

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA IN MOŽNOSTI SODELOVANJA
NA FRANCOSKEM TRGU ZA PODJETJE
EZS D.O.O.**

Ljubljana, junij 2016

MARTIN PEČOVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Martin Pečovnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza poslovnega okolja in možnosti sodelovanja na francoskem trgu za podjetje EZS d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Alešem Pustovrhom.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POSLOVNEGA OKOLJA.....	2
1.1 Zunanje okolje podjetja	3
1.2 Notranje okolje podjetja.....	8
1.2.1 SWOT analiza	8
1.3 Oblike vstopanja na tuje trge	10
1.3.1 Izvozni način.....	12
1.3.2 Pogodbeni način	13
1.3.3 Investicijske oblike	15
1.4 Priložnosti internacionalizacije za slovenska mala in srednja podjetja	15
1.5 Problemi pri sodelovanju	16
2 O PODJETJU EZS D.O.O.	17
2.1 Osnovni podatki o podjetju.....	17
2.2 Predstavitev in zgodovina podjetja	17
2.3 Zgodovina sodelovanja s francoskim podjetjem	19
3 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA DELOVANJA PODJETJA EZS d.o.o. ZA PODROČJE FRANCIE.....	20
3.1 Splošna dejstva o Franciji	20
3.2 Politično-pravno okolje.....	21
3.3 Ekonomsko okolje	22
3.3.1 Zunanja trgovina.....	23
3.3.2 Bilateralni odnosi s Slovenijo.....	24
3.3.3 Gradbeni sektor v Franciji	25
3.4 Socio-kulturno okolje	25
3.5 Tehnološko okolje.....	26
3.6 Pravno in naravno okolje	27
4 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA DELOVANJA	28
4.1 Kupci.....	28
4.2 Dobavitelji	30
4.3 Konkurenca	31
4.4 Substituti in omejitve	32
4.5 Možnost vstopa novih podjetij na trg	33
5 SWOT ANALIZA	33
5.1 Prednosti	34
5.2 Slabosti.....	35
5.3 Priložnosti	36
5.4 Nevarnosti	36
6 ANALIZA MOŽNOSTI ZA SODELOVANJE	37
7 ANALIZA TVEGANJA	38
7.1 Kako pravilno izbrati poslovne partnerje.....	39

7.2	Vrste tveganj	39
7.2.1	Plačilno tveganje	39
7.2.2	Tečajno tveganje	40
7.2.3	Prevzem blaga	40
7.2.4	Kreditno tveganje	40
SKLEP		41
LITERATURA IN VIRI		43
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prednosti in slabosti za dajalca licence	14
Tabela 2:	Prednosti in slabosti za jemalca licence	14
Tabela 3:	Prikaz priložnosti internacionalizacije za slovenska podjetja (*Op.: 1-strinjanje, 5-nestrinjanje)	16
Tabela 4:	Podatki o podjetju EZS d.o.o.	17
Tabela 5:	Prikaz rasti prihodkov med leti 2009 in 2014	19
Tabela 6:	Splošni podatki o Franciji	20
Tabela 7:	Politično-pravna dejstva o Franciji	21
Tabela 8:	Izvoz in uvoz med leti 2009 in 2014 (v 1.000 EUR)	24
Tabela 9:	Blagovna menjava med Slovenijo in Francijo v letih 2009-2015 (v 1.000 EUR)	24
Tabela 10:	SWOT analiza podjetja EZS d.o.o.	33
Tabela 11:	Največja poslovna tveganja po pomembnosti, ki so jim izpostavljena slovenska podjetja (v %)	38

KAZALO SLIK

Slika 1:	Prikaz poslovnega okolja podjetja	3
Slika 2:	Tri glavne faze ciljnega trženja	11
Slika 3:	BDP per capita Francije med leti 2007 in 2014 (v EUR)	22
Slika 4:	Prikaz deležev kupcev podjetja EZS d.o.o. v prometu 2015 (v % po področjih):.	29

UVOD

Za vsa podjetja v slovenskem gospodarstvu je pomembno, da v nenehno spreminjajočem se okolju izkoristijo svoje potenciale. Na eni strani govorimo o podjetjih, ki svoje izdelke/storitve ponujajo v domačem okolju, po drugi strani pa o podjetjih, ki so zaradi manjšega obsega domačega povpraševanja primorana izkoriščati potenciale internacionalizacije z usmeritvijo na določen regionalen trg. Podjetje, ki ga bom analiziral, izdeluje nišni izdelek, ki se uporablja tudi na področju gradbeništva. Slovenski gradbeni sektor je v krizi že od leta 2008, obseg investicij na trgu se zaradi slabših pogojev financiranja ter zaradi majhnosti slovenskega gospodarstva zmanjšuje, zato je izvoz edina logična in smiselna pot.

Predmet mojega diplomskega dela je analiza poslovnega okolja države Francije za mikro podjetje EZS d.o.o., ki izdeluje izolacijske vrvi iz kamene volne. Podjetje je vrsto let sodelovalo s ključnim kupcem iz Francije, vendar je z njim prekinilo sodelovanje, zato je potrebno poiskati nove potencialne kupce in trge.

Glavna hipoteza moje diplomske naloge je preučevanje možnosti širjenja na tuje trge Evropske Unije (v nadaljevanju EU), v konkretnem primeru v Francijo. Za izvozna podjetja, še posebej tista, ki izdelujejo nišne izdelke z omejenimi možnostmi uporabe, je izrednega pomena poiskati točno določen segment kupcev, ki bi jim svoje izdelke lahko ponudili. Pri vstopu na tuj trg pa je potrebno dobro poznati vse prednosti in slabosti, s katerimi se podjetje sooča ter skozi okolje definirati priložnosti in nevarnosti, ki se pri vstopu lahko pojavijo. Obstaja več različnih možnosti in načinov vstopanja na tuj trg, zato bom preko analize sodelovanja le-te predstavil in priporočil, kako v danem trenutku najbolje izkoristiti resurse podjetja pri vstopu na francoski trg. Ker pa se podjetje pri vstopu na nov trg vedno sooča z določenimi tveganji, bom v zadnjem poglavju opredelil tudi nevarnosti, ki lahko negativno vplivajo na poslovanje s francoskimi podjetji. Na podlagi spoznanj diplomske naloge bom hipotezo potrdil ali zavrnil.

Osrednji cilj diplomskega dela je izdelati strategijo vstopa na francoski trg. S pomočjo analize okolja (ožjega in širšega) bom izdelal PEST in SWOT analizi za podjetje EZS d.o.o., v katerih bodo zajeta vsa dejstva, ki jih je potrebno vključiti v samo strategijo. Nadalje bom preučil, katera (glede na obstoječe stanje v podjetju in glede na razpoložljiva sredstva) je v danem trenutku najboljša strategija za vstop na francoski trg. V zadnjem poglavju pa bodo predstavljena tudi potencialna tveganja za podjetje EZS d.o.o. pri sodelovanju z novimi kupci.

Pri izdelavi diplomske naloge sem informacije črpal iz različnih virov, tako domačih kot tujih. Predpostavljam, da bo o državi Franciji možno pridobiti dovolj relevantnih podatkov za kvalitetno raziskavo.

Diplomsko delo je razdeljeno na 7 poglavij. V prvem poglavju bom teoretično predstavil poslovno okolje podjetja, tako širše kot ožje. V drugem poglavju bom predstavil podjetje EZS d.o.o., njegovo zgodovino in razvoj skozi obdobja. V tretjem poglavju bom izdelal analizo širšega okolja za Francijo in predstavil dejstva iz vseh sestavin širšega okolja. V četrtem poglavju bom preučil ožje okolje podjetja EZS d.o.o., predstavil bom kupce, dobavitelje, konkurenco in substitute. V petem poglavju bom izdelal SWOT analizo, ki bo prikazala obstoječe stanje podjetja ter opozorila na potenciale in nevarnosti. V šestem poglavju bom analiziral možnosti za sodelovanje tako z vidika priložnosti, kot z vidika nevarnosti ter z oblikami vstopa na tuje trge. V sedmem poglavju pa bom analiziral tveganje, ki opozarja na pomembnost izbora ustreznih poslovnih partnerjev ter rizike sodelovanja z le-temi.

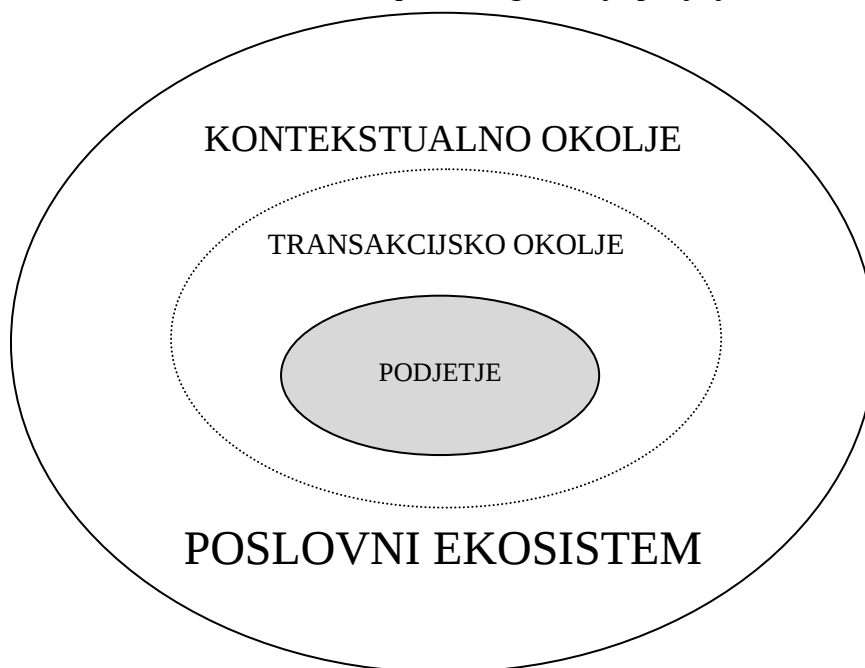
Za zaključek uvoda postavljam sledečo hipotezo mojega diplomskega dela »**podjetje EZS d.o.o. naj vstopi na francoski trg**«.

1 OPREDELITEV POSLOVNEGA OKOLJA

Definicija okolja se ne nanaša izključno na naravno in ekološko okolje, čeprav je le-to izrednega pomena za marsikatero podjetje. Gre za splošen koncept celovitosti zunanega okolja, ki lahko vpliva na katerokoli aktivnost podjetja (Brooks, Weatherstone & Wilkinson, 2004, str. 4). V splošnem je okolje karkoli zunaj podjetja, ki lahko vpliva na sedanje in prihodnje aktivnosti (Kew & Stredwick, 2005, str. 1). Aktivnosti podjetja so pod vplivom okolja na več različnih načinov, ne samo skozi proces transformacije, ampak tudi npr. pri kreaciji in porabi izdelka/storitve (Worthington & Britton, 2009, str. 5). S poznavanjem in analiziranjem poslovnega okolja podjetje spoznava svoje konkurenčne prednosti in jih na domačem trgu lahko pridoma izkorišča napram ostalim podjetjem v panogi. Na mednarodnem trgu pa gre za konkurenco na svetovni bazi, kjer podjetja svoje konkurenčne prednosti, ustvarjene na domačem trgu, kombinirajo s tistimi, ki izhajajo iz mednarodnega okolja (Porter, 1990, str. 53).

Poslovno okolje podjetja lahko opredelimo kot vse dejavnike zunanega in notranjega okolja, ki vplivajo na poslovanje posameznega podjetja. Gre za politično-pravne, ekonomske, socio-kulturne, tehnološke in pravno-naravne določljivke. Poslovno okolje je sestavljeno iz **zunanjega okolja** (dejavniki, na katere podjetje nima neposrednega vpliva) in **notranjega okolja** (dejavniki znotraj podjetja, na katere podjetje lahko neposredno vpliva).

Slika 1: Prikaz poslovnega okolja podjetja



Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje in gospodarski razvoj, 2009, str. 7.

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v tem okolju, v nekem naravnem in družbenem okolju. Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa ga okvirno določajo in omejujejo (Pučko, 2006, str. 8).

1.1 Zunanje okolje podjetja

Pri preučevanju zunanjega okolja je potrebno ločiti dejavnike, ki na eni strani izhajajo iz makro okolja podjetja in imajo počasnejši vpliv na lokalni, nacionalni ali internacionalni bazi. Na drugi strani pa so dejavniki zunanjega okolja, ki imajo bolj neposreden in predvsem hitrejši vpliv na podjetje tudi v smislu vsakodnevnih sprememb (Worthington & Britton, 2009, str. 6). Podjetja, ki delujejo v mednarodnem okolju, morajo dejavnike okolja dobro poznati (Allen, 2001, str. 12). Takemu okolju lahko rečemo tudi netržno okolje, saj gre za socialne, politične in zakonske ureditve, ki so del strukture izven notranjega okolja podjetja, pa vendar v povezavi s trgov in delovanjem podjetij (Baron, 2003, str. 2).

Zunanje okolje podjetja delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja (Jaklič, 2005, str. 1).

Širšemu zunanjemu okolju pravimo tudi **kontekstualno okolje**, ožjemu zunanjemu okolju pa **transakcijsko okolje**.

Širše oz. kontekstualno okolje podjetja vključuje splošne in specifične (glede na podjetje) politično-pravne, ekonomske, socio-kulturne in tehnološke (vključujoč naravne) dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno ali neposredno, dolgoročno ali kratkoročno. V okviru ekonomskega okolja obravnavamo elemente, kot so na primer bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP), splošna raven cen, prihranki, dolгови, dosegljivost posojil, makroekonomska in mikroekonomska politika, ... V okviru politično-pravnega okolja proučujemo dejavnike, kot so zakonodaja, delitev politične moči in politični proces, ... V okviru tehnološkega okolja proučujemo inovacije in invencije, obseg sredstev za raziskave in razvoj v družbi, ... Pri socio-kulturnem okolju proučujemo vrednote, izobraževanje, religijo, družbena gibanja, navade ljudi, ... (Jaklič, 2009, str. 6).

Najbolj uveljavljena metoda za proučevanje vseh dejavnikov kontekstualnega okolja je PEST-LE analiza, ki poleg prej opredeljenih dejavnikov proučuje še L (dejavnike zakonodajnega okolja) in E (dejavnike ekološkega okolja). PESTLE analiza zagotavlja pridobitev okvirnih podatkov, ki so skupaj z ostalimi orodji analize okolja osnova za nadaljnje odločitve izbire strategij delovanja na mednarodnem trgu (Allen, 2001, str. 54). Podroben opis PEST-LE analize je vključen v 4. poglavje o Analizi širšega okolja.

Ožjemu zunanjemu okolju pravimo tudi transakcijsko okolje, njegove sile pa vplivajo na podjetje bolj neposredno in načeloma kratkoročno. Lahko ga opredelimo tudi kot tržno okolje, saj gre za odnose med podjetji, dobavitelji in kupci, ki so opredeljeni na trgu ali s pogodbami med strankami (Baron, 2003, str. 2).

Ožje zunanje okolje je opredeljeno kot splet neposrednih dejavnikov vpliva na podjetje:

- iz panoge (sestavljeno iz elementov konkurence, kupcev, dobaviteljev, nadomestnih izdelkov/storitev (substituti));
- institucij (npr. raziskovalni inštituti, narava odnosov med podjetji, ...);
- državne politike (mikro- in makroekonomska);
- drugih interesnih skupin (interesna združenja, posojilodajalci).

Vsako podjetje ima nalogo in cilj, da čim bolje spozna konkurenco, to pomeni sile, ki vplivajo na sedANJI in prihodnji razvoj podjetja in njegovih izdelkov/storitev. Konkurenco lahko opredelimo kot gonilno silo razvoja tako podjetij kot gospodarstev. Močna gospodarstva težijo k spodbujanju konkurenčnosti podjetij in panog in so usmerjena tudi na zunanje trge.

Na tej stopnji bomo s pojmom »panoga« označili podjetja, ki neposredno tekmujejo med seboj, ker zadovoljujejo določeno tržišče s podobnimi izdelki ali storitvami (Bowman, 1994, str. 37).

Pri proučevanju transakcijskega okolja si najpogosteje pomagamo z razširjenim Porterjevim modelom »Petih silnic« (Porter, 1990, str. 35), ki so:

- rivalstvo med obstoječimi konkurenti;
- grožnja vstopa novih podjetij na trg;
- nevarnost substitutov;
- pogajalska moč kupcev;
- grožnja novih izdelkov ali storitev.

Moč »Petih silnic« je odvisna od panoge, v katero podjetje spada in slednja določa tudi profitabilnost le-te. V tistih panogah, kjer so moči silnic enakomerno porazdeljene, vsa podjetja v panogi dosegajo privlačne dobičke. V tistih, kjer pa je moč posamezne silnice ali dveh višja od ostalih, pa nekaj podjetij iz panoge dosega visoko profitabilnost dolgoročno. Silnice določajo tudi cene in stroške podjetij v panogah ter višino investicije za vstop v panogo. Vpliv vstopa novega podjetja na trg posledično zniža pričakovani dobiček v panogi, saj se na trgu pojavijo nove kapacitete. Močni kupci in dobavitelji uspevajo preko pogajanj odščitniti del profita iz panoge. Ostra konkurenca med podjetji zviša stroške za boljšo pojavnost na trgu (R&D, oglaševanje, stroški prodaje) ali pa zniža cene izdelkov/storitev, kar kupcem prenaša del dobička. Pojav substitutov pa omeji cene konkurentov na trgu (Porter, 1990, str. 35). Strategijo podjetja je možno opredeliti kot obrambo pred konkurenčnimi silami ali kot pozicijo podjetja v panogi, kjer so silnice šibkejšje. Sprememba v moči silnic narekuje spremembo konkurenčnosti panoge in posledično zahteva prilagoditev strategije podjetja (Porter, 2016, str. 1).

Rivalstvo med konkurenti je najosnovnejša oblika konkurence med podjetji, ki ponujajo iste izdelke za podobne namembnosti istim ciljnim skupinam. Rivalstvo je lahko intenzivno in agresivno, lahko pa ga usmerjajo nepisana pravila: dogovor, ki panogi pomaga, da se izogne škodljivim vplivom na dobiček, ki jih lahko imajo pretirano zniževanje cen, oglaševanje in promocijski stroški (Bowman, 1994, str. 37).

Rivalstvo med konkurenti se lahko kaže v več oblikah, vključujoč nižanje cen, lansiranje novih izdelkov/storitev, oglaševalske akcije in dodatne storitve za svoje kupce (Porter, 2008, str. 18).

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči reakcije drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoje položaje v panogi (Jaklič, 2009, str. 277).

Intenzivnost konkurence je odvisna od naslednjih spremenljivk (Jaklič, 2009, str. 277-279):

- število konkurentov: rivalstvo je močnejše v panogah, kjer je manjše število konkurentov, ki se med seboj dobro poznajo. Sprememba strategije, cene ali lastnosti izdelka zagotovo ne bo neopažena med konkurenti.

- stopnja rasti panoge: v počasneje rastočih panogah poteka med konkurenti boj za tržni delež, saj zaradi počasne rasti podjetje lahko izboljša svoj uspeh le na račun drugih konkurentov.
- značilnosti proizvoda/storitve: konkurenca je bolj intenzivna v panogah, ki ponujajo nediferencirane proizvode/storitve. Zaradi enakosti proizvodov/storitev imajo kupci možnost izbire med več ponudniki, zato je cena odločilnega pomena.
- delež stalnih stroškov: konkurenca je močnejša v panogah z visokimi fiksnimi stroški, ki podjetja silijo v zapolnitev kapacitet, kar privede do zniževanja cen.
- omejitve zmogljivosti: v panogah, kjer so prisotne ekonomije obsega, podjetja ponavadi povečajo proizvodnjo le v velikem obsegu (gradnja novega proizvodnega obrata), kar vpliva na ponudbo in povpraševanje na trgu. V takih panogah se zato periodično ponavljajo obdobja s presežnimi kapacitetami in ponudbo, kar vpliva na zniževanje cen ter na drugi strani s premajhnimi kapacitetami in zviševanjem cen.
- višina izstopnih ovir: gre za ekonomske, strateške in emocionalne faktorje, ki podjetja silijo k vztrajanju v določeni panogi (kljub manjšim dobičkom ali celo izgubi). Razlogi za tovrstne ovire so lahko: tradicija, posebna specializirana znanja, ki so zunaj panoge neuporabna, fiksni stroški izhoda, državne in družbene omejitve, ipd...
- raznolikost konkurentov: konkurenti lahko imajo različne strategije, cilje, organizacijo, itd., zaradi česar lahko »zaidejo« na konkurentovo področje, kar »nehote« vpliva oz. škoduje konkurenčnemu podjetju.

Možen vstop novih podjetij na trg je naslednja Porterjeva silnica. Gre za nevarnost vstopa v panoge, kjer je malo omejitev za vstop, po drugi strani pa so dobički dovolj privlačni. Posledica tega je zniževanje cen ali kakšna od oblik necenovne konkurence (Jaklič, 2009, str. 279). Menedžerji pogosto definirajo konkurenco preohlapno, kot bi šlo le za direktna konkurenčna podjetja (Porter, 2008, str. 3). Vstop novih podjetij na trg prinaša nove zmogljivosti v želji po pridobitvi tržnega deleža, kar vodi v pritisk na cene, stroške in investicije, ki so potrebne za vzdrževanje konkurenčnosti (Porter, 2008, str. 8).

Vstop novih konkurentov na trg pa je odvisen tudi od vstopnih ovir, ki jih določa država (zakonodaja, carina, predpisi, standardi). Vstop je lahko oviran tudi zaradi nizkih cen na trgu, velike moči blagovnih znamk, oteženega dostopa do distribucijskih kanalov itd. Vstopne ovire so odličen mehanizem, da v panogo ne vstopajo nezaželeni novi konkurenti. Na tak način vstopne ovire določajo število konkurentov v panogi. Tudi podjetja, ki že delujejo v panogi, si praviloma prizadevajo, da te vstopne ovire ostajajo, ker jim to omogoča relativno varno delovanje na trgu in vsake dobičke (Šenk Ileršič, 2013, str. 196).

Naslednja silnica po Porterju je **nevarnost substitutov**. Kadar lahko določene izdelke nadomestimo z drugimi podobnimi izdelki, govorimo o substitutih. Praviloma imajo enak namen ali zadovoljujejo enako potrebo. Substituti so še posebej nevarni takrat, kadar so zlahka dostopni in imajo celo nižjo ceno ali celo boljše lastnosti od primarnih proizvodov (Šenk Ileršič, 2013, str. 195).

Substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene proizvodov verige. Konkurenčnost oz. grožnja substitutov je večinoma odvisna od stroškov, ki jih ima kupec pri prehodu z enega izdelka na nadomestnega. Če se le-ti nizki in je nadomestljivost popolna, je vpliv substitutov na panogo velik (Jaklič, 2009, str. 283).

Naslednja pomembna silnica po Porterju je **pogajalska moč kupcev**. Kupci so v današnjem času na splošno vedno manj zvesti tradiciji in istim blagovnim znamkam, saj jih ob obilici ponudbe na trgu zanima predvsem, kako najučinkoviteje in najceneje zadovoljiti svoje potrebe. Pri svojih nakupih tehtajo med učinki izdelkov/storitev in cenovno ugodnostjo. Močni kupci lahko dosežejo višjo vrednost s pogojevanjem nižjih cen, boljše kakovosti ali več vključenih storitev (Porter, 2008, str. 14).

Možnost odločanja med mnogimi alternativnimi možnostmi krepi pogajalsko moč kupcev, ki dejansko v takih razmerah določajo ceno, medtem ko so ponudniki v zelo nezavidljivem položaju (Šenk Ileršič, 2013, str. 196).

Kupci so močni v naslednjih situacijah (Bowman, 1994, str. 41):

- ko je kupcev malo in kupujejo velike količine,
- ko nakupi kupcev pomenijo znaten odstotek skupne prodaje v panogi,
- ko prodaja obsega veliko število majhnih prodajalcev,
- ko je prodajni izdelek standardiziran v tolikšni meri, da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja brez dodatnih stroškov,
- ko nakup izdelka za kupca ni pomemben vložek,
- ko je ekonomsko izvedljivo, da kupci kupujejo izdelke pri več dobaviteljih in ne le pri enem.

Pogajalska moč dobaviteljev je zadnja Porterjeva silnica pri analizi transakcijskega okolja. Močni dobavitelji zadržijo več vrednosti zase, kar dosežejo s postavitvijo višje cene, z omejevanjem kvalitete ali s prenosom stroškov na ostale predstavnike panoge. (Porter, 2008, str. 13).

Za vsako podjetje je izrednega pomena stabilnost dobave materialov ali opravljenih storitev, ki jih potrebujejo za svojo dejavnost. V kolikor je dobaviteljev na trgu malo, imajo le-ti visoko pogajalsko moč pri oblikovanju cenovne politike, kar neposredno vpliva na konkurenčnost podjetja. Višje cene vhodnih materialov/storitev pomenijo višje cene izhodnih izdelkov ali opravljenih storitev.

Dobavitelji so močni (Bowman, 1994, str. 41):

- kjer je njihov izdelek na tak ali drugačen način pomemben za kupca,
- kjer dobaviteljevo panogo nadzoruje nekaj velikih proizvajalcev, ki želijo relativno varen tržni položaj in jih ne blokirajo intenzivne konkurenčne tržne razmere,

- kjer so dobaviteljevi izdelki edinstveni do te mere, da bi kupec le stežka našel novega dobavitelja ali pa bi bilo to zelo drago.

1.2 Notranje okolje podjetja

Notranje okolje podjetja predstavljajo vsi dejavniki, ki neposredno vplivajo na samo poslovanje. Lahko bi tudi rekli, da se podjetje dejavnikom zunanjega okolja prilagaja preko sprememb dejavnikov v notranjem okolju. Vodilni kader v podjetju mora v vsakem trenutku vedeti, kakšno je notranje okolje in posledično položaj podjetja na trgu.

To so vplivi podjetja na neke vplive okolja ali pa samostojni vplivi podjetja na okolje. Imenujemo jih kar obvladljive ali na pol obvladljive spremenljivke podjetja (Pučko, 2009, str. 9-10).

Najpomembnejše izhodišče za uspešno usmerjanje gospodarske družbe je oblikovanje ustrezne poslovne politike in nadzora pri izvajanju le-te. Na izvršni ravni poslovne politike srečujemo podjetniško strategijo, ki mora zelo natančno opredeljevati, kakšno bo poslovanje danes in v prihodnosti ter na kaj je potrebno biti pozoren v smislu ovir in pasti. Za oblikovanje podjetniške strategije je potrebno upoštevati tako »trde« kot »mehke« prvine. Med »trde« prvine umeščamo vsa znana dejstva, ki jih je možno razumeti samo na neposreden način (npr. finančne analize). Strategija mora biti dopolnjena z »mehkimi« prvinami, kjer je interpretacija lahko različna in temelji na subjektivnosti (Banič, 2007, str. 179).

1.2.1 SWOT analiza

SWOT analiza je orodje za preučevanje tako zunanjega kot notranjega okolja podjetja. Govori o oblikovanju podjetniške strategije na podlagi prednosti in slabosti (le-te izhajajo iz notranjega okolja podjetja) ter priložnosti in nevarnosti (le-te izhajajo iz zunanjega okolja podjetja).

Na izvršni ravni, ravni realizacije poslovne politike, srečujemo poslovno ali podjetniško strategijo, ki terja zelo natančno opredelitev, kako bomo poslovali danes in jutri ter kje moramo pričakovati ovire ali pasti, kakšne, koliko in kdaj rabimo za to potrebne vire (Banič, 2007, str. 179).

SWOT analiza nam pomaga pri odločitvah, kako organizirati poslovanje ter katere programe opustiti ali razvijati.

S – strenghts oz. prednosti

Gre za dejavnike znotraj podjetja, ki pozitivno vplivajo na doseganje ciljev in kjer se podjetje počuti močno ter razvija svojo strateško prednost. Prednosti se lahko nanašajo na različne funkcije v podjetju, kot so: raziskave in razvoj, prodaja, nabava, oglaševanje itd. Cilj vsakega podjetja je vlagati v razvoj prednosti, saj se le tako ohranijo dolgoročno. Primeri prednosti so lahko: določeno tehnično znanje, kakovost izdelka, tehnična opremljenost, blagovna znamka itd. (Kos, 2010, str.1).

W – weaknesses oz. slabosti

Slabosti oz. šibkosti podjetja se nanašajo na vsa tista področja, kjer je potrebna izboljšava, iz česar izhaja, da je podjetje lahko ranljivo pred konkurenco. Slabosti podjetja, ki ga analiziramo, so lahko prednosti konkurenčnega podjetja. Intenzivnost slabosti oz. potreb po odpravi le-teh se razdeli v 3 skupine (Kos, 2010, str.1):

- slabosti, ki kritično vplivajo na dosego uspeha (tovrstne slabosti je potrebno odpraviti),
- slabosti, ki so kritične do minimalne sprejemljive ravni (sicer niso bistvene, a kljub temu dovolj pomembne, da jih je potrebno zmanjšati),
- slabosti, ki ne vplivajo kritično na uspešnost poslovanja (nižji ugled podjetja, pomanjkanje blagovne znamke).

O – opportunities oz. priložnosti

Priložnosti podjetja izhajajo iz zunanjega okolja in so izven našega vpliva. Po drugi strani je njihov učinek pozitiven na poslovanje podjetja, v kolikor je podjetje sposobno izkoristiti ponujeno. Nanašajo se predvsem na ekonomske, socialne, politične, okoljske, demografske, tehnološke, vladne in zakonske trende. Priložnosti ugodno vplivajo na uporabo vseh prednosti podjetja ter tako delujejo kot vzvod. Primeri priložnosti so sprememba kupne moči na ciljnim trgu, liberalizacija, odprava carin, izboljšana infrastruktura, znižanje davkov itd. (Kos, 2010, str.1).

T – threats oz. nevarnosti

Nevarnosti predstavljajo potencialen negativen vpliv zunanjega okolja, na katerega ne moremo vplivati in se mu lahko le prilagodimo. Izjemno pomembno je zaznati nevarnosti in na podlagi izdelane strategije predvideti reakcije v primeru uresničitve. Primer take nevarnosti je sprememba tehničnih predpisov, zaradi česar podjetje izgubi posel v celoti. Drugi primeri nevarnosti pa so povišanje davkov, plačilna nedisciplina, pojav novih konkurentov na trgu, ki imajo ključno vlogo itd. (Kos, 2010, str.1).

Cilj vsakega podjetja je graditi na prednostih in zmanjšati slabosti ter izkoristiti priložnosti in se izogniti nevarnostim.

1.3 Oblike vstopanja na tuje trge

V tem poglavju bom podrobneje predstavil načine vstopanja podjetij na tuje trge.

Preden se posamezno podjetje odloči za sodelovanje in najde potencialnega poslovnega partnerja, se mora vprašati o motivih za izvoz in nastop na tujem trgu. Med najpogostejšimi vzroki najdemo stagnacijo v določenem trenutku in vse dejavnike, ki onemogočajo nadaljnjo rast. Vzrokov za internacionalizacijo je veliko, med njimi pa bi izpostavil sledeče (Šenk Ileršič, 2013, str. 110):

- zagotovitev rasti podjetja in povišanje prodaje,
- večja izkoriščenost proizvodnih kapacitet,
- večje zaposlovanje,
- porazdelitev tveganj,
- izboljšanje konkurenčnih prednosti,
- inovacije,
- rast in razvoj podjetja.

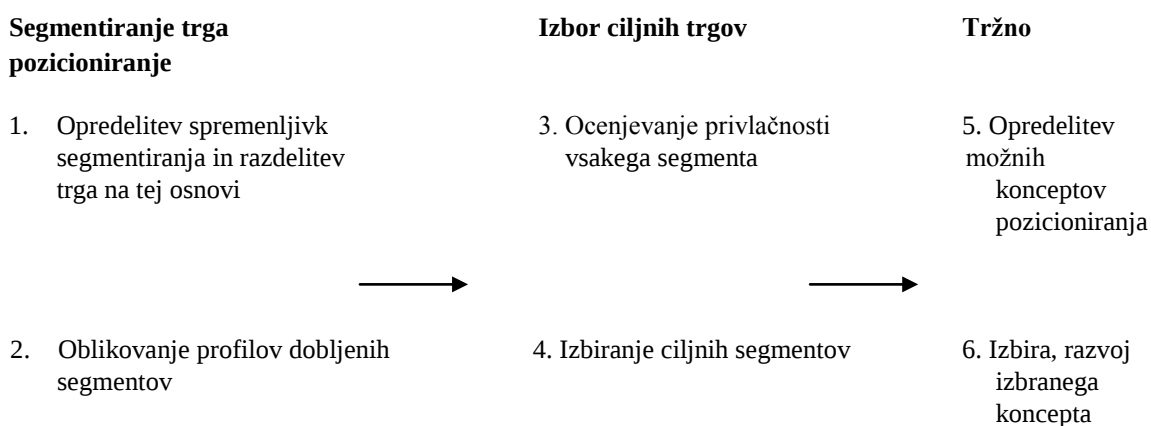
Podjetje EZS d.o.o. lahko umestimo v kategorijo mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), ki se mednarodno razvija preko izvoza svojih izdelkov. Način razvoja MSP in usmeritev v izvoz podpirajo vse industrializirane države, ki vidijo priložnost v globalizaciji. To podjetje lahko stori na 2 načina (Belak et. al, 2003, str. 241):

- kot samostojni akter na trgu, kjer se MSP lahko sooča s problemom zagotavljanja resursov, s katerimi nemoteno deluje tako na domačem kot na tujem trgu. Druga težava se lahko pojavi pri podcenjevanju kompleksnosti delovanja na tujem trgu. V vsakem primeru mora podjetje najti nišo, kjer bo lahko aktiviralo vse svoje resurse za uspešen nastop.
- preko povezav v mrežo trgovcev, kjer MSP postane del industrijskega območja in gospodarske panoge. V tem primeru je geografska koncentracija podjetij v mreži višja, kar omogoča obvladovanje celotne proizvodne verige ter gospodarske prednosti na podlagi tega.

V današnjem času lahko svet opredelimo kot sestavo večih mednarodnih trgov, kjer je velika ponudba izdelkov, storitev, znanja in kapitala. Na eni strani smo priča drobljenju trgov in nastanku t. i. nišnih segmentov, na drugi strani pa vse večjega mednarodnega povezovanja. Takšne okoliščine zahtevajo od vsakega podjetja premišljen pristop o tem, v katero smer bo vlagalo svoje vire in sredstva. To hkrati velja za izbor samih trgov ter

segmentov in niš, kamor se želi podjetje usmeriti. Danes se podjetja odločajo o vstopu na mednarodne trge na način ciljnega trženja, ki omogoča pripravo strategije za vsak ciljni segment posebej. Ključne točke ciljnega trženja so segmentiranje trga, določanje ciljnih trgov in pozicioniranje izdelkov (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str.15).

Slika 2: Tri glavne faze ciljnega trženja



Vir: T. Hrastelj & M. Makovec Brenčič, Mednarodno trženje, 2003, str.16.

Za mnoga podjetja, ki proizvajajo nišne izdelke, pojavnost na domačem trgu ni več dovolj, zato se podjetniki usmerjajo navzven. Hiter napredek od podjetij zahteva nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje novih priložnosti bodisi na domačih ali tujih trgih. Tako postaja internacionalizacija poslovanja nujna za preživetje tudi majhnih podjetij. Pri vstopu na tuje trge pa ne spremljajo samo priložnosti, ampak tudi tveganja, zato je izrednega pomena izbrati ustrezno obliko vstopa, ki je najbolj ustrezna z vidika stroškov, obvladovanja tveganja ter možnosti nadzorovanja in upravljanja dejavnosti v tujini. Načine vstopa lahko razdelimo na (Hočevár, 2013, str. 1):

- Izvozni način – je najpogostejši način vstopa malih podjetij na tuje trge, ki je enostaven in ga spremlja majhno tveganje. Tu štejemo domače nakupe in nastop preko agentov ali distributerjev.
- Pogodbeni način – je način dolgoročnih povezav med izvoznim podjetjem in podjetjem na tujem ciljnem trgu, vključuje pa tudi prenos tehnologij in človeških znanj med podjetjema (franšizing, licenciranje, strateške povezave, pogodbeni proizvodnja, menedžerske pogodbe)
- Investicijski način – gre za neposredne investicije in tudi lastništvo objektov v tujini. Ta način zahteva veliko mednarodnega znanja, spretnosti in visoka vlaganja v kratkem obdobju.

Mala in srednja podjetja se največkrat poslužujejo različnih načinov izvoza, poslovanja prek trgovskih potnikov in zastopnikov, kar lahko pozneje privede do ustanovitve podjetja

z mešanim lastništvom (lokalni partner). Nema lokrat se izkaže, da je to tudi končna pravnoorganizacijska oblika, saj zagotavlja najboljšo kombinacijo nadzora, vlaganja, razdelitve tveganja in načina vodenja.

1.3.1 Izvozni način

Ta način podjetje največkrat izbere kot način prvega vstopa na tuje trge, saj je stopnja tveganja nizka, hkrati pa omogoča visoko fleksibilnost. Pri izvoznem načinu ločimo:

- posredni izvozni način: pomeni, da podjetje ohrani proizvodnjo na domačem trgu, svoje izdelke pa prodaja preko tuje prodajne mreže. Pri posredni obliki podjetje v celoti prepusti ves proces svojemu partnerju (priprava dokumentacije, distribucija). Prednost tovrstnega načina je v nizkih vlaganjih, kar pomeni nizko stopnjo tveganja. Izkušnje delovanja na tujih trgih niso potrebne, saj je prodaja praktično enaka prodaji na domačem trgu. Ta način pa ima tudi pomanjkljivosti, saj podjetje nima nikakršnega nadzora nad načinom trženja na tujem trgu, kar eventuelno lahko privede do znižanja ugleda (Hollensen, 2004, str. 293).

Poznamo več oblik posrednega načina izvažanja (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar, & Ekar, 2006, str. 56-57):

- oprtni izvoz (že uveljavljeno podjetje prevzame prodajo drugega podjetja),
 - komisionar (sklepa posle v svojem imenu, a za tuj račun),
 - posli »a conto meta« (posle posredujeta dva komisionarja, eden na strani uvoznika, drugi na strani izvoznika),
 - posrednik (opravlja nakup in prodajo v svojem imenu in za svoj račun),
 - trgovske družbe (trgujejo na geografskih ali blagovnih področjih),
 - združenja/konzorciji (posebna združenja iz dejavnosti, ki lahko na tem področju delujejo specializirano).
- neposredni izvozni način: pomeni neposreden stik podjetja s končnim odjemalcem ali uporabnikom proizvoda ali storitve. V tem primeru je potrebnih več izkušenj glede izvoza, saj je proizvajalec neposredno vključen v te postopke. Podjetje samo pristopa do potencialnih strank in izvaja trženjske raziskave ciljnega trga. Za organizacijo transporta in pripravo dokumentacije je podjetje v tem primeru odgovorno samo (Hollensen, 2004, str. 297-298).

Poznamo več oblik neposrednega izvoza (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 57):

- izvozna naloga (enkratni dogodek),
- samostojni izvozni oddelek znotraj podjetja (izvoznih dogodkov je malo),

- prodajna družba v tujini (več izvoznih dogodkov; je samostojna pravna oseba, ki jo je ustanovilo matično podjetje),
- podružnice (vse pogostejša oblika vstopa na tuje trge),
- domači prodajni zastopniki v tujini,
- v tujini najeti distributerji ali zastopniki.

Velikokrat se pojma distributer ali zastopnik pojavljata kot sinonim, vendar so med njima velike razlike. Distributer je edini uvoznik za določeno področje in ekskluzivni predstavnik, ki izdelke proizvajalca trži pod svojimi pogoji. Svoj zaslužek ustvarja z doseganjem razlike med prodajno in nabavno ceno in ima popolnoma proste roke glede prodajne strategije na trgu, kjer zastopa podjetje. Zastopnik pa je pooblaščen za zastopanje podjetja na tujem trgu, deluje v njegovem imenu, plačilo pa je ponavadi določeno v odstotkih pred pričetkom sodelovanja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 58).

- Kooperativna oblika izvoza: gre za zasnovanje posebnih združb z namenom skupne izvozne in trženjske funkcije. Večinoma gre za majhna podjetja, ki imajo pomankljivo znanje in izkušnje v mednarodnem poslovanju. Namen takega združenja je zmanjšati prodajne stroške, ki bi jih podjetja imela z več zastopniki. Slabost kooperativne oblike izvoza je manjša neodvisnost posameznega podjetja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

1.3.2 Pogodbeni način

Je najbolj razširjena oblika vstopa na tuje trge, za katero je značilno, da se tveganje, nadzor in lastništvo delijo na podlagi določb iz pogodbenega razmerja. Glavna razlika v primerjavi z izvoznim načinom je ta, da gre pri pogodbenem načinu za prenos proizvodnje, znanja in veščin. Razlogi za delitev so želja po bližini kupcev, nižji stroški proizvodnje in prevoza ter predstavitev podjetja kot »domačega«, kar pozitivno vpliva na kupce (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 59-60).

Najpogostejše oblike so:

- Licenčno poslovanje: gre za razmerje, pri katerem dajalec licence dovoljuje drugemu podjetju uporabo patenta, blagovne znamke ali procesa proizvodnje, medtem ko mu jemalec licence ponavadi plačuje licenčnino oziroma s pogodbo dogovorjene zneske, ki so lahko procentualno vezani na obseg prodaje. Na ta način podjetje vstopi na tuj trg brez fizične prisotnosti in s tem vezanih investicij v nove kapacitete (Hollensen, 2004, str. 311).

V Tabelah 1 in 2 so prikazane prednosti in slabosti tako za dajalca kot za jemalca licence.

Tabela 1: Prednosti in slabosti za dajalca licence

Prednosti	Slabosti
Omogoča hiter vstop na trg brez investicij	Možnost konkurence z jemalcem licence
Hitro pridobivanje znanja	Potencialna kraja zaupnih podatkov
Davčne prednosti na nekaterih trgih	Težji nadzor proizvodnje
Ohranitev blagovne znamke	Omejena celovitost poslovanja

Vir: R. Šuštar, *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 28.

Tabela 2: Prednosti in slabosti za jemalca licence

Prednosti	Slabosti
Krajši čas uvedbe izdelka na trg	Omejen dotok svežega znanja
Nižji izdatki za R&R	Tveganje pri dobavah materiala (lahko so nepravčasne)
Manj napak pri razvoju izdelka	Dajalec lahko vpliva na povečevanje dobave
Dostopnost nove tehnologije in znanja	

Vir: R. Šuštar, *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 29.

- **Franšizing:** gre za poslovno razmerje dveh samostojnih strank, od katerih franšizor podeli franšiziju enoto izdelka oz. storitve, kar je v skladu z znamko, obenem pa posreduje sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev (načrti, oprema, šolanje, organizacijska znanja, komunikacije, itd, ...)(Šuštar, 2009, str. 29). Pod pogoji franšizinga lahko franšizi uporablja trgovsko ime, znamko, proizvodno linijo, čemur pravimo izdelčni franšizing. Druga oblika franšizinga pa se imenuje paketni franšizing, ki pomeni partnerstvo med dajalcem in jemalcem franšizinga. Po sklenjenem dogovoru franšizi dobi v uporabo poslovni program, ki lahko vsebuje blagovno znamko, obliko, patente, znanje in tudi geografsko ekskluzivnost. Prednost za franšizorja je nastop na tujem trgu brez kapitalskih naložb v poslovne prostore, nizek začetni kapital ter neobremenjenost z dnevnim poslovanjem. Slabost za franšizorja je v tem, da težko ohrani nadzor nad franšizijem (Hollensen, 2004, str. 314).
- **Pogodbena proizvodnja:** dajalec pogodbe oz. kontraktor si omogoči proizvodnjo svojih izdelkov na tujem trgu pri jemalcu pogodbe oz. kooperantu. Ponavadi se za način sodelovanja odločajo podjetja, ki vidijo prednosti tuje proizvodnje. Dogovor se nanaša samo na področje proizvodnje, ne pa tudi prodaje. Ostale proizvodne funkcije (R&R, distribucija, trženje) izvaja kontraktor sam. Slabost takega sodelovanja je v kredibilnosti partnerjev, težkem prenosu know-howa na kooperanta ter nadzoru nad proizvodnjo (Hollensen, 2004, str. 310).

- Skupna vlaganja: gre za partnerstvo med dvema ali več podjetji. Zaradi geografske razpršenosti partnerjev pomeni težje opravljanje takega podjetja. Omogočajo delitev lastništva premoženja in vstop z nižjim vstopnim vložkom kapitala. Podjetje, ki deluje na lokalnem trgu, je že dobro seznanjeno, zato je vstop hitrejši. Taka oblika vlaganj je primerna za trge, kjer imajo strogo politiko omejevanja tujih lastništev. Primerno je za trge, kjer je kultura popolnoma drugačna in bi prilagoditev trajala predolgo. Zato je smotrno poiskati poslovnega partnerja iz okolja, kjer je lokalno prepoznaven (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 69).

1.3.3 Investicijske oblike

Z investiranjem v vstop na tuji trg podjetje prevzema tudi visoko tveganje (zaradi prenosa tehnoloških, poslovnih in marketinških znanj), po drugi strani pa popoln nadzor in lastništvo. Stopnja nadzora vseh enot je odvisna od odgovornosti, ki so podeljene tem enotam na tujem trgu. Predstavljajo najvišjo stopnjo internacionalizacije podjetja, ki je značilna še vedno predvsem za gospodarsko razvitejše države (Šenk Ileršič, 2013, str. 260).

Med investicijske oblike vstopa na tuje trge se prištevajo (Šenk Ileršič, 2013, str. 260-261):

- Prodajni zastopniki (rezidenčni ali tisti, ki potujejo iz matične enote po državah),
- Prodajne podružnice in lastne prodajne enote,
- Lastne proizvodne enote,
- Sestavljalnice,
- Regionalni centri,
- Prevzemi podjetij,
- Začetne investicijske naložbe.

1.4 Priložnosti internacionalizacije za slovenska mala in srednja podjetja

Razlogi za internacionalizacijo in mednarodno menjavo so dejansko t. i. podaljšek menjave in poslovanja znotraj domačega trga. Podjetja se raje specializirajo kot pa da postanejo samozadostna in izdelajo vse za svoje potrebe (Sloman, 2000, str. 659). Prva koraka pri internacionalizaciji podjetja sta ocena možnosti trženja izdelka zunaj domačega okolja ter izbira mednarodnega trga, kamor bi podjetje vstopilo. Ti dve kategoriji sta med seboj povezani, saj bo na podlagi analize hitro jasno, ali izbrani trg dejansko obljublja priložnosti za prodajo (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989, str. 42-43).

Na podlagi vzorca 161 vprašanih slovenskih podjetij o tem, kje vidijo največjo priložnost internacionalizacije, je najpomembnejši motiv priložnost pridobitve novih strank. Sledi motiv zapolnitve povpraševanja po nišnem produktu/storitvi in nato priložnost za izpolnitev že obstoječih potreb po izdelkih/storitvah. Najmanj pomembna razloga za

internacionalizacijo sta glede na raziskavo priložnost pozicioniranja glede nove cene in zmanjševanja stroškov (Ruzzier, 2005, str. 131).

V Tabeli 3 so prikazani motivi internacionalizacije slovenskih podjetij glede na pomembnost.

Tabela 3: Prikaz priložnosti internacionalizacije za slovenska podjetja

Motiv	Min	Max	Rezultat
Priložnost pridobitve novih strank	1	5	4,47
Priložnost zapolnitve potreb nišnega trga	1	5	3,95
Priložnost zapolnitve obstoječega povpraševanja po izdelku/storitvi	1	5	3,81
Priložnost kreiranja novih izdelkov/storitev	1	5	3,60
Priložnost bolj učinkovite distribucije izdelkov/storitev	1	5	3,36
Priložnost pozicioniranja pri novi ceni	1	5	3,20
Priložnost zmanjševanja stroškov	1	5	3,13

Legenda: 1-strinjanje, 5-nestrinjanje

Vir: Povzeto in prirejeno po M. Ruzzier, Mednarodno podjetništvo: Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij, 2005, str 131.

1.5 Problemi pri sodelovanju

Dolgoročna partnerstva se lahko preveč utrdijo, kar lahko privede do iztrošenosti, v kolikor podjetje postane preveč odvisno od drugega. Problem, s katerim se podjetja soočajo že na samem začetku, je ustrezna izbira partnerja, saj ne pozna vseh prednosti in slabosti podjetij, s katerimi se dogovarja za sodelovanje. Ena izmed nevarnosti je, da **poslovni partner postane konkurent**, saj ima zaradi delitve informacij dostop tudi do poslovnih skrivnosti. Naslednja nevarnost, ki lahko oteži sodelovanje, je **izguba nadzora**, saj je pretok informacij iz informacijskih in računovodskih sistemov težko nadzirati. Naslednja potencialna nevarnost je vezana na **zagotavljanje strukture vodenja**, ki je težavno že v podjetju samem, v primeru partnerstva pa postane še kompleksnejše. In nenazadnje je lahko razlog za prekinitev sodelovanja tudi **nepoznavanje kulture poslovnega partnerja** (Jaklič, 2009, str. 284).

2 O PODJETJU EZS D.O.O.

2.1 Osnovni podatki o podjetju

V Tabeli 4 je prikaz osnovnih podatkov o podjetju EZS d.o.o.

Tabela 4: Podatki o podjetju EZS d.o.o.

Naziv:	EZS d.o.o.
Naslov:	Brezje pri Grosupljem 10
Poštna številka in kraj:	1290 Grosuplje
Občina:	Grosuplje
Telefon:	+386 (0) 1 530 21 54
Fax:	+386 (0) 1 786 23 68
e-mail:	info@ezs-skupina.si
Spletna stran:	http://www.ezs-skupina.si/
Lastniki:	Valentin Rozman
Direktor:	Roman Rozman
Matična številka podjetja:	5943213000
ID številka za DDV ali davčna številka podjetja:	SI62525131
Šifra glavne dejavnosti podjetja:	C23.990 PROIZVODNJA DRUGIH NEKOVINSKIH MINERALNIH IZDELKOV

Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes (JOLP, b.l.b).

2.2 Predstavitev in zgodovina podjetja

Podjetje EZS d.o.o. je bilo ustanovljeno dne 28.05.1996, dejansko pa so se ustanovitelji podjetja ukvarjali s proizvodnjo izolacijskih vrvi iz kamene volne že od leta 1972. Ustanovitelja podjetja sta v razvoj podjetja vlagala vse svoje znanje in izkušnje, kar se je kazalo v stalni rasti podjetja.

Podjetje je sprva izdelovalo izolacijske vrvi iz kamene volne (tervola), ki so se v pretežni meri uporabljali v gradbeništvu za toplotno izolacijo cevovodov, kotlarn, dimnih tuljav in v ladjedelništvu.

Nove potrebe trga so terjale inovativne tehnološke rešitve, ki so jih v podjetju razvili sami. Podjetje je svoj proizvodni program dopolnilo z izdelavo tesnil, ki se uporabljajo v jeklovih in z dilatacijskimi elementi, ki se uporabljajo v gradbeništvu. Zahteve po nadomeščanju zdravju škodljivih materialov (kot je npr. azbest) z neškodljivimi (mednje sodi kamena volna), so vodile v nadaljnji razvoj in širitev proizvodnega programa podjetja. Mreža partnerjev podjetja sega preko meja naše države in preko evropskih meja. Izdelki iz ponudbe se uporabljajo tudi na najzahtevnejših trgih, kot so npr. japonski in bližnjevzhodni trg.

Vsi izdelki ustrezajo tako zahtevnim kakovostnim standardom, kot tudi najzahtevnejšim zdravstvenim in ekološkim standardom. Vsi materiali, ki se uporabljajo pri proizvodnji izdelkov podjetja, so zdravju neškodljivi in okolju prijazni.

Ena izmed pomembnejših prelomnic v razvoju podjetja EZS d.o.o. sega v leto 2012, ko so izdelki uspešno prestali protipožarne teste po evropskih normativih SIST EN 1366-4, z rezultatom 4-urne požarne zaščite ter na podlagi tega pridobili tudi ustrezno klasifikacijo po SIST EN 13501-2 (tako za vertikalne kot horizontalne linearne gradbene spoje).

Vizija

Podjetje EZS d.o.o. se želi razviti v najsodobnejše podjetje, ki bo v največji meri zadovoljilo potrebe svojih kupcev. Trgu želi ponuditi najkakovostnejše izdelke, ki jih je potrebno izdelati v najkrajšem možnem času. Povečati želi svoj tržni delež in število zaposlenih. To lahko podjetju uspe le z vlaganjem, optimizacijo prostora in časa ter z inovativnostjo. Ostati želi podjetje, ki izdeluje okolju in zdravju prijazen izolacijski material.

Poslanstvo

Svojim strankam zagotoviti vrhunsko kakovost ponujenih izdelkov v čim krajšem času in jih na tak način podpreti pri doseganju še boljših poslovnih rezultatov. Vrhunska proizvodnja se lahko zagotovi le na podlagi spremljanja razvoja in optimizacije na področju izdelave izolacijskega materiala in njegove realizacije v stvarnih izdelkih. Svojim strankam želi podjetje ponuditi izdelavo visoko kakovostnih izdelkov z visoko dodano vrednostjo. Podjetje zagotavlja sodobno, organizirano, ustvarjalno in prijazno delovno okolje, motivacijo zaposlenih za doseganje ciljev ob nenehnem izobraževanju in njihovem osebnem razvoju.

Vrednote podjetja EZS d. o. o. so:

- inovativnost,
- timsko delo,
- naklonjenost izzivom in
- profesionalnost

Konstantna rast prihodka

Iz Tabele 5 je razvidno, da je konstantna rast prihodkov v podjetju EZS d.o.o. produkt lastnega razvoja novih izdelkov skozi leta.

Tabela 5: Prikaz rasti prihodkov med leti 2009 in 2014 (v EUR)

Leto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celotni prihodki	397.427	414.018	556.288	630.699	840.354	1.000.893

Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes (EPRS, b.l.a).

Osnovni cilji, ki jih podjetje zasleduje

Že od samega začetka se lastniki podjetja EZS d.o.o. zavzemajo za odličnost, inovativnost ter prilagodljivost strankam. Glavni cilj podjetja je čim boljša kakovost izdelkov in čim krajši roki izdelave, vse to ob visoki cenovni konkurenčnosti. Podjetje želi tudi izboljšati dosedanje proizvode in razviti nove proizvode oz. storitve.

Panoga

V dejavnosti, v katero spada podjetje EZS d.o.o., je bilo v Sloveniji v letu 2013 skupno 1.043 družb, kar v osnovi pomeni veliko konkurenco. Potrebno pa je poudariti, da je v Sloveniji le eno samo podjetje, ki predstavlja direktno konkurenco podjetju EZS d.o.o. Gre za podjetje Knauf Insulation, d.o.o., ki se ukvarja s proizvodnjo kamene volne najrazličnejših oblik (plošče, role) za najrazličnejše namembnosti. Vendar pa to podjetje ne proizvaja vrvi iz kamene volne.

Direktne konkurence v proizvodnji izolacijskih vrvi iz kamene volne podjetje EZS d.o.o. v Sloveniji nima.

V konkurenci podjetij z isto dejavnostjo je 1.043 družb različnih velikosti. Zelo široka in številčna konkurenca posledično vpliva na zniževanje cen ter racionalizacijo stroškov. Panoga je kapitalno zelo intenzivna, kar pomeni, da so prisotna visoka vlaganja v samo tehnologijo izdelave izolacijskega materiala. Na globalnem trgu ponujajo izdelke iz kamene volne v glavnem velika, multinacionalna podjetja (Knauf Insulation, Rock Wool, Paroc, ...), ki pa večinoma niso specializirana za proizvodnjo vrvi iz kamene volne, saj gre za nišni izdelek.

2.3 Zgodovina sodelovanja s francoskim podjetjem

Podjetje EZS d.o.o. je od leta 2007 do 2015 sodelovalo s francoskim podjetjem, ki ponuja rešitve gradbenih dilatacij. Skozi leta je uspešno sodelovanje pripomoglo k razvoju podjetja in izdelkov, ki se uporabljajo v te namene. Francosko podjetje je priznано mednarodno podjetje, ki svoje izdelke ponuja ne samo na evropskem trgu, ampak tudi širše (Bližnji in Daljni vzhod, Afrika, Južna Amerika). Ker pa podjetje EZS d.o.o. ni želelo stagnirati v razvoju in biti preveč odvisno od enega kupca, je v letu 2011 začelo aktivno iskati nove potencialne odjemalce (preko direktnih kontaktov, sejmov, ipd,..). Za voljo dobrih poslovnih odnosov se je EZS d.o.o. izogibal vsem podjetjem, kjer je bilo evidentno,

da so stranke francoskega podjetja. Po nekaj letih pa je vseeno prišlo do primerov, kjer je francoski kupec želel, da se EZS d.o.o. umakne iz morebitnega sodelovanja z njegovim takratnim potencialnim kupcem. EZS d.o.o. se je znašlo v precepu, ali po eni strani popustiti obstoječemu kupcu ali pa nadaljevati z iskanjem novih poslovnih sodelovanj. V letu 2015 se je zaradi neposlovnih pogojevanj s strani kupca sodelovanje prekinilo.

3 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA DELOVANJA PODJETJA EZS d.o.o. ZA PODROČJE FRANCIJE

Kot predstavljeno v poglavju o Predstavitvi podjetja, podjetje EZS d.o.o. deluje večinoma na tujih trgih, torej izven Slovenije. Glavni ciljni trgi podjetja EZS d.o.o. so trgi Evropske Unije ter Bližnjega vzhoda. Zaradi tehničnih predpisov, ki predvidevajo požarno zaščito v vseh večjih gradnjah na področju Francije, bom v tem poglavju analiziral vse spremenljivke poslovnega okolja po PEST-LE analizi za francoski trg.

3.1 Splošna dejstva o Franciji

Francija je danes ena izmed modernejših držav na svetu in ena izmed voditeljic držav EU. V svetovnem smislu igra vplivno vlogo v organizacijah, kot so Združeni Narodi, NATO, G-8, G-20, EU in druge. Od leta 1958 je francoski politični sistem urejen kot parlamentarna republika z namenom minimizirati nestabilnosti in doseči transparentnejšo državno administracijo. V zadnjih desetletjih se je sodelovanje Francije z Nemčijo izkazalo za ključno pri ekonomski integraciji Evrope in uvedbi skupne evro valute (Central Intelligence Agency: Introduction, 2016).

Geografsko Francija leži v Zahodnem delu Evropske unije in meji na Španijo, Andoro, Italijo, Švico, Nemčijo, Belgijo in Luksemburg. Razdeljena je na 95 departmajev znotraj države Francije in 4 čezmorske departmaje ter 6 čezmorskih skupnosti.

V Tabeli 6 je prikaz splošnih podatkov o Franciji.

Tabela 6: Splošni podatki o Franciji

Uradni naziv:	République Française / Republika Francija
Mednarodna oznaka:	FR / FRA
Glavno mesto:	Paris
Velikost (km²):	543.965
Prebivalci (mio):	66,3 (ocena 2014)
Uradni jezik:	Francoski

se nadaljuje

Tabela 6: Splošni podatki o Franciji (nad.)

Vera:	Rimskokatoliška 83-88 %, muslimani 5-10 %, protestanti 2 %, judovska 1 %, neopredeljeni 4 %
BDP na prebivalca:	33.244 EUR (2014)
Denarna enota:	Evro (EUR)
Čas:	Enako kot v Sloveniji
Klicna številka:	33

Vir: Izvozno okno: Predstavitev gospodarstva Francije, b.l.a.

3.2 Politično-pravno okolje

V okviru tega okolja ločimo 2 vrsti podokolja: na eni strani govorimo o netržnem oz. političnem okolju, kot so javne institucije (vlada, javne agencije in javna podjetja), na drugi strani pa se srečujemo z ne-vladnimi organizacijami, kot so okoljevarstvene ali podobne interesne skupine, ki predstavljajo interes določene skupine ljudi. V strategiji je potrebno upoštevati obe podokolji (Daniels & Radebaugh, 1994, str. 90).

Francoska republika je pol-predsedniški politični sistem z močno tradicijo demokracije, ki temelji na ustavi, sprejeti leta 1958. Izvršna veja države ima 2 voditelja: predsednika republike za obdobje 5-letnega mandata, ki je trenutno François Hollande ter vlado, katere predsednika imenuje predsednik države, in je trenutno Manuel Valls.

V Tabeli 7 je kratek prikaz politično-pravne ureditve v Franciji.

Tabela 7: Politično-pravna dejstva o Franciji

Pravni sistem:	Kodificiran rimski pravni sistem; ustava iz leta 1958
Zakonodajna oblast:	Dvodomni parlament: Senat šteje 348 članov, ki jih posredno izvolijo lokalni sveti za obdobje šestih let, polovica se jih vsaka tri leta upokoji. Državni zbor šteje 577 neposredno izvoljenih članov iz posameznih volilnih enot s sistemom dveh glasovnic za obdobje petih let. Parlament lahko razpusti predsednik.
Volitve:	Zadnje predsedniške volitve so bile v aprilu in maju 2012. Naslednje predsedniške volitve bodo l. 2017. Zadnje parlamentarne volitve so bile junija 2012, naslednje bodo junija 2017.
Vodstvo države:	Predsednik François Hollande (PS, Socialistična stranka) je bil neposredno izvoljen za petletni mandat maja 2012.
Izvršilna oblast:	Obstaja jasna ločitev med izvršno in zakonodajno oblastjo. Ustavnopravno ima izvršilno oblast Svet ministrov, ki mu predseduje predsednik. Predsednik vlade, ki ga imenuje predsednik, mora presoditi, ali vlada lahko pridobi potrebno večino v parlamentu. V skladu z ustavo premier izroči odstopno izjavo predsedniku, ampak v praksi so predsedniki vlad razrešeni s strani predsednika. Podobno se imenuje in razrešuje ministre, vendar na predlog predsednika vlade. Za ministre ni pogoj, da so člani parlamenta. Sedanja vlada levega centra je bila imenovana aprila 2014.

Vir: Izvozno okno: Predstavitev gospodarstva Francije, b.l.a.

Mednarodno poslovanje se sooča z realnostjo sveta carin, kvot in ostalih omejitev, ki služijo zaščiti domačega trga pred vstopom tujih podjetij. Čeprav WTO uspešno ureja in zmanjšuje omenjene omejitve, pa državam določene še vedno služijo kot predvsem psihološka ovira za vstop t. i. neželenih izdelkov, kar lahko opredelimo kot »protekcionizem« (Cateora & Graham, 2003, str. 37).

Pravnih ovir za prodajo izdelkov na francoskem trgu ni, saj velja prost pretok blaga med vsemi članicami EU. Iz izkušenj pa bi lahko med pravne ovire vstopa na francoski trg umestil nekakšno obliko »nacionalizma« oz. »protekcionizma« francoskih podjetij. Navkljub dejstvu, da so izdelki podjetja EZS d.o.o. testirani v skladu z regulativo celotne EU, se določena francoska podjetja sklicujejo na nujnost opravljenih testov na področju Francije (čeprav gre za isti EN standard).

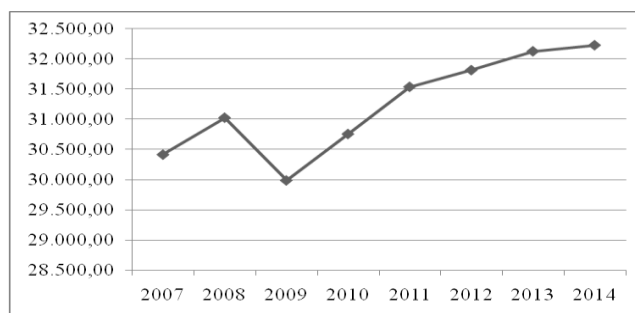
3.3 Ekonomsko okolje

Pri analizi ekonomskega okolja države, v katerem podjetje EZS d.o.o. namerava poslovati, je potrebno upoštevati razumevanje nacionalnih ciljev, prioritet in politik ter ekonomskega stanja, ki se odraža npr. v gospodarski rasti in inflaciji (Daniels & Radebaugh, 1994, str. 119).

Najpomembnejši kazalec stanja ekonomskega okolja je gibanje bruto domačega proizvoda, iz česar lahko sklepamo kupno moč in raven potrošnje v prihodnje. V letu 2014 je francoski BDP znašal 2.131 milijard EUR, kar pomeni 0,2 % rast v primerjavi z letom 2013. Za leto 2015 analitiki napovedujejo 1,1 % rast BDP, v letu 2016 1,5 % rast ter v letu 2017 1,7 % rast BDP (Izvozno okno: Pregled gospodarskih gibanj, b.l.b).

Po prvih podatkih statističnega urada Francije (INSEE) je francoska gospodarska rast v zadnjem četrtletju leta 2015 znašala 0,3 % napram tretjemu četrtletju leta 2015, ko je znašala 0,2 %. V letu 2015 je BDP zrastel za 1,1 %, kar je zelo dober dosežek napram rasti iz 2014 (0,2 %) (INSEE, 2016, str.1). V spodnji Sliki 3 je prikazano gibanje BDP na prebivalca v Franciji med leti 2007 in 2014.

Slika 3: BDP per capita Francije med leti 2007 in 2014 (v EUR)



Vir: Povzeto in prirejeno po Organisation of Economic Co-operation and Development, Level of GDP per capita and productivity, 2016.

Po podatkih iz Slike 3 je mogoče razbrati, da je gospodarstvo Francije močno in razvito. Francija je peto največje svetovno gospodarstvo in pomembna partnerica mnogim evropskim državam. Ključne gospodarske panoge Francije so kemična, avtomobilska, letalska in vojaška industrija, telekomunikacije, metalurgija ter elektronska, živilska in tekstilna industrija. Francija je največja kmetijska sila v EU in predstavlja četrtno njene celotne kmetijske proizvodnje. V svetovnem merilu je na drugem mestu, takoj za ZDA. Storitveni sektor predstavlja skoraj 79 % francoskega BDP in zaposluje blizu 75 % aktivne delovne sile. Eden najpomembnejših storitvenih sektorjev je turizem. Francija je v svetovnem merilu vodilna turistična destinacija. Letno jo obišče preko 75 milijonov tujih turistov. (Izvozno okno: Gospodarske panoge Francije, b.l.c, str.1).

Francija je eno večjih evropskih gospodarstev, zato že zaradi tega dosega določene konkurenčne prednosti: vojaška in finančna moč, velikost trga, naravni potenciali. V obdobju krize gradbeništva po vsej Evropi je Francija v letu 2009 zabeležila nizko rast v višini 1,5 %, v letu 2010 pa celo padec gradbenega sektorja za 4,2 %. Francoski izvozno usmerjeni proizvajalci gradbenih materialov in ponudniki storitev so znižali sredstva za investicije, hkrati pa se je zaposlenost v sektorju znižala, kar je pripeljalo do padca v gradbenem sektorju in posledično tudi v povpraševanju za nove projekte (Time Metric Report Store, 2014, str.1).

Gradbeni sektor Francije se je v letu 2014 zaradi šibkega makroekonomskega okolja skrčil za 2,83 % glede na leto 2013. Pomanjkanje delovnih mest, rast gradbenih stroškov in padec števila gradenj večjih projektov so negativen vplivali na gradbeni sektor. Do konca leta 2015 je zaradi vladnih regulativ pričakovati počasno okrevanje trga in porast zasebnih vlaganj na področju gradbeništva. Prihajajoči športni dogodki (UEFA Euro 2016) bodo ugodno vplivali na razvoj in investicije v infrastrukturo, še posebej v sektor prevoza. S povečano zaskrbljenostjo glede energetske učinkovitosti v stavbah in porastom vpliva za varovanje okolje ter s trendom poviševanja cen energij, tendence za vlaganja v »zeleno energijo« naraščajo. V teh primerih so stavbe zgrajene iz ekološko prijaznih materialov, ki so okolju bistveno manj škodljivi. Ne glede na nihanja v gradbenem sektorju, pa se za obdobje do leta 2018 pričakuje rast v višini 1,47 % (Research and Markets: France Construction Market 2015 Report, 2015, str.1).

3.3.1 Zunanja trgovina

Francija je peta največja izvoznica na svetu. V letu 2014 je izvozila za 437,40 mlrd EUR blaga, uvozila pa ga je za 473,80 mlrd EUR. Ustvarila je za 36,40 mlrd EUR trgovinskega primanjkljaja. Največje francoske izvozne partnerice so Nemčija, Belgija, Italija, Španija in Velika Britanija, medtem ko Francija največ uvaža iz Nemčije, Kitajske, Belgije, Italije in ZDA. Med izvoznimi izdelki prednjačijo vozila, stroji, letala ter farmacevtski izdelki, med uvoznimi izdelki pa strojna oprema, električna in elektronska oprema, letala in vozila (Izvozno okno: Mednarodno gospodarsko sodelovanje, b.l.d, str.1).

3.3.2 Bilateralni odnosi s Slovenijo

Za Slovenijo so države EU najpomembnejše trgovinske partnerice, saj je z njimi med leti 2009 in 2014 ustvarila med 68,56 % in 76,35 % izvoza ter med 75,94 % in 79,01 % vsega uvoza (glej Tabelo 8).

Tabela 8: Izvoz in uvoz med leti 2009 in 2014 (v 1.000 EUR)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Izvoz						
Skupine držav - skupaj	16.269.340	18.639.344	20.999.296	21.060.685	21.548.704	22.935.649
Evropska unija (EU)	11.184.063	13.074.557	14.743.943	14.439.591	16.148.877	17.511.343
Delež izvoza v %	68,74%	70,14%	70,21%	68,56%	74,94%	76,35%
Uvoz						
Skupine držav - skupaj	17.275.937	20.100.589	22.555.089	22.077.660	22.114.150	22.580.164
Evropska unija (EU)	13.524.232	15.422.819	17.186.125	16.766.295	17.471.332	17.655.940
Delež uvoza v %	78,28%	76,73%	76,20%	75,94%	79,01%	78,19%

Vir: Povzeto in prirejeno po Statistični Urad Republike Slovenije (Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativno podatki, 2016a).

V letu 2014 je bila Francija peta najpomembnejša izvozna partnerica, v katero je Slovenija izvozila svoje izdelke in storitve (takoj za Nemčijo, Italijo, Avstrijo in Hrvaško). V Tabeli 9 je prikazana blagovna menjava Slovenije s Francijo in izračunan saldo.

Tabela 9: Blagovna menjava med Slovenijo in Francijo v letih 2009-2015 (v 1.000 EUR)

Leto	Izvoz blaga	Uvoz blaga	Skupaj	Saldo
2009	1.361.055	946.991	2.308.046	414.064
2010	1.479.849	1.090.801	2.570.650	389.048
2011	1.406.754	1.056.604	2.463.358	350.150
2012	1.159.077	947.921	2.106.998	211.156
2013	1.140.201	939.613	2.079.814	200.588
2014	1.170.476	834.315	2.004.791	336.161
2015	1.099.038	774.982	1.874.020	324.056

Vir: Izvozno okno: Bilateralni odnosi Francije s Slovenijo, b.l.e.

Skozi vsa leta lahko spremljamo trend povečevanja salda blagovne menjave med državama, kar pomeni, da Slovenija v Francijo izvozi več kot iz Francije uvozi.

3.3.3. Gradbeni sektor v Franciji

V letu 2014 je bil gradbeni output Francije približno 200 mlrd. EUR, kar pomeni, da je Francija v evroobmočju drugo najprivlačnejše tržišče za gradbeništvo glede na volumen trga. V letu 2014 se je gradbeni sektor zmanjšal za 2,8 %, medtem ko v letu 2015 za 0,4 %. Napovedi za leta od 2016 do 2020 pa kažejo, da se bo letno povečeval od 1,6 % do 2,47 %, kar je ugodna napoved za investicije na področju gradbeništva (H. Seyed, 2015, str.1). Za primerjavo, slovenski gradbeni sektor je v letu 2014 opravil za 1,927 mlrd EUR investicij, kar je približno 100-krat manj v primerjavi s potencialom Francije (Statistični urad Republike Slovenije, 2016b, str.1).

V vsem gradbenem sektorju Francije je približno 41 % investicij v rezidenčne objekte, torej stavbe. Na trgu rezidenčnih objektov je nekaj manj kot polovica investicij v nove stavbe, preostalo pa gre za renovacije obstoječih stavb (Buldecon, 2014, str. 25).

Z vidika ekonomskega okolja Francije ocenjujem, da je potencial za podjetje EZS d.o.o. velik. Po eni strani gre za utečene poslovne odnose med slovenskimi in francoskimi podjetji, ki govorijo v prid zaupanju med državama, kar se odraža v obstoječih poslovnih vezeh. Po drugi strani bi izpostavil potencial francoskega tržišča, ki ima v primerjavi s slovenskim približno 100-krat večji tržni volumen, zato je poslovne priložnosti za nišne izdelke tudi lažje najti oz. so vrednosti poslov višje. Ob dejstvu, da se izdelki podjetja EZS d.o.o. uporabljajo v posebne gradbene namene, Francija predstavlja dobro poslovno priložnost. Razdelitev francoskega gradbenega sektorja na investicije v nove objekte ali prenove obstoječih objektov nimajo nikakršnega vpliva na odločitev o vstopu na francoski trg, saj se izdelki uporabljajo v obeh primerih.

3.4 Socio-kulturno okolje

Socio-kulturno okolje je sestavljeno iz družbeno-socialnih stališč in kulturnih vrednot, katerih spremembe vplivajo na ostale dele poslovnega okolja. Za vsako podjetje je pomembno, da preučuje in spremlja spreminjanje socio-kulturnega okolja, saj se te spremembe odražajo na potrebah ljudi in podjetij.

Med trženjem in kulturo obstaja interakcija, za katero obstaja pravilo, da je prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo skoraj vedno neuspešno (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 69). Za prilagoditev in uspešno delovanje na tujem trgu morajo biti podjetja sposobna sprejeti kulturne elemente nacionalnega trga, kjer želijo delovati in na katere nimajo vpliva (Cateora & Graham, 2003, str. 13).

V francoskem okolju je pomembno izpostaviti t. i. »francoski ponos«, ki se v veliki meri odraža v komunikaciji, tj. pri razmerju uporabe francoskega in tujih jezikov. Za vsako podjetje je izrednega pomena razumevanje francoskega načina razmišljanja in zgodovine.

Pregovorno rivalstvo med Anglijo in Francijo izhaja iz poznega 18. in začetkov 19. stoletja, saj sta si obe sili prizadevali za prevlado nad globalno trgovino in dobrinami, iz česar se je razvil t. i. elitni nacionalizem. Vstaja srednjega razreda, ki je pridobila na veljavi, je jasno začrtala tendence po odpravi privilegijev višjega sloja, kar se je v Franciji odrazilo še močnejše skozi revolucijo (Baylis, Smith, & Owens, 2008, str. 270).

Visoka zavednost Francozev se kaže tudi v neuporabi angleškega jezika. Francija je ena izmed redkih držav, kjer pogajanja potekajo praviloma v francoščini. Na splošno Francozi niso navdušeni nad uporabo angleškega jezika, čeprav večina izobraženih poslovnežev obvlada tudi angleški jezik. Priporoča se uporaba vsaj osnovnih fraz za lažje komuniciranje in predvsem dostopnost na poslovni ravni. Ker so Francozi veliki ljubitelji kulture, je izrednega pomena tudi poslovni bonton pri navezovanju in razvijanju stikov s francoskimi podjetji. Pri samih pogajanjih nimajo radi prehitrega postopka in zaradi tega pogosto odstopajo od dogovorjenega vrstnega reda (Šenk Ileršič, 2013, str. 303).

Francozi si pri točnosti prihoda na sestanke radi privoščijo krajše zamude, ponavadi do 10 minut. Po drugi strani pa cenijo, da so njihovi sogovorniki točni. Francija je dežela visoke mode, pri oblačenju pa je značilna določena mera konzervativnosti. Za moške se priporoča nošenje temnejših oblek in kravat, za ženske pa hlačnih kostimov. Pri prvem stiku se seže v roke ne glede na to, katerega spola je sogovornik. Predno se začne pogovor o poslovnih temah, se Francozi radi pogovarjajo o drugih zadevah, t. i. »small talk«, potrebno pa se je izogibati temam, kot so politika, zasebno življenje ali plača (Združenje Manager, 2016, str.1).

Za podjetje EZS d.o.o. svetujem učenje francoskega jezika, saj bi se tako lahko kulturno približali francoskim kupcem. Glede na splošno evropsko kulturo pri poslovanju ne vidim drugih težav pri komunikaciji. Francija se kulturno ne razlikuje od trga, katerega smo vajeni, zato večjih prilagoditev ne bo potrebnih. Kot možnost boljšega razumevanje francoske kulture bi svetoval tudi zaposlitev Francoza v podjetju, ki bi lahko jezikovno in kulturno približal podjetje francoskim navadam.

3.5 Tehnološko okolje

Konkurenčnost posamezne države je odvisna predvsem od obsega vlaganj v raziskave in razvoj, od sposobnosti človeškega kapitala, ki je povezan s kakovostjo izobraževalnega sistema v posamezni državi in od zgodovinsko pogojene vključenosti v tehnološko znanje ter od celotne družbene infrastrukture oziroma družbanih institucij (Jaklič, 2005, str.118).

Na področju gradbeništva je Francija podvržena izpolnjevanju evropskih standardov za zagotavljanje varnega in zdravega okolja. V visokih gradnjah morajo glede požarne odpornosti biti izpolnjeni vsi pogoji v skladu z EN standardi. Navkljub temu pa je na francoskem tržišču zaznati določeno stopnjo »protekcionalizma«, ki se kaže v dajanju prednosti domačim izdelkom napram uvoženim iz drugih evropskih držav. Izkušnje kažejo,

da bodo francoski kupci raje kupili izdelek, ki je testiran v francoskem laboratorju ter navkljub temu, da je standard za testiranje popolnoma enak kot v Sloveniji.

Trg gradbenih spojev v Franciji bo v prihodnosti potreboval rešitve, ki so bolj fleksibilne od obstoječih, kar pomeni, da bo tudi požarna zaščita morala izpolnjevati pogoje premikanja zaradi vplivov potresnih premikov. Zdajšnje tendence na tem področju zahtevajo izpolnitev 20 % premikanja glede na nominalno vrednost gradbenega spoja, v prihodnosti pa lahko pričakujemo premik od 30 % do 50 %. V podjetju EZS d.o.o. se v zadnjih 2 letih veliko vlaga v razvoj za tovrstne rešitve, ki so bile že večkrat testirane v požarnem laboratoriju. Podjetje namerava slediti smernicam najzahtevnejših trgov, zato bodo novi izdelki izpolnjevali 50 % premikanja dilatacij.

Podjetju EZS d.o.o. bi svetoval, da v roku enega leta opravi tudi klasifikacije obstoječih požarnih testov pri francoskem CSTB laboratoriju, saj ocenjujem, da se bo tovrstna investicija izplačala. Kot že večkrat omenjen »protekcionizem« francoskih podjetij, ki predstavlja oviro pri vstopu na trg, narekuje prilagoditev na specifične lokalnega trga. V obdobju 5 let svetujem tudi odprtje podružnice podjetja v Franciji, saj bo na tak način možno hitreje in bolje spremljati tržišče ter potrebe kupcev. Proizvodnja in ostale funkcije bi v tem primeru ostale v Sloveniji, saj sta cena delovne sile ter strošek najema oz. nakupa poslovnih prostorov bistveno nižja v primerjavi s Francijo. Z dobro logistično podporo dobavljivost izdelkov na francoski trg ne bo »šibka točka«, zaradi katere bi bilo smotrnejše razmišljati o preselitvi proizvodne funkcije.

3.6 Pravno in naravno okolje

Za razliko od poglavja 3.2., sem se v tem poglavju bolj posvetil okoljevarstvenim predpisom, ki vplivajo na gradbeništvo v Franciji.

V pravnem okolju so zajete vse regulacije oz. vladne določbe glede ekonomskih aktivnosti, ki so lahko v obliki določb, regulativ in spodbud. Tako vladne določbe kot pravne usmeritve so ustvarjene za namen boljše učinkovitosti trgov, kar pomeni, da imajo poleg političnega tudi ekonomski namen (Baron, 2003, str. 313).

V Franciji je izrednega pomena certifikat »High Quality Environmental«, ki predstavlja standard visoke okoljevarstvene kakovosti. Kot članica EU je potrebno izpostaviti tudi certifikat »EMAS«, ki spodbuja primernejše ravnanje z okoljem in je nadgradnja »ISO« standarda.

Pravno in naravno okolje je v primeru gradbeništva povezano. Pravna podlaga za izvajanje okoljevarstvene regulative je izrednega pomena. Gre za vrsto ukrepov, ki določajo, da morajo biti materiali, uporabljeni pri gradnji ali rekonstrukciji, prijazni okolju in bivanju človeka. Primer take regulative je zmanjševanje uporabe azbestnih materialov, ki negativno vplivajo tako na okolje kot na zdravje pri bivanju. Kamena volna je primer

izolacijskega materiala, ki ga pridobivajo iz različnih vrst kamnin, torej gre za popolnoma naraven material. Tudi ravnanje z odpadno kameno volno je naravnano na reciklažo, saj se material lahko ponovno uporabi pri nadaljnjem postopku proizvodnje.

Francija vsaka 4 leta objavi poročilo o stanju na področju varovanja okolja, ki širši publiki predstavi dejansko stanje z več področij. Od 90-ih let dalje se je v Franciji gospodarstvo bolj usmerilo v storitvene dejavnosti, kar je vodilo do zniževanja emisij. Selitev industrijskih kapacitet v druge države je okoljevarstvene izzive vsaj deloma preselilo na področja izven Francije (emisije CO₂, poraba naravnih virov, ipd.). Področno se je razvoj urbanih naselij ter s tem povezana gradnja infrastrukture v Franciji preselil na obalne predelih zaradi privlačnosti življenjskega okolja. Francija je v letih med 1990 in 2012 uspela znižati emisije CO₂ pri stavbah za 13 %, medtem ko se emisije iz naslova transportne infrastrukture niso spremenile. Onesnaževanje iz industrijskega okolja se je zmanjšalo, medtem ko iz kmetijstva in transporta ne (European Environment Agency, 2015, str.1).

V marcu 2015 je francoska vlada sprejela ukrep, da morajo vse nove komercialne zgradbe vsaj deloma prekriti streho s solarnimi paneli ali z rastlinjem (kar prinaša dodatno izolativnost in posledično manjšo energetsko izgubo). Ta verzija zakona je sicer manj stroga od prvotne zahteve okoljevarstvenih aktivistov, ki so zahtevali na strehah tovrstnih objektov popolno zasaditev rastlinja, a kljub temu predstavlja velik korak trajnostnega razvoja mest in infrastrukture.

Podjetju EZS d.o.o. svetujem pridobitev CE certifikata za svoje izdelke, ki izkazuje, da so uporabljeni materiali, proizvodni proces in ravnanje z odpadki v skladu z evropsko regulativo. Surovine, ki jih podjetje uporablja za proizvodnjo izdelkov, že imajo pridobljen CE certifikat, torej input podjetja izpolnjuje zahtevne tehnične in okoljske standarde. V okviru pridobitve CE znaka bo sprva potrebno pridobiti evropsko tehnično soglasje, ki je kompleksnejši proces, saj izdelki podjetja EZS d.o.o. niso del homogeniziranih izdelkov, za katere harmonizacija že obstaja. Potrebno bo izdelati več ločenih testov požarne odpornosti, prevodnosti temperature in zvoka. Glede na okoljevarstvene zahteve Francije, izdelki podjetja EZS d.o.o. že izpolnjujejo navedene standarde, saj se kamena volna uporablja kot okolju prijazen material.

4 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA DELOVANJA

Za analizo ožjega okolja podjetja sem uporabil Porterjevo orodje Petih silnic, ki obsega kupce, dobavitelje, konkurenco, substitute ter nevarnost vstopa novih podjetij na trg.

4.1 Kupci

Za uspešno analizo kupcev je potrebno sprva razumeti njihove potrebe. Nobena izmed strategij prodaje in izvoza ne bo uspešna, v kolikor na trgu ne bo skupine kupcev, ki jo

bodo značilnosti proizvodov pritegnile. V svoji strategiji mora podjetje nenehno spremljati gibanje teh potreb in predvideti smer, v katero se bo povpraševanje razvijalo. V poplavi izdelkov in storitev na trgih je ključnega pomena kakovost, ki jo kupci vedno bolj zahtevajo.

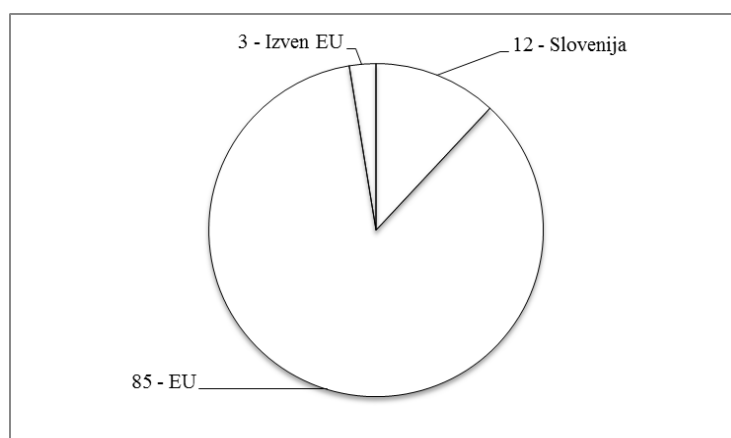
Podjetje EZS d.o.o. je izvozno naravnano podjetje, ki v približno 85-90 % prodaja svoje izdelke na trgih zunaj Slovenije (EU in izven EU). Izvozna naravnost podjetja je posledica lastnosti izdelkov, ki so zanimivi za specifičen, nišni trg in se uporabljajo v bolj posebne namene v primerjavi s splošno uporabnostjo kamene volne kot izolacije.

Kupce lahko razdelimo po področjih:

- kupci iz Slovenije
- kupci iz Evropske Unije
- kupci izven Evropske Unije

V Sliki 4 je prikazana struktura kupcev podjetja EZS d.o.o. po področjih, opredeljenih zgoraj.

Slika 4: Prikaz deležev kupcev podjetja EZS d.o.o. v prometu 2015 (v % po področjih):



Vir: povzeto in prirejeno po EZS d.o.o., Struktura kupcev po državah. (interno gradivo), 2016.

Večina kupcev podjetja EZS d.o.o. so globalna podjetja, ki večinoma delujejo na področju gradbeništva na praktično vseh svetovnih trgih (Evropa, Azija, Bližnji vzhod, Afrika, S. Amerika, J. Amerika). Izdelki so tako prisotni v gradnjah po vsem svetu in v mnogih zvenceh projektih.

Znotraj dejavnosti gradbenega sektorja lahko potencialne ciljne skupine razdelimo na naslednje segmente:

- Arhitekturni biroji (ki snujejo ideje za gradbene projekte)
- Gradbeniki (ki izvajajo gradbena dela)
- Investitorji (ki financirajo gradbene projekte)

Arhitekturni biroji pripravljajo zasnove za projekte in s tem določajo vse tehnične zahteve, ki morajo biti izpolnjene ob odobritvi projekta s strani investitorja. Za njih je pomembno, da v projektu zagotovijo ustrezno požarno zaščito dilatacijskih spojev.

Ko je projekt sprejet in odobren s strani investitorja, se izbere ustrezno gradbeno podjetje oz. vsi potencialni podizvajalci gradbenih del. Gradbena podjetja angažirajo potencialne dobavitelje za dobavo materiala in izvedbo dilatacijskih spojev. Ponavadi so to podjetja, ki proizvajajo dilatacijske pokrove in sisteme ter opcijsko nudijo požarno odpornost (z ustreznim izolacijskim materialom). Dejansko gre za dva izdelka, ki se dopolnjujeta. Namreč, dilatacijska reža mora biti zaprta, kar se zagotovi z dilatacijskim pokrovom, in požarno zaščitena (v kolikor to projekt predvideva). V večini večjih gradbenih projektov (nakupovalni centri, letališča, garažne hiše, bolnice, ...) je glede na zakonodajne potrebe požarna zaščita predvidena in obvezna.

Glede na nišno uporabo izdelkov podjetja EZS d.o.o. se je smiselno usmeriti na segment gradbenih podjetij oz. izvajalcev dilatacij, saj v tem primeru ponujajo tržišču celovito rešitev (dilatacijski element in požarna zaščita). Ne glede na to, ali je kupec proizvajalec ali samo posrednik, imajo v svoji ponudbi opcijo dodatka požarne zaščite, naj si je to v obliki izolacije kot npr. kamena volna ali pa kakšen drug material (ponavadi so penasti materiali kemičnega izvora).

Na francoskem tržišču je več kot 30 podjetij, ki ponujajo izvedbe gradbenih spojev. Nekatera med njimi so proizvajalci, ki preko svoje mreže ponujajo gradbenikom bodisi le svoje rešitve bodisi pa tudi inštalacijo le-teh. V EU kot odprtem trgu pa podjetja ne nastopajo le lokalno. Mnoga podjetja so usmerjena tudi na druge trge Evropske Unije in obratno, zato je konkurenca velika. Za francoske ponudnike dilatacijskih elementov je značilna tudi velika prisotnost na trgih bivših francosko govorečih kolonij v Severni Afriki (Maroko, Tunizija, Alžirija) ter predvsem na Bližnjem vzhodu.

Cilj podjetja EZS d.o.o. je dobiti zanesljivega mednarodnega partnerja, ki poleg prisotnosti na francoskem tržišču lahko preko svoje razvejane mreže zagotovi stabilno rast obeh podjetij.

4.2 Dobavitelji

Najpomembnejši dobavitelj za podjetje EZS d.o.o. je proizvajalec surovine (kamena volna), ki se uporablja za proizvodnjo izdelkov. Bližina dobavitelja je izrednega pomena, saj le na tak način dobave surovine lahko potekajo nemoteno in pravočasno. Izdelava iglane kamene volne, ki se uporablja za proizvodnjo vrvi, pomeni, da gre surovina še pred uporabo za proizvodnjo vrvi iz kamene volne skozi dodaten proces za doseganje ustrezne

enakomernosti debeline materiala. Tovrstne surovine ponujajo le nekateri proizvajalci takega materiala, zato je sodelovanje z dobaviteljem izjemnega pomena.

Lokacijska oddaljenost ostalih ponudnikov je velika, kar povzroča visoke transportne stroške ter posledično višjo vhodno ceno surovine za proizvodnjo izdelkov.

Za ostali material, ki se uporablja za izdelavo vrvi iz kamene volne (predvsem nitka iz steklenih vlaken), je na trgu ter v bližini podjetja kar nekaj dobaviteljev, ki imajo sorodno ponudbo v tehnološkem in cenovnem okviru. Zatorej je vpliv posameznega dobavitelja za tovrstne materiale zanemarljiv.

Dejavnost podjetja EZS d.o.o. spada po standardni klasifikaciji v skupino C – predelovalne dejavnosti oz. natančneje v razred 23.990 – Proizvodnja drugih nekovinskih mineralnih izdelkov (standardna klasifikacija dejavnosti, 2008).

Stanje na trgu mineralnih izdelkov temelji na predpostavki rastočega števila zaposlenih v tej dejavnosti, kar kaže, da je panoga zrela ter da vanjo podjetja ne vstopajo. Razlog za to so tudi velika investicijska vlaganja v tehnologijo, kar je glede na stanje na slovenskem trgu financiranja trenutna pomanjkljivost. Po drugi strani je majhnost slovenskega trga omejitev, s katero se sooča vsako podjetje, ki deluje le lokalno. Priložnosti je potrebno iskati širše (trgi EU ter izven).

V Sloveniji je podjetje Knauf Insulation, d.o.o. edini proizvajalec kamene volne, na evropskem trgu pa ima 3 bistvene konkurente, to so podjetja Rockwool, Saint Gobain in Paroc. Rockwool ima vodilni tržni delež, svoje proizvodne kapacitete pa ima razporejene po vsej Evropi, od Rusije do Španije. Podjetje Paroc ima sedež na Finskem, njegovi prodajni trgi pa so večinoma v Skandinaviji, Severni Evropi, Nemčiji. Leta 2001 pa so v želji po prodoru v Vzhodno Evropo odprli tovarno na Poljskem.

Ocenjujem, da je izdelovanje izolacijskih materialov zelo obetavna panoga. Trgi izolacijskega materiala so razviti trgi, vendar še vedno rastejo za približno 7 % do 10 % letno. Zaradi nadaljnje rasti gradbene dejavnosti, padca proizvodnje še nekaj časa ni pričakovati. Vzroka za razcvet prodaje izolacij sta predvsem:

- čedalje višje cene energije za ogrevanje in hlajenje prostorov ter in
- prizadevanje za zmanjšanje onesnaženosti okolja.

Proizvodnja izolacijskega materiala je panoga prihodnosti, kajti četudi bi gradnja novih objektov zastala, obstaja še veliko starejših objektov, ki niso ustrezno izolirani in bi jih bilo treba urediti.

4.3 Konkurenca

Med konkurente bi lahko v grobem šteli vse proizvajalce in ponudnike izolacijskih materialov, ki se uporabljajo v različne namene. Če izbor zožamo na neposredne

konkurente, to je proizvajalce izolacije iz kamene volne, se število konkurentov bistveno zniža. Gre za velika podjetja z ogromnimi proizvodnimi kapacitetami v več državah, ki pokrivajo praktično vse globalne trge (Knauf Insulation, Paroc, Rock Wool, Saint Gobain). Napram velikim podjetjem podjetje EZS d.o.o. odlikuje fleksibilnost, saj majhnost podjetja omogoča in predstavlja absolutno prednost pri razvoju in izdelavi novih rešitev ter izpolnjevanju in prilagajanju zahtevam strank.

Nadalje, izbor konkurentov je potrebno še dodatno omejiti na tiste ponudnike, ki proizvajajo ali ponujajo dejansko konkurenčen izolacijski material (vrvi iz kamene volne). Ker gre za nišni proizvod, je izbor na evropskem področju majhen. Navajamo nekaj proizvajalcev:

- **Rex Industrie-Produkte Graf von Rex GmbH, Nemčija**

Ponudba: vrvi premera do največ 55 mm < EZS d.o.o. trenutno do največ 180 mm

Cena: cca. 3-krat višja cena napram ceni v podjetju EZS d.o.o.

Kakovost bistveno slabša, oplet neenakomeren

Požarni testi: njihov rezultat omogoča 90 min požarne zaščite, kar je manj kot pri podjetju EZS d.o.o., kjer je rezultat 240 min

- **BC Brandchemie, Nemčija**

Ponudba: vrvi premera do največ 60 mm < EZS d.o.o. trenutno do največ 180 mm

Cena: cca. 2–3-krat višja cena napram ceni v podjetju EZS d.o.o.

Požarni testi: njihov rezultat znaša do 120 min požarne zaščite, kar je manj kot pri podjetju EZS d.o.o., kjer je rezultat 240 min

- **Profiliitalia S.p.A., Italija**

Ponudba: vrvi premera do največ 150 mm < EZS d.o.o. trenutno do največ 180 mm

Cena: cca. 4–9-krat višja cena napram ceni v podjetju EZS d.o.o.

Požarni testi: njihov rezultat znaša do 180 min požarne zaščite, kar je manj kot pri podjetju EZS d.o.o., kjer je rezultat 240 min

Bistvena prednost pred konkurenti je sama specializacija v izdelkih, ki jih ponujamo. Konkurenca ima v svoji ponudbi izdelkov širši asortima tudi drugih rešitev, zato niso tako uspešni pri razvoju novih trgov in načinov uporabe obstoječih izdelkov v primerjavi s podjetjem EZS d.o.o. Specializacija in tehnološko znanje omogočata proizvodnjo visokokakovostnih izdelkov, ki po standardih uporabe ne samo dosegaajo, ampak tudi presegajo tehnične zahteve. Po informacijah, ki jih prejemamo s trga, so konkurenti pri svojem delovanju bolj statični v primerjavi s podjetjem EZS d.o.o.

4.4 Substituti in omejitve

Med substitute je potrebno šteti izdelke podjetij, ki izdelujejo tesnila za dilatacijske spoje, ki pa po karakteristikah glede požarne varnosti ne izpolnjujejo tako visokih zahtev kot

izdelki podjetja EZS d.o.o. Govorimo o ponudnikih predvsem penastih nenaravnih materialov kemičnega izvora, zato tudi ne izpolnjujejo visokih ekoloških zahtev. Potencialna nevarnost bi se lahko pojavila le v primeru tržišča, ki glede požarne varnosti nima tako striktnih zahtev, kar pušča uporabnikom več možnosti glede uporabe požarnih zaščit. Tak primer trga v EU je Romunija, kjer imajo ohlapno zakonodajo glede specifične zaščite v dilatacijskih elementih in ne predvideva nujno požarno zaščito. Podoben primer je špansko tržišče, kjer v zakonodaji sicer opredeljujejo požarno zaščito dilatacij, je pa opcija uporabe predvsem odločitev gradbenega podjetja. Na takih tržiščih se kupci večinoma odločajo o tem, ali bodo uporabili cenejši nadomestek ali pa sploh zagotovili ustrezno zaščito dilatacij.

Na francoskem tržišču regulativa s tega področja jasno predvideva, da morajo biti gradbeni dilatacijski elementi ustrezno zaščiteni, zato je trg primeren za vstop.

4.5 Možnost vstopa novih podjetij na trg

Za vstop novih podjetij, ki ponujajo sorodne izdelke, ocenjujem, da je malo možnosti. Na francoskem tržišču so prisotna vsa večja svetovna podjetja, ki ponujajo sorodne rešitve. Kot potencialno nevarnost bi lahko izpostavil pojav kitajskih podjetij, ki ponujajo cenejše rešitve v primerjavi z evropskimi ali amerišskimi podjetji. Kupci tako na francoskem kot na drugih evropskih trgih dajejo velik poudarek kvaliteti izolacijskih materialov in ustrezni tehnični podpori (testirani izdelki s tehničnimi in okoljevarstvenimi certifikati). Slednje je pri kitajskih rešitvah gradbenega materiala velikokrat vprašljivo. Kupce pa ne vodi le motiv najnižje cene, saj bi v primeru neizpolnjevanja tehničnih zahtev vso odgovornost za morebitne posledice nosili sami.

5 SWOT ANALIZA

Za potrebe tržne analize sem v Tabeli 10 pripravil pregled vseh prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti v obliki SWOT analize. Podrobnejši opis posameznih elementov sledi v točkah 5.1. do 5.4.

Tabela 10: SWOT analiza podjetja EZS d.o.o.

Prednosti (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)	Priložnosti (Opportunities)	Nevarnosti (Threats)
dolgoletna tradicija v poslovanju na mednarodnem trgu	manko nacionalnih francoskih testov	obseg ciljnega trga Francije	oddaljenost od domačega trga in potencialna plačilna nedisciplina
višja kakovost izdelkov napram konkurenčnim rešitvam	počasnejša rast evropskega gradbenega sektorja	nove tendence glede prihodnjih rešitev	pojav cenejših substitutov

se nadaljuje

Tabela 10: SWOT analiza podjetja EZS d.o.o. (nad.)

Prednosti (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)	Priložnosti (Opportunities)	Nevarnosti (Threats)
odlična tehnološka opremljenost, ki je rezultat lastnega razvoja strojev	omejena sredstva za R&R in oglaševanje	povezovanje s kupcem in njegovo mrežo odjemalcev	velik vpliv mednarodnih podjetij (Knauf Insulation, Rockwool, Paroc)
ekološka neoporečnost uporabljenih materialov	prostorska omejenost v obstoječih proizvodnih prostorih	brez meja in carinskih omejitev znotraj EU	
prilagajanje spremembam tržnih zahtev		dobre napovedi rasti francoskega gradbeništva 2015-2020	
nezadolženost podjetja EZS d.o.o.			

5.1 Prednosti

- dolgoletna tradicija v poslovanju na mednarodnem trgu

Izkušnje v več kot 40-letni tradiciji izdelave izolacijskih vrvi ter prodaja na domačem in tujem trgu pričajo o resnosti pristopa in želji po širitvi potencialnih trgov in pridobivanju novih strank ter razvoju novih izdelkov. Vodilo podjetja je dolgoročno sodelovanje z obstoječimi in potencialnimi partnerji. Z najvišjo možno fleksibilnostjo in zagotavljanjem kakovosti izdelkov se ohranja in gradi nova poslovna razmerja.

- višja kakovost izdelkov napram konkurenčnim rešitvam

Z zagotavljanjem enakomernega gostega opleta izdelkov podjetja EZS d.o.o., odlično gostoto kamene volne v izdelkih ter izrednih karakteristikah materiala (kar je dokazano tudi v testih EN 13501-2 s 4-urno požarno zaščito).

- odlična tehnološka opremljenost, ki je rezultat lastnega razvoja strojev

Stroji za proizvodnjo vrvi iz kamene volne so rezultat lastnega razvoja in zagotavljajo izredno hitrost izdelave ter posledično širok potencial razvoja v 2-izmensko delo. Trenutno je v fazi izdelave še dodaten stroj, s katerim bo mogoče izdelovati vrvi širših premerov, kar bo nadgradilo trenutno proizvodno opremljenost ter omogočilo še učinkovitejšo razporeditev delovnih postaj.

- ekološka neoporečnost uporabljenih materialov

Kamena volna je zdravju in okolju popolnoma neškodljiva ter odličen izolacijski material, ki omogoča popolno izkoriščenost. Odpadni deli kamene volne se lahko ponovno

uporabijo pri proizvodnji novega materiala. Ne obremenjuje ekosistema, v katerem živimo ter vpliva na nižjo raven emisij CO₂, čemur sledi celotna svetovna okoljevarstvena politika.

- prilagajanje spremembam tržnih zahtev

V prihodnjih letih bo v podjetju EZS d.o.o. tendenca k razvoju novih, fleksibilnejših izdelkov, ki bodo namenjeni požarni zaščiti v gradbeništvu ter izpolnjevanju zahtev potresno bolj izpostavljenih delov sveta. Poleg požarne zaščite je v tovrstnih rešitvah bistvenega pomena, da so izdelki sposobni absorbirati premike v večjih gradnjah, ki nastanejo ne samo zaradi temperaturnih, ampak tudi zaradi potresnih premikov.

- ne zadolženost podjetja EZS d.o.o.

Podjetje je v dobri finančni kondiciji z urejeno likvidnostjo. Vsa sredstva za poslovanje, investiranje ter R&R so lastnega izvora, podjetje je brez kakršnihkoli finančnih obveznosti.

5.2 Slabosti

- manko nacionalnih francoskih testov

Slabši interes nekaterih francoskih podjetij, ki zahtevajo požarne teste izdelkov, izdane s strani nacionalnega francoskega laboratorija navkljub dejstvu, da to področje ureja skupna evropska regulativa.

- počasnejša rast evropskega gradbenega sektorja

Na slovenskem in evropskem trgu je v zadnjih letih zaznati upadanje na trgu gradbeništvu, kar je posledica krize iz l. 2008 in negativno vpliva na količino prodanih izolacijskih rešitev.

- omejena sredstva za R&R in oglaševanje

V primerjavi z večjimi ponudniki ima podjetje EZS d.o.o. omejena sredstva za vlaganje v R&R v nove izdelke oz. izboljšave obstoječih izdelkov. Prav tako so omejena sredstva za predstavitev na francoskem trgu (obiski sejmov, strank).

- prostorska omejenost v obstoječih proizvodnih prostorih

V najetih proizvodnih prostorih so kapacitete podjetja omejene. Po drugi strani podjetje raste in se razvija, kar dodatno obremenjuje obstoječo proizvodno zmogljivost. Zaradi

nezmožnosti ustrezne organizacije zalog surovine, čim optimalnejšega poteka proizvodnega procesa ter zalog končnih izdelkov, se podjetje nemalokrat znajde v situaciji, ko se preveč časa namenja sami prostorski organizaciji.

5.3 Priložnosti

- obseg ciljnega trga Francije

Glede na dejstvo, da predstavlja Francija drugi največji gradbeni trg po merilu višine investicij v Evropi, je to za podjetje EZS d.o.o. dober potencial. Približno 100-krat večje tržišče napram slovenskemu ter dobro stoječim mednarodnim podjetjem, ki delujejo tako v evropskem kot v svetovnem merilu, govori v prid dobri odločitvi prodora na trg.

- nove tendence glede prihodnjih rešitev

Z usmeritvijo na bolj fleksibilne izdelke, ki jih bo trg zagotovo potreboval, je priložnost v razvoju novih izdelkov. Tovrstni izdelki so v fazi razvoja in testiranja in bodo v najkrajšem času na voljo trgu.

- povezovanje s kupcem in njegovo mrežo odjemalcev

Sodelovanje s podjetjem iz Španije, ki ima podružnice tudi v Franciji ter je na tem področju pristotno že vrsto let, bi olajšalo prodor na trg. Špansko podjetje ima dobro razvejano mrežo odjemalcev po celotni Franciji in Španiji.

- brez meja in carinskih omejitev znotraj EU

Vpliva na nemoten, hitrejši in cenejši pretok blaga znotraj EU ter bistveno znižuje stroške, ki bi sicer bili vključeni v ceno izdelkov.

- dobre napovedi rasti francoskega gradbeništva med leti 2015-2020

Po nekaj letih stagnacije in rahlega krčenja francoskega gradbenega sektorja se v letih 2015-2020 obeta rahla rast, kar pozitivno vpliva na višino investicij. Tudi s psihološkega vidika je za francoska gradbena podjetja pomembno, da so primerljiva z ostalimi evropskimi državami.

5.4 Nevarnosti

- oddaljenost od domačega trga in potencialna plačilna nedisciplina

V primeru poslovanja s francoskimi podjetji je podjetje EZS d.o.o. izpostavljeno nevarnosti neplačil. Zaradi oddaljenosti je težje razumeti kulturo tujega trga. V primeru neplačil bo potrebno ukrepati preko pooblaščenega agencije za izterjavo. Če bi prišlo do sodnega spora, je za neplačila pristojno sodišče v Franciji, kar pomeni tudi plačilo stroškov francoskega odvetnika in potovanja v državo iz tega naslova.

- pojav cenejših substitutov

Na evropskem tržišču so prisotni tudi cenejši nadomestki za izdelke podjetja EZS d.o.o., ki so večinoma azijskega (kitajskega izvora). Večinoma so to rešitve, ki niso testirane v skladu z evropskimi standardi, zato se jih nekateri kupci izogibajo. V večjih projektih, kjer se gradijo večje stavbe, pa si zaradi kontrole ne morejo privoščiti uporabe nadomestkov.

- velik vpliv mednarodnih podjetij (Knauf Insulation, Rockwool, Paroc)

Velika mednarodna podjetja pomembno vplivajo na večino svetovnih trgov, tudi na francoskega. Delujejo kot voditelji v panogi ter med seboj tekmujejo za čim večji tržni delež. Večina večjih podjetij vodi tudi strategijo prevzemov, s katero si zagotovijo vpliv nad določenim trgom ali tehnološko rešitvijo.

6 ANALIZA MOŽNOSTI ZA SODELOVANJE

Na podlagi teoretičnih spoznanj iz 1. poglavja sem za podjetje EZS d.o.o. analiziral konkretne možnosti sodelovanja na francoskem trgu.

Podjetju EZS d.o.o. pri vstopu na francoski trg svetujem sprva način neposrednega izvoznega načina kot samostojni izvozni oddelek, kar predstavlja neposreden stik z različnimi kupci, ohranitev proizvodnih in ostalih funkcij v Sloveniji ter skrb za celoten postopek izvoza v Francijo. Pri tovrstnem načinu vstopa je prisotno tudi najmanjše finančno tveganje z vidika potencialnega neuspeha. Glede na izkušnje podjetja EZS d.o.o. in poslovanje s kupci izven EU, menim, da tveganja iz naslova neizkušenosti ni. Podjetje EZS d.o.o. namreč že sodeluje s španskim podjetjem A, ki lokalno že vrsto let deluje v Španiji ter tudi v Franciji in kupcem ponuja sorodne rešitve. Z obstoječo mrežo svojih odjemalcev bi lahko to podjetje dobavljalo izdelke EZS d.o.o. za celotno področje Francije. Dokler sodelovanje ni preverjeno ter ocenjeno kot uspešno, odsvetujem sklepanje distribucijske pogodbe.

V nadaljnjih letih, ko bo trg že dodobra raziskan in bodo identificirani potencialni odjemalci, pa svetujem, da podjetje EZS d.o.o. v Franciji odpre podružnico, ki bo skrbela za marketinško in prodajno aktivnost na trgu ali pa naj podjetje sklene distribucijsko pogodbo z enim od kupcev. V prvem primeru bi se podjetje EZS d.o.o. soočalo s finančnim tveganjem odprtja podružnice ter s stroški najema prostorov, osebja, ipd. V

drugem primeru pa vedno obstaja riziko neuspeha, ker distributer morebiti ne bo vlagal dovolj energije v promocijo izdelkov, ki jih zastopa.

7 ANALIZA TVEGANJA

Podjetje, ki deluje na več mednarodnih trgih, je v primerjavi s tistimi, ki delujejo na nacionalnem trgu, manj izpostavljeno nihanjem v povpraševanju. V kolikor se tržni volumen na enem izmed trgov krči iz kateregakoli razloga, obstaja velika verjetnost, da se bo povpraševanje na drugem trgu povišalo. Še posebej je to značilno za gradbena podjetja, ki so prisotna na več različnih trgih (Vernon & Wells, 1991, str. 12).

Vsako poslovanje na domačem ali tujem trgu je povezano s prevzemanjem različnih vrst tveganja, o katerem govorimo, ko določeni dogodki niso vnaprej znani in jih je težko predvideti. Tveganje predstavlja določeno stopnjo možnih posledic odločitev poslovanja. V mednarodni trgovini na tveganje vpliva več dejavnikov: možnost izgub pri poslovanju, velika oddaljenost poslovnih partnerjev, ipd. Zaradi nepoznavanja kulture posamezne države pa tveganje predstavljajo tudi nacionalni pravni sistem ter poslovne navade in običaji (Šenk Ileršič, 2013, str. 415).

Po anketi, opravljeni med 126 slovenskimi managerji, so v Tabeli 11 prikazana najpomembnejša tveganja.

Tabela 11: Največja poslovna tveganja po pomembnosti, ki so jim izpostavljena slovenska podjetja (v %)

Vrsta tveganja	Majhno tveganje	Srednje veliko tveganje	Veliko tveganje
Zamude pri plačilih	66,7	64,1	62,7
Možnost stečaja	22,2	46,2	49,2
Cenovno tveganje	25,9	38,5	42,4
Odvisnost od ključnih kupcev	48,2	28,2	23,7
Odvisnost od enega ali dveh kupcev	37	23,1	18,6
Nezanesljivost dobaviteljev	11,1	12,8	16,9
Valutno tveganje	7,4	10,3	20,3
Okoljsko tveganje	7,4	12,8	13,6
Informacijsko tveganje	11,1	5,1	18,6

Vir: I. Šenk Ileršič, *Mednarodno Poslovanje*, 2013, str. 415.

V mednarodnem poslovanju lahko tveganja razdelimo na (Šenk Ileršič, 2013, str. 415):

- poslovna ali komercialna: to so potencialni škodni dogodki, ki lahko ogrozijo finančno likvidnost poslovanja in temeljijo na lastnostih tujega poslovnega partnerja (neplačila, morebiten bankrot, spremembe izvožno-uvoznih cen, ...). Tudi izbira napačnega

poslovnega partnerja predstavlja poslovno tveganje, pred katerim pa se podjetje lahko zavaruje.

- nekomercialna: na ta tveganja podjetje nima vpliva, predstavljajo pa tveganja na področju države, kamor izvaža. Delimo jih na ožja (morebitna vojna, revolucija, nacionalizacija) in širša (inflacija, valutno tveganje, embargo).

Tveganje se razlikuje tudi glede na geografska področja. Države Zahodne Evrope npr. predstavljajo nižje tveganje za poslovanje v primerjavi z državami Vzhodne Evrope in Bližnjega vzhoda, na kar vpliva njihov politični in ekonomski sistem.

Za podjetje je izrednega pomena zmanjšati nekomercialna tveganja, kar lahko doseže s spremljanjem političnih, ekonomskih in pravno-zakonodajnih razmer na področju, kamor izvaža. Na ta način lahko tveganja bolje predvidi (Šenk Ileršič, 2013, str. 416).

Cilj vsakega izvozno naravnane podjetnika je čim bolj omiliti potencialen vpliv tveganj, kar lahko doseže na sledeče načine (Šenk Ileršič, 2013, str. 417):

- da tveganje v celoti ali deloma prevzame kupec (uporaba klavzule EXW, avansno plačilo)
- da tveganje v celoti ali delno prevzame tretja oseba (zavarovalnica)

7.1 Kako pravilno izbrati poslovne partnerje

Za vsako podjetje, ki se odloči za izvoz svojih izdelkov ali storitev na tuje tržišče, je ključnega pomena, da izbere ustreznega poslovnega partnerja, ki bo sposoben zmanjšati kratkoročna in dolgoročna tveganja (kot so npr. plačilna sposobnost, ugled podjetja, nemoteno poslovanje). Tveganje pri izbiri poslovnega partnerja lahko zmanjšamo na sledeče načine (Šenk Ileršič, 2013, str. 418):

- preverjanje poslovnega partnerja preko bonitetnih hiš (Coface, Dun&Bradstreet, ...) na podlagi bonitetnega poročila, ki vsebuje podatke o pravni obliki podjetja, letnem prometu, plačilni sposobnosti, ipd. Dobro bonitetno poročilo pomeni nižje tveganje za izvozno podjetje, slabše bonitetno poročilo pa pomeni, da bo izvoznik moral zavarovati svoje poslovanje,
- sodelovanje z več kupci na tujem trgu pomeni neodvisnost za izvozno podjetje,
- v kolikor poznamo dobavitelje ali kupce potencialnega partnerja, lahko poslovanje preverimo pri njih.

7.2 Vrste tveganj

7.2.1 Plačilno tveganje

Plačilno tveganje pomeni, da izvozno podjetje za svoje izdelke ali storitve ne bo dobilo ustreznega plačila s strani kupca ali poslovnega partnerja. V odvisnosti od višine zneska lahko to za izvoznika pomeni veliko škodo. Kot instrument je v takih primerih možno v posel vključiti posrednika, ki bo sposoben izterjati dolgovan znesek (Šenk Ileršič, 2013, str. 420).

Slovenska MSP (mala in srednje velika podjetja) so v primerjavi s tujimi poslovnimi partnerji velikokrat v položaju, ko imajo nižjo pogajalsko moč. V kolikor kupec ne more ali ne želi plačati dolgovanega zneska, pomeni to za izvoznika veliko tveganje. V tem primeru lahko podjetje zavaruje svoje terjatve pri kreditni zavarovalnici ali pa se poslužuje klavzule lastninske pravice na blagu dokler terjatve niso poplačane (Šenk Ileršič, 2013, str. 420).

7.2.2. Tečajno tveganje

Valutno oziroma tečajno tveganje je prisotno, ko slovenska podjetja poslujejo na trgih, kjer uradna valuta ni evro (npr. Bližnji vzhod, ZDA, Kitajska, Švica). Višina plačila je v takih primerih odvisna od gibanja tečaja med domačo in tujo valuto, kar lahko vpliva na dobičkonosnost posla. V kolikor je določen posel sklenjen v tuji valuti, pomeni za izvoznika tečajno tveganje, saj se lahko do trenutka realizacije spremeni razmerje med domačo (evro) in tujo valuto. Tudi v primeru devalvacije je izvoznik izpostavljen, saj bo iztržil manj kot je pričakoval, v primeru revalvacije pa je to tveganje prenešeno na uvozno podjetje. Tečajnemu tveganju se je možno izogniti tako, da se v času poslovnih pogajanj s kupcem dogovorimo, da je valuta plačila evro.

V primeru Francije tega valutnega tveganja ni, saj francosko gospodarstvo posluje v evrih.

7.2.3. Prezem blaga

V kolikor kupec ob dostavi zavrne sprejem blaga, ki ga je izvoznik poslal, to za prodajalca predstavlja škodo. V primeru, da je bilo blago izdelano po naročilu, škodo predstavlja celotna vrednost blaga ter stroški prevoza na lokacijo h kupcu. V kolikor pa govorimo o standardnih izdelkih, ki jih bo podjetje lahko prodalo drugemu kupcu, pa predstavlja škodo vrednost prevoza do kupca in nazaj k podjetju (Šenk Ileršič, 2013, str. 423-424).

7.2.4 Kreditno tveganje

Kreditno tveganje predstavlja nevarnost, da kupec prodajalcu ne bo mogel poravnati vseh finančnih obveznosti bodisi iz naslova nezmožnosti ali pa ker tega ne bo želel. Za finančne inštitucije (banke, zavarovalnice) je tovrstno tveganje najpomembnejše. Izvozna podjetja so pogosto izpostavljena tovrstnemu tveganju, saj za svoje blago ali storitve ne prejmejo takojšnjega plačila, ampak imajo s kupcem dogovorjeno plačilo v določenem roku po dobavi/opravljeni storitvi, kar pomeni, da izvoznik za to obdobje premostitveno kreditira kupca.

V Tabeli Priloga 2 je navedenih več vrst tveganja vstopa na francoski trg ter ocena nevarnosti tveganj in ukrepe za preprečevanje le-teh.

SKLEP

Na podlagi analiz, ki sem jih opravil, lahko hipotezo »**podjetje EZS d.o.o. naj vstopi na francoski trg**« potrdim.

S pomočjo analiz, predstavljenih v diplomskem delu, ugotavljam, da je francoski trg za potencialno iskanje novih kupcev in poslovnih partnerjev, zanimiv. V primerjavi s slovenskim trgom zaradi svoje velikosti predstavlja dober potencial za povišanje prodaje podjetja EZS d.o.o. Tudi mednarodna naravnost francoskih podjetij govori v prid smotrnosti nastopa na francoskem trgu, saj bi novi kupci in partnerji lahko izdelke uporabljali tudi za gradbene projekte izven meja Francije.

Ker je francoski trg del EU, potencialnih nevarnosti zaradi omejitev uvoza ni. V ekonomskem smislu je navkljub slabšim napovedim in ne najboljšemu stanju v gospodarstvu, že zaradi same velikosti francoski trg velik potencial za slovensko podjetje. Tudi obstoječe sodelovanje slovenskih in francoskih podjetij, kot tudi medsebojna trgovinska bilanca pričajo o tem, da francoska podjetja zaupajo slovenskim, na podlagi česar lahko sklepamo, da pretiranih omejitev ne bi smelo biti. Kulturno gledano Francija kot del Zahodne Evrope in glede na zgodovino in francoski ponos lahko predstavlja določeno omejitev pri pogajanju. Predvidevamo lahko, da bodo potencialni francoski kupci želeli prevladati v pogajanjih. Nadalje, francoski protekcionizem in preferiranje domačih dobaviteljev bi lahko bila ena od omejitev, na katere bi podjetje EZS d.o.o. lahko naletelo (navkljub temu, da izdelki podjetja EZS d.o.o. izpolnjujejo ustrezne evropske tehnične standarde). Kot sem spoznal, je Francija v smislu okoljevarstvene politike zelo napredna, kar govori v prid izvozu na njihov trg, saj so izdelki podjetja EZS d.o.o. izdelani iz naravnega materiala, ki ga je možno reciklirati in ponovno uporabiti. S SWOT analizo sem spoznal, da so prednosti, ki odlikujejo preučevano podjetje, zelo dobra osnova za sodelovanje s francoskim trgom. Izkušnje v mednarodnem poslovanju, tehnološka opremljenost in kakovost izdelkov potrjujejo smiselnost vstopa na tuje trge. Nevarnosti, ki bi se lahko pojavile, izhajajo predvsem iz velikosti podjetja EZS d.o.o., saj se le-to ne more primerjati z velikimi mednarodnimi podjetji, ki imajo več vpliva na potencialne kupce v gradbenem sektorju.

V analizi možnosti za sodelovanje sem spoznal, da je glede na velikost podjetja EZS d.o.o. in glede na razpoložljivost potencialnih resursov za nastop na tujem trgu, v prvi fazi najbolj smiselno nastopiti kot samostojni akter v neposrednem izvoznem načinu. Glede na izkušnje v mednarodnem poslovanju lahko ocenim, da bi lahko podjetje samostojno vodilo izvozne postopke. V nadaljnji fazi, ko bi bili izdelki podjetja EZS d.o.o. že prepoznani na francoskem trgu, pa bi podjetje lahko razmišljalo o ustanovitvi podružnice na francoskem trgu ali o angažmaju distributerja. Ocenjujem, da pogodbene oblike vstopanja na francoski trg ne bi bile primerne, saj podjetje razpolaga s tehničnim znanjem in tehnološko opremljenostjo, ki je produkt lastnega razvoja. Delitev informacij bi lahko pripeljala do

potencialne konkurence in kraje »know-howa«. Glede na obseg proizvodnje ter neizkoriščene potencialne v smislu aktivacije druge ali tretje izmene menim, da investicijske oblike vstopa na tuje trge v tem trenutku niso primerne.

Tveganja, povezana z nastopom na francoskem trgu, so predvsem komercialnega značaja potencialnega neplačila s strani kupcev. Glede na velikost podjetja EZS d.o.o. je takšno tveganje veliko, saj svoja sredstva podjetje namenja za nadaljnji razvoj in financiranje tekoče proizvodnje. Pred potencialnim sodelovanjem svetujem naročilo finančne analize potencialnega kupca pri bonitetni hiši (odvisno od obsega nakupa). V kolikor bi se zgodilo, da terjatve do kupcev ne bi bile poplačane, je potrebno aktivirati posrednika, ki bo plačilo sposoben izterjati. Dosedanja plačilna praksa podjetja EZS d.o.o. je, da z vsakim novim kupcem določi obdobje in del plačila za izdelke zaračuna vnaprej. Na tak način se tveganje neplačil vsaj deloma zniža. V nadaljevanju poslovnega sodelovanja pa se ob medsebojnem zaupanju plačila določijo na rok 30 dni od dneva odpreme, kar pomeni kreditno tveganje za potencialno neplačilo. Tečajnega tveganja v primeru sodelovanja s francoskimi podjetji ni.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, M. (2001). *Analysing the Organisational Environment*. Najdeno 26. marca 2016 na spletni naslovu https://books.google.si/books?id=3hlSN2_kaawC&pg=PA54&dq=pestle+analysis&hl=sl&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwib_PTy_OXLAhWIXiWKHaDFCHEQ6AEIGjAA#v=onepage&q=pestle%20analysis&f=true
2. Ajpes. (b.l.a) V *ePRS*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletni strani http://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=197395&id_sklopa=7
3. Ajpes. (b.l.b) V *JOLP*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletni strani http://www.ajpes.si/jolp/prikaz.asp?id_prikaza=2&keyword
4. Banič, I. (2007). *Poslovna politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Baron, D. P. (2003). *Business and its Environment* (4th ed.). New Jersey: Pearson Education Limited.
6. Baylis, J., Smith, S., & Owens, P. (2008). *Mednarodni problemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Belak, J., Kajzer, Š., Belak, S., Duh, M., Kajzer, J., Kordič, C., Knez-Riedl, J., Kunštič, P., Štrukelj, T., Uršič, M., & Žnideršič, B. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: Založba MER.
8. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
9. Brooks, I., Weatherstone, J., & Wilkinson, G. (2004). *The International Business Environment*. Essex: Pearson Education Limited.
10. Buildecon. (2014). 77th *Euroconstruct Summary Report*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletni strani https://www.buildecon.com/80theuroconstruct/downloads/sample/EC77_Summary_Report_Sample.pdf
11. Business Wire. (2015). *Research and Markets: France Construction Market 2015 Report*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletni strani <http://www.businesswire.com/news/home/20150812005536/en/Research-Markets-France-Construction-Market-2015-Report>
12. Cateora, P. R., & Graham, J.L. (2003). *International Marketing*. New York: McGraw-Hill.
13. Central Intelligence Agency. (b.l.). *Introduction*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletni strani <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fr.html>
14. Daniels, J. D., & Radebaugh, L. H. (1994)., *International Business*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
15. European Environment Agency. (2015). *France*. Najdeno 3. marca 2016 na spletni strani <http://www.eea.europa.eu/soer-2015/countries/france/#SOeS,%202014%29>
16. EZS d.o.o. (2016). *Struktura kupcev po državah*. (interno gradivo). Grosuplje: EZS d.o.o.

17. Hočevar, M. (2013, 21. avgust). Internacionalizacija majhnega podjetja. *Mladi Podjetnik*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/internacionalizacija-majhnega-podjetja>
18. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing*. Essex: Pearson Education Limited.
19. Hrastelj, T., & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno Trženje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
20. INSEE. (b.l.). *In Q4 2015, French GDP increased by 0,3 %. Thus GDP rose by 1,1 % in 2015 as a whole*. Najdeno 1. marca 2016 na spletni strani <http://www.insee.fr/en/themes/info-rapide.asp?id=26>
21. Izvozno okno. (b.l.a). V *Predstavitev gospodarstva Francije*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Francija/Predstavitev_drzave
22. Izvozno okno. (b.l.b). V *Pregled gospodarskih gibanj*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Francija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4266.aspx
23. Izvozno okno. (b.l.c). V *Gospodarske panoge Francije*. Najdeno 27. februarja 2016 na naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Francija/Gospodarske_panoge_4666.aspx
24. Izvozno okno. (b.l.d). V *Mednarodno gospodarsko sodelovanje v Franciji*. Najdeno 26. februarja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Francija/Mednarodno_gospodarsko_sodelovanje%20_6423.aspx
25. Izvozno okno. (b.l.e). V *Bilateralni odnosi Francije s Slovenijo*. Najdeno 27. februarja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Francija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4082.aspx
26. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kew, J., & Stredwick, J. (2005). *Business Environment: Managing in Strategic Context*. London: The Chartered Institute of Personnel and Development.
29. Kos, B. (2010, 12. Marec). *SWOT analiza*. Najdeno 27. februarja 2016 na spletni strani <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php>
30. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Organisation of Economic Co-operation and Development. (2016). *Level of GDP per capita and productivity*. Najdeno 26. februarja 2016 na spletni strani https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDB_LV
32. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

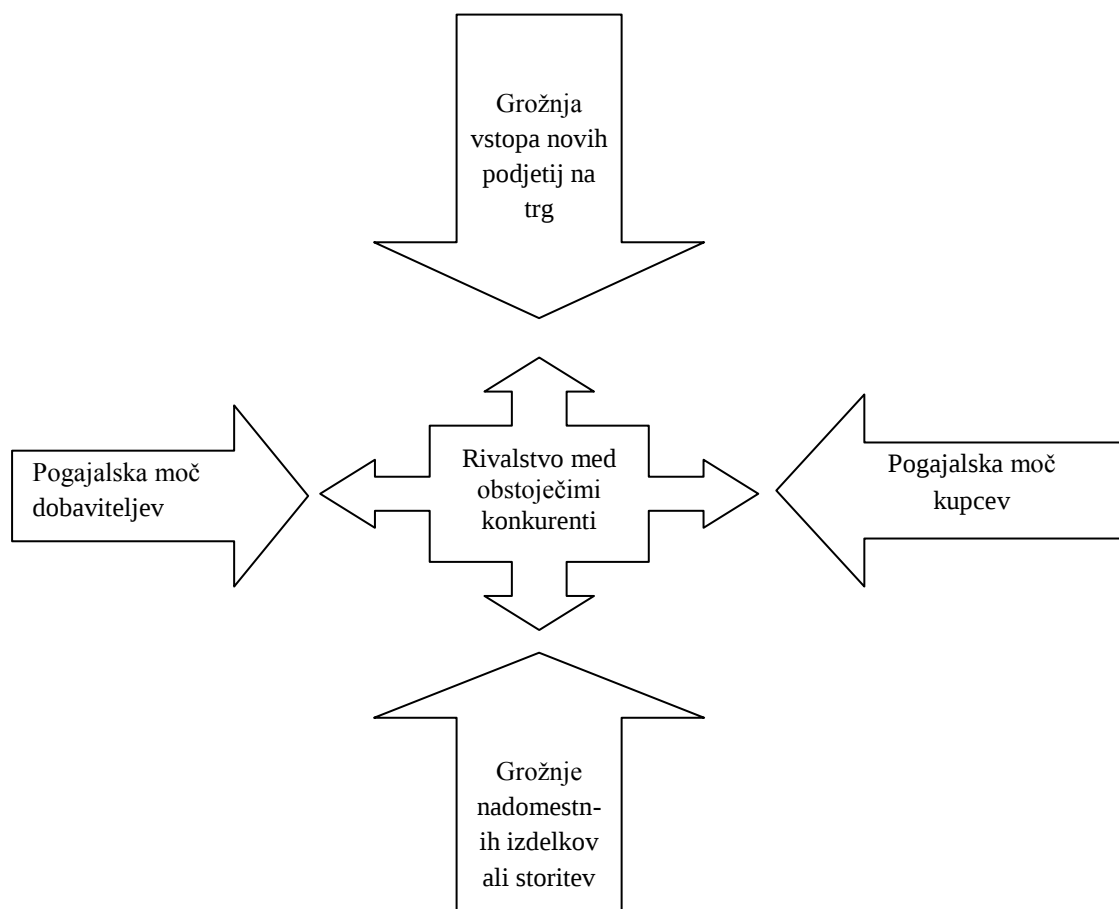
33. Porter, M. E. (2008, januar). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*.
Najdeno 30. marca 2016 na spletni strani <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
34. Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
35. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Pustovrh, A. (2015). *Analiza poslovnega okolja – 2. del*. Ljubljana: UPEŠ.
37. Ruzzier, M. (2005). *Mednarodno podjetništvo: Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
38. Seyed, H. (2015). *European Construction Market Forecast from 2015-2020*. Najdeno 31. marca 2016 na spletni strani <https://buildingradar.com/construction-blog/european-construction-market-forecast/>
39. Sloman, J. (2000). *Economics: 4th Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
40. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.a). *Izvoz in uvoz po državah*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletni strani http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl_2401722
41. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.b). *V letu 2014 opravljenih več gradbenih del kot leta 2013*. Najdeno 1. aprila 2016 na spletni strani <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5346&idp=6&headerbar=5>
42. Šenk Ileršič, I. (2013). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: GV Založba.
43. Šuštar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC.
44. Time Metric Report Store. (2014). *Construction in France – Key Trends and Opportunities to 2018*. Najdeno 2. marca 2016 na spletni strani <https://www.timetricreports.com/report/cn0169mr--construction-in-france-key-trends-and-opportunities-to-2018/>
45. Vernon, R., & Wells, L. T., (1991). *Economic Environment of International Business*. New Jersey: Prentice Hall.
46. Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., & Davies, J.R., (1989). *International Market Entry and Development*. Hertfordshire: Prentice Hall.
47. Worthington, I., & Britton, C. (2009). *The Business Environment*. Essex: Pearson Education Limited.
48. Združenje Manager. (b.l). *Francija*. Najdeno 1. marca 2016 na spletni strani <http://www.zdruzenje-manager.si/stroka/management/medkulturni-prirocnik/francija#tocnost-je-lepa-cednost-ter-obleka-naredi-cloveka>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1 – Slika: Prikaz Porterjevega modela »Petih silnic«	1
PRILOGA 2 – Tabela: Analiza tveganj za podjetje EZS d.o.o.	2

PRILOGA 1 – Slika: Prikaz Porterjevega modela »Petih silnic«



Vir: M. E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990, str. 35.

PRILOGA 2 – Tabela: Analiza tveganj za podjetje EZS d.o.o.

Aktivnost	Opis tveganja	Verjetnost	Resnost posledic	Načrt za preprečevanje	
				Preventivne aktivnosti	Korektivne aktivnosti
Zaostritev konkurence	Padec cen zaradi vstopa novih konkurentov	Srednje velika	Velika	Dolgoročne pogodbe s kupci z določenimi cenami	Začasen izstop iz francoskega trga
Povišanje uvoznih carin	Višja cena zaradi višjih izvoznih stroškov	Majhna	Majhna	Niso mogoče	Prijava na WTO
Uvedba strožjih tehničnih standardov	Kupci ne sprejmejo izdelkov, ker tehnični dokumenti niso izdani s strani francoskega laboratorija	Srednje velika	Srednja	Izdaja poročil glede testov s strani francoskega laboratorija	Naknadno testiranje izdelkov v Franciji
Neplačilo s strani kupca	EZS d.o.o. ne prejme plačila za dobavljeno blago	Srednje velika	Velika	Zahtevano predplačilo ali pogodbena kazen	Lastninska pravica na izdelkih do plačila