uspelo. Do leta 2020 si je EU sama zadala svoje cilje in sicer zmanjšati izpuste toplogrednih plinov za 20 % glede na vrednosti v letu 1990. Najbogatejše države članice bodo morale izpuste znižati do 20 % glede na leto 2005, medtem ko bodo najrevnejše članice lahko te izpuste celo povišale. Hrvaška ima cilj do leta 2020 zmanjšati izpuste toplogrednih plinov za 16 % (Arso, 2016).

EU je za cilj na področju ravnanja z odpadki, postavila zmanjšanje števila odpadkov, zmanjšanje vpliva odpadkov na okolje ter učinkovitejšo rabo virov. V EU - 28 je povprečna količina nastalih odpadkov v letu 2014 znašala skoraj 5 ton na prebivalca, od tega jih je bilo 200 kg nevarnih odpadkov. Hrvaška je imela leta 2014 s 790 kg odpadkov na prebivalca najnižjo povprečno vrednost odpadkov na prebivalca znotraj EU-28, od česar so nevarni odpadki predstavljali 35 kg vseh odpadkov (Eurostat, b.l.s).

6.6 PESTEL-analiza Madžarske

6.6.1 Politično okolje

Madžarska je parlamentarna republika in je članica EU od leta 2004. Predsednik Madžarske je János Áder, ki je bil izvoljen leta 2012 in je tudi član vladajoče stranke Fidezs (Madžarska civilna zveza). Viktor Orbán, sedanjí premier, ki vodi desnosredinsko večinsko vlado (Fidesz), sestavljeno iz koalicije Fidesz ter Krščansko-demokratske ljudske stranke, je bil izvoljen leta 2014, s čimer je le še utrdil svoj položaj. Dva največja izziva, s katerimi se sooča vlada, sta konsolidacija javnih financ ter povečanje gospodarske rasti. Na vrhu prioritete seznama za ukrepanje madžarske vlade je fiskalna konsolidacija, saj je leta 2015 javni dolg v primerjavi s standardi v regiji dosegel preko 74 % BDP. Poleg tega ima vlada za cilj uvedbo reforme na področju trga dela, s katero želijo doseči povečanje zaposlenosti, zmanjšanje javnega dolga ter ohranitev gospodarske rasti (Madžarska, b.l.a).

6.6.2 Ekonomsko okolje

6.6.2.1 Inflacija

Po obdobju strmega padca v zadnjih letih se je inflacija na Madžarskem postopoma vrnila na želeno vrednost centralne banke. Stopnja inflacije je v zadnjih dveh letih znašala malo pod 0 %. Kljub nizki inflaciji je BDP deflator v letu 2015 ostal nad 2 %, predvsem na račun pozitivnih trgovinskih vplivov, ki so pomagali ohraniti zdravo nominalno rast. V letu 2016 naj bi stopnja inflacije na Madžarskem znašala 1,3 % ter naj bi se zaradi pozitivne proizvodne vrzeli in stabilizacije cen nafte do leta 2017 približala vrednosti 1,7 % ter tako postopoma dosegla ciljno vrednost centralne banke (2,5 % $\pm$ 1 odstotno točko) (Eurostat, b.l.k).

6.6.2.2 Javnofinančni primanjkljaj

Javnofinančni dolg, ostaja kljub zniževanju v zadnjih letih pereč problem madžarskega gospodarstva. Kratkoročne finančne potrebe Madžarske so med najvišjimi v skupini gospodarstev s srednje visokimi dohodki. Delež javnega dolga je se je na Madžarskem zmanjšal iz 81 % v letu 2011 na 76 % BDP v letu 2015. Po napovedih Evropske komisije naj bi se javi dolg do leta 2017 znižal na 72,5 % BDP. Po projekcijah naj bi se hitrost zmanjševanja javnega dolga v letu 2017 pospešila, ter imela za posledico znižanje obrestne mere ter relativno visoko nominalno rast BDP, v povprečju za 5 %. Javni dolg in stanje tujih investicij kažeta na možne izzive, vendar splošno gledano se na kratek rok Madžarska ne sooča s tveganjem povečanja davčne obremenitve v državi. Vir potencialnih tveganj sta relativno visok delež dolga v lasti nerezidentov ter visok delež dolga izdanega v tuji valuti, ki je leta 2015 znašal skoraj 40 %. Vendar pa so nedavne razvojne politike, ki vključujejo program samofinanciranja centralne banke, zagotovile možnost hitrega zniževanja tečajnega tveganja, zaradi česar ocenjujejo, da naj bi se do leta 2018 delež dolga v tuji valuti znižal na 20 %. Javnofinančni primanjkljaj je na Madžarskem leta 2015 znašal -2 % BDP, kar je kar je pod zastavljeno želeno vrednostjo -3 % BDP, s strani pakta za stabilno rast EU (Eurostat, b.l.o).

6.6.2.3 Stroški dela

Leta 2015 so povprečni stroški dela na uro, ki so sestavljeni iz stroškov plač in neplačnih stroškov, na Madžarskem znašali 7,5 €, kar je bistveno manj, kot je znašalo EU - 28 povprečje (25 €), neplačni stroški pa so na Madžarskem znašali 22,7 %. Povprečna letna neto plača, ki predstavlja posamezniku njegov razpoložljiv dohodek je leta 2015 na Madžarskem znašala 6.385 €, kar je bistveno manj v primerjavi z EU - 28 (22.047 €). Minimalna plača, ki je z zakonom določena je leta 2015 na Madžarskem znašala 333 €, kar je v primerjavi s Slovenijo, kjer je minimalna bruto plača znašala 791 €, več kot za polovico manj. Leta 2015 je Madžarski uspelo 51 % povečanje bruto plače glede na leto 2008 (Eurostat, b.l.g).

6.6.2.4 Davki

V EU - 28 je leta 2015 davčna obremenitev stroškov dela, kamor uvrščamo davke ter prispevke za socialno varnost znašala 38 %, medtem ko je na Madžarskem znašala 49 %, kar je z dobrih 10 odstotnih točk več kot v Sloveniji. Osnovna stopnja davka na dodano vrednost na Madžarskem znaša 27 % s čimer je Madžarska v samem vrhu glede višine DDV v Evropi. Poleg osnovne stopnje imajo še dve znižani stopnji, in sicer 18 % na osnovne prehranske izdelke, ter 5 % na farmacevtske izdelke, nepremičnine ter gradbeni material. Davek na dobiček znaša 16 %. Od leta 2013 pa je v veljavi enostopenjski davek na dohodek (dohodnina), ki znaša 16 % ne glede na višino dohodka. Dohodnino od svojih dohodkov plačujejo tudi samostojni podjetniki. Leta 2016 se je stopnja dohodnine zmanjšal iz 16 % na 15 %. Višina socialnih prispevkov, ki jih plača delodajalec, za pokritje zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja pa trenutno znaša 27 % (Madžarska, b.l.d).

6.6.2.5 Brezposelnost

Nedavne pobude na tem področju so izboljšale razmere na trgu dela, čeprav število novih delovnih mest v zasebnem sektorju še vedno ostaja nizko. Stopnja brezposelnosti se je zmanjšala iz 11 % v obdobju 2010-2012 na 6,5 % v letu 2015, medtem ko se je stopnja aktivnosti povečala iz 63 % v obdobju 2010-2012 na 69 % v letu 2015. Razlog za znižanje brezposelnosti lahko na strani ponudbe najdemo v sklopu političnih ukrepov, in sicer uvajanje strožje politike na področju socialnih transferjev, povišanje starosti za upokožitev ter zaostritev pogojev glede predčasne upokojitve. Na strani povpraševanja pa je k znižanju brezposelnosti prispeval sistem javnih del, ki je na trg poslal neaktivne ter brezposelne ljudi. Po ocenah Evropske komisije naj bi se stopnja brezposelnosti do leta 2017 zmanjšala na 5 % (Madžarska, b.l.e).

6.6.2.6 Stopnja realne rasti BDP

Realna rast BDP je leta 2013 na Madžarskem znašala 1,9 %, kar je nekoliko nad povprečjem EU - 28 (1,3 %). V letu 2014 se je nato realna rast BDP na Madžarskem močno povečala in dosegla vrednost 3,7 % kar je močno nad EU - 28 povprečjem. V letu 2015 je stopnja realne rasti BDP na Madžarskem nato zopet nekoliko padla ter dosegla vrednost 2,9 % (Eurostat, b.l.k).

6.6.2.7 BDP na prebivalca izražen v standardih kupne moči

Leta 2013 je BDP na prebivalca izražen v SKM na Madžarskem znašal 66, kar pomeni, da je Madžarska v letu 2013 zaostajala za EU - 28 povprečjem za 34 %. Leta 2014 se je indeks na Madžarskem povečal za 2 indeksni točki in sicer na 68 ter nato v letu 2015 ostal nespremenjen, kar pomeni, da je leta 2015 Madžarska zaostala za EU - 28 povprečjem za 32 % (Eurostat, b.l.k).

6.6.2.8 Zunanja trgovina

Na Madžarskem so leta 2014 izvozili za 83,3 milijard € blaga ter v istem obdobju uvozili blago v vrednosti 79 milijard €, ter tako v letu 2014 skupno dosegli presežek trgovinske bilance v višini 4,3 milijard €. Leta 2015 se je vrednost uvoza povečala za 6,8 % ter vrednost izvoza za 5,7 % s čimer je Madžarska zabeležila presežek trgovinske bilance in sicer v višini 5,4 milijard € (Eurostat, b.l.j).

6.6.3 Socialno in kulturno okolje

6.6.3.1 Populacija

Na Madžarskem se je število prebivalcev iz 9.855,6 milijona v letu 2015 zmanjšalo na 9.830,5 milijona prebivalcev v letu 2016, kar je prineslo zmanjšanje prebivalstva za 25.100. Trend upadanja madžarskega prebivalstva se nadaljuje že nekaj časa, v letu 2013 je bil zabeležen upad prebivalstva za -3,3 na 1000 oseb, leta 2014 za -2,2 na 1000 oseb ter leta 2015 za -2,5 na 1000 oseb. Madžarska se zato uvršča v 11 izmed EU - 28 držav, v katerih so leta 2015 zabeležili upad prebivalstva. V primerjavi s Slovenijo, kjer se je število prebivalcev iz 2.062,9 milijona v letu 2015 povečalo na 2.064,2 milijona v letu 2016, ter tako doseglo povečanje prebivalstva za 0,6 na 1000 oseb, se je torej število prebivalcev na Madžarskem zmanjšalo. Kljub temu pa obe državi ostajata pod EU - 28 povprečjem, kjer se je število prebivalcev leta 2015 povečalo za 3,5 na 1000 oseb (Eurostat, b.l.m).

6.6.3.2 Starostna struktura prebivalstva

Leta 2015 je bila starostna struktura prebivalstva na Madžarskem sestavljena iz 14,5 % mladih prebivalcev (v starosti od 0-14 let), 67,6 % delovno sposobnih prebivalcev (starosti od 15-64 let) ter 17,9 % starih prebivalcev (starosti nad 65 let). Na Madžarskem je povprečna starost leta 2015 znašala 41,1 let, kar pomeni, da je bilo polovica prebivalstva Madžarske starejših od 41,1 let, polovica pa mlajših. Mediana EU - 28 je leta 2015 znašala 42,4 let, medtem ko je povprečna starost v Sloveniji istega leta znašala 43,5 let, kar je za 2,4 let več kot istega leta na Madžarskem. Celotno razmerje starostne odvisnosti, je na Madžarskem leta 2015 znašal 47,9 %, kar je pod EU - 28 povprečjem, ki znašal 52,6 % (Eurostat, b.l.l).

6.6.3.3 Migracije

Na Madžarskem je število vseh priseljencev leta 2014 znašalo 54.600 oseb. To je v primerjavi s Slovenijo v enakem obdobju, kjer je skupno število priseljencev znašalo 13.800 oseb, bistveno več, od česar se jih je 51,7 % priselilo iz države članice EU ter 48 % iz države zunaj EU - 28. Delež nacionalnih priseljencev, je bil leta 2014 na Madžarskem med višjimi izmed EU - 28, saj je predstavljal 46 % vseh priseljencev. V Sloveniji je delež nacionalnih priseljencev leta 2014 znašal le 14 %, kar je med najnižjimi izmed EU - 28. Neto migracije na Madžarskem so v letu 2015 predstavljale 1,33 oseb na 1000 oseb, to pomeni, da se je v omenjenem letu več oseb priselilo v državo, kot izselilo (Eurostat, b.l.i).

6.6.3.4 Dohodek

V letu 2014 je imela Madžarska nižji delež sredstev za zaposlene z vidika dohodka in sicer je le-ta v BDP znašal 45,2 %, kar je manj kot je istega leta znašalo EU - 28 povprečje (48 % BDP). Delež bruto poslovnega presežka in raznovrstnega dohodka je leta 2014 na Madžarskem znašal 39 % BDP, kar je blizu EU - 28 povprečja (40,2 % BDP), pri čemer je bil delež uvoznih ter proizvodnih davkov brez subvencij v enakem obdobju na Madžarskem nad EU - 28 povprečjem (11,9 %), saj je znašal 17 % (Eurostat, b.l.c).

6.6.3.5 Potrošnja gospodinjstev

Na Madžarskem so leta 2014 izdatki za potrošnjo gospodinjstev znašali 49 %, kar je manj kot so znašali izdatki za potrošnjo gospodinjstev istega leta v Sloveniji (52,1 %). V primerjavi z letom 2009 so se izdatki za potrošnjo gospodinjstev do leta 2014 znižali za skoraj 2 odstotni točki (Eurostat, b.l.b).

6.6.3.6 Stopnja in prag tveganja revščine

V EU - 28 je leta 2015 stopnja tveganja revščine dosegla 17,2 %, kar je za 3 odstotne točke več kot je znašala stopnja tveganja revščine na Madžarskem (14,2 %) ter za 4 odstotne točke več kot v Sloveniji. Leta 2014 se je prag tveganja revščine med državami članicami EU - 28 precej razlikoval. Najnižje vrednosti je bila zabeležena v Romuniji 2.400 SKM najvišja 13.000 SKM pa v Avstriji. Na Madžarskem je prag znašal 4.600 SKM, kar je skoraj polovico manj kot istega leta v Sloveniji, ko je prag znašal 8.800 SKM. Najbolj očitne razlike v stopnji revščine so bile vidne v primerjavi prebivalstva glede na zaposlitveni status. Leta 2014 so bili tveganju revščine najbolj izpostavljeni brezposelni in sicer je revščina grozila v EU - 28 kar 47,3 % brezposelnim osebam ter 52,4 % brezposelnih oseb na Madžarskem (Eurostat, b.l.a).

6.6.3.7 Stopnja izobrazbe

Leta 2015 je bilo na Madžarskem v predšolsko izobraževanje vključenih 94,6 % otrok v starosti med 4-7 let, kar je blizu EU - 28 povprečja, ki znaša 95 %. V Sloveniji je delež otrok s predšolsko izobrazbo znašal le 89,8 %. Delež oseb na Madžarskem v starosti med 18-24 let, ki so imele dokončano največ nižjo sekundarno izobrazbo je leta 2015 znašal 11,4 %. Odstotek oseb, starih 20-24 let, ki so uspešno končale vsaj srednješolsko izobrazbo je leta 2015 znašal 84,2 %, medtem ko je odstotek oseb v starosti 30-34 let, ki so uspešno zaključili terciarni študij (npr. univerze, višje strokovne institucije, itd.) na Madžarskem znašal 34,3 %. Tako je bila Madžarska na področju zaključene terciarne izobrazbe pod EU - 28 povprečjem, ki je znašal 38,7 % (Eurostat, b.l.d).

6.6.3.8 Religija, poslovni običaji ter navade

Na Madžarskem so največja verska skupnost katoliki. Odstotek Madžarov, ki so se

opredelili za rimokatolike znaša 54,5 %, za grške katolike se jih je opredelilo 2,6 %, sledijo kalvinisti z 16 % ter protestanti s 3 %. Poslovni običaji na Madžarskem zahtevajo vnaprejšnji dogovor za sestanke, kjer se pričakuje točnost. Madžari so kot poslovni partnerji po naravi zelo gostoljubni ter zanesljivi, kot pogajalci pa so zelo zahtevni, vendar se dogovorov strogo držijo. Po končanem sestanku se pričakuje izmenjava poslovnih vizitk ter udeležba na poslovnem kosilu oziroma večerji, kjer je so glavne teme pogovora predvsem iz privatnega življenja (Madžarska, b.l.b).

6.6.4 Tehnološko okolje

6.6.4.1 Delež sredstev državnega proračuna in izdatkov namenjenih za R&R glede na celotne javnofinančne izdatke

Leta 2015 je na Madžarskem višina sredstev državnega proračuna, ki je bil namenjena za R&R znašala 144,7 € na prebivalca, kar je več kot trikrat manj, kot je znašalo EU - 28 povprečje (560,1 € na prebivalca). V primerjavi z letom 2014 je na Madžarskem prišlo do rahlega povečanja izdatkov za R&R in sicer za manj kot 2 € na prebivalca. V Sloveniji je višina sredstev državnega proračuna, ki je bil namenjena za R&R leta 2015 znašala 431,9 € na prebivalca, kar je bistveno več kot istega let na Madžarskem, vendar še vedno pod EU - 28 povprečjem (560,1 €) (Eurostat, b.l.r).

6.6.4.2 Intelektualna lastnina

V letu 2014 so na Madžarskem podelili 170 patentov, leta 2015 pa se je število na novo podeljenih patentov zmanjšalo na 158 podeljenih patentov, kar je za 7 % manj kot leto prej (Eurostat, 2016).

6.6.4.3 Visokotehnološke panoge

Leta 2014 je bilo v EU skoraj 46.000 visokotehnoloških podjetij, od česar jih je bilo skupaj 1604 na Madžarskem in so predstavljala 3,5 % vseh visokotehnoloških podjetij v EU-28. Na Madžarskem so visokotehnološka podjetja v letu 2015 ustvarila 16,33 milijard € prometa ter dodano vrednost v višini 3 milijard € (Eurostat, b.l.f).

6.6.4.4 Naložbe tveganega kapitala

Leta 2015 naj bi se v EU - 28 leta 2015 število sredstev razpoložljivih iz naslova naložb tveganega kapitala glede na leto 2008 zmanjšalo in naj bi znašalo med 35 in 40 milijardami €. Na Madžarskem so leta 2015 predstavljale investicije s strani tveganega kapitala 101 milijon € (Eurostat, b.l.f).

6.6.4.5 Trgovanje z visokotehnološkimi izdelki

Leta 2015 so visokotehnološki izdelki predstavljali v EU - 28 15,6 % vrednosti celotnega izvoza. Na Madžarskem je leta 2015 vrednost izvoza visokotehnoloških izdelkov znašala

10,3 milijona €, kar je 1,5 milijona € več kot leta 2014, iz česar sledi, da se je izvoz visokotehnoloških izdelkov v enem letu povečal za 16,5 %. V istem letu se je vrednost izvoza visokotehnoloških izdelkov povečala za malo manj kot 19 % iz 6,9 milijona € v letu 2014 na 8,2 milijona € v letu 2015, iz česar je razvidno, da je v letu 2015 izvoz visokotehnoloških izdelkov na Madžarskem presegel njegov uvoz, in sicer za 2,1 milijona € (Eurostat, b.l.f).

6.6.4.6 Visokotehnološko izobraženo prebivalstvo

V letu 2014 je v EU - 28 bilo 20 milijonov oseb vključenih visokošolsko izobraževanje, od česar jih je bilo več kot 5 milijonov oziroma 25 % vključenih v terciarno izobraževanje, v študij znanosti in inženirstva. Na Madžarskem je bilo leta 2014 v visokošolsko izobraževanje vključenih 381.000 oseb, od česar jih je bilo v terciarno izobraževanje vključenih 86.000 oseb (Eurostat, b.l.h).

6.6.5 Pravno okolje

Madžarska se že nekaj časa sooča z visokim deležem administrativnih bremen, kar vpliva na njeno konkurenčnost. Madžarska glede na čas potreben za spreminjanje državne zakonodaje, zapletenost upravnih postopkov ter storitve e-uprave za podjetja ne dosega EU povprečja. Vlagatelji so zato izrazili zaskrbljenost zaradi pomanjkanja predvidljivosti in stabilnosti madžarskega regulativnega okolja. V povprečju na primer mine le 46 dni od sprejetja predloga zakona in njegove objave v uradnem listu, kar ne omogoča dovolj časa za ustrezne javne razprave in ne daje dovolj časa za pripravo posameznikov na spremembe. Kazalniki kažejo, da je Madžarska med EU - 28 ena izmed držav z najvišjimi pravnimi ovirami za vstop. Boljše poslovno okolje bi lahko Madžarski pomagalo, da bi pritegnili več neposrednih tujih investicij (European Commission, 2016d). Reforme Madžarskega pravosodnega sistema ter oblike organizacijskih družb so opisane v Prilogi 14.

Čas in stroški, ki so potrebni za ustanovitev podjetja, na Madžarskem znašajo 2 dni, kar je v skladu z zastavljenim ciljem EU, da je podjetje mogoče odpreti v roku treh dni. Stroški ustanovitve pa znašajo med 116 € in 319 €, kar je močno nad zastavljeno omejitvijo EU, da stroški ustanovitve podjetja ne presegajo 100 € (Gospodarska zbornica, b.l.).

6.6.6 Okoljski dejavniki

Skladno s Kjotskim protokolom, sprejetim leta 1997 je morala Madžarska izpuste toplogrednih plinov do leta 2012 zmanjšati za 6 % glede na izpuste v letu 1986. Madžarska ima kot revnejša članica EU, glede na cilje EU za zmanjšanja izpustov, cilj do leta 2020 povečati izpuste toplogrednih plinov za 10 % (Arso, 2016).

Primarna energetska intenzivnost na Madžarskem se je od leta 2005 močno zmanjšala, čeprav je ostala nad povprečjem EU-28. Končna poraba energije je še vedno nekoliko nad povprečjem EU-28, in naj bi se ločila od rasti BDP ter nekoliko zmanjšala do leta 2020 v

primerjavi z letom 2013. Med letoma 2005 in 2015 je bil 6,8 % letni padec v proizvodnji toplote in električne energije, kar je drugo najslabše mesto znotraj EU-28.

Madžarska trenutno porabi okoli 6 % BDP za uvoz energentov, kar je dvakrat več od povprečja EU-28. V zadnjih letih je imela Madžarska enega od najvišjih uvoznih računov v primerjavi z njenim BDP v EU-28. Zmanjševanje zunanje odvisnosti od uvoza, s podporo širše uporabe obnovljivih virov energije in energetske učinkovitih tehnologij, bi na Madžarskem ublažilo vpliv nihanja cen fosilnih goriv (Eurostat, b.l.e).

Ravnanje z odpadki na Madžarskem je še vedno neučinkovito. Madžarska pri načrtovanju naložb in pri oblikovanju prioritete seznama za okoljske projekte na področju odpadnih voda in ravnanje z odpadki zaostaja za cilji EU, zaradi česar Madžarska pogreša stroškovne prihranke in nova delovna mesta, ki spremljajo dobro upravljanje z odpadki. Polno izvajanje obstoječe EU zakonodaje o odpadkih bi lahko na Madžarskem ustvarili več kot 13.300 novih delovnih mest in povečalo letni promet sektorja za odpadke za 1,4 milijarde € (Eurostat, b.l.s).

Na področju obnovljivih virov energije, obstajajo na Madžarskem velike ovire. V zadnjih letih je bilo povečanje deleža obnovljivih virov energije v veliki meri posledica povečanja proizvodnje biomase. Na področju uporabe obnovljivih virov voda Madžarska ni zelo uspešna. Vodni viri na Madžarskem kažejo regionalne in sezonske omejitve, ki se lahko stopnjujejo s podnebnimi spremembami. Aktualna politika določanja cen vode ne zagotavlja popolnega kritja stroškov in tako ne prispeva k učinkoviti uporabi tega vira (European Commission, 2016d).

Na Madžarskem so okoljski davki leta 2015 znašali 6,9 % od vseh davčnih prihodkov in socialnih prispevkov, kar je nad EU - 28 povprečjem, ki znaša 6,3 % ter za 3,7 odstotne točke manj kot v Sloveniji. Leta 2015 so v vseh državah članicah EU - 28 davki na energijo ustvarili daleč največji del davčnih prihodkov iz naslova okoljskih dajatev leta 2015. Na Madžarskem je davek na energijo znašal 74,5 %, kar je pod EU - 28 povprečjem (76,5 %). Prometni davek je bil drugi najbolj pomemben prispevek h prihodkom iz naslova okoljskih davkov v vseh državah članicah EU in je na Madžarskem znašal 17,3 %, kar je pod EU - 28 povprečjem (19,9 %). Davki na onesnaževanje in rabo naravnih virov pa so na Madžarskem znašali 8,2 %, kar je nad EU - 28 povprečjem (3,6 %) (Eurostat, b.l.e).

6.7 Primerjava statističnih indikatorjev za posamezno izbrano državo ter izbira najprimernejše države za selitev proizvodnje Plastika Virant

V Prilogi 9 se nahaja tabela, kjer so narejene primerjave osnovnih statističnih indikatorjev za izbrane 4 države. Glede na statistične in javno dostopne podatke o stanju posameznega okolja potencialne države za selitev proizvodnje Plastika Virant, ki so podrobneje

obravnavani v poglavju 5, se je za najprivlačnejšo in najbolj obetavno državo za selitev izkazala Romunija.

Po zaključeni prvi in drugi fazi selekcioniranja sledi v nadaljevanju tretja faza, v kateri je predstavljena SWOT-analiza selitve proizvodnje Plastike Virant v Romunijo kot izbrano najprimernejšo državo. S Pomočjo SWOT-analize sem analizirala prednosti in slabosti vstopa podjetja Plastika Virant z obliko neposredne investicije na romunski trg. Pri tem pa sem analizirala potencialne prednosti in slabosti, ki lahko podjetje ovirajo ali pa spodbujajo na poti k večji stroškovni učinkovitosti ter višjemu dobičku. Po podatkih Evropske centralne banke (2015, str. 43), ki meri poslovne predpise in regulative v posamezni državi ter jih med seboj primerja, se Romunija uvršča na 37. mesto izmed 189 svetovnih gospodarstev. Ta ocena nam pove, kako ugodne oziroma kompleksne so razmere v posamezni državi glede enostavnosti sklepanja in ustvarjanja novih poslov. Bolgarija je za Romunijo zaostala za 1 mesto, Hrvaška se je uvrstila na 40. mesto, Madžarska pa na 42. mesto, iz česar je razvidno kako konkurenčno blizu so si med seboj vse štiri države.

Pri izbiri najprimernejše države za selitev proizvodnje podjetja Plastika Virant sem upoštevala kriterije psihološke, kulturne ter fizične oddaljenosti. Pri tem mora potencialni novi trg podjetju ponujati glede na njegovo dejavnost najboljšo perspektivo, najmanjše tveganje ter čim višje prihodke oziroma donose. Romunija je po številu prebivalcev ter po velikosti ozemlja med vsemi štirimi analiziranimi državami, ki so bile vključene v analizo za potencialno selitev podjetja Plastika Virant, največja in predstavlja največji trg jugovzhodne Evrope ter posledično največji potencialni trg za podjetje Plastika Virant. Njena strateška lega omogoča dobro povezavo med Donavo in Črnim morjem, poleg tega pa omogoča stik s tremi velikimi trgi, in sicer z Bližnjim vzhodom, Evropo ter Skupnostjo neodvisnih držav. Romunija predstavlja veliko naložbeno priložnost, saj spada v skupino najhitreje rastočih ter največjih gospodarstev brez upoštevanja Azije. Visoka gospodarska rast, ki je v začetku leta 2016 znašala 4,3 % BDP, nizka brezposelnost, nizek proračunski primanjkljaj, nizke cene energentov, vzdržen javni dolg ter stabilna davčna politika so področja, ki omogočajo nadaljnjo rast BDP-ja ter večjo konkurenčnost podjetij. Statistični podatki kažejo, da je sodelovanje med Romunijo in Slovenijo v trendu rasti. V preteklem letu je izvoz slovenskih podjetij v Romunijo znašal skoraj 360 milijonov €, medtem ko je vrednost slovenskega uvoza iz Romunije znašala 316 milijonov €. Slovenska podjetja so iz Romunije uvažala predvsem aluminij, električno opremo, vozila, transportno opremo, električne stroje ter izdelke iz kavčuka. Izvoz slovenskih podjetij pa so v največji meri predstavljali jedrski reaktorji, mehanske naprave ter stroji, farmacevtski in kozmetični izdelki ter plastične mase in izdelki iz plastičnih mas. Po podatkih Sloexport-a (2016) je bilo letu 2015 v Romuniji prisotnih 22 slovenskih podjetij, 480 podjetij pa je svoje izdelke izvažalo na romunski trg. Romunski trg za slovenska podjetja predstavlja priložnost za izvoz ter iskanje skupnih poslovnih poti predvsem na področjih informacijske tehnologije, farmacije, energije, nanotehnologije, zdravstva ter komunikacijske infrastrukture. Kot znak

naklonjenosti romunske vlade ter njihovega okolja za tuje investitorje so leta 2013 ustanovili oddelek za tuje investicije ter infrastrukturne projekte (Sloexport, 2016).

Glede na visoko rast BDP ter napovedi o povečanju potrošnje na vseh področjih je Romunija za slovenska podjetja lahko odlična poslovna priložnost. Zaradi skoraj najnižjih stroškov dela glede na EU - 28 pa predstavlja zanimivo ponudnico poceni delovne sile. Strošek dela je drugi najnižji v EU-28, takoj za Bolgarijo. V današnjih časih se vse več tujih podjetij in korporacij odloča za odpiranje novih ali selitev obstoječih proizvodnih obratov na romunski trg zlasti zaradi cenejše delovne sile. Pogosto se podjetja tudi odločajo za decentralizacijo nabavne službe in del le-te skupaj z odgovornostjo prenesejo na lokalno raven, kjer se nato običajno odločijo tudi za lokalizacijo verige dobaviteljev, s čimer omogočijo podjetjem iz regije vključitev in sodelovanje.

7 SWOT-ANALIZA SELITVE PODJETJA PLASTIKA VIRANT V ROMUNIJO

V prejšnjih poglavjih so bili obravnavani notranji ter zunanji dejavniki okolja podjetja, ki skupaj predstavljajo prostor, v katerem podjetje deluje. Notranje okolje podjetja predstavlja skupaj s prednostmi in slabostmi za podjetje izziv, zunanje okolje pa je za podjetje hkrati izvor priložnosti ter nevarnosti. S pomočjo SWOT-analize selitve proizvodnje podjetja Plastika Virant v Romunijo bo podjetje dobilo odgovor na vprašanje o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih, ki ga lahko doletijo ob potencialni selitvi proizvodnje na romunski trg.

Prednosti podjetja izhajajo iz njegovega notranjega okolja in naj bi predstavljale lastnosti ter značilnosti podjetja, ki so njegova močna točka ter ga v očeh kupcev ločujejo od njegovih konkurentov oziroma ostalih tekmecev na trgu. Prednosti podjetja so torej elementi, ki podjetju pomagajo doseči njegove zastavljene strateške cilje. To so lahko njegove visoke tehnične sposobnosti, velik obseg oziroma kapacitete proizvodnje, lastne prodajne poti, uspešne blagovne znamke, visoka kakovost proizvodov ter lojalnost kupcev. Slabosti podjetja, ki ravno tako izhajajo iz njegovega notranjega okolja, pa so dejavniki, v katere mora podjetje usmeriti pozornost, to so tiste njegove šibke točke, ki mu na trgu predstavljajo nevarnosti in lahko ogrozijo njegovo poslovanje. Med slabosti podjetja se šteje tudi konkurentova prednost na izbranem tujem trgu, pomanjkanje potrebnih znanj ter veščin, slabi odnosi s kupci, premajhne proizvodne kapacitete ter slaba kakovost izdelkov in storitev. Kot priložnosti imenujemo dejavnike, ki izhajajo iz zunanjega okolja podjetja, podjetju omogočajo, da s pomočjo njih pridobi na novem trgu prednosti v primerjavi z njegovimi konkurenti. Podjetja lahko priložnosti najdejo v spremembi okusa kupcev, tehnološkem napredku, nižanju davkov, odpiranju novih še neosvojenih trgov, spremenjeni vladni politiki države, novih prodajnih poteh ter v spremembi strukture prebivalstva. Drugi sklop dejavnikov zunanjega okolja, ki za podjetje predstavljajo grožnjo in lahko ogrozijo dosego zastavljenih strateških ciljev podjetja, pa imenujemo nevarnosti. To so nevarnosti

nastopa novih tehnologij, spremembe na trgu ter naravne katastrofe in ujme, na katere podjetje nima vpliva (Kotler, 2014). Tabela v Prologi 15 prikazuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Plastika Virant ob potencialni selitvi proizvodnje na romunski trg.

7.1 Prednosti potencialne selitve proizvodnje Plastika Virant v Romunijo

7.1.1 Visokokakovostni izdelki

Izdelki podjetja Plastika Virant so visoke kakovosti ter gredo po zaključenem postopku brizganja skozi natančno opredeljen proces analize kakovosti, kjer kontrolor preveri končno kontrolo kakovosti izdelka. Pri izdelavi plastičnih lončkov in zapork uporabljajo visokokakovostne in ustrezno certificirane materiale ter preverjene postopke injekcijskega brizganja, ki so bili s pomočjo dolgoletnih izkušenj optimizirani ter izboljšani. Podjetje Plastika Virant bo ob potencialni selitvi na romunski trg lahko ponudilo tamkajšnjem trgu izdelke višje kakovosti v primerjavi z romunskimi proizvajalci plastične embalaže, kar predstavlja prednost v primerjavi z romunskimi konkurenti.

7.1.2 Enostaven proizvodni proces

Proces izdelave plastične embalaže za kozmetiko je glede na tehnološko nezahtevnost ter na enostavnost postopka izdelave uvrščen pod enostavne proizvodne procese. Končni izdelek je namreč sestavljen iz najmanj dveh ter največ petih sestavnih elementov. Zaradi tega sta nadzor in odkrivanje napak v posamezni fazi postopka izdelave lažja kot pri izdelkih z večjim številom sestavnih delov. Ko se podjetje odloči za selitev proizvodnje na nove trge, je glavna skrb podjetja zagotoviti v novem proizvodnem obratu enak potek proizvodnega postopka z enako kakovostjo. Pri zagonu novega proizvodnega obrata na novem trgu je potrebno s posamezno fazo izdelave postopka natančno seznaniti zaposlene ter vodstvo, s čimer se zagotovi razumevanje proizvodnega procesa izdelka. Zato je prenos znanja pri manj kompleksnih proizvodnih procesih bistveno lažji, kar za podjetje Plastika Virant ob potencialni selitvi proizvodnje na romunski trg predstavlja prednost.

7.1.3 Slovensko znanje ter R&R

Leta 2015 višina sredstev državnega proračuna, namenjenih za R&R, v Romuniji znašala 28,8 € na prebivalca, kar je za 400 € manj kot istega leta v Sloveniji ter za 530 € manj, kot je znašalo EU - 28 povprečje. Vodstvo, znanje ter R&R podjetja Plastika Virant bi tudi ob potencialni selitvi na romunski trg ostali v Sloveniji. To je razvidna prednost podjetja Plastika Virant v primerjavi s konkurenčnimi romunskimi podjetji, ki imajo manjše možnosti glede črpanja ter dosegljivosti sredstev za R&R (Eurostat, b.l.r).

7.1.4 Že oblikovan ugled in prepoznavnost matičnega podjetja

Podjetje Plastika Virant je prepoznavno slovensko podjetje, ki je na trgu prisotno že več kot 26 let. Imajo dolgoletno tradicijo ter poslujejo z večino držav članic Evropske Unije, velik delež prodaje pa predstavljajo tudi države bivše Jugoslavije, zlasti Srbija, Bosna ter Hrvaška. V zadnjih treh letih pa se je podjetje aktivno usmerilo na rastoče vzhodnoevropske trge ter tako pridobilo kar nekaj kupcev na Madžarskem, Poljskem ter v Romuniji. Med njihovimi kupci se znajdejo tudi podjetja iz Združenih Arabskih Emiratov, Izraela ter Libanona. V letu 2015 so kar 72 % svojih izdelkov prodali izven območja Slovenije, s čimer se podjetje uvršča med izrazito izvozna podjetja z dolgoletno prisotnostjo na tujih trgih. Med obstoječimi kupci so se njihovi izdelki uveljavili kot nadpovprečno kvalitetni, a vselej cenovno ugodni in z nizko stopnjo reklamacij. Kupci izrazito cenijo tudi kratke odzivne čase ter individualni pristop. Iz tega izhaja tudi njihova prednost v primerjavi z ostalimi na novo ustanovljenimi in še ne uveljavljenimi konkurenčnimi proizvodnimi podjetji.

7.1.5 Fleksibilnost proizvodnje z lastno orodjarno

Podjetje ima zaposlene 3 orodjarje in 4 strojne tehnike, ki skrbijo za tehnično, tehnološko, konstrukcijsko ter proizvodno načrtovanje v podjetju. Lastna orodjarna je glavna prednost podjetja v primerjavi z njegovimi konkurenti tako doma kot v tujini, saj jo ima le redko katero proizvodno podjetje, ki se ukvarja z izdelavo plastične embalaže. Lastna orodjarna pomeni 100 % prilagodljivost glede na kupčeve zahteve, s čimer so roki za izdelavo novih orodij kratki, prilagodljivost individualnim potrebam kupca pa visoka. Dolgoletne izkušnje ter dobra usposobljenost kadra so jim omogočile izdelavo že več kot 300 orodij ter posledično konstantno rast in naraščajoče povpraševanje po izdelavi njihovih orodij tudi za tuje naročnike in podjetja.

7.2 Slabost potencialne selitve proizvodnje Plastika Virant v Romunijo

7.2.1 Komunikacijski izzivi z matičnim podjetjem

Podjetja, ki se odločijo za naložbeno obliko vstopa na tuje trge, se soočajo z izzivom, kako rešiti komunikacijske izzive, ki pri tem nastanejo. Podjetje Plastika Virant se bo ob potencialni selitvi na romunski trg soočilo s težavo toka informacij, sprememb in znanja, saj mora tudi po odprtju odvisnega obrata v tuji državi zagotoviti popolnoma enak nivo komunikacije. Za matično podjetje Plastika Virant je zato bistveno, da v na novo odprtem proizvodnem obratu postavi uveljavljen informacijski sistem, ki bo omogočal prenos informacij v realnem času in na zanesljiv način. Vodstvu podjetja in ostalim zaposlenim v matičnem podjetju morajo biti informacije na voljo v realnem času v njim znanih ter uporabnih zapisih, zato je potrebno poenotenje izražanja in jasno definiranje pojmov. Nejasno definiranje načina komuniciranja lahko privede do težav ter ima negativne posledice za podjetje. Za uspešna podjetja, zato velja, da želijo oblikovati takšen informacijski sistem, ki bo minimiziral negotovost odločanja.

7.2.2 Neizkušenost na trgu

Podjetje Plastika Virant spada med mala in srednje velika podjetja, za katera je značilno, da vstopajo na nove trge na podlagi zaznanih priložnosti iz okolja. Potencialni vstop podjetja temelji na osnovnih ali pa slabo pripravljenih analizah, saj ima le redko katero podjetje takšne velikosti na razpolago dovolj sredstev, ki bi jih namenilo v analizo za vstop na nov potencialni trg. Rezultat je slabo poznavanje ter neizkušenost na novem trgu, kar lahko prinese posledice tudi za matično podjetje. Potencialna selitev podjetja Plastika Virant v Romunijo je zaradi slabega poznavanja ekonomskih, kulturnih, okoljskih, socialnih ter političnih dejavnikov zato še toliko bolj tvegana in otežena.

7.2.3 Majhnost podjetja ter nizka pogajalska moč

Podjetje Plastika Virant je s trenutno 52 zaposlenimi, ustvarjenimi nekaj več kot 3,5 milijoni € prometa v lanskem letu ter povprečno letno stopnjo rasti 10 % uvrščeno med hitrorastoča mala in srednje velika podjetja. Število zaposlenih in višina prihodkov je za slovensko povprečje trga sicer visoko, saj podjetje v Sloveniji in na trgu nekdanje Jugoslavije velja za večjega proizvajalca plastične embalaže za kozmetiko in ima zato pri svojih dobaviteljih visoko pogajalsko moč. Ob potencialni selitvi proizvodnje podjetja Plastika Virant bi se število zaposlenih in višina prihodkov povečala, vendar bi podjetje še vedno ostalo v skupini malih in srednje velikih podjetij z do 249 zaposlenih. Iz tega sledi, da bi podjetje z vstopom na romunski trg s populacijo 20 milijonov predstavljalo še vedno relativno majhno podjetje z nizko pogajalsko močjo pri tamkajšnjih dobaviteljih.

7.2.4 Nepoznavanje jezika zaposlenih ter njihovega kulturnega okolja

Podjetje Plastika Virant bi ob potencialni selitvi na romunski trg naletelo na splošna tržna tveganja, kamor uvrščamo tudi kulturne ter jezikovne razlike. Pomen razumevanja in poznavanja lokalnega romunskega jezika je zato izredno velik. Slovenski investitorji se pri naložbah v tujino najpogosteje odločajo za ustanovitev novih podjetij oziroma proizvodnih obratov, t.i. »greenfield« naložb, in le v 15 % za prevzeme ali združitve z lokalnimi podjetji oziroma »brownfield« naložbe. Tovrstni tip naložbe je primeren, kadar so kulturne razlike med vlagateljem ter državo gostiteljico velike, prednost pa je tudi izgradnja povsem novega objekta in prenos najboljših kadrov iz matičnega podjetja. Najboljši kadri ter vodstvo v podjetju Plastika Virant pa bi bili ob selitvi na romunski trg izpostavljeni oviri nepoznavanja romunskega jezika. Kljub temu da je znanje tujih jezikov med poslovnimi in mlajšimi generacijami v Romuniji relativno dobro, je znanje tujih jezikov med manj izobraženim delovnim prebivalstvom slabo. Zato bi Plastika Virant morala za vodenje proizvodnega obrata v Romuniji zaposliti za to ustrezno usposobljene posameznike, ki bi bili sposobni nemotene komunikacije z nižje izobraženimi domačimi proizvodnimi delavci ter tudi tujim vodstvom.

7.2.5 Poslovanje brez ISO certifikata

Trg narekuje vse večje zahteve po kakovosti, zato so se razvili tudi standardi ISO, ki zagotavljajo obvladovanje sistemov kakovosti. Podjetje Plastika Virant še nima pridobljenega certifikata kakovosti ISO, kar bi lahko ob vstopu na tako velik trg, kot je Romunija, in iskanju novih večjih kupcev predstavljalo za podjetje nevarnost. Številni veliki kupci kot pogoj poslovanja postavljajo pridobitev certifikata kakovosti ISO. Takšno pogojevanje bi lahko za podjetje Plastika Virant predstavljalo slabost, saj bi to posledično lahko ogrozilo samo izpeljavo posla z morebitnimi novimi kupci. Podjetje Plastika Virant bi s pridobitvijo certifikata kakovosti ISO imelo večjo preglednost nad poslovanjem ter pregledom poslovnih procesov, boljšo notranjo komunikacijo, večjo kakovost proizvodov ter lažji dostop do globalnega trga in kupcev.

7.2.6 Majhen prodajni asortima

Podjetje se je v zadnjih 26 letih usmerilo predvsem v izdelavo različnih vrst lončkov ter zapork. Prodajni programi podjetja Plastika Virant zajema 29 linij kozmetičnih lončkov volumna od 5 do 500 ml, vendar gre v splošnem le za en tip produkta, in sicer kozmetični lonček. Žal pa njihov prodajni program ne vključuje tudi ostali oblik plastične embalaže, kot so platenke, dozirne pumpice ter tube, ki se prav tako uporabljajo v kozmetični industriji. S selitvijo proizvodnje v Romunijo bi podjetje želelo pridobiti tudi nove velike kupce, ki pa jim je v interesu kupiti vse na enem mestu oziroma vse od enega proizvajalca, saj imajo tako večjo pogajalsko moč, manj logističnih manipulacij, poslujejo z manjšimi stroški in so posledično deležni boljše cene. Zato je majhen oziroma ozek prodajni asortima podjetja Plastika Virant tudi njihova velika slabost, saj velike kupce tako okrnjen nabor izdelkov lahko odvrne od potencialnega sodelovanja.

7.2.7 Slabo avtomatizirana proizvodnja

Podjetje Plastika Virant je začelo poslovanje z le petimi zaposlenimi v garaži družinske hiše, kjer so se vse aktivnosti izvajale ročno. Do danes, ko imajo že 52 zaposlenih, so se določeni procesi že avtomatizirali in mehanizirali, vendar bi bile potrebne na tem področju še velike izboljšave. Podjetje mora, če želi ostati na trgu konkurenčno, znižati stroške proizvodnje, kar pa je z nizko stopnjo avtomatizacije težko izvedljivo. Podjetje se zato sooča z nevarnostjo premajhne avtomatizacije in informatizacije, zaradi česar bi ga ob selitvi proizvodnje na romunski trg lahko podjetja z večjo stopnjo avtomatizacije ogrozila. Podjetja z večjo stopnjo avtomatizacije bi kupcem lahko ponudila bistveno nižjo ceno, kot bi jo lahko ponudilo podjetje Plastika Virant.

7.3 Priložnosti potencialne selitve proizvodnje Plastika Virant v Romunijo

7.3.1 Velik, naraščajoč trg

V letu 2016 je število prebivalcev v Romuniji doseglo že skoraj 20 milijonov. Visoka gospodarska rast, ki je v začetku leta 2016 znašala 4,3 % BDP, nizka brezposelnost, nizke cene energentov, vzdržan javni dolg, nizek proračunski primanjkljaj ter stabilna davčna politika so področja, ki bi podjetju Plastika Virant ob selitvi proizvodnje na romunski trg omogočila nadaljnjo rast ter večjo konkurenčnost v primerjavi z njihovo trenutno konkurenco.

7.3.2 Hitro rastoče gospodarstvo

Romunija za podjetje Plastika Virant predstavlja veliko naložbeno priložnost, saj spada v skupino najhitreje rastočih ter največjih gospodarstev v Evropi. V letu 2015 so zabeležili visoko gospodarska rast. Trend rasti je viden tudi v proizvodnem sektorju, saj je v letu 2015 dosegel 3 % rast glede na leto 2014. Delež uvoza in izvoza iz Romunije narašča, v letu 2015 je slovenski izvoz v Romunijo znašal skoraj 360 milijonov €, slovenski uvoz iz Romunije pa 316 milijonov €. V letu 2013 je romunska vlada, v znak podpore tujim investitorjem, ustanovila oddelek za tuje investicije ter infrastrukturne projekte. Romunski trg za podjetje predstavlja torej tudi veliko priložnost za nadaljnji izvoz in investicije v razvoj proizvodnje.

7.3.3 Nižja cena delovne sile

Cena delovne sile je v Romuniji med najnižjimi v EU-28. Povprečni stroški dela na uro, ki so sestavljeni iz stroškov plač in neplačnih stroškov, so leta 2015 v znašali 5 €. To je bistveno manj, kot je znašalo EU - 28 povprečje (25 €/uro), neplačni stroški so leta 2015 v Romuniji znašali 22 %, neto plača pa je znašala 4.147 €/leto, kar je prav tako bistveno manj kot znaša povprečje EU - 28 (22.047 €/leto). Zakonsko določena minimalna mesečna plača je v Romuniji leta 2015 znašala 218 €, kar je mnogo manj v primerjavi s slovensko bruto plačo (791 €). Poceni delovna sila zato predstavlja veliko priložnost za podjetje Plastika Virant, saj bi lahko na račun cenejše delovne sile dosegli na trgu večjo konkurenčnost ter stroškovno učinkovitost v primerjavi z njihovimi konkurenti.

7.3.4 Visoko število poslovnih con

V Romuniji je preko 50 poslovnih con, kjer za podjetja, ki so v prostocarinskih conah velja 0 % obdavčitev dohodka. Veliko število poslovnih con lahko predstavlja za podjetje Plastika Virant priložnost, saj bi lahko bila potencialna lokacija za selitev proizvodnje v eni izmed poslovnih con ali v njeni neposredni bližini. Poslovne cone, za katere je značilna dobra strateška lega, moderna infrastruktura ter podpora lokalnega okolja, bi podjetju Plastika Virant omogočile potencial za dinamično vključitev na romunski trg. Poleg tega pa

vključitev v poslovno cono predstavlja tudi potencial za navezovanje stikov z ostalimi podjetji iz okolice, tako s kupci kot z dobavitelji.

7.3.5 Boljši dostop do novih trgov ter kupcev

Glavni razlogi za selitev proizvodnje podjetja Plastika Virant, poleg cenejše delovne sile, so tudi bližina večjih kupcev ter dostop do novih trgov ter posledično zmanjšanje visoke odvisnosti od le enega večjega kupca. Nizozemsko podjetje Frapak, ki je glavni kupec podjetja, predstavlja 43 % njihove celotne prodaje, zato bi s selitvijo proizvodnje v Romunijo lahko pridobili nove večje kupce ter posledično razpršili svoje tveganje ter zmanjšali odvisnost od le enega večjega kupca. Trenutni glavni trgi podjetja so države severne Evrope, Nizozemska ter nekdanje države bivše Jugoslavije. Pri selitvi se pojavlja priložnost za prodor podjetja na romunski trg, ki velja za največjega in najhitreje rastočega na področju jugovzhodne Evrope ter zaradi dobre strateške lege nudi stik med Evropo in Azijo. Promet iz Slovenije je možen po cesti, zraku ali železnici. Romunija ima skoraj 2.000 km plovni poti s tremi večjimi morskimi pristanišči in 30 rečnih pristanišč. Po celotni državi je razvito železniško omrežje, pri čemer se vse proge stikajo preko Bukarešte. Podjetje Plastika Virant bi s potencialno selitvijo proizvodnje v Romunijo dobilo boljši dostop do velikega nabora novih potencialnih trgov.

7.3.6 Dostop do lokalnih dobaviteljev ter cenejših lokalnih virov

Podjetje Plastika Virant bi lahko s potencialno selitvijo proizvodnje na romunski trg dobilo dostop do novih velikih ter bolj ugodnih dobaviteljev materiala, strojev ter proizvodnje opreme. To bi pomenilo znižanje stroškov poslovanja ter znižanje stroškov izdelkov ter bi posledično predstavljalo priložnost za doseganje večje konkurenčnosti podjetja Plastika Virant.

7.4 Nevarnosti potencialne selitve proizvodnje Plastika Virant v Romunijo

7.4.1 Rast stroškov dela

Stroški dela v Romuniji so trenutno med najnižjimi znotraj EU - 28 (5 €/ura), takoj za Bolgarijo, kar je glavni razlog, zaradi česar podjetje Plastika Virant razmišlja o potencialni selitvi proizvodnje na romunski trg. Vselej pa obstaja nevarnost, da bodo v prihodnjih letih oziroma desetletjih stroški dela zrastle in podjetje bo tako izgubilo glavni element, ki jim je omogočal doseganje nizkih stroškov proizvodnje. To lahko privede do zmanjšanja konkurenčnosti podjetja Plastika Virant v primerjavi z ostalimi podjetji na trgu.

7.4.2 Povečanje stopnje fluktuacije in migracije

V Romuniji so neto migracije v letu 2015 predstavljale -0,24 oseb na 1000 oseb, kar pomeni, da se je v omenjenem letu več oseb izselilo iz države, kot priselilo. Ob potencialni selitvi

proizvodnje podjetja Plastika Virant lahko velik delež migracij v prihodnosti pomeni izseljevanje lokalnega prebivalstva v države z višjim življenjskim standardom. To bi lahko pomenilo, da se bo nivo stroškov dela tudi v Romuniji postopoma povečal, kar lahko privede do povečanja stroškov proizvodnje Plastika Virant in posledično do znižanja njihove konkurenčne prednosti.

7.4.3 Politična in ekonomska nestabilnost

Zaradi gospodarske krize je vlada leta 2010 uvedla ostre varčevalne ukrepe, dve leti kasneje pa je to vodilo do velikih uličnih shodov in spopadov. Sledil je padec vlade, kar je državo pahnilo v politično nestabilnost. Od leta 2012 do danes se je stanje postopoma umirilo, trenutno politično stanje v Romuniji je stabilno, z nizko brezposelnostjo, stabilno davčno politiko, visoko gospodarsko rastjo, postopno liberalizacijo, nizkim javnim dolgom ter vzdržnim proračunskim primanjkljajem. Kljub temu pa obstaja ob potencialni selitvi proizvodnje Plastike Virant na romunski trg nevarnost, da bi se blaginja v državi zopet poslabšala in privedla do ponovnih političnih in ekonomskih nesoglasij.

7.4.4 Nizka kupna moč

Kupna moč v Romuniji je bila leta 2015 med najnižjimi v EU - 28, pri čemer so izdatki za potrošnjo gospodinjstev leta 2014 v Romuniji znašali 60,9 %. V primerjavi z letom 2009 so izdatki za potrošnjo gospodinjstev v Romuniji do leta 2014 ostali skoraj nespremenjeni. Če se tudi v prihodnjih letih kupna moč ne bo povečala oziroma se bo le-ta še zmanjšala, lahko to predstavlja ob morebitni selitvi proizvodnje na romunski trg za podjetje Plastika Virant nevarnost. V primeru padca kupne moči pod minimalno se lahko zgodi, da bo delež prodaje od potencialnih romunskih kupcev padel. To lahko ponovno povzroči veliko odvisnost podjetja Plastika Virant od podjetja Frapak, kar bi predstavljalo za podjetje veliko nevarnost. Poleg tega pa padec kupne moči pomeni tudi veliko grožnjo politični stabilnosti v državi.

7.4.5 Padec ugleda podjetja zaradi proizvodnje v manj razviti državi

Proizvodno podjetje Plastika Virant lahko ob potencialni selitvi proizvodnje na romunski trg doživi padec ugleda v očeh obstoječih kupcev zaradi proizvodnje v manj razviti državi. To velja zlasti za kupce iz držav severne in srednje Evrope, ki imajo lahko pomisleke glede zagotavljanja enakega nivoja kakovosti, kot so ga bili vajeni do sedaj s proizvodi iz Slovenije. Kljub dejstvu, da bi se podjetje zavezalo k enaki oziroma zaradi večje avtomatizacije in mehanizacije še višji kakovosti, lahko kupci selitev vidijo le kot zmanjševanje stroškov na račun kvalitete. Takšen odziv obstoječih kupcev lahko ogrozi poslovanje podjetja in posledično vodi v izgubo posla.

7.4.6 Pojav substitutov

Drastično povišanje cen plastike predstavlja za podjetje Plastika Virant nevarnost, saj bi to pomenilo, da izdelava kozmetičnih lončkov v prihodnosti ne bi bila več cenovno smotrna.

Poleg tega obstaja tudi velika nevarnost zamenjave plastike z biorazgradljivo plastiko. Biorazgradljiva plastika je na trgu prisotna že nekaj let, vendar je zaradi svoje kemijske sestave in enostavne razgradljivosti neprimerna za shranjevanje večine kozmetičnih preparatov. Pojav substitutov plastične embalaže, kamor že vrsto let uvrščamo tudi stekleno embalažo, bi za podjetje predstavljal ob selitveni investiciji v novo proizvodnjo v Romuniji veliko nevarnost, saj so vsi njihovi izdelki in znanje osnovani na plastiki.

8 PRIPOROČILA VODSTVU

Podjetje Plastika Virant, ki se trenutno sooča s pomanjkanjem proizvodnih prostorov ter s preveliko zasedenostjo proizvodnih kapacitet, mora v čim krajšem času sprejeti strateško odločitev glede nadaljnjega načina poslovanja. Trenutno stanje namreč podjetju ne omogoča zadovoljevanja vseh potreb obstoječih ter novih kupcev. Poleg tega pa jim prezasedenost proizvodnje predstavlja nevarnost, saj zaradi pomanjkanja proizvodnih kapacitet ne morejo sprejeti naročil novih kupcev, kar bi jim pomagalo pri zmanjšanju visoke odvisnosti zgolj od njihovega glavnega kupca, podjetja Frapak, ter hkrati omogočilo razpršitev tveganja.

Na podlagi predhodno predstavljenih analiz podjetju svetujem, naj za selitev proizvodnje izbere romunski trg, pri selitvi proizvodnje v Romunijo pa naj kot način oblike vstopa izbere premoženjsko obliko, med katerimi je najprimernejša neposredna investicija v tujino, in sicer na način »greenfield« naložbe. To je za podjetje Plastika Virant vsekakor boljši način vstopa na trg kot prevzem ali združitev z lokalnimi podjetji. Tovrstni tip naložbe je v primeru selitve v Romunijo zelo primeren, saj so kulturne razlike med vlagateljem ter državo gostiteljico velike, prednost pa sta tudi izgradnja povsem novega objekta in prenos najboljših kadrov iz matičnega podjetja. Slabosti, ki jih vidim, pa so predvsem dolgotrajni ter zapleteni postopki in težave z najemanjem tuje delovne sile ter njihova priučitev glede na zahteve podjetja.

Pri odločitvi podjetja za selitev proizvodnje na romunski trg podjetje opozarjam na nevarnosti kulturne ter fizične oddaljenosti, saj so razlike v jeziku, poslovnih praksah, izobrazbi, religiji, kulturi, političnem sistemu ter stopnji industrijskega razvoja v primerjavi s Slovenijo velike. Pri finančni analizi poslovanja podjetja sem ugotovila, da imajo stabilno rast prihodkov, pozitiven poslovni izid, rast dobička ter učinkovito razporeditev sredstev. Kljub dejstvu da podjetje trenutno zelo dobro posluje, pa obstajajo določene potencialne nevarnosti, ki lahko poslovanje na dolgi rok ogrozijo. Pri analizi obstoječega stanja podjetja sem zaznala, da obstajajo visoka tveganja zaradi prevelike odvisnosti od podjetja Frapak in posledično od stabilnosti tržišč, na katerih le-ta posluje. Podjetje se mora zato v primeru odločitve za selitev proizvodnje v Romunijo osredotočiti predvsem na pridobivanje novih kupcev, ki mu bodo omogočili večjo razpršenost tveganja in posledično manjšo odvisnost od razmer na tržiščih centralne in severne Evrope, ki so glavni trg podjetja Frapak. Prednosti pri potencialni odločitvi za selitev v Romunijo so tudi razmeroma enostaven proizvodni proces, baza slovenskega znanja, domače R&R ter privatno lastništvo, saj je podjetje še vedno v družinski lasti in ga vodi ena oseba. Slabosti, ki lahko podjetje doletijo, pa so

povezane s komunikacijski izzivi z matičnim podjetjem v Sloveniji, nepoznavanjem lokalnega jezika, majhnega prodajnega asortimana ter neizkušenostjo v novem, neznanem poslovnem okolju. Podjetju zato svetujem, da v na novo odprtem proizvodnem obratu v Romuniji postavi uveljavljen informacijski sistem, ki mu bo omogočal prenos informacij v realnem času na zanesljiv način, ter bodo s tem zmanjšali tveganje komunikacijskih težav. Podjetju svetujem, da za vodenje proizvodnega obrata v Romuniji zaposli za to ustrezno usposobljene posameznike, ki bodo omogočali nemoteno komunikacijo med nižje izobraženimi domačimi proizvodnimi delavci ter slovenskim vodstvom. Podjetje mora, če želi pridobiti večje nove kupce na trgu, povečati in dopolniti svoj prodajni program z dopolnilnimi proizvodi, kot so plastične pumpice, tube, airless embalaža ter plastenke. Razširitev ponudbe bo velikim kupcem omogočala zadovoljevanje celotnih potreb posameznih kozmetičnih linij. Podjetju predlagam tudi večjo avtomatizacijo novega proizvodnega obrata v Romuniji, saj bodo tako lahko dosegli zastavljen cilj znižanja stroškov in posledično višji dobiček. Hkrati pa jim bo večja avtomatizacija proizvodnje omogočala boljšo konkurenčnost na romunskem trgu.

Priložnosti, ki jih lahko podjetje izkoristi ter mu lahko pomagajo na poti do njegovega zastavljenega cilja, so: velik in stalno naraščajoč romunski trg ter izrazito nizka cena delovne sile. Poleg tega obstaja v Romuniji veliko število industrijskih con, zaradi česar svetujem vodstvu podjetja, da naj pri izbiri potencialne lokacije za selitev v Romuniji preuči možnost nakupa zemljišča v eni izmed poslovno industrijskih con. Vključitev v poslovno cono bi podjetju Plastika Virant predstavljala tudi velik potencial za mreženje in navezovanje stikov s potencialnimi novimi kupci, dobavitelji ter ostalimi podjetji iz okolice. Nevarnost podjetju vsekakor predstavlja padec ugleda podjetja zaradi selitve proizvodnje v manj razvito državo, nenaden pojav substitutov ali pa drastično povečanje stroškov dela. Podjetju svetujem, da svojo konkurenčno prednost novega proizvodnega obrata ne gradi zgolj na temelju trenutno nizkih stroškov dela romunske delovne sile, saj lahko nastop višjih stroškov dela ter obdavčitev to konkurenčno prednost v trenutku izniči. Predlagam, da se zato osredotočijo bolj na konkurenčno prednost, ki bo temeljila na visoki avtomatizaciji proizvodnje, specifičnem znanju ter njihovem R&R. Podjetje mora vsem obstoječim strankam predstaviti selitev proizvodnje v Romunijo kot poslovno priložnost, katere cilj ni zmanjšanje kvalitete izdelkov na račun nižjih stroškov. Substituti na trgu že obstajajo, zato mora podjetje nenehno slediti trendom v kozmetični industriji ter se redno udeleževati sejmov, saj je to edini način, da lahko strankam ponudi izdelke, ki jih narekuje povpraševanje na trgu.

Podjetje naj si natančno določi strategijo in cilje, ki pa jih mora najprej opredeliti ter šele nato najti način, kako jih čim bolj optimalno doseči. Če bo namreč podjetje v mednarodne poslovne odnose vstopilo nepripravljeno, brez ustreznega znanja in izkušenj ter s pomanjkanjem informacij, lahko takšna internacionalizacija pripelje podjetje do velikih težav ter posledično do njegovega propada. Plastika Virant se uvršča med mala in srednje velika podjetja, za katera velja, da lahko že ena sama napačna odločitev pripelje podjetje do brezizhodne situacije. Zato je potrebno upoštevati dejstvo, da je mednarodno poslovanje

izziv, na katerega se morajo v vodstvu podjetja ustrezno pripraviti in se ga lotiti sistematično ter premišljeno. Selitev podjetja Plastika Virant na romunski trg vsekakor zahteva strokovno pripravo ter premišljen in usklajen program izvedbe.

SKLEP

Internacionalizacija je v današnjih časih neizbežen proces, ki za podjetje predstavlja številne priložnosti, vendar ga hkrati izpostavlja tudi nevarnostim in tveganju zaradi nepoznavanja novega okolja. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki igra osrednjo vlogo pri odločitvi podjetij za internacionalizacijo, je majhnost domačega trga. Slovenska podjetja se zavedajo, da sta zaradi majhnosti domačega trga za njihovo rast in razvoj nujna internacionalizacija dejavnosti ter vstop na nove tuje trge. Podjetja z internacionalizacijo zmanjšujejo slabosti majhnosti domačega nacionalnega trga in povečujejo možnosti nastanka sinergijskih učinkov ter doseganja ekonomij obsega. Ti namreč podjetja silijo, da zapolnijo svoje proizvodne kapacitete ter zmanjšajo tveganja ter odvisnost od domačega trga. Hkrati pa internacionalizacija vodi v odkrivanje novih trgov, ki omogočajo podjetju večje donose. Na seznamu najpogostejših razlogov za selitev oziroma širitev podjetja na tuje trge so cenejša delovna sila, bližina dobaviteljev, bližina trga, dostop do kvalificirane delovne sile, ugodna davčna zakonodaja, kakovostni proizvodni prostori ter bližina surovin. Sam postopek internacionalizacije zahteva kapital ter določeno znanje, zaradi česar je to običajno dolgotrajen proces in se je nanj potrebno ustrezno pripraviti. Podjetje ob vstopu na novi trg v povprečju potrebuje za njegovo osvajanje 3 do 4 leta, saj postanejo šele po tem obdobju izvozne količine ter vrednosti takšne, da omogočajo doseganje donosnosti poslovanja na tujem trgu. V podjetju Plastika Virant se že dlje časa soočajo s prezasedenostjo proizvodnih prostorov ter premajhnih proizvodnih kapacitet, kar jim onemogoča zadovoljevanje trenutnega povpraševanja kupcev. Zaradi tega so se odločili, da je potrebno na tem področju najti rešitev, ki bi vključevala širitev proizvodnje. Glavni namen naloge je bil preučiti proces selitve podjetja na tuje ciljne trge ter analizirati, kako je sestavljeno poslovno okolje podjetja. Na podlagi analize poslovnega okolja podjetja sem preverjala smotrnost selitve proizvodnje podjetja Plastika Virant v državo s cenejšo delovno silo. Pri tem sem želela dobiti odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Za odgovor na prvo raziskovalno vprašanje, ki se je glasilo, kateri so ključni dejavniki pri odločitvi podjetja za selitev proizvodnje v državo s cenejšo delovno silo, sem si pomagala s pregledom literature, povezane s tem. Ugotovila sem, da so ključni dejavniki, zaradi katerih se podjetja odločajo za selitev na trge s cenejšo delovno silo, predvsem v cenejši delovni sili, majhnosti nacionalnega trga, dostopu do novih kupcev in trgov, bližini dobaviteljev, ugodni davčni zakonodaji ter dostopu do kvalificirane delovne sile. Pri iskanju odgovora na drugo raziskovalno vprašanje, ki se je glasilo, katera država bi bila za selitev proizvodnje podjetja Plastika Virant najprimernejša, sem uporabila literaturo in vire, ki se nanašajo na posamezna poslovna okolja v Evropi ter drugod po svetu. S pomočjo PESTEL-analize sem analizirala posamezno poslovno okolje štirih izbranih potencialnih držav za selitev in pri tem ugotovila,

da imajo pri izbiri potencialne države za selitev velik pomen predvsem nizki stroški dela, enostavnost poslovanja, stabilnost gospodarstva, gospodarska rast, višina javnofinančnega primanjkljaja, psihološka ter fizična oddaljenost. Zato sem glede na dobljene podatke zaznala, da izmed vseh štirih obravnavanih držav predstavlja Romunija za podjetje Plastika Virant največji potencial za selitev. Odgovor na tretje raziskovalno vprašanje, ki se je glasilo, ali se selitev proizvodnje v državo s cenejšo delovno silo z vidika stroškovne učinkovitosti izplača, sem pridobila na podlagi SWOT-analize potencialne selitve podjetja Plastika Virant v Romunijo. Za izvedbo SWOT-analize sem uporabila podatke, pridobljene pri iskanju odgovorov na prvo in drugo raziskovalno vprašanje. Zaključila sem, da se selitev v Romunijo, ki spada v skupino najhitreje rastočih ter največjih gospodarstev, zaradi izrazito nizkih stroškov dela glede na ostale članice EU splača.

Magistrska naloga glede na dobljene podatke služi kot priporočilo vodstvu podjetja Plastika Virant in jo lahko v obravnavanem podjetju uporabi kot smernico za nadaljnje raziskave, ki bi bile potrebne v primeru, da se vodstvo dejansko odloči za selitev proizvodnje v Romunijo. Selitev proizvodnje podjetja Plastika Virant na tako velik trg, kot je Romunija, bi bil nedvomno velik izziv in bi predstavljal za podjetje velik in tvegan investicijski ter strateški korak. Odločitev zato ni lahka ter zahteva veliko mero znanja, truda in previdnosti. Vendar je tveganje sestavni del podjetništva in je nekaj, kar je del vsake poslovne odločitve. Tveganju se podjetnik zato nikakor v celoti ne more izogniti, lahko pa se nanj dobro pripravi in se ga nauči obvladovati.

LITERATURA IN VIRI

1. *Afrodita kozmetika*. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.kozmetika-afrodita.com/slo/beauty-care/o-afroditi/poslanstvo,-vizija-in-vrednote/>
2. Albaum, G., & Smith, S. (2005). *Fundamentals of Marketing Research*. London: Sage Publications.
3. Arso. (2016). *Izpusti toplogrednih plinov*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu http://kazalci.arso.gov.si/?data=indicator&ind_id=773
4. Aspelundo, A., & Butsko, V. (2014). Small and middle-sized enterprises offshoring production: a study of firm decisions and consequences. *Journal of Economic & Social Geography*, 101(3), 262-275.
5. Bavdaž, M., Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2008). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Belak, J. (2005). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
7. *Biesterfeld Internowa*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.interowa.at/company,25,en.html>
8. Biloslavo, R. (2008). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
9. Bolgarija. (b.l.a). *V izvozno okno*. Najdeno 20. junija 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bolgarija/Predstavitev_drzave_4285.aspx
10. Bolgarija. (b.l.b). *V izvozno okno*. Najdeno 12. junija 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bolgarija/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_412.aspx
11. Bolgarija. (b.l.c). *V Izvozno okno*. Najdeno 12. junija 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bolgarija/Poslovanje/Ustanavljanje%20družb%20in%20zaposlovanje_6041.aspx
12. Bolgarija. (b.l.d). *V Izvozno okno*. Najdeno 20. junija 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bolgarija/Poslovanje/Dajateve_1057.aspx
13. Bolgarija. (b.l.e). *V Izvozno okno*. Najdeno 19. junija 2016 na spletni strani www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bolgarija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4280.aspx
14. *Bonex*. Najdeno 1. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.bonex.si/default.aspx>
15. Bowman, C. (2003). *Bistvo strateškega management*. Ljubljana: Rokus.
16. Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločane*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Britton, C., & Worthington, I. (2014). *The Business Environment*. Leicester: Leicester Business School.

18. Christopher, E. (2012). *International Management: Explorations Across Cultures*. London: Kogan Page Ltd.
19. Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2005). *International marketing*. London: Edward Elgar Publishing Limited.
20. Dow, R. (2000). Doing business international: Opportunities and risks of international business. *Emerging markets and trade*, 32(2), 56-63.
21. Dubrovski, D. (2013). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV Založba.
23. Dunning, J., & Lundan, S. (2013). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. London: Edward Elgar Publishing Limited.
24. *Elikim*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.elkim.si>
25. European Commission. (2016a). *Country report Bulgaria*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_bulgaria_en.pdf
26. European Commission. (2016b). *Country report Romania*. Najdeno 27. februarja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_romania_en.pdf
27. European Commission. (2016c). *Country report Croatia*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_croatia_en
28. European Commission. (2016d). *Country report Hungary*. Najdeno 17. februarja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_hungary_en.pdf
29. Eurostat. (2016). *Basic economics*. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rd_e_gerdtot&lang=en
30. Eurostat. (b.l.a). *At risk of poverty rate*. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Atriskofpoverty_rate_after_social_transfers_by_most_frequent_activity_status,_2014_\(1\)_\(%25\)_Y16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Atriskofpoverty_rate_after_social_transfers_by_most_frequent_activity_status,_2014_(1)_(%25)_Y16.png)
31. Eurostat. (b.l.b). *Consumption expenditure of households*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Consumption_expenditure_of_households,_2004,_2009_and_2014_YB15.png
32. Eurostat. (b.l.c). *Distribution of income*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Distribution_of_income,_2014_\(25_share_of_GDP\)_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Distribution_of_income,_2014_(25_share_of_GDP)_YB15.png)
33. Eurostat. (b.l.d). *Education and training*. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/data/main-tables>
34. Eurostat. (b.l.e). *Environment tax*. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/environment_tax.php
35. Eurostat. (b.l.f). *High tech sectors*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Economic_statistics_on_high-tech_sectors_in_2012_update.png

36. Eurostat. (b.l.g). *Hourly labour cost*. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Hourly_labour_costs.
37. Eurostat. (b.l.h). *Human resources in science and technology*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Human_resources_in_science_and_technology_-_flows
38. Eurostat. (b.l.i). *Immigration by previous country of residence*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Immigration_by_previous_country_of_residence,_2014_\(1\)_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Immigration_by_previous_country_of_residence,_2014_(1)_YB16.png)
39. Eurostat. (b.l.j). *International trade*. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/images/b/b2/International_trade%2C_2014-15_YB16.png
40. Eurostat. (b.l.k). *National accounts and BDP*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/National_accounts_and_GDP
41. Eurostat. (b.l.l). *Population age structure*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Population_age_structure_by_major_age_groups,_2005_and_2015_\(%25_of_the_total_population\)_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Population_age_structure_by_major_age_groups,_2005_and_2015_(%25_of_the_total_population)_YB16.png)
42. Eurostat. (b.l.m). *Population and population change*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Population_and_population_change_statistics#EU28_population_continues_to_grow
43. Eurostat. (b.l.o). *Public balance and general government debt*. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016.pdf>
44. Eurostat. (b.l.p). *Science technology innovation*. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/web/sciencetechnologyinnovation/data/database>
45. Eurostat. (b.l.r). *Total intramural R&D expenditure*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rd_gerdtot&lang=en
46. Eurostat. (b.l.s). *Waste statistics*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Waste_statistics/sl
47. Evropska centralna banka. (2016). *Konvergenčno poročilo*. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/conrep/cr201606.sl.pdf?eae93e13462573b570774e51ca808092>
48. Fink, H. (2016, 20. januar). Bulgaria profile overview. *Bbc*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bbc.com/news/world-europe-17202996>
49. *Fist*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.fist.si/predstavitev-podjetja>.
50. *Frapak*. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.frapak.com/en/contact/about-us>
51. Fred, D. (2010). *Strategic management: Concept and cases*. London: Pearson Education UK.
52. Friend, G., & Zehle, S. (2004). *Business planning*. London: McGraw-Hill.

53. Frynas, J., & Mellahi, K. (2015). *Global Strategic Management*. Oxford University Press, 12(3), 46-53.
54. Gospodarska zbornica. (b.l.). *Stroški ustanovitve podjetja v drugih državah Evrope*. Najdeno 5. junja 2016 na spletnem naslovu <http://www.pgz.si/upload/File/2015/>
55. Grant, R. (2010). The Michael-Porter theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3), 112-137.
56. Griffin, R. (1998). *International Business*. London: Consult.
57. Hartley, B., & Palmer, A. (2015). *The Business Environment*. London: McGraw-Hill.
58. Hočevar, M., Čadež, S., & Novak, A. (2013). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Hollsen, S. (2013). *Global Marketing*. London: Pearson Education UK.
60. Hrastelj, T. (2008). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Hrvaška. (b.l.a). *V izvozno okno*. Najdeno 15. maja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Predstavitev_drzave_4285.aspx
62. Hrvaška. (b.l.b). *V izvozno okno*. Najdeno 15. maja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_412.aspx
63. Hrvaška. (b.l.c). *V Izvozno okno*. Najdeno 12. maja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Poslovanje/Ustanavljanje%20družb%20in%20zaposlovanje_6041.aspx
64. Hrvaška. (b.l.d). *V Izvozno okno*. Najdeno 13. maja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Poslovanje/Dajateve_1057.aspx
65. Hrvaška. (b.l.e). *V Izvozno okno*. Najdeno 13. marca 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Pregled_gospodarskih_gibanj_4286.aspx
66. Huggins, R., & Izushi, H. (2014). Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter. *Oxford University press*, 24(3), 82-94.
67. Hunger, D., & Wheelen, T. (2014). *Essentials of Strategic Management*. London: Pearson Education UK.
68. Inkpen, A., & Beamish, P. (2012). Bargaining power and knowledge of companies. *Academy Management Review*, 22(1), 170-212.
69. Izvozno okno. (2016). *Statistični indikatorji o državah*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Drzave_Prvi%20del/2016/Indikatorji/2_sep_Indikatorji_.pdf
70. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Jones, E., & Sloman, J. (2014). *Essential Economics for Business*. London: Pearson Education UK.
72. Jus, M. (2010). *Kreditno zavarovanje*. Ljubljana: Sanje.
73. Kaufman, J. (2011). *The personal MBA: Master the Art of Business*. London: Pearson Education UK.

74. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
75. Khanna, T., Palepu, K., & Richard, J. (2010). Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution. *Harvard Business Press*, 52(3), 34-39.
76. Kotler, P. (2014). Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 78–135.
77. Lipis. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.lipis.si>.
78. Madžarska. (b.l.a). V *izvožno okno*. Najdeno 18. januarja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Madzarska/Predstavitev_drzave_4285.aspx
79. Madžarska. (b.l.b). V *izvožno okno*. Najdeno 13. januarja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Madzarska/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_412.aspx
80. Madžarska. (b.l.c). V *Izvožno okno*. Najdeno 12. januarja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Madzarska/Poslovanje/Ustanavljanje%20družb%20in%20zaposlovanje_6041.aspx
81. Madžarska. (b.l.d). V *Izvožno okno*. Najdeno 15. januarja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Madzarska/Poslovanje/Dajatve_1057.aspx
82. Madžarska. (b.l.e). V *izvožno okno*. Najdeno 15. januarja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Madzarska/Pregled_gospodarskih_gibanj.aspx
83. Mahkovec-Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
84. Mahkovec-Brenčič, M., Pfajfar, M., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
85. McClean, D. (2015). *Strategic Planning: As Simple as A, B, C*. Raleigh: Lulu Publishing Services.
86. Miller, D. (2003). Relating Porter's business strategies to environment and structure. *Academy of Management review*, 31(2), 288-314.
87. Močnik, D. (2005). *Strateški management*. Maribor: Univerza v Mariboru.
88. Nechita, R. (2014). How free can Eu become? *Journal Modelling the New Europe*, 13(2), 72–92.
89. Palmer, A., & Hartley, B. (2012). *The Business Environment*. London: McGraw-Hill.
90. *Plastics Europe - Facts*. Najdeno 25. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.plasticseurope.org/the-facts-2015.aspx>
91. Plastika Virant – Finančni podatki. (2015). V *Bizi.si*. Najdeno 10. decembra 2015 na spletni strani <http://www.bizi.si/PLASTIKA-VIRANT-D-O-O/>
92. *Plastika Virant – Izdelki*. Najdeno 1. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.plastika-virant.si/si/katalog-izdelkov/dekoracije-na-izdelkih>
93. Porter, M. (1990). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *Free Press*, 3(2), 46-87.
94. Porter, M. (2004). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *The Business Environment journal*, 8(4), 31-52.

95. Porter, M. (2008). On Competition. *Harvard Business Review Press*, 12(3), 68-72.
96. Prašnikar, J., Cirman, A., & Domadenik, P. (2001). Investment activities of Slovenian companies in the countries of former Yugoslavia. *Economic and business review*, 3(2), 122-153.
97. Rauch, J. (2011). Business and Social Networks in International Trade. *Journal of Economic*, 39(4), 1179-1204.
98. Romunija. (b.l.a). V *izvozno okno*. Najdeno 12. junija 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Romunija/Predstavitev_drzave_4285.aspx
99. Romunija. (b.l.b). V *izvozno okno*. Najdeno 17. junija 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Romunija/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_412.aspx
100. Romunija. (b.l.c). V *Izvozno okno*. Najdeno 17. junija 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Romunija/Poslovanje/Ustanevanje%20družb%20in%20zaposlovanje_6041.aspx
101. Romunija. (b.l.d). V *Izvozno okno*. Najdeno 20. junija 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Romunija/Poslovanje/Dajanje_1057.aspx
102. Romunija. (b.l.e). V *izvozno okno*. Najdeno 12. junija 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Romunija/Pregled_gospodarskih_gibanj.aspx
103. Rugman, A., & Verbeke, A. (2007). How to operationalize Porter's diamond of international competitiveness. *International Business Review*, 35(4), 289-301.
104. Ruzzier, M. (2012). *Izivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Managerjeva knjižnica.
105. *Sloexport*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.sloexport.si>
106. Sloman, J. (2005). *The economic environment of business*. London: Pearson Education UK.
107. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Število podjetij v dejavnosti in po letih*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2
108. Svetlič, M. (2004). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: GV Založba.
109. Šenk, I. (2013). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: GV Založba.
110. Taggart, R. (2013). Evolution of multinational strategy. *Journal of Marketing Management*, 12(3), 531-798.
111. Tielmann, V. (2010). *Market Entry Strategies: International Marketing Management*. Munich: Open Publishing GmbH.
112. *Tovarna Organika*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.tovarnaorganika.si>
113. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec – Novak, M. (2001). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

114. Turnbull, P., Ford, D., & Cunningham, M. (1996). Interaction, relationship and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(3), 34-76.
115. *Uniplast inženiring*. Najdeno 7. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.uniplast.si/o-podjetju/>
116. Vezjak, D. (1987). *Mednarodno trženje*. Maribor: Založba Obzorja.
117. *Vlada republike Hrvaške*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://vlada.gov.hr>
118. Worthington, I., & Britton, C. (2009). *The business environment*. London: Pitman Publishing.
119. Žvirblis, A., & Zinkevičiute, V. (2008). *The integrated evaluation of the macro environment of companies*. London: City Hall.

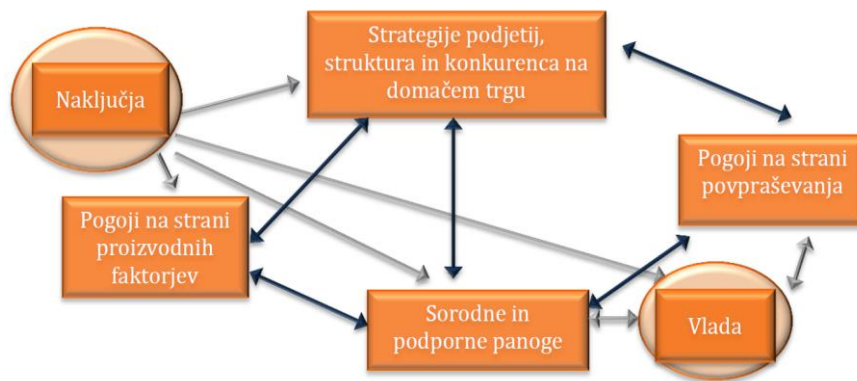
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razširjen Porterjev diamant	1
Priloga 2: Postopek selekcioniranja tujih trgov	1
Priloga 3: Izbor načina vstopa na tuje trge	2
Priloga 4: Primer različnih načinov dekoracije izdelkov	3
Priloga 5: Vprašanja delno strukturiranega intervjuja opravljenega z vodstvom podjetja Plastika Virant	3
Priloga 6: Glavni kupci in dobavitelji podjetja Plastika Virant.....	4
Priloga 7: Tipičen izdelek podjetja Plastika Virant	6
Priloga 8: Organizacijska struktura podjetja Plastika Virant	6
Priloga 9: Statistični indikatorji za Bolgarijo, Romunijo, Hrvaško in Madžarsko.....	7
Priloga 10: Glavni konkurentje podjetja Plastka Virant na slovenskem trgu	8
Priloga 11: Reforme Bolgarskega pravosodnega sistema ter organizacijske oblike družb	9
Priloga 12: Reforme Romunskega pravosodnega sistema ter organizacijske oblike družb..	10
Priloga 13: Reforme Hrvaškega pravosodnega sistema ter organizacijske oblike družb	11
Priloga 14: Reforme Madžarskega pravosodnega sistema ter organizacijske oblike družb	12
Priloga 15: SWOT-analiza potencialne selitve podjetja Plastika Virant na romunski trg.	13

PRILOGA 1: Razširjen Porterjev diamant

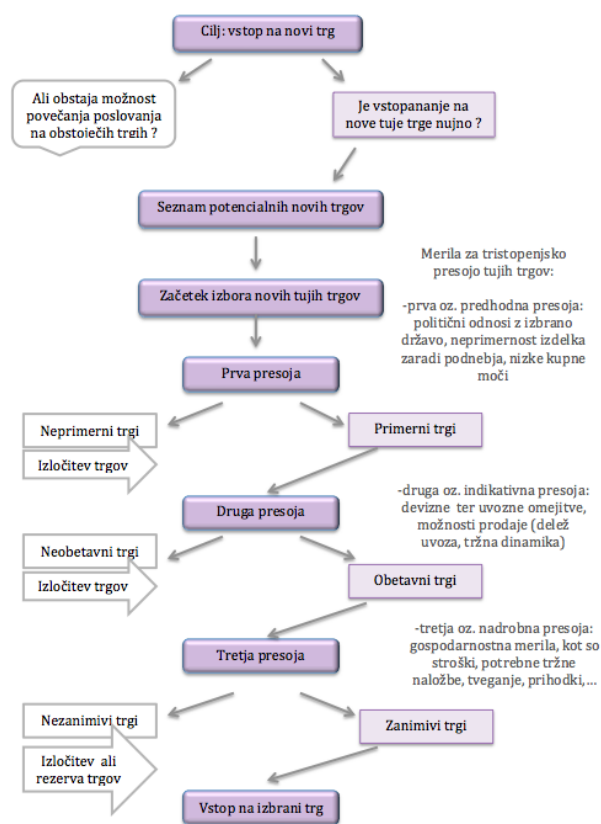
Slika 1: Razširjen Porterjev diamant



Vir: C. Britton & I. Worthington, *The business environment*, 2014, str. 28.

PRILOGA 2: Postopek selekcioniranja tujih trgov

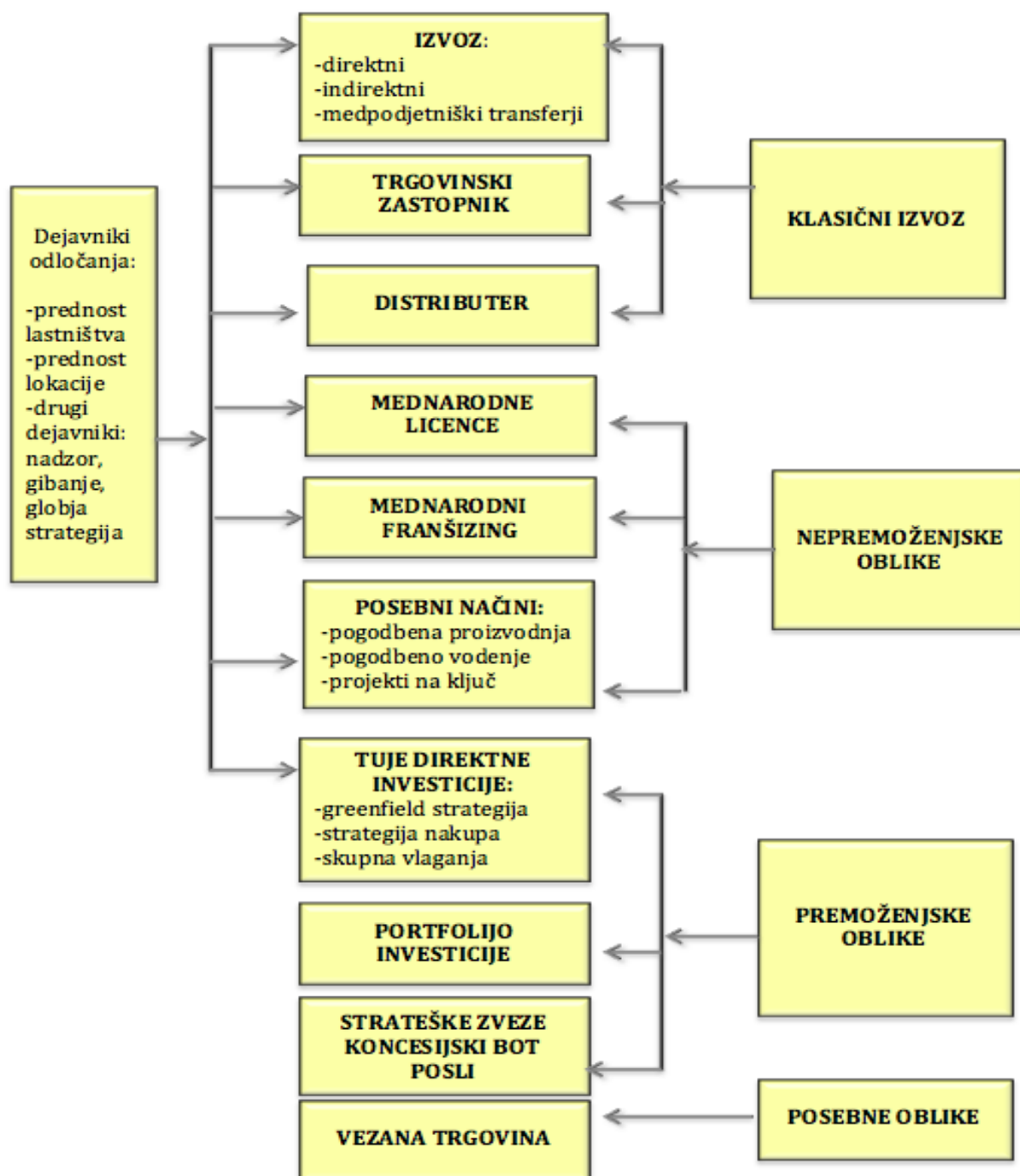
Slika 2: Postopek selekcioniranja tujih trgov



Vir: D. Vezjak, *Mednarodno trženje*, 1987, str. 200.

PRILOGA 3: Izbor načina vstopa na tuje trge

Slika 3: Izbor načina vstopa na tuje trge



Vir: V. Kenda, Mednarodno poslovanje, 2001, str. 154.

PRILOGA 4: Primer različnih načinov dekoracije izdelkov

Slika 4: Različni načini dekoracije izdelkov podjetja Plastika Virant



Vir: Plastika Virant – Izdelki, 2016

PRILOGA 5: Vprašanja delno strukturiranega intervjuja opravljenega z vodstvom podjetja Plastika Virant

1. Kako bi na kratko opisali zgodovino podjetja Plastika Virant?
2. Kakšna je organizacijska struktura v podjetju Plastika Virant?
3. S kakšnimi težavami se trenutno srečujete v podjetju Plastika Virant?
4. Kdo so glavni kupci podjetja Plastika Virant?
5. Kdo so glavni dobavitelji podjetja Plastika Virant?
6. Kdo so glavni konkurentje podjetja Plastika Virant?
7. Katera država se vam zdi za selitev vaše proizvodnje najprimernejša?
8. Kakšni so cilji podjetja Plastika Virant?

PRILOGA 6: Glavni kupci in dobavitelji podjetja Plastika Virant

KUPCI:

- **Frapak Packaging b. v.**

Podjetje Frapak nastopa na trgu embalaže kot ustvarjalno družinsko podjetje z inovativnimi standardi in koncepti embalaže. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1978 na Nizozemskem, od koder še vedno poteka večji del njihovih poslov. Nizozemsko podjetje Frapak je največji kupec podjetja Plastika Virant, v letu 2015 je predstavljal kar 43,14 % celotnih prihodkov podjetja Plastika Virant, hkrati je tudi eden največjih dobaviteljev standardne plastične embalaže na svetu. Svoje izdelke proizvaja na različnih lokacijah po Evropi. V Nemčiji, državah Skandinavije, Italiji in Franciji ima tudi prodajne poslovalnice. Njihov glavni proizvod so plastenke ter lončki iz PET, HDPE in PP polimerov. Od leta 2010 hčerinska družba Flexpet razvija PET embalažo, ki ni usmerjena le na kozmetične izdelke in izdelke za osebno nego, temveč posega tudi na področje farmacije in prehrabnih izdelkov. Frapak Packaging je prejel svoj prvi certifikat kakovosti v letu 2003, dopolnjen pa je bil s certifikatom Lloyd's Register, ki je potrdil skladnost s certifikati ISO 9001 (Frapak, 2016).

- **Bonex, d.o.o.**

Podjetje Bonex je bilo ustanovljeno leta 1989 v Ljubljani in na trgu nastopajo izključno kot distributersko podjetje, saj nimajo svoje lastne proizvodnje. Podjetje Bonex strankam nudi celovito storitev pri izbiri embalaže za kozmetiko skupaj z možnostjo različnih dekoracij. S podjetjem Plastika Virant ima ekskluzivno distributersko pogodbo za države: Poljska, Češka, Slovaška in Romunija. Njegovi prihodki dosegajo tretjino prihodkov podjetja Plastika Virant ter so se v zadnjih letih ustalili nekje okoli 1 milijona € letno. Podjetje Bonex je po odstotkih prometa 2. največji kupec podjetja Plastika Virant, v letu 2015 je predstavljal 10,5 % celotnih prihodkov podjetja Plastika Virant (Bonex, 2016).

- **Kozmetika Afrodita, d.o.o.**

Podjetje Kozmetika Afrodita je bilo ustanovljeno leta 1970 in danes zaposluje 125 ljudi. V letu 2015 je imelo nekaj več kot 11 milijonov € prihodkov ter več kot 500.000 € čistega dobička. Podjetje posluje stabilno in ima v zadnjih letih stabilno skoraj 5 % rast prihodkov. Kozmetika Afrodita je eden izmed najpomembnejših slovenskih kupcev podjetja Plastika Virant, saj od njih neposredno kupuje produkte za svoje končne izdelke lastnih prepoznavnih blagovnih znamk, kot so Beauty Care, Home Care, Afrodita Professional (Kozmetika Afrodita, 2016).

DOBAVITELJI

- **Fist d.o.o.**

Fist je podjetje z več kot 20-letnimi izkušnjami na področju plastičnih granulatov in dodatkov. Imajo zelo široko ponudbo prodajnih materialov priznanih blagovnih znamk, zaradi česar predstavljajo glavnega dobavitelja plastičnih granulatov podjetja Plastika Virant. Izdelki podjetja Fist predstavljajo 48,98 % vseh stroškov podjetja Plastika Virant. V svoji ponudbi nudijo plastične granulate 20 priznanih svetovnih proizvajalcev, ki ponujajo okoli 30 vrst različnih plastičnih granulatov. Gre za stabilno podjetje, ki na letni ravni ustvari v povprečju malo manj kot 30 milijonov € prihodkov predvsem na račun prodaje lastnih izdelkov (Fist, 2016).

- **Biesterfeld Interowa GmbH**

Biesterfeld Interowa GmbH je nemško podjetje, specializirano za plastične granulate, ki pri prodaji svojih surovin nenehno nudi kupcem svetovanje od ideje pa vse do serijske proizvodnje. Svetovanje obsega vsa področja razvoja, vključno z izdelavo laboratorijskih analiz in uporabo sodobne tehnologije. Tovrstno storitev zagotavlja z visoko izobraženim in izkušenim kadrom. Na trgu nudijo materiale visoke kakovosti, saj imajo pridobljen ISO 9001 certifikat. Njihova prodajna mreža je razpršena po številnih evropskih državah, kot so: Avstrija, Češka, Slovaška, Madžarska, Slovenija, Hrvaška, Bolgarija, Srbija, Črna gora, Bosna in Hercegovina, Makedonija in Grčija. Podjetje Plastika Virant s podjetjem Biesterfeld sodeluje že zadnjih nekaj let in gre za njihovega drugega največjega dobavitelja, ki predstavlja 7,15 % vseh njihovih stroškov glede na celotne stroške podjetja (Biesterfeld Interowa, 2016).

- **Uniplast inženiring d.o.o.**

Podjetje Uniplast je bilo ustanovljeno v letu 1992 in so uradni zastopnik za priznane svetovne proizvajalce opreme za predelavo plastike. Sprva so imeli zastopstvo za proizvajalca brizgalnih strojev Dr. Boy in Fahr Bucher ter temperirne naprave Regloplas in toplokanalne sisteme Ewikon na področju Slovenije in bivše Jugoslavije. V naslednjih letih so svojo ponudbo opreme za predelavo plastike razširili z novimi zastopstvi. Svojim strankam zagotavljajo kakovostne servisne storitve, hitro dobavo rezervnih delov in potrošnega materiala, odzivnost ter strokovnost, s čimer ohranjajo svoje kupce in jim hkrati omogočajo sledenje razvoju in trendom v tehnologiji predelave plastike. Podjetje Uniplast predstavlja več kot 7 % celotnih stroškov podjetja Plastika Virant (Uniplast, 2016).

PRILOGA 7: Tipičen izdelek podjetja Plastika Virant

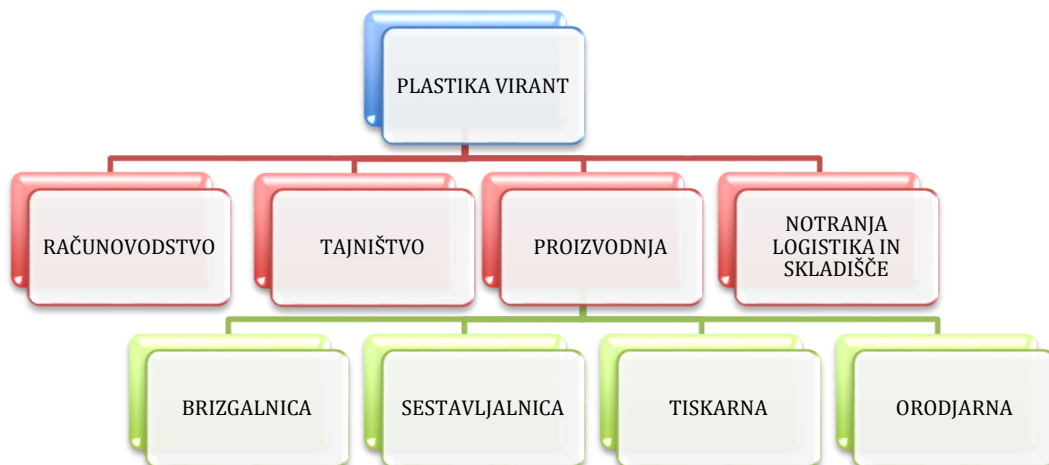
Slika 5: Primer lončka podjetja Plastika Virant



Vir: Plastika Virant – Izdelki, 2016

PRILOGA 8: Organizacijska struktura podjetja Plastika Virant

Slika 6: Organizacijska struktura podjetja Plastika Virant



PRILOGA 9: Statistični indikatorji za Bolgarijo, Romunijo, Hrvaško in Madžarsko

Tabela 1 : Statistični indikatorji za Bolgarijo, Romunijo, Hrvaško in Madžarsko

Statistični indikatorji	Bolgarija			Romunija		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Število prebivalcev (v milijonih):	7,1	7,1	7,2	19,4	19,5	19,7
BDP (v milijardah € po tekočih cenah):	46,0	43,9	42,6	171,4	160,2	149,6
BDP na prebivalca (v tisoč €):	6,5	6,1	5,9	8,8	8,2	7,6
BDP (PPP, v milijardah €):	124,4	112,4	89,8	409,5	369,4	293,2
BDP na prebivalca (PPP, v tisoč €):	17,6	15,8	12,5	21,0	18,7	14,7
Rast BDP (v %):	2,0	3	1,5	4,0	3,7	2,8
Stopnja nezaposlenosti (v %):	9,5	10,1	11,2	6,3	6,6	6,9
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	1,2	-0,1	-1,4	0,4	-0,6	1,1
Uvoz blaga (v milijardah €):	-28,0	-23,9	-23,8	-62,9	-56,9	-53,0
Izvoz blaga (v milijardah €):	24,5	21,4	21,0	53,8	49,1	46,8
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	5,5	7,2	-0,1	7,1	6,3	8,2
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	4,6	4,5	1,5	6,8	6,1	7,7
Vhodne tuje neposredne investicije (v milijardah €):	2,9	2,0	1,5	3,9	3,3	2,9
Slovenski izvoz (v milijonih €):	49,0	173,9	177,7	95,2	360,9	344,2
Slovenski uvoz (v milijonih €):	27,4	92,4	75,6	78,4	316,8	274,1
Statistični indikatorji	Hrvaška			Madžarska		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Število prebivalcev (v milijonih):	4,2	4,2	4,2	9,8	9,9	9,9
BDP (v milijardah € po tekočih cenah):	44,7	43,7	43,0	111,0	106,8	104,0
BDP na prebivalca (v tisoč €):	10,8	10,4	10,1	11,3	10,8	10,5
BDP (PPP, v milijardah €):	93,4	85,5	69,1	252,6	229,2	183,3
BDP na prebivalca (PPP, v tisoč €):	22,4	20,4	16,3	26,1	23,2	18,5
Rast BDP (v %):	1,6	1,8	-0,4	2,6	2,9	3,7
Stopnja nezaposlenosti (v %):	16,9	17,7	19,8	6,5	6,9	7,7
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	0,5	-0,5	-0,2	1,3	-0,1	-0,2
Uvoz blaga (v milijardah €):	-17,1	-17,1	-16,1	-86,6	-81,0	-72,0
Izvoz blaga (v milijardah €):	10,8	10,7	9,7	92,0	85,8	74,7
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	3,8	7,5	7,3	6,7	7,5	7,6
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	2,8	6,9	4,3	6,5	7,3	8,5
Vhodne tuje neposredne investicije (v milijardah €):	1,8	1,6	2,9	3,9	3,8	9,3
Slovenski izvoz (v milijonih €):	474,4	1870,9	1775,0	174,6	697,7	688,4
Slovenski uvoz (v milijonih €):	320,6	1370,2	1084,1	246,9	1013,5	1030,9

Vir: Izvozno okno, Statistični indikatorji o državah, 2016.

PRILOGA 10: Glavni konkurentje podjetja Plastka Virant na slovenskem trgu

• Lipis, d.o.o.

Podjetje Lipis je uveljavljen dobavitelj farmacevtske in kozmetične embalaže. V svoji ponudbi ima različne polimerne platenke, lončke, steklenice ter preostalo embalažo vključno s pestrim izborom zapork in pokrovov. Njihove glavne dejavnosti so lastna proizvodnja zgoraj naštetih izdelkov ter uvoz in distribucija farmacevtske in kozmetične steklene embalaže. Oblikovali in vpeljali so lastno blagovno znamko Propak. Prednost podjetja Lipis je, da poleg izdelkov iz plastike nudijo tudi izdelke iz stekla, kar jim omogoča večjo razpršitev tveganja v primerjavi s podjetjem Plastika Virant. V letu 2015 so ustvarili preko 2 milijona € prihodkov, zaradi česar gre za dokaj velikega konkurenta podjetja Plastika Virant, vendar je njihova slabost v primerjavi s podjetjem Plastika Virant ta, da imajo redno zaposlenih le 7 oseb, vsi ostali pa so samostojni podjetniki ter zunanji izvajalci, zaradi česar predstavljajo za podjetje manj zanesljivo in stabilno delovno silo, saj je njihova fluktuacija večja in imajo manj izkušenj v primerjavi z dolgoletno zaposlenimi delavci v istem podjetju (Lipis, 2016).

• Elkim, d.o.o.

Gre za podjetje z dolgoletno tradicijo predelovanja plastike. Leta 1986 se je začelo ukvarjati s predelavo plastike in izdelovanjem plastične embalaže kot samostojno podjetje. V zadnjih letih se je podjetje izpopolnilo tudi z grafično dejavnostjo, kot je: sitotisk, tampoisk in termotisk. Konkurenčne prednosti podjetja Elkim so, da je 70 % njihove proizvodnje usmerjeno na tuja tržišča, vsi njihovi izdelki so testirani pri ministrstvu za zdravstvo ter dejstvo, da so v sodelovanju z lastnimi orodjarji sposobni v kratkem času izdelati lonček glede na želje posamezne stranke. Slabosti podjetja Elkim v primerjavi s podjetjem Plastika Virant je predvsem slabša tehnološka opremljenost. V letu 2015 do ustvarili le okoli 100.000 € prihodkov, kar predstavlja malo manj kot 3 % celotne prodaje podjetja Plastika Virant, zaradi česar jim podjetje Elkim ne predstavlja večjega konkurenta (Elkim, 2016).

• Tovarna Organika, d.o.o

Tovarna Organika je spletna trgovina, ki trži različne izdelke za izdelavo domače kozmetike, naravnih mil ter sveč, poleg tega pa nudijo tudi embalažo za kozmetiko. Njena prednost v primerjavi s podjetjem Plastika Virant je razpršena dejavnost, saj poleg embalaže prodaja tudi različne vrste surovin. Slabosti podjetja Tovarna Organika pa so, da podjetje nima lastne proizvodnje, temveč le trži izdelke in surovine drugih dobaviteljev, kar pomeni, da naročniki nimajo možnosti nakupa izdelkov, ki bi bili izdelani glede na specifične želje naročnika. Gre za zelo majhno in relativno mlado podjetje, ki se šele uveljavlja na trg, saj so s poslovanjem pričeli šele v letu 2013. Njihov celotni prihodki v letu 2015 so znašali 251.059 €, prihodki od embalaže za kozmetiko pa predstavljajo le manjši delež celotnih prihodkov, zaradi česar podjetje Tovarna Organika ne predstavlja večje konkurence podjetju Plastika Virant (Tovarna Organika, 2016).

- **Sašo Goltez, s. p.**

Je družinsko podjetje, specializirano za izdelavo plastičnih lončkov različnih dimenzij, materialov, barv, ki se uporabljajo za namene kozmetične in prehranske industrije ter v vrtnarstvu. Imajo bogate izkušnje ter tradicijo pri izdelavi orodij in postopkov brizganja plastike. Pri proizvodnji uporabljajo materiale, kot so: PP, PE, PS in SAN. Njihova prednost je hitra izdelava kvalitetnih izdelkov prilagojenim željam kupcev. Slabosti pa so, da nimajo avtomatizirane proizvodnje, zaradi česar ne morejo dovolj hitro zadovoljiti potreb večjih strank ter naročil. Gre za majhno podjetje, v letu 2015 so namreč ustvarili 163.993 € prihodkov, zaradi česar podjetju Plastika Virant ne predstavljajo večje konkurence.

PRILOGA 11: Reforme Bolgarskega pravosodnega sistema ter organizacijske oblike družb

- **Reforme Bolgarskega pravosodnega sistema**

Bolgarski parlament je konec junija 2015 sprejel spremembe Zakonika o civilnem postopku, s ciljem prilagoditve pravil na področju pravnih postopkov v skladu z EU zakonodajo. S tem naj bi olajšali priznavanje in izvrševanje nekaterih odločb civilnega prava. Čeprav je naključno dodeljevanje sodnih zadev v Bolgariji v teoriji obstajajo že nekaj časa, je v praksi to še naprej ostajala velika točka polemike. Tako je Bolgarija, v želji da bi dosegla neodvisnost sodstva, uvedla naključno dodeljevanje sodnih zadev, ki so pomemben instrument za varovanje neodvisnosti in nepristranskosti sodnikov. Po daljših pogajanjih so oktobra 2015 v Bolgariji začeli z izvedbo posodobljenega informacijskega sistema za naključno dodeljevanje sodnih zadev. Vendar je potrebno za pozitivne rezultate, ki naj bi jih prinesla uvedba tega ukrepa, počakati še na rezultate iz prakse. Pomembni elementi za izboljšanje kakovosti bolgarskega pravosodja še vedno manjkajo. V Bolgariji je uporaba sistema za komunikacijo med sodišči in strankami (npr. za vlaganje zahtevkov) še vedno omejena v primerjavi z drugimi državami članicami EU-28. Izboljšanje navedenega bi lahko prispevalo k zmanjšanju zamud in stroškov ter omogočilo lažji dostop do pravnega varstva. Glavni izziv Bolgarskega pravosodja ostaja trajanje postopka v primeru insolventnosti. V zadnjih 4. letih na tem področju ni bilo nobenega napredka pri skrajšanju dolžine teh postopkov, katerih trajanje je še vedno med najdaljšimi izmed vseh držav članic EU-28, kar pomeni, da je čas za upnike, da dobijo nazaj svoja sredstva, neupravičeno predolg in jim je s tem onemogočeno ponovno investiranje njihovega denarja v nove gospodarske aktivnosti. To ima zopet negativen vpliv na splošno gospodarsko okrevanje države in ponovno opozarja, da je potrebno izboljšanje sodnega sistema, ki je ključnega pomena za oblikovanje investitorjem prijaznega okolja (European Commission, 2016a).

- **Organizacijske oblike družb v Bolgariji**

Bolgarski trgovinski zakonik ima opredeljenih naslednjih 5 oblik družb. Družbo z omejeno odgovornostjo (SD), kjer višina osnovnega kapitala ni predpisana in jo lahko ustanovita

najmanj 2 osebi, ki neomejeno in solidarno odgovarjata za obveznosti družbe, pri čemer mora biti partner rezident Bolgarije. Komanditno družbo (KD), kjer višina osnovnega kapitala ni predpisana in jo lahko ustanovita 2 ali več ustanoviteljev, pri čemer komandisti odgovarjajo z višino vloženih sredstev, komplementarji pa neomejeno, pri čemer pa morajo biti partnerji rezidenti Bolgarije. Komanditno delniško družbo (KDA), kjer je predpisan minimalni osnovni kapital 50.000 BGN (cca. 25.000 €) in jo lahko ustanovita dva ali več ustanoviteljev. Delniško družbo (AD), kjer je minimalni osnovni kapital 50.000 BGN ustanovi jo lahko 1 ali več ustanoviteljev, ki odgovarjajo glede na vložena sredstva. Družbo z omejeno odgovornostjo (OD), kjer je osnovni kapital najnižji in znaša 2 BGN, ustanovi jo lahko en ali več ustanoviteljev, ki odgovarjajo le z vloženimi sredstvi (Bolgarija, b.l.c).

PRILOGA 12: Reforme Romunskega pravosodnega sistema ter organizacijske oblike družb

• Reforme Romunskega pravosodnega sistema

Romunski sodni sistem je razvil določena orodja za nadzor nad delom sodišč, kot so statistično informacijska orodja na vseh sodišč, ki jim omogočajo, da spremljajo razmere in sprejmejo potrebne ukrepe za izboljšanje njihovega delovanja. Zakonodajna pobuda za reformo pravosodja, katere namen je bil reševanje sistemskih neučinkovitosti sodišč po vsej državi, je bila na koncu v parlamentu zavržena. Zato vlada razmišlja o alternativnih ukrepih v skladu z osnutkom akcijskega načrta. Podjetja, ki delujejo v Romuniji, so izrazila zaskrbljenost nad predvidljivostjo izida sodnih odločitev, zaradi neusklajene sodne prakse na nižjih stopnjah sodišč. Višja sodišča so zato prevzela aktivno vlogo pri zagotavljanju usklajene razlage sodnih postopkov odločanja. Tako so decembra leta 2015 v sklopu ROL II projekta začeli s spletno objavo sodne prakse, s čimer so želeli prispevati k povečanju doslednosti, s tem ko je postala sodna praksa javno dostopna in transparentna (European Commission, 2016). Dolgotrajno reševanje sodnih odločb, ima lahko negativen vpliv na poslovno zaupanje. Učinkovito izvrševanje sodnih odločb javnih organov se v Romuniji izvaja z zamudo ali pa se sploh ne zaključi. Osutek akcijskega načrta vlade vključuje ukrepe za posodobitev poklica sodnih izvršiteljev. Primer tega je ustvarjanje elektronske baze podatkov o izvrševanju, s čimer bi lahko povečali vlogo in delovanje izvršiteljev. Leta 2015 je vrhovni sodni svet sprejel 16 odločb, ki branijo neodvisnost sodstva in 10 ukrepov, ki branijo strokovni ugled, neodvisnost in nepristranskost sodnikov (European Commission, 2016b).

• Organizacijske oblike družb v Romuniji

Romunski trgovinski zakonik ima opredeljenih naslednjih pet oblik družb. Družbo z neomejeno odgovornostjo (SNC), kjer višina osnovnega kapitala ni predpisana in jo lahko ustanovita najmanj dve osebi, ki neomejeno ter solidarno odgovarjata za obveznosti družbe. Enostavno komanditno družbo (SCS), kjer višina osnovnega kapitala ni predpisana in jo lahko ustanovita dva ali več ustanoviteljev, pri čemer komandisti odgovarjajo z višino

vloženih sredstev, komplementarji pa neomejeno. Komanditno družbo (SCA), kjer višina osnovnega kapitala 90.000 RON in jo lahko ustanovita dva ali več ustanoviteljev, pri čemer komandisti odgovarjajo z višino vloženih sredstev, komplementarji pa neomejeno. Delniško družbo (SA), kjer je minimalni osnovni kapital 90.000 RON in jo lahko ustanovita dva ali več ustanoviteljev, ki odgovarjajo glede na vložena sredstva. Družbo z omejeno odgovornostjo (SRL), kjer osnovni kapital znaša 200 RON, ustanovi lahko od enega do 50 ustanoviteljev, ki odgovarjajo glede na vložena sredstva (Romunija, b.l.c).

PRILOGA 13: Reforme Hrvaškega pravosodnega sistema ter organizacijske oblike družb

• Reforme Hrvaškega pravosodnega sistema

Reorganizacija civilnih sodišč prve stopnje, po reformi sodstva leta 2015, naj bi prinesla na Hrvaškem izboljšanje učinkovitosti. Obseg dela sodnikov naj bi se izenačil, poleg tega pa naj bi civilna sodišča druge stopnje povečala doslednost sodne prakse. Na upravnih sodišč se je leta 2015 zaostanek prepolovil, saj so del obsega dela prevzela sodišča druge stopnje, poleg tega pa so na sodiščih prve stopnje imenovali tudi dodatne sodnike za hitrejše reševanje zaostankov in zamud. Na hrvaškem informacijsko komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT) čedalje bolj uporabljajo pri vodenju sodnih in kazenskih primerov, vendar izziv ostaja pri komunikaciji s strankami. Uvedba IKT na hrvaških sodiščih je na dobri poti in pričakuje se, da bo do konca leta 2016 v veljavi enoten sistem e-datoteke, saj morajo o njen seznaniti še zadnja dva preostala sodišča (Visoko trgovinsko sodišče in vrhovno sodišče). Vendar pa je uporaba IKT v komunikaciji med sodišči in strankami, notarji ter odvetniki še manjka, kar ovira učinkovitost in povzroča dodatne stroške, saj npr. elektronska oddaja zahtevkov za sedaj ni možna. Elektronska dostava sodnih dokumentov, kot je na primer zahteva po likvidaciji finančne agencije in javnih notarskih zadev, je skoraj neobstoječa (European Commission, 2016c).

• Organizacijske oblike družb na Hrvaškem

Hrvaški trgovinski zakonik ima opredeljenih pet oblik družb. Družbo z neomejeno odgovornostjo (J.T.D.), kjer osnovni kapitala ni predpisana in jo lahko ustanovita najmanj dva partnerja, ki neomejeno in solidarno odgovarjata za obveznosti. Komanditno družbo (K.D.), kjer višina osnovni kapital ni predpisana in jo lahko ustanovita dva ali več partnerja, pri čemer komandisti odgovarjajo z vloženimi sredstvi, komplementarji pa neomejeno. Delniško družbo (D.D.), kjer je minimalni osnovni kapital 200.000 HRK in jo lahko ustanovita en ali več ustanoviteljev, ki odgovarjajo glede na vložena sredstva. Družbo z omejeno odgovornostjo (D.O.O.), kjer osnovni kapital znaša 20.000 HRK, ustanovi jo lahko od enega do treh ustanoviteljev, ki odgovarjajo glede na vložena sredstva. Enostavno družbo z omejeno odgovornostjo (J.D.O.O.), kjer osnovni kapital znaša 10 HRK, ustanovi jo lahko od enega do treh ustanoviteljev, ki odgovarjajo glede na vložena sredstva (Hrvaška, b.l.c).

PRILOGA 14: Reforme Madžarskega pravosodnega sistema ter organizacijske oblike družb

• Reforme Madžarskega pravosodnega sistema

Februarja leta 2015 je vlada sprejela razvojno strategijo za javno upravo in javne službe za obdobje 2014 do 2010, katere cilj je bil zmanjšanje administrativnih bremen za 20 %, skrajšanje časa obdelave postopka za 20 % in znižanje upravnih taks ter dajatev za 10 %. Leta 2015 je bil na Madžarskem sprejeti tudi zakon za zmanjšanje birokracije v javni upravi s poenostavitvijo postopkov, skrajšanjem rokov in postopkov za izdajo različnih dovoljenj, ki je stopil v veljavo 1. januarja 2016. V decembru 2015 je madžarski parlament sprejel nov poseben zakon na področju e-uprave, ki je postopoma začel veljati od januarja 2016 do januarja 2017 in bo zagotavlja pravno podlago za načrtovano razselitev elektronskih storitev v javni upravi (European Commission, 2016d).

• Organizacijske oblike družb na Madžarskem

Madžarski trgovinski zakonik ima opredeljenih naslednjih 5 oblik družb. Družbo z neomejeno odgovornostjo (KKT), kjer višina osnovnega kapitala ni predpisana in jo lahko ustanovita najmanj dva partnerja, ki neomejeno ter solidarno odgovarjata za obveznosti družbe. Komanditno družbo (BT), kjer višina osnovnega kapitala ni predpisana in jo lahko ustanovita dva ali več partnerja, pri čemer komandisti odgovarjajo z višino vloženih sredstev, komplementarji pa neomejeno. Javno delniško družbo (NJRT), kjer je minimalni osnovni kapital 20 milijonov HUF in jo lahko ustanovita en ali več ustanoviteljev, ki odgovarjajo glede na vložena sredstva. Delniško družbo (ZRT), kjer je minimalni osnovni kapital 5 milijonov HUF in jo lahko ustanovita en ali več ustanoviteljev, ki odgovarjajo glede na vložena sredstva. Družbo z omejeno odgovornostjo (KFT), kjer osnovni kapital znaša 3 milijone HUF, ustanovi jo lahko en ali več ustanoviteljev, ki odgovarjajo glede na vložena sredstva (Madžarska, b.l.c).

PRILOGA 15: SWOT-analiza potencialne selitve podjetja Plastika Virant na romunski trg

Tabela 2: SWOT-analiza potencialne selitve podjetja Plastika Virant na romunski trg

Selitev proizvodnje Plastika Virant na romunski trg	
Prednosti	Slabosti
1. Visoko kakovostni izdelki 2. Enostaven proizvodni proces 3. Slovensko znanje, R&R 4. Enostavna organizacijska struktura (podjetje v družinski lasti) 5. Že oblikovan ugled in prepoznavnost matičnega podjetja 6. Fleksibilnost proizvodnje ter lastna orodjarna	1. Komunikacijski izzivi z matičnim podjetjem 2. Neizkušenost na trgu 3. Majhnost podjetja ter nizka pogajalska moč 4. Nepoznavanje jezika zaposlenih 5. Poslovanje brez ISO certifikata 6. Majhen prodajni asortiman 7. Slabo avtomatizirana proizvodnja
Priložnosti	Nevarnosti
1. Velik, naraščajoč trg 2. Nižja cena delovne sile 3. Hitro rastoče gospodarstvo 4. Visoko število poslovnih con 5. Boljši dostop do novih trgov in kupcev 6. Dostop do lokalnih dobaviteljev 7. Dostop do cenejših lokalnih virov	1. Rast stroškov dela 2. Povečanje stopnje fluktuacije in migracij 3. Politična ter ekonomska nestabilnost 4. Nizka kupna moč 5. Padec ugleda podjetja zaradi selitve proizvodnje v manj razvite države 6. Pojav substitutov