

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

URŠKA ŽIBERNA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

INTERNACIONALIZACIJA CESTNEGA PODJETJA KRANJ

Ljubljana, december 2009

URŠKA ŽIBERNA

IZJAVA

Študentka Urška Žiberna izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Domna Bajdeta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA	2
1.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije.....	2
1.2 Motivi internacionalizacije.....	3
1.3 Izbor trgov.....	4
1.4 Načini vstopa podjetja na tuje trge.....	5
1.4.1 Izvozne oblike.....	6
1.4.2 Pogodbene oblike.....	6
1.4.3 Investicijske oblike.....	7
1.5 Tuje neposredne investicije.....	8
1.5.1 Opredelitev tujih neposrednih investicij.....	8
1.5.2 Oblike neposrednih tujih investicij.....	8
1.5.3 Motivi tujih investitorjev.....	10
1.6 Internacionalizacija slovenskih podjetij.....	11
2 CESTNO PODJETJE KRANJ, D.D.	12
2.1 Dejavnost CP Kranj, d.d.....	12
2.2 Razvoj podjetja.....	13
2.3 Ustanovitev hčerinskega podjetja.....	14
2.4 Poslovanje podjetja.....	14
3 ANALIZA OKOLJA KOSOVA (PEST ANALIZA)	16
3.1 Politično pravno okoje.....	16
3.1.1 Misija Združenih narodov na Kosovu - UNMIK.....	17
3.1.2 Davčna politika in evro.....	17
3.1.3 Prosta trgovina.....	18
3.1.4 Vključevanje v Evropo.....	18
3.1.5 Pomoč drugih držav.....	19
3.2 Ekonomsko okolje.....	19
3.2.1 Makroekonomski položaj.....	19
3.2.2 Bruto domači proizvod.....	20
3.2.3 Inflacija.....	22
3.2.4 Zunanja trgovina.....	22
3.2.5 Brezposelnost.....	25
3.2.6 Tuje neposredne investicije.....	27
3.3 Tehnološko okolje.....	29
3.3.1 Industrija.....	29
3.3.2 Gradbeništvo.....	30
3.4 Družbeno kulturno okoje.....	31
4 TRŽENJSKA STRATEGIJA VSTOPA CP KRANJ NA TRG KOSOVA	34
4.1 Gradbeništvo na Kosovu.....	35
4.2 CP Kranj na Kosovu.....	36
4.3 Ciljni stroški.....	37
4.4 Konkurenca.....	37
4.5 Izbrana trženjska strategija vstopa CP Kranj na trg Kosova.....	38
SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	42
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz načinov vstopa na mednarodne trge in njihove značilnosti	5
Slika 2: Rast realnega BDP-ja, 2004–2007 v %	21
Slika 3: BDP na prebivalca, 2004–2007, v evrih	22
Slika 4: Povprečna stopnja inflacije, 2004–2007, v %	22
Slika 5: Uvoz na Kosovo, med leti 2002–2007	24
Slika 6: Izvoz iz Kosova, med leti 2002–2007	24
Slika 7: Brezposelnost na Kosovu po regijah v letu 2007, v %	26
Slika 8: Število registriranih iskalcev zaposlitve po starostnih skupinah	27
Slika 9: Tuje neposredne investicije na Kosovu, po državah, 2000–2006	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Poslovni izid CP Kranj, d.d., 2004–2008, v evrih	15
Tabela 2: Slovenski izvoz in uvoz na Kosovo, 2005–2009, v mio evrih	25
Tabela 3: Podeželska in urbana populacija (%)	32
Tabela 4: Število vrnitev na Kosovo, 2000–2007	33

UVOD

Globalizacija svetovnega gospodarstva je v zadnjih desetletjih zaostila mednarodno konkurenco. Vse hitrejše ekonomske, politične in tehnološke spremembe so podjetja prisilila k temu, da so začela intenzivneje razmišljati o prodaji svojih produktov oziroma storitev na tuje trge. Internacionalizacija poslovanja je za večino podjetij nujna za preživetje. Že od začetkov mednarodnega poslovanja je internacionalizacija ključna tema, z globalizacijo pa njen pomen vse bolj narašča. Danes je internacionalizacija tako pogost pojav, da podjetja, ki delujejo le na domačem trgu, izstopajo.

Neposredne tuje investicije so pomemben dejavnik gospodarske stabilnosti, rasti ter učinkovitosti gospodarstva. So ključen dejavnik prenosa znanja, tehnologije ter učinkovite alokacije virov. Pomembne so tako za države v razvoju kot tudi za tranzicijske države, saj omogočajo zmanjševanje razvojnega zaostanka tudi za razvita tržna gospodarstva. Tuje neposredne investicije pomenijo ustanovitev novega podjetja, prevzem že obstoječega podjetja ali razširitev le tega. Gre za obliko strateških vlaganj, za katero sta značilni aktivna vloga tujega investitorja in dolgoročnost.

Problem, s katerim se ukvarjam v diplomskem delu, je povezan s Cestnim podjetjem Kranj, ki deluje na slovenskem trgu. Zaradi uspešnosti poslovanja in nadaljnjega razvoja je za podjetje internacionalizacija nujna. Gradbenih podjetij je v Sloveniji vedno več, posledično pa je tudi zasičenost trga vse večja. Da bodo podjetja lahko zagotovila uspešnost poslovanja, se bodo morala internacionalizirati.

V diplomskem delu, ki je vsebinsko razdeljeno na štiri dela, poskušam na podlagi teoretičnih spoznanj in konkretnih podatkov analizirati internacionalizacijo Cestnega podjetja Kranj. Podjetje se je usmerilo na trg Kosova. Cilj diplomskega dela je proučiti makro okolje Kosova in se na podlagi le tega odločiti, ali je smiselno vstopiti na trg Kosova ali ne.

Prvi del najprej teoretično opredeljuje internacionalizacijo. V tem delu sem se osredotočila predvsem na različne oblike vstopa podjetja na tuje trge. Večji poudarek je na tujih neposrednih investicijah. Investicijska oblika vstopa je najprimernejša oblika vstopa za Cestno podjetje Kranj. Drugi del je namenjen predstavitvi Cestnega podjetja Kranj ter prikazu poslovanja v zadnjih petih letih. V tretjem delu analiziram makro okolja Kosova. Večji poudarek sem namenila analizi ekonomskega okolja, čeprav je trenutno pomembnejše politično okolje. Makroekonomska stabilnost se izboljšuje, medtem ko politično okolje predstavlja problem pri pridobivanju posla na Kosovu. Četrty del opisuje trenutno stanje gradbeništva na Kosovu. V tem delu sem opisala kako je Cestno podjetje Kranj poskušalo pridobiti posel na Kosovu, vendar brez uspeha. Analizirala sem nadaljnje možnosti širitve na Kosovo. Diplomsko delo sem zaključila s sklepom, v katerem sem povzela glavne ugotovitve in podala lastno mnenje o internacionalizaciji Cestnega podjetja Kranj.

1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

1.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije

Internacionalizacija se pojavi, ko podjetje razširi svoje raziskave in razvoj, proizvodnjo, prodajo in ostale poslovne aktivnosti na mednarodni trg. V mnogih večjih podjetjih je internacionalizacija relativno ponavljajoč se pojav; podjetje se ukvarja z različno stopnjo internacionalizacije v sklopu različnih projektov razširitve, ki potekajo hkrati, in sicer po posameznih korakih in v določenem časovnem obdobju. Za manjša podjetja pa je vsak vstop na nov trg poseben in edinstven proces (Hollensen, 2004, str. 30).

Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav, lahko rečemo tudi, da gre za vključevanje držav v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo, ki poleg menjave blaga in storitev oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance, vključuje tudi določene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v njej niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja doda tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah. Vključuje torej tudi prodaje enot multinacionalnih podjetij (Svetličič, 1996, str. 52).

V ožjem smislu internacionalizacija pogosto pomeni delovanje oziroma rast podjetij na tujih trgih. Tu gre predvsem za neposredne naložbe v tujino, ki so običajno najprej usmerjene v ustanovitev prodajnih podružnic, z naraščanjem obsega prodaje na določenem trgu pa tudi v obliko proizvodnih podružnic. Internacionalizacija naj bi se po tej opredelitvi pričela šele z neposrednimi naložbami v tujini (Trtnik, 1999, str. 7).

Ena izmed definicij internacionalizacije poslovanja pravi, da je internacionalizacija sestavljena iz transakcij, ki so razdeljene in izvršene prek državnih meja, da zadovoljijo cilje posameznikov in organizacij. Transakcije lahko zavzemajo različne oblike in so pogosto medsebojno povezane. Prvinski obliki internacionalizacije sta uvoz in izvoz ter neposredna investicija. Neposredna investicija je lahko izpeljana v veliko različnih oblikah, od posrednikov v lasti podjetja do skupnih naložb z drugimi podjetji (Czinkota et al., 2005, str. 5).

Proces internacionalizacije se ne giblje samo v eno smer, temveč poteka v vsaj dveh smereh. Ločimo vhodno in izhodno internacionalizacijo. Pri vhodni internacionalizaciji je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih oziroma globalnih konkurentov. Domača podjetja sodelujejo s tujimi ekonomskimi subjekti z uvozom, s sprejemanjem licenc, s skupnimi vlaganji, s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Po drugi strani pa lahko domača podjetja razširijo svojo dejavnost na tuje trge, torej se je gospodarstvo internacionaliziralo preko nacionalnih meja, kar v strokovni

literaturi imenujemo izhodna internacionalizacija. Poleg izhodne in vhodne internacionalizacije pa obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške povezave, korporacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Običajno pričnejo podjetja z vhodno internacionalizacijo, sledi izhodna internacionalizacija, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno (Trtnik, 1999, str. 7).

Internationalizacija je v zadnjih desetletjih postala proces različnih poslovnih aktivnosti, ki so ključnega pomena ne le za mednarodno trgovino, temveč tudi za sposobnost biti konkurenčen v mednarodnem okolju. Razvijanje poslovnih odnosov v mednarodnem okolju je postalo ključen instrument procesov internacionalizacije ne le za velika podjetja, temveč tudi za mala in srednja podjetja (MSP). Vendar pa je potrebno ločevati med velikimi ter MSP, saj so načini, kako internacionalizirati poslovanje, motivi in ovire za internacionalizacijo ter njeni učinki zaradi značilnosti obeh skupin podjetij drugačni (Rebernik et al., 2006).

1.2 Motivi internacionalizacije

Osnovni razlog večine podjetij, ki se odločajo za širitev na tuje trge, je dobiček. Dobiček pa ni edini in zadostni motiv. V ozadju se vedno pojavljajo še drugi motivi. Običajno je kombinacija teh motivov razlog, da se podjetja odločijo za vstop na tuj trg. Hollensen (2004, str. 31) razvrsti motive internacionalizacije med proaktivne in reaktivne. Proaktivni motivi spodbujajo podjetje k spremembi strategije poslovanja ob upoštevanju konkurenčnih prednosti ali tržnih priložnosti. Reaktivni motivi pa silijo podjetja, da se prilagodijo spremembam v okolju zaradi pritiska in groženj na domačem ali tujem trgu.

Proaktivni motivi po Hollensenu (2004, str. 32) so:

- dobiček in rast podjetja ter posledično maksimiziranje njegove vrednosti;
- pobuda poslovodstva je motivacija, ki izraža željo, navdušenje in zagon poslovodstva, odvisna je od njihovega zaznavanja, pričakovanj in zmožnosti podjetja za vstop na tuje trge;
- edinstveni proizvod in storitve ter tehnološke sposobnosti so za podjetje lahko velika konkurenčna prednost, vendar je potrebno ločiti dejanske prednosti od zaznavnih in dobro premisliti, koliko časa bodo dejanske prednosti obstajale;
- priložnosti na tujih trgih in tržne informacije so učinkovite le, če podjetje lahko aktivira sredstva, s katerimi se odziva na take priložnosti. Za tovrstne hitre odločitve pa je potrebno imeti popolne informacije tudi iz domačega trga;
- ekonomija obsega, ki jo podjetje dosega s povečano proizvodnjo zaradi nastopa na tujih trgih, zniža proizvodne stroške tudi proizvodom na domačem trgu in posledično povečuje konkurenčnost podjetja;
- davčne olajšave so motiv, ki je zaradi spodbujanja izvoznih dejavnosti v večini držav povezan z motivom po večjem dobičku.

Reaktivni motivi po Hollensenu (2004, str. 34) so:

- konkurenčni motivi, ki se kot najbolj pogosti reaktivni motivi pojavijo v strahu pred izgubo tržnega deleža in konkurenčnega položaja na domačem trgu zaradi podjetij, ki z ekonomijami obsega, doseženimi z mednarodnim delovanjem, na trgu nastopajo z nižjimi cenami;
- majhnost in zasičenost domačega trga podjetja pogosto prisili v izvoz zaradi nezmožnosti doseganja ekonomije obsega. Ta motiv je posredno vezan na predhodni konkurenčni motiv. S širitvijo na tuje trge lahko podaljšamo življenjsko dobo proizvodom, ki so na domačem trgu že v fazi odmiranja;
- presežne proizvodne kapacitete so lahko močan motivacijski faktor za nastopanje na tujih trgih, saj s tem podjetje doseže optimalno raven zalog in porazdelitev fiksnih stroškov na večjo količino proizvodov;
- prodaja sezonskih proizvodov na domačem trgu se lahko razlikuje od tiste na tujih trgih. Želja po stabilnejšem povpraševanju skozi vse leto pa je lahko neprekinjena vzpodbuda za raziskovanje najširših tujih trgov;
- tuji trg je lahko zaznan kot podaljšek domačega trga ali pa psihološko zelo oddaljen.

1.3 Izbor trgov

Podjetja v sodobnem svetu iščejo načine kako vstopiti na tuje trge. Pred samo odločitvijo, kako vstopiti na trg, se morajo odločiti na, katere trge bodo vstopali. Pomembno je selekcioniranje, ki je ključnega pomena za podjetja, ki na tuje trge vstopajo prvič. Selekcioniranja pa ne smejo zanemariti niti podjetja, ki že delujejo na mednarodnih trgih. Menedžerji morajo načrtovati vstopno strategijo za vsak proizvod posebej in za vsak tuj trg posebej, saj bi bilo nespametno uporabiti le eno strategijo za vse trge in vse proizvode (Root, 1994, str. 23).

Mednarodni tržnik ima pri izboru ciljnega trga veliko nalog, ki jih razdelimo na dve temeljni področji, in sicer na (1) analizo značilnosti podjetja ter na (2) analizo okoljstvenih značilnosti trgov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 101).

Podjetniške determinante (analiza značilnosti podjetja) izbora trgov so (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 101):

- stopnja internacionalizacije in izkušenj v mednarodnem poslovanju
- obseg virov
- vrsta dejavnosti in način poslovanja
- cilji internacionalizacije
- obstoječe mreže odnosov z drugimi udeleženci v mednarodnem trženju.

Okoljske/tržne determinante (analiza okoljstvenih značilnosti) izbora trgov so (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 101):

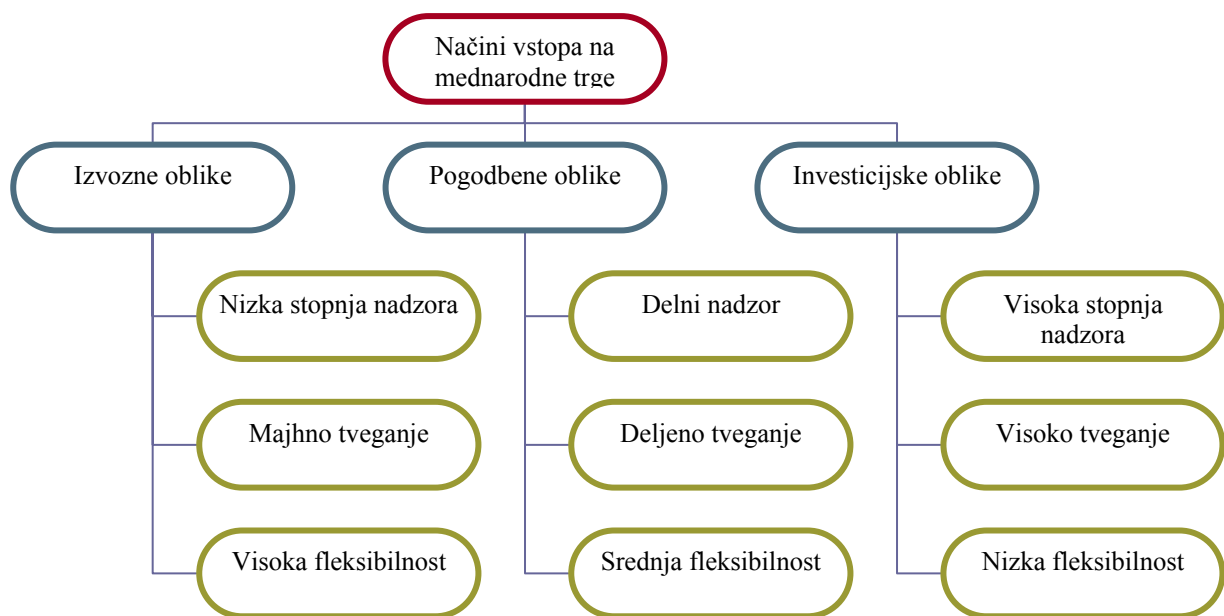
- struktura trga za dejavnost podjetja
- stopnja internacionalizacije podjetja
- država, v katero naj bi podjetje vstopilo: tržni potencial, konkurenca, fizična in geografska oddaljenost, podobnost trga.

Prava izbira tujega trga oziroma tujih trgov je za podjetje pomembna iz več razlogov. Hollensen (2004) navaja tri razloge: 1. je kazalec uspeha ali neuspeha, še posebej v zgodnjih fazah internacionalizacije; 2. je odločitev vpliva na naravo trženjskega spleta, ki ga bo podjetje uporabilo na tujem trgu; 3. je geografska lokacija vpliva na sposobnost koordiniranja mednarodnih aktivnosti. Običajno podjetja izberejo trge, ki jih najlažje razumejo, pri katerih vidijo priložnosti za rast in jih zaznavajo za najmanj tvegane (Hollensen, 2004, str. 218).

1.4 Načini vstopa podjetja na tuje trge

Z odločitvijo o izboru trga je neposredno povezan tudi način vstopa na izbrani trg (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 98). Ločimo tri glavne skupine oblik vstopa na mednarodne trge: izvozne oblike, pogodbene oblike in investicijske oblike (Johnson & Turner, 2003, str. 114). V spodnji shemi so prikazane vse tri oblike vstopa na mednarodni trg skupaj s stopnjo nadzora, tveganja in fleksibilnosti.

Slika 1: Prikaz načinov vstopa na mednarodne trge in njihove značilnosti



Vir: M. Makovec Brenčič, T. Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str. 138.

1.4.1 Izvozne oblike

Izvozne oblike predstavljajo eno izmed prvih oblik internacionalizacije. Tradicionalni način vstopa na mednarodne trge preko izvoznih oblik pa se deli na posredne in neposredne oblike vstopa na mednarodni trg (Johnson & Turner, 2003, str. 114). Za prvi vstop na mednarodni trg so izvozne oblike najprimernejše, saj je stopnja tveganja nizka in podjetje se v primeru neuspeha lahko relativno hitro umakne s trga. K posrednim in neposrednim oblikam vstopa pa Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, str. 145) dodata še kooperativne oblike izvoza. Poleg tega pa tudi Ruzzier (2002, str. 13) navaja, da je to najmanj tvegana oblika prodaje ob upoštevanju kriterijev varnosti in pričakovanj. Ob tem pa loči pasivno in aktivno stopnjo. Aktivna stopnja nastopi, ko se podjetje obveže, da bo izvažalo izdelke na določen trg. Proizvode lahko prilagodi tujemu trgu, ni pa nujno. Pasivna stopnja nastopi, ko podjetje le občasno izvažata in še to na podlagi spontanega naročila iz tujine.

Pri **posredni obliki izvoza** proizvajalec prepusti celoten izvozni proces partnerju in tako nima stika s končnim trgom in porabniki. Proizvajalec ne prevzema izvoznih dejavnosti. Podjetje mora le izbrati visoko izkušenega izvoznika, ni pa mu potrebno imeti izkušenj v mednarodnem poslovanju, saj je tveganje nizko. Podjetje se izogne stroškom, ki so povezani z vzpostavitvijo mednarodnega poslovanja. Slabosti te oblike izvoza so, da podjetje izgubi nadzor nad tujim trgom in s tem tudi ne pridobiva novih znanj in izkušenj o tujih trgih. Negativen vpliv na nadaljnjo prodajo predstavlja tudi odsotnost poprodajnih storitev (Johnson & Turner, 2003, str. 115).

Neposreden izvoz nastopi takrat, ko podjetja sama razvijejo potrebna znanja in veščine o mednarodnem trgu. Ko ta znanja in veščine osvojijo, pa podjetja sama pripravijo in izvedejo izvozno transakcijo. Ta oblika vstopa odpravlja pomanjkljivosti posrednega vstopa na mednarodni trg, saj podjetje izvaja in nadzira naloge v vseh fazah trženjskega procesa. To pa pomeni večje tveganje in večje naložbe, hkrati pa so tudi možni večji donosi. Mednarodno aktivna podjetja prej ali slej izberejo neposredni izvoz kot svojo trajnejšo obliko internacionalizacije in obvladovanja konkurence (Kenda, 2001, str. 157).

Kooperativne oblike izvoza so tiste, pri katerih pride do dogovarjanja o sodelovanju med podjetji. Poveže se več manjših podjetij brez virov in izkušenj, njihova naloga pa je, zagotoviti celovit trženjski nastop. Težave se lahko pojavijo predvsem zaradi neusklajenosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145).

1.4.2 Pogodbene oblike

Pogodbene oblike so danes najbolj razširjene oblike vstopov na mednarodne trge. Tveganje, nadzor in lastništvo so deljeni, odnosi pa temeljijo na pogodbenem razmerju. Pogodbene oblike mednarodnega poslovanja se od izvoznih oblik razlikujejo v prenosu znanja in veščin,

ki ga omogočajo. Pogodbene oblike pa ustvarjajo tudi izvozne priložnosti (Ruzzier, 2004, str. 50).

Med najpomembnejšimi pogodbenimi načini vstopa na mednarodni trg so: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze. Razlogi za razvoj pogodbenih oblik vstopov so: želja po zmanjšanju stroškov proizvodnje, bližina kupcev, nižji transportni stroški, krajše prodajne poti, izogibanje carinskih in necarinskih omejitev, pridobitev statusa domačega proizvajalca in pospeševanje lokalne proizvodnje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 149).

1.4.3 Investicijske oblike

Investicijske oblike omogočajo popolno stopnjo nadzora, nizko fleksibilnost in visoko tveganje. Da je vstopna oblika obravnavana kot investicijska, mora biti v 100 odstotni lasti matične družbe. Višja stopnja internacionalizacije pomeni, da je več odgovornosti prenesenih na hčerinsko podjetje. Nadzor je odvisen od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko enoto (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 172–173).

Med investicijske oblike vstopa na trg sodijo (Hollensen, 2004, str. 335–345):

- prodajni predstavniki, ki ga podjetje običajno zaposli na domačem trgu. Predstavniki potuje v tujino, s tem pa ima podjetje boljši nadzor nad podjetji v tujini;
- rezidenčni prodajni zastopniki, prodajne podružnice in lastne prodajne enote na tujem imajo vso prodajo v celoti preneseno na vstopni trg, saj s tem podjetje približajo kupcem;
- lastna prodajna in proizvodna enota je način vstopa za podjetja, ki želijo delovati na tujem trgu, imeti konkurenčne prednosti in regionalno usmerjeno strategijo;
- sestavljalnice so proizvodne enote na tujem trgu, kjer se opravljajo bolj enostavna dela, zahtevnejši procesi pa se opravljajo na domačem trgu;
- regionalni centri predstavljajo sodoben način ustvarjanja trgov, pri tem pa so odgovorni za uravnotežen razvoj regij in morajo paziti, da usklajujejo poslovne strategije, strategije posameznega trga s strategijo razvoja podjetja;
- globalno integrirano podjetje dosega sinergije za podjetje na globalni ravni. Podjetje dosega konkurenčne prednosti na globalni ravni s poznavanjem podobnosti in razlik med posameznimi trgi. Takšno podjetje predstavlja najvišje stopnje internacionalizacije;
- akvizicije ter investicije od začetka so najzahtevnejša oblika investicijskega vstopa na tuji trg.

1.5 Tuje neposredne investicije

1.5.1 Opredelitev tujih neposrednih investicij

Tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI) so pomemben dejavnik gospodarske stabilnosti, rasti ter učinkovitosti države. Pomembne so tako za države v razvoju in tranzicijske države, saj omogočajo zmanjševanje razvojnega zaostanka tudi za razvita tržna gospodarstva, kjer so TNI pomemben dejavnik prenosa znanja, tehnologij ter učinkovite alokacije virov (Program Vlade Republike Slovenija za spodbujanje tujih neposrednih investicij za obdobje 2005–2009, 2005, str. 2).

Tuje neposredne investicije so le ena izmed oblik vlaganja kapitala v tujini. Poleg neposrednih investicij poznamo še portfeljske investicije in kredite. Krediti prinašajo fiksni donos, medtem ko portfeljske in neposredne investicije prinašajo spremenljiv donos (Rojec, 1994, str. 25). Portfeljske investicije so finančne naložbe, ki običajno potekajo preko različnih finančnih institucij, kot so npr. banke in investicijski skladi. Neposredne investicije pa predstavljajo realne naložbe v tovarne, kapitalne dobrine in zemljo ter vključujejo tako kapital kot menedžment. Pri tej obliki investicij investitor obdrži kontrolo nad uporabo investiranega kapitala. Najpogostejša oblika neposrednih investicij je prevzem kontrole v obstoječem podjetju z nakupom večinskega deleža ali pa ustanovitev odvisnega, hčerinskega podjetja (Logar, 1999, str. 8).

Pri neposrednih investicijah gre lahko za investiranje več komponent hkrati, in sicer je lahko poleg transferja finančnih sredstev prisoten še transfer opreme in najrazličnejšega znanja (poslovodskega, tehnološkega itd.). Pri portfeljskih investicijah pa lahko lastnik na borzi kadarkoli proda svoje delnice in tako svoj kapital premakne v drugo podjetje ali državo. To je pri neposrednih investicijah mnogo težje (Dunning, 1993, str. 62).

Direktna tuja investicija pomeni lastništvo in nadzor nad nekim opredmetenim premoženjem v tujini in gre za aktivno udeležbo podjetja pri dejavnosti podjetja v tujini. Pri portfeljski investiciji pa gre predvsem za nakup vrednostnih papirjev in za pasivno udeležbo podjetja s pričakovanjem kapitalskih donosov in dividend (Kenda, 2001, str. 206).

1.5.2 Oblike neposrednih tujih investicij

Griffin (1999, str. 437) razlikuje tri oblike tujih neposrednih investicij v tujini, in sicer: izgradnja novih obratov (angl. greenfield facilities), nakup obstoječega premoženja v tuji državi (angl. acquisition strategy ali brownfield strategy) in skupna vlaganja (angl. joint venture).

Pri investicijah v nove zmogljivosti se podjetje odloči za nakup ali dolgoročen najem

zemljišča, kjer najprej zgradi nov objekt, ga opremi in nato uvede proizvodnjo ali dejavnost po lastni zamisli. Prednost te strategije je, da ima podjetje možnost izbire najprimernejše lokacije, kjer lahko zgradi moderen in sodobno opremljen objekt. Lokalne oblasti spodbujajo investicijo, saj računajo na nova delovna mesta. Poslovanje podjetja se začne neobremenjeno, brez dolgov preteklega podjetja, brez težav z obstoječim načinom vodenja itd. Podjetje se novemu kulturnemu okolju lahko prilagaja postopoma in ne nenadoma, kot bi se to zgodilo pri nakupu obstoječe dejavnosti. Večja kot je kulturna razlika, tem bolj primerna je strategija izgradnje novih obratov v primerjavi s strategijo prevzema (Kenda, 2001, str. 209–210). Slabosti te strategije pa so predvsem številne težave, s katerimi se podjetje srečuje, ko išče primerno lokacijo za gradnjo v tuji državi ter dolgotrajen proces investiranja. Podjetje pa se sooča tudi z visoko stopnjo tveganja, in zato se v tako obliko investicije spuščajo predvsem podjetja, ki že imajo izkušnje na tujih trgih, ali pa imajo veliko finančnih sredstev, željo po ohranitvi obstoječe podjetniške kulture, ali pa tisti, ki težko najdejo primerne partnerja (Meyer, 1998, str. 248–262).

Nakup podjetja v tuji državi pomeni prevzem nekega obstoječega podjetja, vključno z vsemi njegovimi pravicami in hipotekami. Sama transakcija je praviloma zelo zapletena, saj zahteva udeležbo strokovnjakov za združenja in nakupe podjetij, bančnike, odvetnike itd. Temeljni motiv pa je zelo preprost, saj z nakupom pridobi kupec neposredni nadzor nad podjetjem, to je nad zaposlenimi delavci in upravitelji, nad tehnologijo, blagovno znamko in distribucijsko mrežo. Cena, ki jo je kupec pripravljen plačati, temelji na obstoječih vrednotah hkrati pa tudi na obvezah, ki jih ima obstoječe podjetje. Prednost te strategije predstavlja predvsem čas, saj je možno takoj po nakupu obstoječe podjetje integrirati v sistem ter v primeru pravilne odločitve lahko nova družba takoj zagotavlja donos. Poglavitna slabost te strategije pa je, da investitor hkrati z nakupom podeduje poleg tržno zanimivih vrednot še vsa bremena in slabosti, zaradi katerih je podjetje naprodaj (Kenda, 2001, str. 210–211).

Pri skupnih vlaganjih se dve ali več podjetij poveže skupaj, običajno so to domača in tuja podjetja, z namenom, da ustanovijo novo podjetje, ali pa se dogovorijo za pogodbeno sodelovanje. Sporazumi so lahko časovno omejeni ter vsebujejo različne trge, pogodbene oblike in pravne osebe. V osnovi ločimo pogodbeno skupna vlaganja ter družbeniška skupna vlaganja. Pri prvi varianti gre samo za pogodbeno sodelovanje, pri drugi varianti pa gre za popolnoma novo podjetje, katerega lastniški deleži so razdeljeni med družbeniška podjetja. Skupna vlaganja so primerna, kadar projekt zahteva visoko stopnjo tveganja, visoke investicijske izdatke, specialistična znanja ter dolgotrajno uveljavljanje podjetja, saj si le to partnerska podjetja lahko delijo. Podjetja ustanovljena na tak način imajo lažji dostop do lokalnega trga in domačega znanja ter ne predstavljajo nevarnosti za izgubo gospodarske suverenosti države prejemnice. Predvsem investitorji, ki nimajo predhodnih izkušenj z investiranjem v tujini ter vstopajo na visoko tvegan in nepoznan trg, se odločajo za skupna vlaganja (Meyer, 1998, str. 213–229).

1.5.3 Motivi tujih investitorjev

Kenda (2001, str. 207–209) navaja več razlogov za neposredno investiranje v tujini. Najpomembnejši so: možnost za povečanje prodaje, vstop na hitro rastoče trge, zaščita domačega trga, znižanje stroškov, konsolidacija ekonomskih blokov ter pridobivanje tehnološkega in upravljaljskega znanja.

Povečanje prodaje in donosov je prvi razlog za odločitev o direktni investiciji v tujini. Pri določenem obsegu izvoza je potrebno ustanoviti neko izpostavo v tujini, ki je lahko na začetku v obliki predstavništva, kasneje pa se lahko nadaljuje z eno od oblik direktne investicije.

Vstop na hitro rastoče trge, kot so Rusija, Vzhodna Evropa, Kitajska, ali pa vstop na novo nastajajoče trge, je lahko prepričljiv razlog za direktno investiranje. Podjetje bo kar najbolje izrabilo stanje, ki je ugodno za prodajo na danem prostoru in si s tem v dani tržni niši zagotovilo ugodno tržno pozicijo. Podjetja so pripravljena obstoječa podjetja odkupiti ali vanje sovlagati.

Zaščita domačega trga se nanaša na odločitev investitorja, ki se odloči za investicijo na tujem trgu, kjer se nahaja njegov tekmec. S tem naj bi oslabil njegovo pozicijo na domačem trgu ter preusmeril pozornost tekmeca na njegov domači trg, s tem pa bi zaščitil svoje domače tržišče. Velikokrat se z ustanovitvijo ene proizvodnje ustanovijo še dopolnilne proizvodnje in tuji naložbeniki lahko delujejo kot zaprt sistem.

Znižanje stroškov je lahko konkurenčna prednost za podjetja, ki v tujini proizvajajo ceneje kot doma. Pomembni so predvsem stroški dela, stroški vhodnih materialov, stroški energije in transportni stroški.

Konsolidacija ekonomskih blokov je dvosmerna krepitev. Samo ustanavljanje ekonomskih blokov, kot so Nafta, Apec, EU, Efta itd., omogoča znotraj njih pospešeno direktno investiranje zaradi vzajemnih olajšav in odprave preprek. Pospešeno, direktno investiranje ter bolj prosto trgovanje daje smisel nastalim nacionalnim integracijam oz. ekonomskim blokom.

Pridobivanje tehnološkega, upravljaljskega in trženjskega znanja. Nekatera podjetja se za investicijo v tujini odločijo z namenom, da bi lažje in hitreje pridobila ali tja prenesla znanja svojih pglavitnih tekmecev.

Tudi pri drugih avtorjih najdemo različne motive za investiranje v tujini. Dunning (1993, str. 56) razlikuje med TNI, ki jih motivirajo: naravni viri, trgi, možnosti učinkovitejše proizvodnje ter dolgoročni strateški cilji. Prav tako pa navaja, da se motivi velike večine tujih investitorjev prepletajo, ter da se z razvojem podjetja motivi lahko sčasoma tudi spremenijo.

1.6 Internacionalizacija slovenskih podjetij

Internacionalizacija slovenskih podjetij je eden izmed ključnih instrumentov ekonomske politike Vlade RS za povečanje mednarodne konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter pomemben generator pospeševanja gospodarske rasti. Spremembe v gospodarstvu, zaostrena konkurenca, nasičenost domačega trga, potreba o širitvi, novih izzivih in zagotavljanju rasti so samo nekateri izmed razlogov, zaradi katerih morajo mala in srednje velika podjetja intenzivno razmišljati o možnosti delovanja zunaj meja Slovenije (Gospodarstveniki: Internacionalizacija podjetij je nujna, 2005).

Vlada Republike Slovenije je pripravila program za spodbujanje internacionalizacije slovenskih podjetij v obdobju 2005-2009. Cilj programa je, da se z učinkovito uporabo javnih in zasebnih finančnih sredstev izboljša konkurenčnost rezidentov v mednarodni menjavi, in da se zmanjšajo stroški in tveganja pri vstopih rezidentov na trge izven območja Slovenije. Program bo vlada vsakoletno sprotno dopolnjevala (Program Vlade Republike Slovenija za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005–2009, 2005, str. 4).

Vse večji del svetovnega izvoza je povezan z ustanavljanjem podjetij v tujini, zato se majhno slovensko gospodarstvo, ki je izključno odvisno od tujih trgov, ne sme izogibati investiranju v tujini, pri čemer ima veliko vlogo tudi slovenska vlada z ustvarjanjem pogojev za internacionalizacijo dejavnosti slovenskih podjetij. Kljub vsemu lahko rečemo, da izhodne TNI precej hitro rastejo, saj se število slovenskih podjetij, ki investirajo v tujini, vidno povečuje.

Vse več uspešnih slovenskih podjetij se odloča za proizvodne naložbe v tujini. Z neposredno prisotnostjo na trgu se vlagatelji namreč najlažje približajo svojim konkurentom in hkrati krepijo lastne konkurenčne prednosti. Prevladujoči pozitivni rezultati obstoječih podjetij v tujini so tudi najboljša razlaga za dejstvo, da v Sloveniji neposredno investirajo v tujino podjetja z izkušnjami oziroma podjetja, ki že imajo podjetja v tujini. Med načrtovanimi lokacijami za nove TNI se najpogosteje navajajo države nekdanje Jugoslavije, najbolj aktualne so Srbija, Bosna in Hercegovina, Hrvaška in Makedonija.

Investiranje slovenskih podjetij v tujini se je po osamosvojitvi za nekaj let praktično ustavilo, vendar pa je začelo v obdobju od leta 1994 do 2007 strmo naraščati. Konec leta 2007 so znašale investicije v tujino 4.88 mrd evrov, kar je za 1.44 mrd evrov več kot konec predhodnega leta. Konec leta 2008 znaša stanje TNI 5.88 mrd evrov in so se glede na konec leta 2007 povečale za 990,4 milijonov evrov (Banka Slovenije, Ekonomski odnosi Slovenije s tujino, februar 2009). Konec leta 2007 je bilo zabeleženo skupno 2.323 slovenskih TNI v tujini v prvem kolenu. Te naložbe pripadajo 969 slovenskim družbam. V državah bivše Jugoslavije imajo slovenska podjetja kar 70,2 % vseh TNI. Največ TNI je na Hrvaškem, in sicer kar 34,5 %. Od tega jih je 42,3 % TNI v obliki nepremičnin (Banka Slovenije: Neposredne naložbe, december 2008).

Glede na razvrstitev TNI v nove, obstoječe in ostale je bilo v skupnem številu naložb 52,5 % naložb v novoustanovljene (angl. *greenfield*) gospodarske družbe, ki so predstavljale 44,8 % vrednosti investiranega lastniškega kapitala v tujini. Naložbe v obstoječe gospodarske družbe so predstavljale 22,8 % celotnega števila naložb, po vrednosti lastniškega kapitala pa 47,0 %. Ostale naložbe so po številu predstavljale 24,7 %, po vrednosti pa 8,2 % (Banka Slovenije: Neposredne naložbe, december 2008). Več o internacionalizaciji slovenskih podjetij si lahko preberete v prilogi 1.

2 CESTNO PODJETJE KRANJ, D.D.

Cestno podjetje Kranj, družba za vzdrževanje in gradnjo cest, d.d. (v nadaljevanju CP Kranj) je bilo ustanovljeno leta 1962 za potrebe vzdrževanja in varstva cest. Šifra dejavnosti podjetja je F 42.110 Gradnja cest. Podjetij, ki delujejo v isti dejavnosti kot CP Kranj, d.d. je bilo v letu 2008 po podatkih iBon-a 128. CP Kranj spada med velika podjetja. Kapital je domači. Sam tržni delež podjetja je v letu 2008 znašal 3,14 %. Povprečno število zaposlenih v letu 2008 je 494 (iBon, 2008). CP Kranj od leta 2004 vodi direktor Branko Žibera.

2.1 Dejavnost CP Kranj, d.d.

Podjetje se je razvilo v pomembno delniško družbo, katere namen in osnovna dejavnost so gradnja, obnova in vzdrževanje cest. Danes poleg gradnje vseh vrst infrastrukturnih objektov, zimskega in letnega vzdrževanja cest, skrbijo tudi za razvoj, proizvodnjo in prodajo vseh vrst asfaltnih zmesi, vseh betonskih mešanic ter gramoznih in drobljenih agregatov. Projektirajo in načrtujejo gradbene objekte, izdelujejo kovinske konstrukcije, ukvarjajo se z izdelavo talnih označb ter opravljajo prevozne in strojne storitve. V lastnem laboratoriju izvajajo preiskave asfaltov, betonov, agregatov ter geomehanske preiskave.

CP Kranj ima svoj sedež na Jezerski cesti 20 v Kranju, kjer se nahaja uprava podjetja, strojni park in avto park, skladišče, kovinska in obrtna delavnica. Poleg tega pa v okviru CP Kranj deluje še asfaltna baza Naklo, betonarna Podbrezje, kamnolom Kamna Gorica (v nadaljevanju KKG) ter gramoznica Bistrica.

CP Kranj večino asfaltov, betonov in materialov pridobiva iz lastne proizvodnje. Asfaltna baza Naklo je bila ustanovljena leta 1982, kasneje so jo posodobili, in sicer na računalniško vodeno proizvodnjo. S tem so povečali zmogljivost s prvotnih 180 ton na uro na 230 ton asfaltnih zmesi v eni uri. Za proizvodnjo asfaltnih zmesi uporabljajo le svoje kamene agregate proizvedene v lastnem kamnolomu. KKG je začel obratovati leta 1974, leta 1977 pa je že bila izdelana dopolnilna odločba, s katero je bilo določeno današnje področje pridobivanja kremenovega keratofirja in dolomita. Danes ima CP Kranj za področje kamnoloma ustrezno dovoljenje za izkoriščanje rudnine ter koncesijsko pogodbo za izkoriščanje mineralnih

surovin, izdano s strani Vlade republike Slovenije oziroma Ministrstva za okolje in prostor. KKG je edino nahajališče kremenovega keratofirja v Sloveniji, letna proizvodnja pa znaša okoli 100.000 m³ kamnitih agregatov. V gramoznici Bistrica podjetje pridobiva gramozne agregate. Najpogostejši agregat v gramoznici je stena 0-125, ki ga uporabljajo za separiranje agregatov v separaciji Podbrezje. Separacija Podbrezje se nahaja na isti lokaciji kot stara in nova betonarna. 30 let stara betonarna je postala premajhna in tehnološko neustrezna. Za napolnitev ene hruške betona je stara betonarna potrebovala 24 minut, nova betonarna pa le 5–6 minut. Za novo betonarno se je podjetje odločilo predvsem zaradi močno povečane lastne potrebe po betonih ter zaradi povečanega povpraševanja drugih porabnikov. V betonarni Podbrezje proizvajajo vse vrste betonov za tržišče in lastno uporabo. Betonarna Podbrezje pa je tudi največja in najsodobnejša betonarna na Gorenjskem, ki je začela obratovati leta 2007. V prilogi 2 lahko vidite sliko asfaltne baze Naklo, sliko gramoznice Bistrica, sliko kamnoloma Kamna Gorica ter sliko betonarne Podbrezje.

CP Kranj vzdržuje 11 km hitrih, 38 km glavnih in 485 km regionalnih cest. Skupna dolžina vseh cest je 534 km. Gradijo prometne objekte, izboljšujejo prometne razmere in skrbijo za varstvo cest. Poslovni center vzdrževanja cest in poslovni center varstva cest s petimi vzdrževalnimi bazami vzdržujeta državne in nekatere lokalne ceste na Gorenjskem.

2.2 Razvoj podjetja

CP Kranj bo v roku treh let postavilo novo asfaltno bazo na novi lokaciji, ki se nahaja v neposredni bližini betonarne Podbrezje. Sedanja lokacija AB Naklo se nahaja na obrobju Naklega, vendar je v okolici baze veliko stanovanjskih objektov. Lastniki hiš se pritožujejo nad hrupom, prahom in neprijetnim vonjem, ki prihaja iz AB Naklo. Nova lokacija se nahaja na odmaknjem kraju, kjer ni nobenih stanovanjskih objektov. Zaradi bližine betonarne in asfaltne baze bo podjetje prihranilo na stroških kamionskih prevozov peska. Z nakupom nove asfaltne baze bo podjetje povečalo svoje zmogljivosti pri pridobivanju asfaltnih zmesi. Vodstvo podjetja se odloča, kaj storiti s staro asfaltno bazo in staro betonarno. Ali se usmeriti na eno izmet tržišč vzhodne Evrope ter seliti betonarno in asfaltno bazo na novo tržišče ali jih prodati kot staro železo. Kljub temu da sta stara betonarna in asfaltna baza že amortizirani, sta po prepričanju vodstva podjetja obe primerni, za delovanje še najmanj 20 let na trgih vzhodne Evrope. Na območju kjer se nahaja sedanja AB Naklo, pa bo CP Kranj zgradilo 100 stanovanjskih hiš.

Separacijo bodo selili v gramoznico Bistrica, kjer se nahajajo vsi peski, ki jih je potrebno preseparirati. Ob tem pa se pojavlja vprašanje, ali kupiti novo separacijo in staro nameniti za trge vzhodne Evrope ali obdržati staro separacijo. O tem se bo podjetje odločalo v naslednjih treh letih, ko bo selilo asfaltno bazo. V bližini gramoznice Bistrica pa je že pripravljen projekt izgradnje avtocestnega priključka. S tem pa bo CP Kranj pridobilo tudi dobro prometno povezavo. Betonarna Podbrezje se prav tako nahaja v bližini avtocestnega priključka.

2.3 Ustanovitev hčerinskega podjetja

CP Kranj je pred leti odprlo tudi oddelek za inženiring. S tem se je podjetje začelo ukvarjati tudi z visokimi gradnjami. Inženiring izvaja dela za znanega kupca, kar zajema projektiranje, pomoč pri pridobivanju gradbenega dovoljenja, izvajanje del in predajo objekta po dogovorjeni fazi izgradnje. Obseg del za trg pa zajema še nakup zemljišča in prodajo objekta ali delov objekta na trgu. Ker pa se je povpraševanje po visokih gradnjah na Gorenjskem stalno povečevalo, se je vodstvo CP Kranj odločilo ustanoviti hčerinsko podjetje, ki se bo ukvarjalo izključno z visokimi gradnjami. Februarja letos je to podjetje že začelo delovati, in sicer v Trziču pod imenom Gradbeno podjetje Trzič (v nadaljevanju GP Trzič). Direktor GP Trzič je Zmago Geršak.

Do sedaj je GP Trzič pridobilo številne objekte, med njimi je tudi poslovno-stanovanjski objekt v Preddvoru, ki je do sedaj največji pridobljeni objekt GP Trzič. Objekt bo grajen na zemljišču velikost 4591 m² in bo imel 3385 m² skupnih uporabnih površin, od tega bo namenjeno 700 m² za supermarket Mercator in 45 m² za gostinski lokal. Celotna investicija za Supermarket Mercator s pripadajočim zemljiščem in opremo je cca. 1.500.000 €. V drugi etaži poslovno-stanovanjskega objekta bo zgrajenih 25 stanovanj, ki bodo vseljiva do maja 2010. CP Kranj in GP Trzič pa sta tudi eni redkih podjetij na Gorenjskem, ki v času recesije ves čas zaposlujeta. Podjetji se širita, stalno pridobivata nove posle, s tem pa je potreba po novi delovni sili vedno večja. GP Trzič bo sodelovalo tudi pri izgradnji 100 stanovanjskih hiš na območju AB Naklo.

2.4 Poslovanje podjetja

CP Kranj je v zadnjih letih močno povečalo svoje proizvodne zmogljivosti, delno za lastne potrebe delno pa za trg. Temu primerno je sledilo tudi povečanje dobičkov skozi leta, kot lahko vidite v tabeli 1.

Tabela 1: Poslovni izid CP Kranj, d.d., 2004–2008, v evrih

Poslovni izid \ Leto	2004	2005	2006	2007	2008
Poslovni prihodki	22.384.957	22.869.784	34.734.797	42.844.007	50.737.912
Poslovni odhodki	21.863.337	22.341.128	33.371.766	40.562.446	49.183.350
Poslovni rezultat iz poslovanja	521.620	528.656	1.363.031	2.281.561	1.554.562
Finančni prihodki	137.497	120.049	172.900	130.432	330.832
Finančni odhodki	377.870	257.691	314.013	667.531	832.175
Drugi prihodki	7.753	17.848	43.890	39.142	40.145
Drugi odhodki	21.123	35.028	53.631	147.577	192.282
Celoten poslovni izid	267.877	373.834	1.212.177	1.636.027	901.082
Čisti poslovni izid (brez DDV)	231.276	373.843	1.327.318	1.291.389	671.861

Vir: Interni podatki CP Kranj.

CP Kranj je vezano na cenovno politiko naftnih derivatov (bitumen, nafta). V letu 2008 so večina poslov sklenili v prvi polovici leta, v drugi polovici leta pa so posle izvajali. V tem času je na svetovnem trgu in prav tako pri nas silovito poskočila cena naftnih derivatov. Podjetje letno porabi približno 9 milijonov ton bitumna, cena ene tone pa se giblje med 300 in 350 evri. Lansko leto pa je cena dosegla tudi 520 evrov. Posledica dviga cen pa je zmanjšanje dobička podjetja v letu 2008.

Trg gradbeništva postaja v Sloveniji vse bolj zasičen. Po mojem mnenju bodo morala gradbena podjetja širiti svoje poslovanje na mednarodne trge, da bodo lahko obstala. CP Kranj je o širitvi na tuj trg razmišljalo pred obdobjem recesije. Hoteli so vstopiti na trg Kosova, vendar se glede na takratne razmere (začetek recesije ter nestabilno politično okolje Kosova) podjetje ni odločilo za to potezo. Podjetje pa o vstopu na trg Kosova še vedno razmišlja, zato sem se odločila, da naredim pest analizo ter s tem pripomorem k lažji odločitvi podjetja, ali vstopiti na trg Kosova ali ne. Na Kosovu pa se okolje zelo hitro spreminja, predvsem politično in ekonomsko okolje. Preden se bo podjetje odločilo, bo potrebno obnoviti analizo okolja Kosova, saj se bodo nekateri podatki razlikovali od sedanjih.

3 ANALIZA OKOLJA KOSOVA (PEST ANALIZA)

Analiza okolja je za podjetja, ki vstopajo na tuj trg ali širijo svojo dejavnost na tujem trgu, še toliko bolj pomembna, saj gre za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja. Spoznanja o trgih, ki jih dobimo z analizo okolja, nam služijo kot podlaga za odločanje, na katere trge vstopiti ali kje razširiti svoje delovanje. V analizi okolja poznamo različne pristope ali različne analize: analiza PEST (analizo političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), analizo SLEPT (analizo sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja), analizo dejavnikov C (competition – konkurence) itd. Različni avtorji različno pojmujejo analizo okolja v mednarodnem trženju, dodajajo pa tudi novejša vrste okolij npr. informacijsko tehnološko okolje in ekološko okolje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28).

Za državo Kosovo sem se odločila na podlagi predloga podjetja CP Kranj. Podjetje se je pred recesijo odločalo o tem, ali vstopiti na trg Kosova ali ne. Želeli so pridobiti dolgoročen posel vzdrževanja cest na Kosovu. V stik so stopili z brati premierja Thacija. Glede na to, da niso dobili pozitivnega odgovora, istočasno pa se je začelo obdobje recesije, se je podjetje odločilo, da v danem trenutku ne bo vstopalo na tuj trg. Vsekakor pa podjetje vzhodne trge konstantno spremlja in ob primernem trenutku se bo podjetje tudi odločilo na kateri trg vstopiti. Ali bo to država Kosovo ali katera druga vzhodna država Evrope, pa je odvisno od številnih dejavnikov. Meni osebno se je zdelo Kosovo zanimiva izbira za diplomsko nalogo, saj je o tej mladi državi malo napisanega. Pri tem pa sem naletela na številne probleme. Ker je Kosovo v fazi razvoja in ker država obstaja kratek čas, je bil problem pridobivanja literature kar velik. Večino literature sem našla na internetu v obliki poročil. Po pregledu vseh poročil sem ugotovila, da se podatki od poročila do poročila nekoliko razlikujejo. Predvsem pri poročilih, ki navajajo ekonomske podatke države, sem opazila največja odstopanja.

3.1 Politično pravno okoje

Kosovo je enostransko razglasilo neodvisnost od Srbije 17. novembra 2008 in od takrat naprej je proces mednarodnega priznanja novoustanovljene države v teku. Srbija s številnimi drugimi državami nasprotuje ZDA in državam, ki so priznale Kosovo kot neodvisno in suvereno državo (CIA World Factbook, 2008). Predsednik države je Fatmir Sejdiu. Izvoli ga skupščina in ima petletni mandat. Premier Kosova je Hashim Thaci. Kosovo ima 15 ministrstev (UNMIK – Kosovo Fact Sheet July 2008). »Kosovo je kot državo doslej priznalo 56 držav, je povedal premier Thaci in dodal, da je neodvisnost Kosova prinesla več miru in stabilnosti na regionalni ravni, pa tudi večjo evropsko perspektivo za zahodni Balkan« (Izvozno Okno, 2008). Kosovo je bilo v letu 2009 sprejeto tudi v Mednarodni denarni sklad (v nadaljevanju MDS) in Svetovno banko, EU pa jim je tudi dovolila uporabljati evro kot lokalno valuto (Izvozno Okno, 2009).

3.1.1 Misija Združenih narodov na Kosovu - UNMIK

Dne, 10. junija 1999, je Varnostni svet Združenih narodov (v nadaljevanju ZN) sprejel resolucijo 1244 o odobritvi začasne uprave Združenih narodov na Kosovu (United Nations Interim Administration Mission in Kosovo – UNMIK). UNMIK je bil ustanovljen za začetek dolgotrajnega procesa izgradnje miru, demokracije, stabilnosti in samouprave v pokrajini Kosovo. Da bi dosegli ta cilj, UNMIK deluje kot prehodna uprava za regijo. Danes skupaj z vodilnimi ljudmi UNMIK opravlja celoten spekter bistvenih upravnih nalog in storitev, ki pokrivajo področja, kot so zdravstvo in izobraževanje, bančništvo in finance, pošta in telekomunikacije ter javni red in mir (Kosovo Business Support, 2002, str. 10).

UNMIK je pod vodstvom ZN izbral štiri stebre. ZN so odgovorni za dva stebra, Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (v nadaljevanju OVSE) za en steber ter Evropska unija (v nadaljevanju EU) za drug steber (Kosovo Business Support, 2002, str. 10):

- Steber ena (ZN): policija in pravosodje.
- Steber dva (ZN): civilna uprava.
- Steber tri (OVSE): vzpostavljanje institucij in demokratizacija.
- Steber štiri (EU): gospodarska rekonstrukcija in razvoj.

UNMIK izvaja naslednje naloge na Kosovu: izvajanje osnovnih civilnih upravnih nalog, spodbujanje vzpostavitve avtonomnosti in samouprave na Kosovu, lajšanje političnega procesa za določitev prihodnjega statusa Kosova, usklajevanje humanitarne pomoči vseh mednarodnih agencij, podpora obnove ključne infrastrukture, vzdrževanje civilnega prava in reda, spodbujanje človekovih pravic, zagotavljanje varne in neovirane vrnitve vseh beguncev in razseljenih oseb na Kosovo (Kosovo Business Support, 2002, str. 10).

V pogovoru z Besim Kuqijam sem izvedela, da je UNMIK od začetka svojega delovanja zaviral ekonomski razvoj na Kosovu. Ni pripomogel k izboljšanju, niti ni opravljal svojih nalog, kot bi jih mogel. Večina ljudi z delovanjem Unmika ni bila zadovoljna. V zadnjem času se vpliv Unmika na Kosovu zmanjšuje. 16. februarja 2008 je na Kosovu začel delovati EULEX (The European Union Rule of Law Mission in Kosovo), ki naj bi svoje naloge opravljal veliko bolje. V prilogi 3 se nahajajo tudi podatki o Ministrstvu za pravosodje, ki je bilo ustanovljeno v okviru Unmika.

3.1.2 Davčna politika in evro

Kosovo ima zelo preprost in enostaven davčni sistem. Davčna obremenitev je zelo nizka, saj davek na dohodek fizičnih oseb znaša 0–20%, davek na dodano vrednost (DDV) znaša 15 %, davek na dobiček 20 %, obvezni prispevki za zaposlene pa znašajo le 5 % bruto plače. Klavzula o nediskriminatornem obravnavanju tujih vlagateljev se uporablja tudi za postopke,

ki so potrebni za zagon podjetja. Registracija podjetij na Kosovu je zelo hitra in poceni. Glede na vrsto poslovanja je potrebno 1–3 dni za registracijo podjetja, stroški registracije pa so cca. 20 evrov. IPAK (Investment Promotion Agency of Kosovo) vedno ponuja celo vrsto brezplačnih storitev za tuje vlagatelje. Poleg tega pa IPAK preko svojega urada na Dunaju ponuja potencialnim investitorjem iz nemško govorečih regij več storitev kot katerakoli druga država (ECIKS: Top 10 reasons to invest in Kosovo).

Evro je postal 1. januarja 2002 uradna valuta Kosova, s tem pa se je odpravila prejšnja valuta in valutno tveganje. Z uvedbo evra ima Kosovo znatno prednost pred svojo konkurenco v regiji, hkrati pa je Kosovo postalo bolj privlačno za tuje naložbe, saj je z uvedbo evra prišlo do finančne in makroekonomske stabilnosti, le te pa v regiji primanjkuje. Poleg tega pa Kosovo ponuja najnižje transakcijske stroške v regiji (ECIKS: Top 10 reasons to invest in Kosovo). Srbske manjšine še vedno v večini uporabljajo srbski dinar.

Kosovska vlada pripravlja davčno reformo, ki bo vključevala uvedbo pavšalne davčne stopnje v višini 10 odstotkov, ter davčne spodbude in davčne olajšave za tuje vlagatelje (IPAK, Investing in Kosovo, 2008, str. 34).

3.1.3 Prosta trgovina

Decembra 2006 se je Kosovo pridružilo posodobljenemu in razširjenemu srednjeevropskemu sporazumu o prosti trgovini (Central European Free Trade Agreement – CEFTA). Trg, ki je bil ustvarjen s Cefto, zajema skoraj 30 milijonov potrošnikov. Poleg Cefte pa je Kosovo podpisalo tudi dvostranske sporazume o prosti trgovini z naslednjimi državami: Albanija, Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Hrvaška, Makedonija, Moldavija, Črna gora, Romunija in Srbija. Sporazumi bodo poenotili, poenostavili in posodobili trgovinske odnose med pogodbenicami. Prav tako pa bo sporazum ustvaril nove institucije (npr. Skupni odbor), ki bodo ustanovljene za podporo dela v Cefti. Kosovo ima tri velike koristi od liberalizacije trgovine, in sicer ima izboljšane izvozne možnosti, boljše naložbene pogoje ter stabilne odnose s sosednjimi državami (UNMIK – Kosovo Fact Sheet July 2008). Poleg tega pa ima Kosovo prost carinski dostop do trga EU na podlagi EU Avtonomna trgovinska prednost (Autonomous Trade Preference – ATP) režima (EU Resolucija Sveta 2007/2000). Kvantitativne in kvalitativne omejitve ostajajo v veljavi le za zelo omejeno število blaga (ECIKS: Top 10 reasons to invest in Kosovo).

3.1.4 Vključevanje v Evropo

Kosovo sodeluje v stabilizacijsko pridružitvenem procesu (Stabilization and Association Process – SAP) v okviru politike EU do zahodnega Balkana in s tem sledi smernicam evropskega partnerstva. SAP vodi kosovski proces reform v skladu z najboljšo prakso EU in z

evropsko zakonodajo. Partnerski dokument opisuje glavne prednostne naloge, ki jih Kosovo potrebuje za izpopolnjevanje, ob tem pa upošteva standarde za Kosovo. The Stabilization and Association Process Tracking Mechanism (STM) je instrument, ki usmerja in spremlja razvoj Kosova v zvezi z evropskim partnerstvom. Pomembni elementi STM-ja so redna politična srečanja med evropsko službeno komisijo in kosovskimi oblastmi. Na srečanjih se razpravlja o napredku Kosova ter o nadaljnjih izzivih (UNMIK – Kosovo Fact Sheet July 2008).

3.1.5 Pomoč drugih držav

Donatorska konferenca za Kosovo se je odvijala v Bruslju 11. julija 2008. EU naj bi prispevala 500 milijonov evrov, skupaj pa želijo za obdobje 2009–2011 zbrati milijardo evrov. Države članice sicer prispevajo tudi posamično, npr. Slovenija je za obdobje 2008–2011 obljubila 500.000 evrov. Tudi Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) so Kosovu namenile 255 milijonov evrov. Nemčija pa je napovedala 100 milijonov evrov za leti 2008 in 2009. Na konferenci so sodelovale vse članice unije, tudi tiste, ki neodvisnega Kosova niso priznale. Naj omenim še, da je EU Kosovu podarilo novo čistilno napravo v vrednosti 20 milijonov evrov, ki naj bi zamenjala staro, ki vsak večer v ozračje spusti velike količine rdečega prahu ter s tem onesnažuje ozračje in okolico Prištine. Kosovo je čez dva tedna čistilno napravo prodalo Albaniji, za razlog pa so navedli, da nujno potrebujejo denar (EU bo za Kosovo prispevala 500 milijonov evrov, 2008).

3.2 Ekonomsko okolje

3.2.1 Makroekonomski položaj

Makroekonomski položaj Kosova je v celoti povzet iz poročila Kosovo Economic Outlook (2007, str. 4–5). Ob pregledu drugih poročil so opazna manjša odstopanja od navedenih podatkov.

V zadnjih nekaj letih je kosovsko gospodarstvo pokazalo bistven napredek pri prehodu v tržni sistem, vendar je še vedno zelo odvisno od mednarodne skupnosti in diaspore za finančno in tehnično pomoč. Rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) je v letu 2006 znašala 3,1 %, v letu 2007 pa se je povečala na 3,5 %. Rast se je izboljšala kljub padcu tuje pomoči iz 21,9 na 20,5 % BDP-ja in zmanjšanja državnih izdatkov iz 31,2 na 27,7 %. Ocenjuje se, da so se finančna sredstva iz diaspore prav tako povečevala v tem obdobju od 12,6 do 14,0 %. Torej, spremembe v tujih neto prilivih in vladnih izdatkih so enake 3,5 % BDP-ja.

Rast BDP-ja je v glavnem povezana z rastjo domačega zasebnega sektorja. Čeprav je BDP še vedno v veliki meri odvisen od tujih pritokov, je potrebno preteklo rast v zasebnem sektorju gledati z optimizmom predvsem zato, ker jo spremlja uravnotežena davčna politika.

Sprejetje evra in preudarne makroekonomske politike je povzročilo stabilnost cen v zadnjih šestih letih. Glede na MDS je kombinacija šibke gospodarske rasti, zmanjšanje donatorskih sredstev in zmanjšanje mednarodne prisotnosti prispevala k splošnemu padcu cen. Deflacija, ki se je začela v letu 2004, se je v letu 2005 nadaljevala. Skupaj z rastjo BDP-ja je bil trend prisoten tudi v letu 2006, vendar pa predhodne ocene kažejo na zmerno inflacija 0,7 %. Npr. CBAK (Annual Report 2007, str. 14) navaja inflacijo v višini 0,6 %. Cena nekaterih postavk, ki jih ni mogoče tržiti, kot so najem, je v zadnjih nekaj letih padla kot odgovor na postopno zmanjšanje donatorskih dejavnikov.

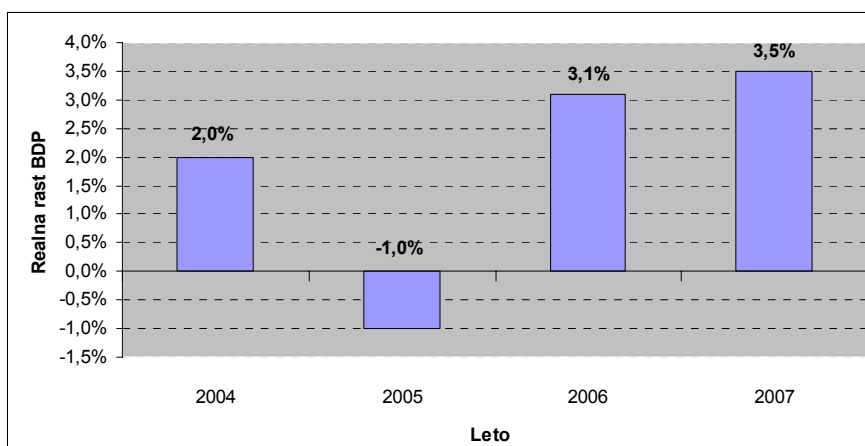
Znatna rast prihodkov javnih in zasebnih naložb so nadaljnji znaki izboljšane makroekonomske uspešnosti. Leta 2006 so javni prihodki znašali 31,4 % BDP-ja. Rast prihodkov je posledica boljše upravne zmogljivost davčne uprave, dodatnega davka na dobiček PTK-ja in močnejše ekonomske dejavnost. Poleg tega so proračunski odhodki v letu 2006 potekali v okviru predlaganih omejitev. Kosovo je vidno izboljšalo izvajanje makroekonomske in strukturne politike. Poleg tega predhodne ocene kažejo 61 % rast zasebnih naložb za nestanovanjske namene, ki so se povečale iz 176 milijonov evrov v letu 2005 na 284 milijonov evrov v letu 2006. Če Kosovo želi nadaljevati s tem zagonom in z nadaljnjim izboljševanjem naložbenega ozračja, bo vlada morala ohranjati močno fiskalno politiko in hkrati pospešiti strukturne reforme, ki so bile začete.

3.2.2 Bruto domači proizvod

Kosovo je eno najrevnejših gospodarstev v Evropi. BDP na prebivalca je nekajkrat nižji kot v Bolgariji in Romuniji, ki sta eni izmed zadnjih pridruženih članic EU. 37 odstotkov ljudi živi v revščini z 1,42 evra na dan, 15 odstotkov pa v hudi revščini, saj morajo preživeti z manj kot 0,93 evra na dan (Od česa bi neodvisno Kosovo živelo?, 2008). Vsi nadaljnji podatki o stanju BDP-ja skozi leta so v celoti povzeti iz poročila CBAK (Annual Report 2007, str 14–17).

Na sliki 2 lahko vidimo, da je bilo leto 2007 drugo leto zapored s pozitivno gospodarsko rastjo. Po realni rasti BDP-ja, ki je v letu 2006 znašala 3,1 %, se je v letu 2007 povečala na 3,5 %. To stopnjo rasti realnega BDP-ja gre pripisati predvsem zasebnemu sektorju potrošnje in investicij. Velik negativen učinek na gospodarsko rast pa povzroča visok trgovinski primanjkljaj, ki se je povečal na 10,2 %. Če primerjamo stopnjo rasti (5,9 %) glede na povprečje v jugovzhodni Evropi vidimo, da je Kosovo še vedno za regionalni državami.

Slika 2: Rast realnega BDP-ja, 2004–2007 v %



Vir: CBAK, Annual report 2007.

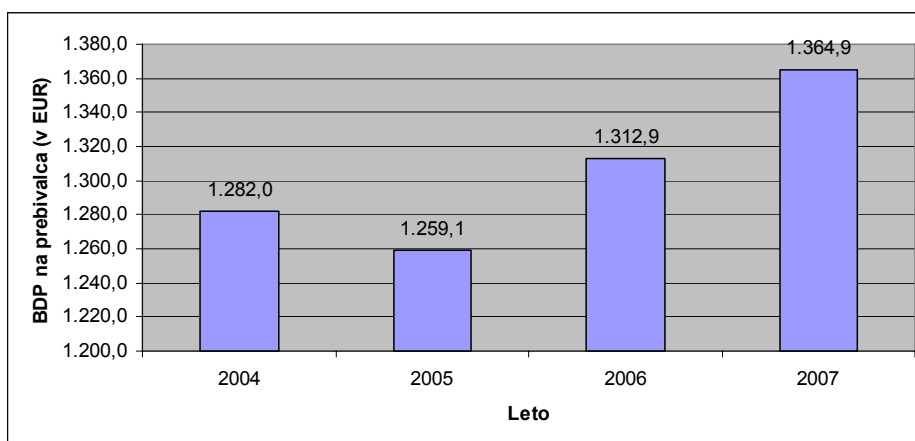
Celotna poraba se je v letu 2007 povečala za 3,8 % in dosegla 2,8 milijarde evrov, kar predstavlja 114,3 % BDP-ja. S povečanjem na 15,2 %, so naložbe kot delež v BDP-ju dosegle najvišjo stopnjo, ki predstavljajo 33,3 % BDP v letu 2007, v predhodnem letu pa je ta stopnja znašala 29,9 % BDP-ja. Zaradi hitrejšega povečanja uvoza glede na izvoz se trgovinski primanjkljaj še povečuje. Takšno povečanje uvoza je predvsem posledica splošnega povečanja zasebne potrošnje in investicij.

Zasebni sektor potrošnje in naložb se je znatno povečal na 7,3 % v letu 2007 ter dosegel 2,8 milijarde evrov, kar predstavlja 115,7 % BDP-ja. Zasebni sektor potrošnje je v letu 2007 doživel povečanje za 5,2 % in dosegel skoraj 2,2 milijarde evrov. Naložbe zasebnega sektorja so se povečala za 14,6 %, ter dosegle 647 milijonov evrov v letu 2007 (26,3 % BDP). Poleg posojila bank, so bile naložbe financirane tudi s tujimi neposrednimi naložbami (v nadaljevanju TNN) na Kosovu.

Največji negativni učinek na BDP ima visoka raven trgovinskega primanjkljaja, ki je v letu 2007 znašal približno 1,4 milijarde evrov (45,4 % BDP-ja). Kljub negativnemu učinku uvoza na BDP je pozitiven razvoj v tem, da približno 42,4 % zasebnega uvoza predstavljajo zasebne naložbe blaga in ta delež se nenehno povečuje (28,6 v letu 2005 in 36,2 % v letu 2006). Ker se uvoz investicijskega blaga povečuje tako kot delež zasebnega uvoza, to lahko vodi do večje domače proizvodnje.

Na sliki 3 lahko vidimo, da je BDP na prebivalca leta 2004 znašal 1.282,0, nato pa je leta 2005 upadel za 22,9 evra. V naslednjih letih sledi povečanje, leta 2007 BDP na prebivalca znaša 1.364,9 evra.

Slika 3: BDP na prebivalca, 2004–2007, v evrih

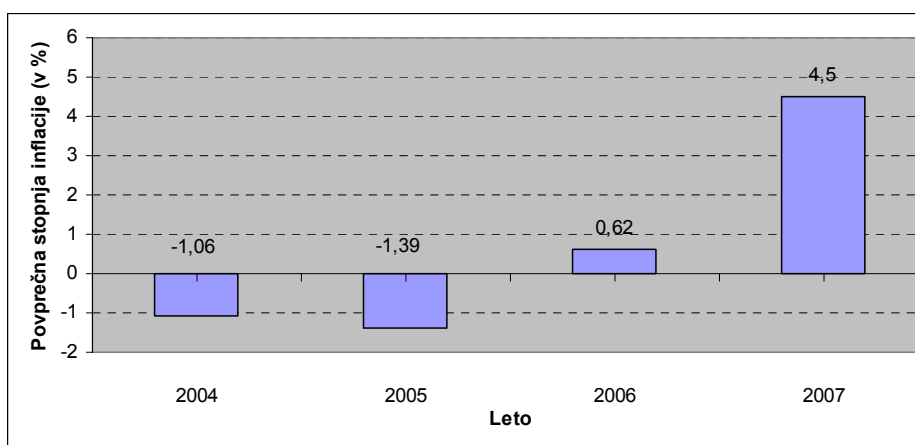


Vir: CBAK, Annual report 2007.

3.2.3 Inflacija

Na sliki 4 lahko vidimo, da se je makroekonomska stabilnost pokazala v letu 2006, saj je bila stopnja inflacije blizu nič (0,62 %). V letih 2004 in 2005 je bila stopnja inflacije negativna, a ne pretirano. V letu 2007 pa se je stopnja inflacije močno povečala, in sicer na 4,4 %. Cene na Kosovu so bile prizadete zaradi mednarodnega povečanja cen nafte, kar je posledično vplivalo na cene energije in hrane. Višja stopnja inflacije je bila dosežena predvsem zaradi dviga cen kruha in žit. Kruh in žita predstavljajo približno 25 % v potrošniških košarah (CBAK, Annual report 2007).

Slika 4: Povprečna stopnja inflacije, 2004–2007, v %



Vir: CBAK, Annual report 2007.

3.2.4 Zunanja trgovina

Boljše delovanje zasebnega sektorja v letu 2006, se odraža v trgovinski bilanci: uvoz se je le zmerno povečal (5 %), medtem ko izvoz predstavlja pomembno rast (54 %). Leta 2006 je

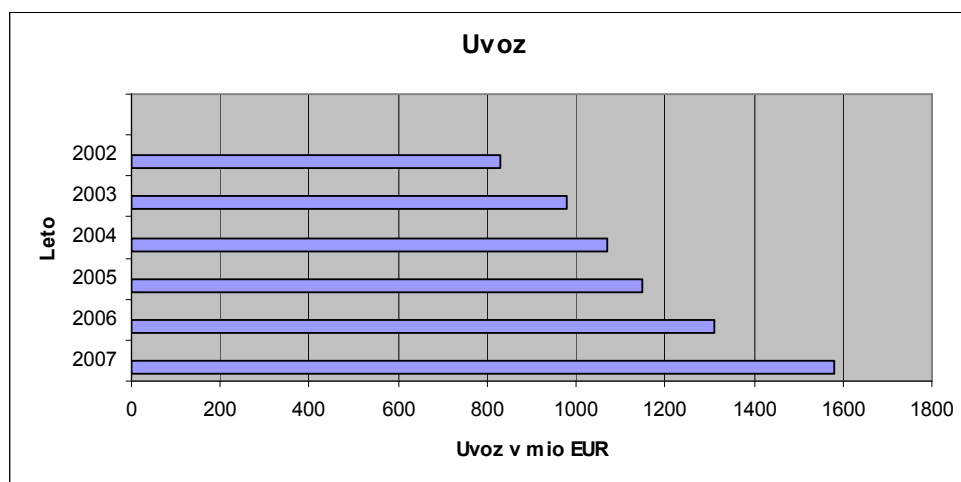
skupna vrednost uvoza znašala 1,242 milijonov evrov in izvoza 77 milijonov evrov. Čeprav je razmerje pokritosti izvoza z uvozom padlo iz 5,3 na 4,1 % v obdobju med 2004 in 2005, pa je povečanje izvoza v letu 2006 privedlo do novega razmerja 6,2 %. Kljub tem izboljšavam, ima Kosovo še vedno eno najnižjih izvozno uvoznih pokritosti v svetu. Neravnovesje se financira predvsem iz tuje pomoči in denarnih nakazil iz diaspore, pri čemer je Kosovo v veliki meri odvisno od priliva tujih sredstev (Kosovo Economic Outlook, 2007, str. 6).

Ne glede na znatno rast izvoza rudarskih in predelanih kovinskih izdelkov v letu 2006, v izvozni strukturi še vedno prevladujejo odpadne kovine. Izvoz starega železa se je v letu 2006 zmanjšal, vendar pa je bila izguba skoraj dvakratno izravnana s povečanjem izvoza odpadnega bakra in aluminija. Rast izvoza svinca (4,5 milijona evrov) in cinka (3,5 milijona evrov) je znak za upad rudarstva. Povečal pa se je izvoz iz armiranega jekla, ki je rezultat uspešne privatizacije nekdanjih podjetij v družbeni lasti. Na drugi strani statistike kažejo na zmanjšanje izvoza kosovskega vina. Kosovo je znatno povečalo svoj izvoz izdelkov v Srbijo, Črno goro, Švico, Italijo, Bolgarijo in Slovenijo. V nasprotju s tem je izvoz v Grčijo padel za 1,6 milijonov evrov in v Makedonijo za 1,4 milijonov evrov (Kosovo Economic Outlook, 2007, str. 6).

Geografski model kosovskega izvoza že kaže močno usmerjenost k državam Cefte. Tako naj bi pristop Kosova k Cefti služil kot katalizator za nadaljnje ekspanzije izvoza v regiji. CEFTA je prevladujoči partner v trgovini, saj je cilj Kosova, da v prihodnosti poveča svoj izvoz na 56 % in uvoz na 48 %. Primarna industrija Kosova je tradicionalna prodaja svojih izdelkov v regiji (predvsem v bivši Jugoslaviji). S pristopom k Cefti ter z oživljanjem primarne industrije skozi proces privatizacije, naj bi se povečala nadaljnja izvozna aktivnost v regiji. Poleg tega da zagotavlja brezcarinski dostop, CEFTA tudi določa mehanizme za odpravo necarinskih trgovinskih ovir, ki so povzročale težave pri izvozu v zadnjih letih. S prostim in neoviranim dostopom do trgov za proizvode primarne industrije Kosova, se bodo zagotovile dodatne spodbude za TNN (Kosovo Economic Outlook, 2007, str. 6).

Gospodarstvo na Kosovu je še vedno v veliki meri odvisno od uvoza. Na sliki 5 lahko vidimo, da je uvoz v zadnjih letih stalno naraščal in je ob koncu leta 2007 znašal 1,6 milijonov evrov. Zaradi geografske bližine so glavne uvoznice članice Cefte (cca. 580 milijonov evrov v letu 2007), sledijo pa države EU (cca. 550 milijonov evrov v letu 2007). Čeprav se lokalna proizvodnja povečuje, je Kosovo še vedno prisiljeno uvažati blago in surovine, ki jih lokalni trg ne ponuja. Večina uvoza predstavljajo minerali, sledijo pripravljena živila ter navadna kovina (Investing in Kosovo, 2008, str. 19).

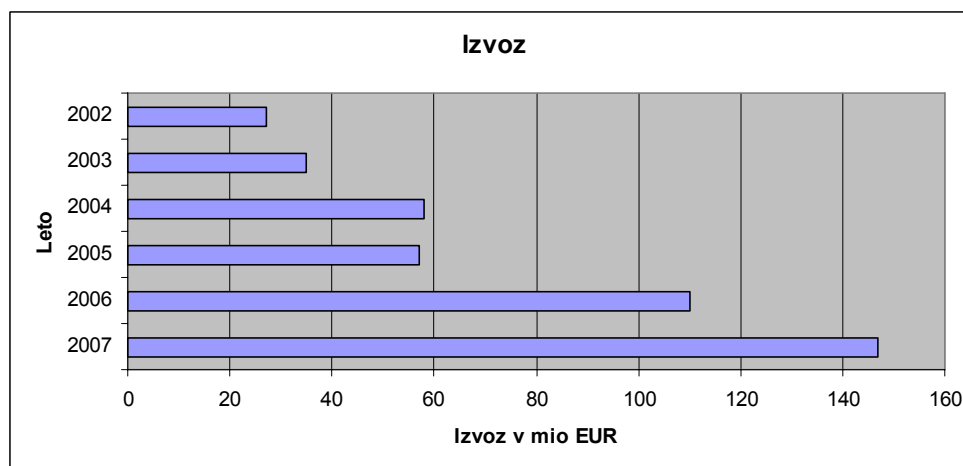
Slika 5: Uvoz na Kosovo, med leti 2002–2007



Vir: Investing in Kosovo 2008.

Na sliki 6 lahko vidimo, da Kosovo stalno povečuje svoj izvoz, zlasti v države EU (cca. 62 milijonov evrov v letu 2007) in v članice Cefte (cca. 61 milijonov evrov v letu 2007). Konec leta 2007 je izvoz dosegel 146,6 milijonov evrov, od tega večino izvoza predstavljajo minerali in navadna kovina, takoj za njimi pa je zelenjava in živila. Ocene kažejo, da se bo tekom leta 2008 izvoz povečal na 350 milijonov evrov (Investing in Kosovo, 2008, str. 20).

Slika 6: Izvoz iz Kosova, med leti 2002–2007



Vir: Investing in Kosovo 2008.

V tabeli 2 lahko vidimo, da je Slovenija povečevala svoj izvoz na Kosovo od leta 2005 naprej. Leta 2008 smo dosegli kar 82,908 milijonov evrov izvoza. Uvoz pa se je skozi leta zmanjševal, leta 2008 smo dosegli izvoz 3,153 milijona evrov.

Tabela 2: Slovenski izvoz in uvoz na Kosovo, 2005–2009, v mio evrih

Leto	Izvoz	Uvoz	Skupaj
2005*	43,127	0,807	42,320
2006	72,755	4,940	67,187
2007	79,951	4,664	66,187
2008	82,908	3,153	79,755
2009**	16,957	0,467	16,490

* podatki so za polletno obdobje

** podatki so za prvo tromesečje

Vir: Izvozno Okno, 2009.

Kosovo pa ima še eno pomanjkljivost, in sicer prepoved uvoza in izvoza blaga preko Srbije. Ves material in oprema za potrebe republike Kosova se uvažajo in izvažajo preko Albanije. Tudi letalska linija ne gre po zračnem ozemlju Srbije, pač pa jo obide.

3.2.5 Brezposelnost

Eden najbolj zaskrbljujočih dejavnikov na Kosovu je še vedno zelo visoka stopnja brezposelnosti. Leta 2005 je bilo na Kosovo 318.319 ljudi registriranih kot brezposelnih. Stopnja brezposelnosti se je nahajala med 42,0 % in 43,7 %. Najbolj zaskrbljujoče je dejstvo, da je glede na podatke Ministrstva za delo in socialno pomoč približno 90 % brezposelnih oseb dolgotrajno brezposelnih, mnogi od njih pa imajo majhne možnosti, da najdejo delo v bližnji prihodnosti. Število brezposelnih se je od leta 2004 do leta 2005 povečalo za 5,7 %. V prihodnosti se ne predvideva povečanja zaposlovanja v javnem sektorju, kjer je večina delovnih mest, zato bo potrebno to storiti v zasebnem sektorju. Vendar pa predvidena kratkoročna gospodarska rast ne bo zadostna za zmanjšanje stopnje brezposelnosti (Kosovo Economic Outlook, 2007, str. 5).

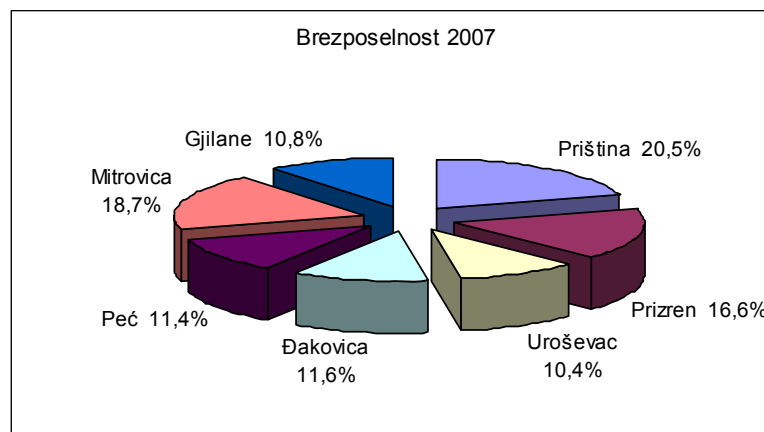
Vendar pa število registriranih brezposelnih oseb ni natančen indikator brezposelnost, saj ni nenavadno, da se posamezniki registrirajo kot brezposelni, da bi prejeli socialne koristi, medtem ko delajo v neformalnem sektorju. Na drugi strani pa obstajajo primeri posameznikov, ki niso prijavljeni kot brezposelni, čeprav nimajo dela in iščejo zaposlitev. Ni ocen o številu oseb, ki spadajo v ti dve skupini. Poleg tega poročilo o delu in zaposlovanju iz leta 2005 ne vsebuje nobenih podatkov o ravni plač, to pa posledično onemogoča ocenjevanje konkurenčnosti delovne sile (Kosovo Economic Outlook, 2007, str. 5).

Kljub pomanjkanju natančnih statističnih podatkov lahko rečemo, da je k visoki stopnji brezposelnosti na Kosovu v veliki meri prispevalo pomanjkanje priložnosti ter nezadostno znanje in izobraževanje delovno aktivnega prebivalstva. Majhen in počasi rastoč zasebni sektor pa je neposredni vzrok za visoko stopnjo brezposelnosti. Eno od glavnih ovir za rast zasebnega sektorja najdemo v kakovosti izobraževanja in spretnosti ljudi, ki delajo na

Kosovu. Velika večina registriranih brezposelnih oseb (50 %) je razvrščenih kot nekvalificiranih, medtem ko ima samo 1 % brezposelnih univerzitetno izobrazbo. V delovno sposobnem prebivalstvu je bistveno več nekvalificiranih oseb v primerjavi s tistimi z univerzitetno izobrazbo, kar pa le deloma pojasnjuje razlike v stopnjah nezaposlenosti za ti dve skupini. Poleg tega je stopnja zaposlenosti precej višja za bolj izobražene in usposobljene posameznike. Na primer: v letu 2005, je bila stopnja zaposlovanja za nekvalificirane posameznike 1,3 %, medtem ko je bila stopnja zaposlovanja za tiste z univerzitetno diplomo 13,1 %. To pomeni, da imajo posamezniki, ki imajo več let izobraževanja in poklicnega usposabljanja več možnosti, da najdejo delo. Zato bi morale biti izobraževanje in usposabljanje temelj razvoja na Kosovu (Kosovo Economic Outlook, 2007, str. 6).

Trenutne možnosti za iskanje zaposlitve so večinoma koncentrirane v terciarni sektor (trgovina in storitve) gospodarstva z nekaj izboljšavami v sekundarnih (industrijskih) sektorjih. Le te možnosti pa so še vedno v korist najbolj izobraženim. Število prostih delovnih mest, ki so registrirana pri kosovski javni službi za zaposlovanje, je bilo v letu 2005 7,121 kar je za 15 % manj kot v letu 2004. Odstotek delovnih mest v sekundarnem sektorju se je povečal iz 11 % v letu 2004 na 15 % v letu 2005, kar je verjetno posledica povečanja industrijske dejavnosti. Po uspešni privatizaciji velikega števila industrijskih podjetij se bo verjetno ta trend nadaljeval tudi v letu 2006. Tega pa ni mogoče preveriti, saj statistični podatki o zaposlovanju za leto 2006 še niso objavljeni (Kosovo Economic Outlook, 2007, str. 6).

Slika 7: Brezposelnost na Kosovu po regijah v letu 2007, v %

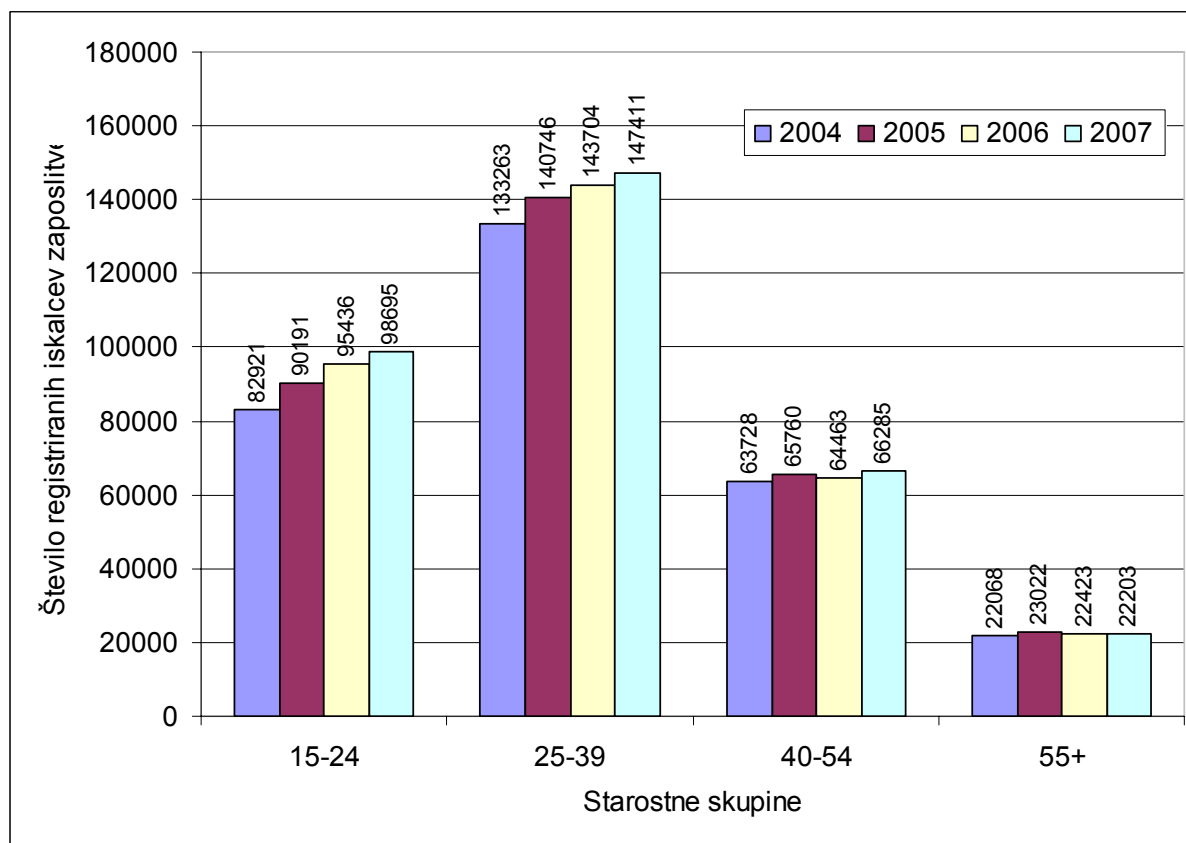


Vir: CBAK, Annual report 2007.

Kot lahko vidimo na sliki 7 je največ registriranih iskalcev zaposlitve skoncentriranih v regijah Priština in Prizren. To pa ne pomeni, da je največja stopnja brezposelnosti v teh dveh regijah, ampak je tu največ iskalcev zaposlitve zaradi visoke gostote prebivalstva. Najvišja stopnja brezposelnosti je v glavnem mestu Priština ter v Mitrovici, najnižja pa v regiji Uroševac. Najnižja koncentracija registriranih iskalcev zaposlitve je v regijah Uroševac, Gjilane, Đakovica (CBAK; Annual report 2007, str. 19).

Glede na etnično pripadnost v letu 2007, Albanci predstavljajo 91,0 % vseh iskalcev zaposlitve (91,3 % v letu 2006), Srbske manjšine predstavljajo 4,0 % vseh iskalcev zaposlitve (3,7 % v letu 2006) ter druge manjšinske skupine, ki predstavljajo 5 % (4,8 % v letu 2006). Kot lahko vidimo na sliki 8 je največ registriranih iskalcev zaposlitve v starostni skupini 25–39 let, le ti predstavljajo 44,0 %. Sledi starostna skupina od 15–24 z 29,5 %, nato od 40–54 z 19,8 %. Skupina, ki je zastopana z najnižjim deležem iskalcev zaposlitve, je starostna skupina 55 in starejši (CBAK; Annual report 2007, str. 19).

Slika 8: Število registriranih iskalcev zaposlitve po starostnih skupinah



Vir: CBAK, Annual report 2007.

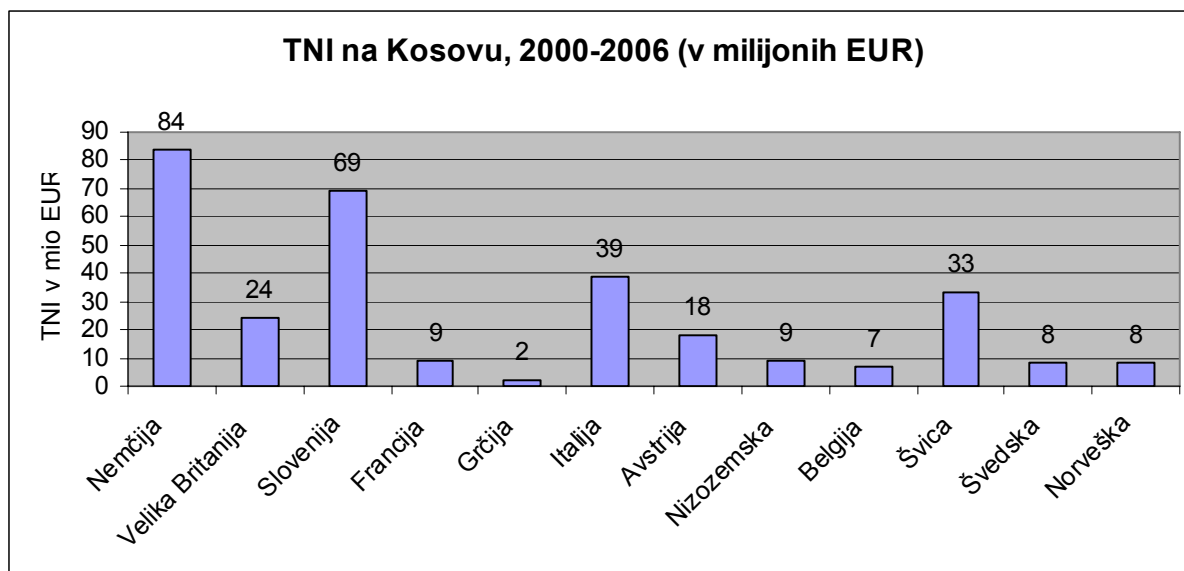
3.2.6 Tuje neposredne investicije

Ob upoštevanju ugodnega poslovnega ozračja, stabilnega makroekonomskega okolja in odličnih možnosti med različnimi poslovnimi sektorji, Kosovo postaja vse bolj privlačen kraj za poslovanje. Posledica tega je, da se zanimanje tujih vlagateljev v zadnjih letih stalno povečuje, s tem pa se povečuje tudi pritok TNI. Kosovo je doslej privabilo več kot 1 milijardo evrov TNI. Poleg naložb pionirjev, kot so Raiffeisen Bank in Procredit, ki so vstopile na Kosovo na začetku prehodnega obdobja, obstaja veliko drugih tujih podjetij, ki so vključena v številne poslovne sektorje. V registru o poslu (Business Registry) za leto 2007 podatki navajajo, da je 2,012 družb tuje in mešane lasti, ki so že izkoristile priložnost za naložbe na Kosovu. Veliko število tujih družb, ki delujejo na Kosovu, je živi dokaz o priložnostih in

koristih, ki jih država ponuja in tako predstavlja osnovo za kakovost proizvodov in zadostno storitev skupnosti (IPAK, Investing in Kosovo, 2008).

Glede na sliko 9 je Slovenija v obdobju 2000–2006 na drugem mestu po višini TNI na Kosovu. Vrstni red držav glede na TNI se je do sedaj že spremenil, saj sem v nekaterih člankih in poročilih zasledila drugačne podatke. Točnih podatkov za leti 2007 in 2008 pa nisem našla.

Slika 9: Tuje neposredne investicije na Kosovu, po državah, 2000–2006



Vir: Investing in Kosovo 2008.

Kljub temu da se zanimanje tujih vlagateljev v zadnjih letih povečuje, pa je potrebno omeniti, da kosovsko gospodarstvo držijo pokonci predvsem dotacije in denar mednarodne skupnosti. UNMIK je od začetka delovanja na Kosovu do sedaj porabil 2,6 milijarde evrov (za osebje, blago in storitve), druge misije mednarodne skupnosti pa so verjetno porabile še enkrat toliko denarja. S tem pa so tudi povečali kosovski BDP za devet odstotkov (Večja tuja vlaganja na Kosovu so še redkost, 2009).

Kljub vsem obljubam vlade in željam gospodarstvenikov pa kažejo gospodarski kazalci na nazadovanje gospodarstva. Kosovska centralna banka je imela lani za okoli 350 milijonov evrov tujih neposrednih investicij na Kosovu, kar je 16,9 % manj kot leta 2007. TNI so se zmanjšale predvsem zaradi zaskrbljenosti v zvezi s pravnim redom, korupcijo, višjimi plačami slabo izobraženih ljudi in bodisi zastarelo bodisi pomanjkljivo infrastrukturo (Večja tuja vlaganja na Kosovu so še redkost, 2009).

Resni vlagatelji so upravičeno zaskrbljeni, saj se Kosovo sooča z močno moteno oskrbo z električno energijo. K vsem tem težavam pa se je pridružil nenavaden poziv enega od podjetij, ki je med prvimi poskusilo investirati na Kosovu in pri tem naletelo na številne težave. Gre za Norway Invest R&O AS, ki je na Kosovu že od leta 2000 vzpostavljala sistem klicev v sili

(911) in mobilne telefonije, vendar se je kmalu soočil s korupcijo, kraji in nadzorom kosovskega pravosodja, zato se je odločil za umik iz kosovskega trga (Večja tuja vlaganja na Kosovu so še redkost, 2009).

Predvsem evropska podjetja kažejo vse več zanimanja za investiranje v kosovsko gospodarstvo, kjer je prisotnega še veliko potenciala za nadaljnji razvoj. Letos je med drugim največ zanimanja pokazalo češko energetska podjetje CEZ Group, ki je močno zainteresirano za investiranje v tri glavne energetske sektorje na Kosovu, kjer obstaja tudi resna možnost za prevzem kosovskega energetskega podjetja KEK (Večja tuja vlaganja na Kosovu so še redkost, 2009).

S podobnimi izzivi se na Kosovu soočajo slovenski investitorji. V blagovni menjavi je sicer aktivnih približno 600 podjetij. Na Kosovu so bila največja slovenska vlaganja tik pred razglasitvijo neodvisnosti Kosova. Neposredna naložba slovenskega Telekoma v gradnjo druge mreže mobilnega operaterja v tej državi, vredna 200 milijonov evrov, je bila leta 2007 največja na Kosovu, po podatkih ministrstva za zunanje zadeve Slovenije pa tudi največja investicija v tujini doslej. V istem obdobju je Nova Ljubljanska banka na Kosovu odkupila večinska deleža tretje (Kasabank) in četrte največje kosovske banke (BRK), s čimer se je še dodatno potrdila kot največji tuji vlagatelj ne samo na Kosovu, temveč tudi v ožji regiji. Obseg neposrednih slovenskih vlaganj na Kosovu se je s tem povzpел krepko čez skupno vsoto 500 milijonov evrov (Večja tuja vlaganja na Kosovu so še redkost, 2009).

3.3 Tehnološko okolje

Kosovo, ki je dobro obdarjeno z naravnimi viri ter ima številna kmetijska zemljišča, ponuja številne priložnosti za naložbe v različnih gospodarskih sektorjih, vključno z neposrednimi naložbami ter z naložbami v procesu privatizacije. Sektorji kmetijstva, predelave hrane, gradbeništva, IT, avtomobilskih delov, energetike in rudarstva ponujajo najboljše priložnosti za potencialne tuje investitorje (ECIKS, 2005). Razdelka o industriji in gradbeništvu sta povzeta po poročilu ECIKS (2005, str. 19–21).

3.3.1 Industrija

Večji del industrijskih družb ni aktiven, ker so poškodovani stroji in po eni strani nimajo na voljo razpoložljivih sredstev za investicije, po drugi pa manjka urejena zakonska struktura. Tovrstne družbe so predvsem v družbeni lasti. Manjši delež teh družb pa je bil že privatiziran. Namen privatizacije pa je ponovno pridobivanje tržišč iz preteklosti in odpiranje novih trgov z investicijami v tovarne itd. Do leta 1990 so v tem sektorju dominirale predvsem proizvodnja kovin, izdelovanje kovinskih izdelkov (črne, barvne kovine), izdelki iz plastike in gume kot tudi kemični izdelki. Industrijsko blago, ki so ga izvažali – vključno z električno energijo – so

bili predvsem izdelki črne in barvne metalurgije, kemični izdelki in izdelki iz plastike in gume, avtomobilski nadomestni deli kot tudi prehrambeni izdelki, kot so npr. sadje, zelenjava, vino in druga pijača. Po podatkih Riinvest-a je dosegel izvoz v letu 1988 vrednost 200 milijonov USD.

Med letoma 1988 in 2002 se je industrijski delež na bruto domačem proizvodu zmanjšal iz 47 % na 15 %. Ko je leta 1999 nastopil mir, se je začelo novo poglavje za kosovsko družbo, vendar ne za industrijski sektor. Privatiziranje podjetij v družbeni lasti se je začelo izvajati zelo pozno. Vzrok za pozni začetek je v počasnem določanju metode za izvedbo privatizacije in v razhajanjih med UNMIK in Srbijo glede vprašanj lastnine. Zakonski vakuum je v večini primerov vodil v slabo gospodarstvo zaradi omejenih izkušenj menedžmenta. Prav iz tega razloga mnogim podjetjem ni uspelo ponovno pridobiti nekdanje tržne pozicije.

Kjer so se privatizacije lotili, so podjetja ostala brez svoje lastne poslovne dejavnosti. Če smo malo cinični, bi lahko rekli, da je edini pozitiven učinek propada industrije ta, da prebivalci Kosova lahko dihajo bolj čist zrak. V tem trenutku so glavni nosilci bremena proizvodnje naslednji sektorji: prehrabena industrija (37,5 %), industrija proizvodnje gume in plastike (19,6 %), kovinska industrija (13,63 %), industrija nekovinskih rud (10,45 %), lesna industrija (3,42 %) in kemična industrija (3,42 %). Glede na število zaposlenih vodi živilska industrija z 32,2 %, zaposlovanje v proizvodnji blaga iz gume in plastike znaša 4,6 %, nekovinska industrija pa ima svoj delež pri 6,43 % podobno kot kovinska industrija s 16,74 %.

Kosovska prehrabena industrija še ni dosegla pričakovanega stanja, da bi lahko izkoristila razpoložljive kapacitete. Lastna proizvodnja ne more pokriti niti 30 % povpraševanja na trgu. Večji del prehrabnih izdelkov in drugega blaga uvažajo iz regije in iz EU. Na področjih mlekarstva, čebelarstva in ribogojstva in njihovega pomena se dogaja podobno, kot je bilo predstavljeno zgoraj. Od teh področij lahko odmislimo naslednja omembe vredna področja: proizvodnjo kruha in mesa kot tudi proizvodnjo mineralne vode in drugih pijač. Delno proizvajajo v skromnejših količinah tudi zeliščne čaje, čokolado in drugo.

Kot je prikazano v pojasnilih kmetijskega sektorja, ima Kosovo sicer dovolj potenciala za pridelavo primarnih izdelkov. Pomanjkanje kapacitet nadaljnje predelave v okviru prehrabne industrije ovira razmah kmetijstva. Druge težave predstavlja tudi odsotnost kooperacije na področju prodaje in trženja, pomanjkljivi certifikati kakovosti in zagotavljanja kakovosti itd. Kljub navedenim težavam obstajajo dobre možnosti, da bi v sedanji fazi razvoja te branže lahko oskrbovali vsaj domače tržišče, da bi tako zmanjšali uvoz.

3.3.2 Gradbeništvo

Vojna uničenja so povzročila, da gradbeništvo od poletja 1999 do danes velja za najpomembnejši kosovski gospodarski sektor. V prvih dveh letih po vojni so v gradbeni

industriji za obnovo uničenih hiš porabili milijone evrov. Sredstva so prihajala iz prispevkov tujih darovalcev in ravno toliko, če ne še več, od kosovske diaspore, ki je pošiljala denar svojim družinam. Finančna pomoč Evropske unije za obnovo hiš je do leta 2002 znašala skupno 680 milijonov evrov. S temi sredstvi so obnovili 12.000 hiš in 4 mostove ter cca. 80 km cestnih površin, ki so jih zgradili na novo ali pa popravili.

Čeprav se faza obnove hiš približuje koncu, predstavlja gradbeništvo dober gospodarski potencial za Kosovo, čeprav največje težave predstavlja prevoz gradbenega materiala iz tujine, kar draži cene. Železniški promet na Kosovu še vedno ne deluje v polni meri, zaradi česar se stroški proizvodnje tudi po tej poti ne morejo znižati.

Po ocenah naj bi bilo v naslednjih letih potrebno zgraditi približno 60.000 najemniških stanovanj, vključno s potrebno pripadajočo infrastrukturo: ceste, otroški vrtci, šole, lokali za preživljanje prostega časa, itd. Razmah gradnje najemnih stanovanj ovirajo občine, ki ne dodeljujejo gradbenih licenc, kar velja predvsem za občino Priština. Posledično so nabavne cene stanovanj zelo visoke, kajti en kvadratni meter v Prištini stane med 750,00 evrov in 1.000,00 evrov.

Drug dejavnik, ki bi pospešil gospodarski razvoj tega sektorja, je, da nujno potrebujejo ceste. Kosovska vlada si je postavila za cilj, da bo državo iz treh smeri povezala z najpomembnejšimi mednarodnimi cestnimi koridorji Makedonije, Albanije in Srbije. Gradnja avtoceste, ki bi povezovala sever Kosova s Skopjem (Makedonija), je dolgoročni cilj vlade. Drug, ravno tako pomemben projekt, je gradnja avtoceste med Merdare-Kukës-Durrës, ki bi povezovala Kosovo z morsko obalo Albanije. Za gradnjo te ceste je tuje podjetje izvedlo študijo izvedljivosti. Vendar pa še ni točnega datuma, kdaj naj bi začeli z gradnjo in od kod bi se lahko črpala sredstva za ta projekt.

Železniško omrežje Kosova je ravno tako potrebno velikih naložb. Vlada je za rehabilitacijo in modernizacijo predvidela začetno investicijo v višini cca. 100 milijonov evrov, da bi se povezali z mednarodno železniško mrežo do potrebne dodatne investicije v elektrifikacijo in razširitev kapacitet prevoza. Železniške proge so enotirne, brez prometa v nasprotni smeri.

Število gradbenih podjetij na Kosovu je cca. 4.000, kar pomeni približno 7 % kosovskih majhnih in srednje velikih podjetij. Tovarna cementa „Sharr Cem“ v Han të Elezit, ki jo je komercializiralo podjetje iz Švice, nudi kakovostno dobro blago po zmernih cenah. Približno 40 % gradbenih materialov, od gramoza do zidakov, proizvedejo na Kosovu.

3.4 Družbeno kulturno okolje

Kosovo ima približno 2.130.000 prebivalcev, od tega jih največ živi v glavnem mestu Priština. Glavna etnična skupina so Albanci, ki predstavljajo 92 % celotne populacije. Ostalih

8 % pa predstavljajo Srbi, Bošnjaki, Gorani, Romi in Turki. V tej skupini močno prevladujejo Srbi (SOK, 2008, str. 10).

Kosovo ima veliko mlade populacije, s tem pa bo posledično imelo tudi veliko mlade delovne sile. Približno 61 % populacije se nahaja med 14–64 leti, skoraj 33 % populacije pa je mlajših od 14 let. Le 6 % ljudi je starejših od 65 let (SOK, 2008, str. 11). Poleg tega bodo mladi predstavljali dodaten pritisk na trg dela, ko bodo začeli iskati zaposlitev. Mlada populacija lahko predstavlja dodaten dejavnik za razvoj gospodarstva, če bodo prejeli ustrezno izobrazbo, spretnosti in znanja.

V zadnjih 20 letih se prebivalci iz podeželja preseljujejo na urbana območja, kar lahko vidimo v tabeli 3. Ta proces se je začel po vojni leta 1999 zaradi poškodovanih območij na podeželju. Selitev na urbana območja pa lahko predstavlja dobro priložnost za gospodarstvo, saj se bo število potrošnikov v prihodnosti povečevalo.

Tabela 3: Podeželska in urbana populacija (%)

Leto	Delež podeželske populacije	Delež urbane populacije
1981	67,5%	32,5%
1991	65%	35%
2002	55%	45%

Vir: Riinvest, 2003, str. 13.

V zadnjih stoletjih so kosovski Albanci, ki živijo na podeželskih območjih, ohranili tradicionalna in patriarhalna gospodinjstva. Te vrste gospodinjstev lahko najdemo na podeželskih območjih po vsem Kosovu. Prav tako pa predstavljajo največje evropsko gospodinjstvo s 6,4 člani v povprečju (podatek za leto 2003). Patriarhalna gospodinjstva so bila nekoč značilna za celotni Balkan, danes pa obstajajo samo še na Kosovu (ESI, 2006, str. 12).

Ženska populacija na Kosovu ima najnižjo zaposlitveno stopnjo v Evropi. Poleg tega obstaja več različnih tradicionalnih pogledov na vlogo ženske v družbi, kar na koncu pripelje do njihove nizke zaposlenosti. Kot rezultat tega mora v povprečju vsak zaposleni kosovski Albanec vzdrževati 4,78 Albancev, ki niso zaposleni. Prav tako ima ženska populacija trikrat nižjo izobrazbo kot pa moška populacija. Na Kosovu prevladujejo tradicionalne vrednote, ki omejujejo socialne možnosti za ženske (ESI, 2006, str. 23).

Gospodarski sektorji, kot so npr. trgovina, zdravje in izobraževanje, gradbeništvo in promet, komunikacije, predstavljajo sektorje, kjer je večina ljudi na Kosovu zaposlenih. Zaposlenost pa glede na spol kaže, da ženske predstavljajo le 26 % celotne zaposlenosti, zato je njihov položaj manj ugoden. Ženske so večinoma zaposlene v javnem sektorju (42,4 %), v zdravstvenih in izobraževalnih ustanovah ter v kmetijstvu. Zaposlenost moških je večja in

tudi bolj enakomerno porazdeljena med gospodarskimi sektorji. Večina moških (54,3 %) pa je zaposlenih v zasebnem sektorju (Rinvest, 2003, str. 17).

Glede na statistiko evropske agencije za begunce se je v letu 2007 vrnilo na Kosovo več ljudi kot pa v letu 2006. Od leta 2003 dalje je število vrnjenih ljudi stalno upadalo, v letu 2007 pa se je trend zmanjševanja obrnil. Podatki so vidni v tabeli 4. Največ ljudi se je vrnilo v pokrajino Mitrovica in Gilijane, skupno število povratnikov od leta 2000 dalje pa je ocenjeno na 17.821.

Tabela 4: Število vrnitev na Kosovo, 2000–2007

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	Skupaj
Število vrnitev na Kosovo	1.906	1.453	2.754	3.801	2.469	2.126	1.627	1.685	17.821

* projekcija

Vir: UNMIK - Kosovo Fact Sheet July 2008.

Kosovo krepi svoje mehanizme za vrnitve v državo, ki jih je razvijalo v zadnjih letih. Celovit politični okvir za prostovoljne vrnitve je kosovske agencije in odseljene ljudi postavilo v središče procesa vračanja. 24. maja 2006 je Vlada Kosova posodobila poročila o vračanju ljudi v državo, temu pa je sledil podpis protokola (6. junij 2006) o sodelovanju na področju vračanja ljudi med Prištino in Beogradom. Poleg tega so izdali tudi dopolnjeno izdajo Priročnik za trajnostno vračanje. Trije dokumenti, ki so bili sprejeti v zelo kratkem času, so znatno spremenili proces vračanja ljudi na Kosovo. Ljudje, ki so se vrnilo, so imeli pravico do proste izbire kraja bivanja ter večjo možnost za pomoč države. V letu 2007 je bilo iz proračuna Kosova namenjenih 5,2 milijona evrov za vrnitve ljudi v državo (UNMIK – Kosovo Fact Sheet July 2008).

Okoli 375.000 kosovskih Albancev še vedno živi in dela v Združenih državah Amerike, Nemčiji in Švici. Po podatkih Svetovne banke naj bi ti izseljenci vsako leto v domovino poslali kar 450 milijonov evrov, kar je polovica proračuna Kosova (Od česa bi neodvisno Kosovo živel, 2008).

UNMIK kot uradni organ je ključni akter pri obnovi in razvoju visokega šolstva. UNMIK je vzpostavil skupno civilno Komisijo za izobraževanje (Joint Civil Commission for Education – JCCE), ki vključuje člane obeh strani, in sicer Kosovsko akademsko skupnost in UNICEF kot predsednik. Poleg Unmika in JCCE obstaja še veliko drugih vladnih, nevladnih služb, mednarodnih organizacij, ki so vključene v (pre)oblikovanje visokega šolstva. Glede na razmere v izobraževanju so predvidena tri področja prenove, in sicer: fizična obnova (novo opremljene šole in univerze), pravna obnova (oblikovanje novih normativnih podlag za šolske in univerzitetne strukture) ter akademska obnova (razvoj učnih načrtov, šolsko in univerzitetno upravljanje, prenos znanja in izkušenj itd.). UNMIK ima poleg šolstva še

številne druge obveznosti, tu pa se pojavi problem, saj voditelji Unmika ne dajo prednosti izobraževanju. Ta pristop pa je lahko veliko bolj nevaren, kot se zdi, saj naložbe v izobraževanje in razvoj človekovih virov predstavljajo edini način za blaginjo na Kosovu, glede na to, da jim primanjkuje naravnih virov (Elmar Pichl: The State of Higher Education in Kosovo).

4 TRŽENJSKA STRATEGIJA VSTOPA CP KRANJ NA TRG KOSOVA

Politično okolje je na Kosovu trenutno najpomembnejše okolje, saj ima pomembno vlogo pri pridobivanju posla. Makroekonomska stabilnost se na Kosovu izboljšuje, vendar je politična nestabilnost toliko večji razlog, da premislimo o tem, ali bomo vstopili na trg Kosova ali ne. Pri zaključnem delu diplomske naloge sem si pomagala s polstrukturiranimi intervjuji. Pogovor sem opravila z direktorjem CP Kranj Brankom Žiberna ter z Markom Jakličem, ki je eden izmed vodij projektov na Kosovu pri podjetju CGP. Pri pridobivanju podatkov pa mi je pomagal tudi Besim Kuqi iz Prištine.

Intervju z direktorjem CP Kranj je potekal v prostorih podjetja in je trajal približno eno uro. Okvirna vprašanja, ki sem jih zastavila, so se nanašala predvsem na pridobivanje posla na Kosovu. Zanimalo me je, kaj je bil glavni razlog za internacionalizacijo podjetja, zakaj se je CP Kranj odločilo za državo Kosovo, kakšni so bili ciljni stroški podjetja, kakšen posel so želeli pridobiti. Glede na odgovore na zastavljena vprašanja pa sem zastavila še nekaj naknadnih vprašanj, kot npr. zakaj direktor meni, da posla niso pridobili, ali bodo še poskušali v prihodnosti vstopiti na trg Kosova, ali je ustanovitev hčerinskega podjetja GP Tržič povezano z neuspehom vstopa na Kosovo itd.

Marku Jakliču iz CGP-ja sem zastavila vprašanja o konkurenci ter o trenutnem stanju gradbeništva na Kosovu. Gospod Jaklič je vodja projektov na Kosovu pri podjetju CGP, zato mi je lahko posredoval konkretne podatke. Intervju sva opravila v prostorih CP Kranj in je potekal približno eno uro.

Kontakt z Besim Kuqi sem vzpostavila preko maila. Priporočil mi ga je eden izmed delavcev CP Kranj, ki prihaja iz Kosova. Besim je zaposlen v kosovski gradbeni firmi ter dela na ministrstvu za telekomunikacije in promet. Zastavila sem mu vprašanja v povezavi s cestno infrastrukturo, in sicer kakšno je dejansko stanje cest na Kosovu, kje se odvija večina poslov, koliko država nameni za obnovo cest oziroma za izgradnjo novih, ali je res, da se stanje na Kosovu izboljšuje ter še nekaj vprašanj v povezavi z Unmikom.

Glede na odgovore, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjujev, sem zaključni del diplomske naloge razdelila na različne tematske sklope. Najprej sem se osredotočila na trenutno stanje gradbeništva na Kosovu, nato sem nadaljevala z vstopom CP Kranj na Kosovo. V naslednjem

sklopu opredelim ciljne stroške podjetja ter nadaljujem s konkurenco in pozicioniranjem. V zadnjem delu opišem izbrano trženjsko strategijo CP Kranj.

4.1 Gradbeništvo na Kosovu

Posli se odpirajo predvsem na področju avtocestnega programa ter za primarne ceste (državne ceste). Za vse te programe se razpisujejo dela v višini od 10 do 20 mio evrov za posamezen odsek. Direktor CP Kranj se za te posle na tujem trgu ne odloča, ker pričakuje sorazmerno velika vlaganja v logistiko izvedbe posla, materialnih baz, strojnih in prevoznih storitev. Po končani izvedbi pa se postavlja vprašanje, kam z vso to opremo v primeru, da ne pridobiš novega dela. CP Kranj želi pridobiti dolgoročni posel na Kosovu, in sicer vzdrževanje državnih cest.

Na celotnem območju Kosova je 8.500 km cest, železniškega sistema pa za 330 km. Cestna mreža je sestavljena iz 647 km primarnih cest, 1.247 km regionalnih cest ter 6.600 lokalnih cest (urbanih in ruralnih). Večina cest ne zadovoljuje mednarodnih standardov.

Gospod Jaklič navaja, da je stanje resnično zelo slabo, ceste so potrebne temeljite obnove, kanalizacijski sistemi delujejo zelo slabo, čistilnih naprav sploh nimajo. Vsi novi projekti so vezani na donacijo, ki sta jo pred leti izvedli Evropa in ZDA, saj Kosovo svojega denarja praktično nima.

Trenutni projekti na Kosovu se odvijajo v smislu razširitev cest na relacijah Priština – Shkup (90 km), Priština – Peč (70 km), Priština – Mitrovica (40 km), izgradnja avtoceste na relaciji Merdare – Priština – Morine (meja z Albanijo) – 117 km, izgradnja stanovanjskih in poslovnih centrov (50.000 – 130.000 m²), izgradnja državnih objektov (vladnih objektov) ter specializirana dela (izolacije, čistilne naprave itd.).

Izgradnja stanovanjskih in državnih objektov se odvija predvsem v glavnem mestu Prištini, na ostalih področjih Kosova pa se stvari premikajo zelo počasi. Na Kosovu je veliko parcel, ki so v lasti Srbov, ki so iz države pobegnili, vendar bodo enkrat zahtevali ta zemljišča nazaj. Prav tako Kosovo nima urejene zemljiške knjige.

Po podatkih, ki mi jih je navedel gospod Jaklič, je na trgu prisotnih od 40 do 50 podjetij, ki so specializirana za gradnjo cestne infrastrukture (cca. 1600 zaposlenih). Obstoječa podjetja so srednje velika (od 40 do 50 zaposlenih). Opremljena so le z osnovno opremo, manjka pa jim tudi kakovostni način vodenja in kontrola kvalitete. Kosovo ima okoli 40 legalnih kamnolomov, 15 asfaltnih baz, le te pa so zelo stare. Imajo tudi cementarne, cement pa uvažajo iz Makedonije in Srbije. Eruptivnih materialov nimajo in jih ne uporabljajo. Kosovo nima urejene zakonodaje s področja odpadnih materialov, prav tako nimajo določene lokacije za odpadne materiale.

Glede na podatke, ki mi jih je posredoval Besim Kuqi iz Prištine, je Ministrstvo za transport in komunikacijo v letu 2008 namenilo za vzdrževanje cest 7 mio evrov, za konstrukcijo mostov cca. 3,5 mio evrov, za popravilo cest cca. 59 mio evrov ter za nove cestne konstrukcije cca. 16,5 mio evrov. Kosovo tudi v letu 2009 nadaljuje z urejanjem cestne infrastrukture. Še vedno je veliko cest, ki so nujne prenove. Prav tako pa je potrebna izgradnja avtocest. Do sedaj so urejali predvsem ceste v Prištini in njeni bližnji okolici, potrebna pa je ureditev še vseh ostalih cest na Kosovu.

4.2 CP Kranj na Kosovu

Vodstvo CP Kranj se je oktobra 2008 odpravilo na Kosovo, kjer so se pogovarjali z brati premierja Thacija o razvoju vzdrževanja državnih cest. V ta namen je CP Kranj pripravilo tudi razvojni načrt, ki je imel v temeljih zasnovano dolgoročno poslovanje na področju Kosova. Družina Thaci ni sprejela ponudbe s strani CP Kranj, s tem pa zgodba o selitvi na Kosovo ni zaključena. Po mnenju direktorja CP Kranj so trenutno pri pridobivanju posla privilegirana druga podjetja, vendar bo CP Kranj v prihodnosti ponovno poskusilo vstopiti na trg Kosova.

Cilj CP Kranj je pridobitev dolgoročnega posla na Kosovu. Če CP Kranj pridobi posel vzdrževanja državnih cest, bodo na Kosovu ostali vsaj 20 do 30 let. Direktor CP Kranj po kratkoročnih poslih na Kosovu nima želje, saj v tem ne vidi profita za podjetje. V tem obdobju je CP Kranj analiziralo možnosti prodaje tako stare betonarne kot asfaltne baze oziroma iskanje novih tržnih niš s staro asfaltno bazo in betonarno na trgih bivše Jugoslavije. Aktivnosti CP Kranj se na tem področju še nadaljujejo, predvsem pa bo odvisno od političnih zгодb v bodočnosti v republiki Kosovo. Podobne zгодbe se CP Kranj ponujajo v Albaniji, Makedoniji, Črni Gori in hrvaškem delu Bosne. Po analiziranju teh tržišč se bodo odločili za nadaljnje aktivnosti, vsekakor pa je privilegirana država Kosovo.

Interes CP Kranj je bila tudi pridobitev koncesije za vzdrževanje državnih cest. Ciljni segment, na katerega se je usmerilo CP Kranj, so zaposleni na Ministrstvu za telekomunikacijo in promet. Podjetje bi na Kosovu najprej prodajalo storitve vzdrževanja državnih cest. V primeru pridobitve koncesije bi CP Kranj imelo dovolj dela predvsem v prvih letih delovanja na Kosovu. Kasneje pa bi podjetje začelo tržiti svoje storitve tudi na ostalih področjih gradbeništva, kot so nizke in visoke gradnje. S tem bi se ciljni trg močno povečal. Podjetje bi v času svojega delovanja na Kosovu podrobno analiziralo potencialne ciljne segmente. Na podlagi analiz bi se podjetje odločilo, na katere ciljne segmente se bodo osredotočili. Predlagam, da se podjetje usmeri predvsem na zaposlene v vladi ter v občinah, saj so pridobljeni posli obsežnejši in s tem tudi donosnejši.

Glede na trenutne razmere na Kosovu ter v Sloveniji menim, da je bila zavrnitev družine Thaci ugodna za CP Kranj. Kosovo je še vedno politično zelo nestabilno, medtem ko se je v Sloveniji začelo obdobje recesije prav v času, ko je CP Kranj želelo vstopiti na trg Kosova.

CP Kranj se je po zavrnitvi posla odločilo za drugo možnost, in sicer je ustanovilo hčerinsko podjetje GP Tržič na domačem trgu. Menim, da je bila odločitev o ustanovitvi hčerinskega podjetja v danem trenutku bolj primerna kot pa selitev na Kosovo. Trenutno je CP Kranj skupaj z GP Tržič najmočnejše gradbeno podjetje na Gorenjskem, vendar pa se to lahko hitro spremeni. Avtocestni program se v Sloveniji počasi približuje koncu. Največja slovenska gradbena podjetja bodo po zaključku programa začela iskati posle na vseh področjih gradbeništva in v vseh regijah Slovenije. Takrat bo CP Kranj moralo resno začeti razmišljati o možnostih selitve na tuj trg.

4.3 Ciljni stroški

CP Kranj je naredilo program dolgoročnega vzdrževanja državnih cest, ki je predvideval vložek 4 mio evrov, predvsem v strojno opremo, asfaltno bazo in betonarno. Od kosovskih partnerjev je CP Kranj pričakovalo zagotovitev materialne baze in v komercialnem smislu pridobitev vzdrževanja državnih, primarnih in sekundarnih cest. Vložek, ki so ga nameravali vložiti, naj bi bil po pričakovanjih podjetja povrnjen v sedmih letih. Podjetje je posel vzdrževanja državnih cest želelo pridobiti za obdobje od 20 do 30 let. CP Kranj je program pripravilo pred obdobjem recesije. Pred recesijo bi se bilo smiselno širiti na Kosovo, v času recesije pa je bolj smiselno razmišljati o racionalizaciji poslovanja na domačem trgu. CP Kranj je 4 mio evrov vložilo na domači trg ter ustanovilo hčerinsko podjetje GP Tržič. V času recesije, ko večina podjetij odpušča svoje zaposlene, je CP Kranj začelo zaposlovati novo delovno silo. Brez dvoma je treba vzhodne trge konstantno spremljati in se v primernem trenutku vključiti kot partner.

4.4 Konkurenca

Direktor CP Kranj meni, da so pri pridobivanju najugodnejšega posla privilegirane ameriške baze in italijanska podjetja na Kosovu. Italijani so v času vojne na Balkanu pomagali Američanom napadati Srbijo preko italijanskih letališč na severu Italije. Med ostale države pa pri pridobivanju najugodnejšega posla sodijo tiste, ki so med prvimi priznale republiko Kosovo. Tuja podjetja imajo prednost pri pridobivanju posla predvsem z lastnimi vlaganji in investicijami (kreditna sposobnost bank iz dežel iz katerih prihajajo). Domača podjetja pa imajo prednost lastnih materialnih baz ter poznavanje lastne delovne sile.

Slovenska gradbena podjetja so ugotovila, da slovenski trg ne bo zagotavljal zadostnega dela za obstoječe gradbeništvo na slovenskem prostoru. Zato se nekatera podjetja odločajo za poskusne širitve v države bivše Jugoslavije. Podjetja imajo željo po ohranitvi delovnih mest in zagotovitvi dela za obstoječo opremo. Podjetja, ki so vlagala izključno v dežele bivše Jugoslavije, pričakovanih dobičkov niso dosegla. Vsa slovenska gradbena podjetja so prišla nazaj z izgubo. Nobeno podjetje, ki je vstopilo na trg Kosova, si s to širitvijo ni zagotovilo

dolgoročnega poslovanja.

Gospod Jaklič je navedel naslednja slovenska podjetja, ki dajejo ponudbe na infrastrukturnem delu: Slovenska cestna podjetja (SCT), PA (Primorje), Cestno podjetje Ljubljana (CP LJ), CGP, Ceste mostovi Celje (CMC), NIVO in TIMI Krško. Po besedah gospoda Jakliča ni nihče razen SCT-ja in TIMI-ja pridobil dela na Kosovu ter ga izvajal. Jaklič predvideva, da je posel pridobilo Primorje, vendar o tem nočejo govoriti.

Izmed tujih gradbenih podjetij največ lobira Behtel iz Amerike in čaka na gradnjo avtoceste do meje z Albanijo. Ostala podjetja pa so enaka kot v celotni JV Evropi – Strabag, Alpine Bau, Porr. Vse več posla na Kosovu pa pridobivajo manjša domača podjetja.

Gospod Jaklič je omenil tudi, da se na Kosovu krepijo domača podjetja, posledično pa je do dela čedalje težje priti. Temu primerne so tudi cene, ki so zelo nizke. Na nekaterih delih so cene še nižje kot pri nas v Sloveniji. Pri pridobivanju posla so zelo pomembne veze in poznanstva. Kdor ima veze z vlado in predsednikom, bo posel pridobil veliko lažje kot nekdo brez vez in poznanstev.

Konkurenca na Kosovu postaja na področju gradbeništva vse močnejša. Veliko je tujih podjetij, vse več pa je tudi domačih manjših gradbenih podjetij. Zato je zelo pomembno, da podjetje dobro pozicionira svoje storitve. Pozicioniranje se začne pri kupcu ter temelji na razlikovanju, ki ga podjetje doseže v očeh kupca. CP Kranj bi na začetku delovanja postalo razpoznavno zaradi vzdrževanja državnih cest. V primeru pridobitve koncesije bi bilo podjetje na področju vzdrževanja cest brez konkurence. Vendar bi kasneje, ko bi podjetje širilo svojo dejavnost na področje visokih in nizkih gradenj, s tem pridobilo številne konkurente s področja gradbeništva. Razpoznavnost, ki bi jo podjetje pridobilo v času vzdrževanja cest, bi kasneje pripomogla pri pridobivanju posla. S tem bi CP Kranj postalo konkurenčno tako večjim kot tudi manjšim gradbenim podjetjem, ki so že na trgu Kosova. Za CP Kranj je pomembno, da pripravi dobro strategijo pozicioniranja. V očeh kupcev se morajo razlikovati od drugih gradbenih podjetij, saj bodo s tem lahko pridobili več posla. Podjetje se naj usmeri predvsem na cenovno ugodnost ter kakovost prodajanja svojih storitev.

4.5 Izbrana trženjska strategija vstopa CP Kranj na trg Kosova

Namen trženjske strategije je prikaz splošnega trženjskega pristopa, uporabljenega za doseg trženjskih ciljev, ki si jih je podjetje zastavilo (Kotler, 1996, str. 104).

CP Kranj je imelo različne motive za vstop na mednarodni trg. Pri proaktivnih motivih je bil v ospredju motiv dobička ter rasti podjetja. S tem bi podjetje posledično maksimiziralo vrednost svojega podjetja. Pri reaktivnih motivih pa je pomemben predvsem konkurenčni motiv. CP Kranj se do sedaj še ni internacionaliziralo. Večina večjih gradbenih podjetij v Sloveniji pa je že mednarodno dejavnih. Menim, da se je v CP Kranj pojavil strah pred izgubo tržnega deleža

ter konkurenčnega položaja na slovenskem trgu. Slovenska podjetja, ki so že mednarodno aktivna, in večja gradbena podjetja na domačem trgu postavljajo nižje cene. S tem pa je pridobitev posla vse težja oziroma tudi, če je posel pridobljen, dobički niso tako visoki kot prejšnja leta. CP Kranj je v letošnjem letu po pregledu poslovanja ugotovilo, da je imelo za isti obseg del za 15–20 % nižje dobičke. Menim, da je bil konkurenčni motiv glavni motiv, zaradi katerega se je CP Kranj odločilo vstopiti na trg Kosova.

Pravilen izbor trga je pomemben dejavnik pri podjetjih, ki na tuj trg vstopajo prvič. CP Kranj se je za Kosovo odločilo brez predhodnih analiz, prav tako ni analiziralo drugih trgov bivše Jugoslavije. Cilj CP Kranj je bil vstop na trg Kosova. Podjetje je šele po zavrnitvi, začelo razmišljati o drugih trgih bivše Jugoslavije. Informacije o trgu so pridobili predvsem od zunanjih sodelavcev. Za Kosovo se je podjetje odločilo predvsem zaradi razglasitve neodvisnosti. Nova država, ki predstavlja nove priložnost za gradbeništvo. Menim, da so informacije ključni akter pri pridobivanju posla, vendar bi podjetje pri vstopu na tuj trg moralo narediti tudi predhodne trženjske analize, ki bi pripomogle k lažji in boljši odločitvi. Menim, da bi podjetje moralo analizirati tudi druge trge bivše Jugoslavije ter se na podlagi teh analiz odločiti na kateri trg vstopiti.

CP Kranj se je odločilo za investicijsko obliko vstopa na tuji trg, in sicer je podjetje izbralo izgradnjo novih obratov. Investicije v izgradnjo novih objektov so gotovo najbolj zaželena oblika naložb z vidika države prejemnice, saj podjetja z izgradnjo novih objektov v tuji državi neposredno ustvarjajo nova delovna mesta, sodobno tehnologijo, višjo produktivnost in so neposredna konkurenca domačim podjetjem. Za te investicije se odločajo predvsem tisti, ki že imajo izkušnje na tujem trgu, imajo veliko finančnih sredstev, vizijo lastnega načina vodenja ter željo po ohranitvi obstoječe podjetniške kontrole. Med te investitorje pa sodijo tudi tisti, ki se težko odločijo za sodelovanje z novim, neznanim partnerjem (Božič, 2002, str. 6).

CP Kranj se je odločilo za nakup zemljišča v bližini Prištine. Trenutno se vsi pomembni posli odvijajo v Prištini, ostala območja Kosova so še vedno zelo nerazvita. Zemljišče, ki ga je CP Kranj nameravalo kupiti, naj bi zajemalo tudi kamnolom. Vodstvo podjetja je v času svojega obiska na Kosovu našlo primeren kamnolom, za nakupno ceno so se dogovorili, vendar CP Kranj ni pridobilo posla na Kosovu. V primeru pridobitve posla bi podjetje iz Slovenije selilo staro betonarno in asfaltno bazo v bližino kamnoloma. Zgradili bi tudi nov objekt, kjer bi se nahajala uprava hčerinskega podjetja. CP Kranj bi na Kosovo poslalo nekaj svojih ljudi, vso ostalo delovno silo pa bi pridobili na Kosovu.

Največji problem pri pridobivanju posla pa predstavlja politično okolje Kosova. Trenutno so razmere zelo nestabilne. Posel na Kosovu je težko pridobiti, če nimaš vez in poznanstev. Kljub temu da je CP Kranj prišlo v stik z brati premierja Thacija ter da je podjetje nameravalo vložiti 4 mio evrov na Kosovski trg, pa to ni bilo dovolj za pridobitev posla. Menim, da je bolje za podjetje, da počaka s selitvijo na trg Kosova vsaj toliko časa, da se politične okolje Kosova stabilizira ter v Sloveniji mine obdobje recesije. Ekonomsko okolje Kosova se

izboljšuje, vendar je to le eden izmed dejavnikov na podlagi katerega se moramo odločiti, ali vstopiti na trg ali ne.

Glede na to, da je bila prva izkušnja pri vstopu na tuj trg negativna, predlagam, da CP Kranj v prihodnosti bolj natančno preuči tuj trg na katerega želi vstopiti. Predvsem pa naj podjetje naredi temeljite trženjske analize. Če se bo podjetje odločilo za trg Kosova, predlagam, da namesto izgradnje novih obratov (ang. greenfield facilities) izbere skupna vlaganja (angl. joint venture) strategijo. Kosovo je novonastala država, trenutno se okolje tako pravno kot politično, ekonomsko in tehnološko stalno spreminja. Menim, da bi podjetje lažje začelo delovati, če bi se odločilo za sodelovanje z eno izmed kosovskih gradbenih podjetij. S tem bi pridobili tudi tekoče podatke o dogajanju na trgu, posledično pa bi lažje prišli do posla. Menim, da je najbolj primerno družbeniško skupno vlaganje. Ustanovilo bi se popolnoma novo podjetje, katerega lastniški deleži bi se delili. Če pa bi se podjetje odločilo za kateri drug trg bivše Jugoslavije, pa še vedno predlagam strategijo izgradnje novih obratov. Drugi trgi bivše Jugoslavije so že raziskani, tržne analize so že narejene, tudi več slovenskih gradbenih podjetij deluje na teh trgih.

Predlagam, da naj CP Kranj s selitvijo na tuj trg počaka. Trenutno mora podjetje vso energijo usmeriti v hčerinsko podjetje GP Tržič, ki deluje na domačem trgu. GP Tržič se ukvarja z visokimi gradnjami, s tem pa CP Kranj na področju Gorenjske pokriva tako nizke kot visoke gradnje. Najprej je potrebno poskrbeti za uspešno poslovanje na domačem trgu, nato pa začeti razmišljati o internacionalizaciji. Internacionalizacija je v današnjem času nujna, saj slovenski trg postaja premajhen za vsa gradbena podjetja. CP Kranj se v prihodnosti namerava internacionalizirati, kdaj pa se bo podjetje odločilo za ta korak, pa je odvisno od več dejavnikov.

SKLEP

Internationalizacija je za podjetja kompleksen in zahteven proces, zato je pomembno, da se podjetja na to odločitev dobro pripravijo. Podjetje mora opredeliti ključne cilje, ki jih želi doseči na tujih trgih, predvsem pa mora določiti strategije internacionalizacije. Podjetja običajno začnejo z lažjimi oblikami internacionalizacije (izvozne oblike), nato pa nadaljujejo z bolj zahtevnimi (investicijske oblike). CP Kranj je že pri prvem poskusu internacionalizacije začelo z zahtevnimi oblikami. Menim, da je bil to osnovni razlog za neuspeh CP Kranj.

Ob vstopu Slovenije v EU so se morala slovenska podjetja soočiti z močno konkurenco. Ta konkurenca pa se iz leta v leto povečuje, tako na drugih področjih kot tudi v gradbeništvu. Slovenska podjetja se morajo internacionalizirati, če želijo obdržati svoj tržni delež. Veliko slovenskih podjetij se usmerja na trge bivše Jugoslavije predvsem zaradi bližine in skupne zgodovine. V večini držav bivše Jugoslavije se odvija veliko poslov s področja nizkih in visokih gradenj. To pa predstavlja poslovno priložnost za slovenska gradbena podjetja. Tudi

CP Kranj se je odločilo za Kosovo, predvsem zaradi dobrih poslovnih priložnosti v času osamosvojitve države.

Podjetja se za vstop na tuje trge odločajo iz različnih razlogov. Preden podjetje vstopi na tuj trg, se mora na to primerno pripraviti. Pomembno je, da naredijo različne trženjske analize trga na katerega želijo vstopati. V diplomskem delu sem se osredotočila na analizo makro okolja Kosova. Glede na analizo menim, da trenutno ni primeren čas za vstop na trg Kosova. Kljub temu da ekonomski kazalci kažejo pozitivne spremembe, politično okolje predstavlja veliko večji problem pri pridobivanju posla. Vlada Kosova podpira predvsem podjetja iz držav, ki so finančno pomagale Kosovu. Sekundarni podatki pridobljeni z intervjuji so še dodatno potrdili, da trenutno ni primeren čas za vstop na Kosovo. V prihodnosti bo na Kosovu potrebno zgraditi številne nove stanovanjske objekte, obnoviti ceste ter zgraditi nove. Vse te aktivnosti na področju gradbeništva se bodo odvijale dlje časa. Menim, da se bodo v prihodnosti ponudile nove priložnosti za podjetja, ki jim do sedaj ni uspelo vstopiti na trg Kosova.

Kosovo spada med trge bivše Jugoslavije, kar je pomembno z vidika geografske bližine. Na splošno so trgi bivše Jugoslavije zanimivi za slovenska podjetja predvsem zaradi tega, ker so logistično najbolj dostopni. Kosovo se je leta 2008 osamosvojilo, kar pa je bil poglobitni razlog, da je CP Kranj izbralo to državo. Priložnost se je pokazala, CP Kranj pa je v danem trenutku imelo prosto staro betonarno in asfaltno bazo. Odločili so se za vstop na tuj trg. Vodstvo podjetja je bilo prepričano, da bo posel pridobilo, zato so imeli vse pripravljeno za selitev. Vendar so kmalu izvedeli, da posla ne bodo pridobili. Vodstvo podjetja je začelo razmišljati o novih možnostih širitve na domačem trgu. Odločili so se, da bodo ustanovili hčerinsko podjetje GP Tržič na domačem trgu. Hčerinsko podjetje je usmerjeno na visoke gradnje, s tem pa CP Kranj na domačem trgu pokriva tako visoke kot nizke gradnje.

CP Kranj naj nekaj let počaka, preden bo vstopilo na tuj trg. Trenutno podjetje pridobiva dovolj posla za nemoteno delovanje v gorenjski regiji. Podjetje pa se je začelo prijavljati tudi na razpise v ostalih regijah Slovenije. S tem CP Kranj postaja vse bolj konkurenčno ostalim gradbenim podjetjem po celi Sloveniji. Prvi poskus internacionalizacije je bil za CP Kranj neuspešen, vendar to ni razlog, da podjetje ne bi ponovno poskusilo. Glede na trenutne razmere gradbeništva v Sloveniji, menim da mora podjetje začeti intenzivneje razmišljati o internacionalizaciji. CP Kranj nima namena vstopiti na tuj trg v roku parih let, vendar lahko ta čas izkoristi za analizo trgov bivše Jugoslavije. Podjetje se bo tako lažje odločilo kateri trg izbrati. Glede na vse večjo konkurenco in majhnost slovenskega trga se lahko hitro zgodi, da bo premalo posla za vsa gradbena podjetja. Takrat bo CP Kranj moralo biti pripravljeno, da vstopi na tuj trg in zagotovi delovna mesta vsem zaposlenim. Podjetje naj tudi razmisli, ali bo ponovno vstopalo na trg Kosova ali se bo odločilo za katero drugo državo bivše Jugoslavije.

LITERATURA IN VIRI

1. Banka Slovenije (2009). Ekonomski odnosi Slovenije s tujino. *Ekonomski odnosi s tujino*. Najdeno 21. maja 2009 na spletnem naslovu <http://bsi.si/library/includes/datoteka.asp?DatotekaId=3462>
2. Banka Slovenije (2007). Neposredne naložbe 2007. *Ekonomski odnosi s tujino*. Najdeno 21. maja 2009 na spletnem naslovu <http://bsi.si/library/includes/datoteka.asp?DatotekaId=3405>
3. Božič, D. (2002). *Neposredne tuje investicije iz Italije v Slovenijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Central banking authority of Kosovo (2008). *Annual report 2007*. Najdeno 25. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.bqk-kos.org/Publications/Annual%20Report%202007.pdf>
5. *Cestno podjetje Kranj*. Najdeno 30. Julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.cpkranj.si/>
6. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. & Moffett, M.H. (2005). *International Business*. (7th ed.) Mason: Thomson/South-Western.
7. Dunning, JH. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison-Wesley Publishing Company.
8. Economic initiative for Kosova (2005). *Potentialanalyse Kosovo*. Najdeno 6. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.eciks.org/english/publications/ada-study-online.pdf>
9. European Stability Initiative (2006) *Cutting the lifeline: Migration, families and the Future of Kosovo*. Najdeno 29. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.esiweb.org/pdf/esi_document_id_80.pdf
10. *EU bo za Kosovo prispevala 500 milijonov evrov*. Najdeno 22. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://policist.si/content/view/221/88/>
11. *Gospodarstveniki: Internacionalizacija podjetij je nujna*. (2005, 29 september). *Finance.si*. Najdeno 18. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/132615>
12. Griffin, R. & Pustay M. (1999). *International bussines: A managerial perspective*. (2th ed.) Reading (Mass.): Addison-Wesley.

13. Hollensen, S. (2004). *Global marketing: A decision – oriented approach*. kle more biti eno mesto. A je Engelwood Cliffs?: Prentice Hall.
14. Investor guide: *Investing in Kosovo*. (2008). Najdeno 24. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.eciks.org/english/publications/investorsguide08.pdf>
15. Johnson, D. & Turner, C. (2003). *International Business: Themes and issues in the modern global economy*. London: Routledge.
16. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
17. *Kosovo [CIA World Factbook]*. Najdeno 22. junija 2009 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kv.html>
18. *Kosovo naj bi letos zabeležilo pet odstotno rast BDP [Izvozno Okno]*. Najdeno 24. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/novice/?id=11491>
19. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
20. Logar, N. (1999). *Izhodna internacionalizacija majhnih in srednjih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
22. Meyer, K. (1998). *Direct Investment in Economies in Transition*. Cheltenham: Edward Elgar.
23. *Od česa bi neodvisno Kosovo živelo? [RTV Slo]*. Najdeno 20. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.rtvsllo.si/svet/od-cesa-bi-neodvisno-kosovo-zivelo/83195>
24. Pichl, E. *The State of Higher Education in Kosovo*. Najdeno 9. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.cicic.ca/docs/app6.pdf>
25. Podatkovna baza iBon.
26. *Program vlade Republike za spodbujanje tujih neposrednih investicij za obdobje 2005 – 2009*. (2005). Najdeno 18. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/Program_Vlade_Repu

blike_Slovenije_za_spodbujanje_tujih_neposrednih_investicij_za_obdobje_2005_-
_2009.pdf

27. *Riinvest: Labour market and unemployment in Kosovo*. (2003). Najdeno 18. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.esiweb.org/pdf/bridges/kosovo/5/7.pdf>
28. Rojc, Ž. (2009, 8. Julij) *Večja tuja vlaganja na Kosovo so še redkost*. Vecer.com. Najdeno 5. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.vecer.com/clanek2009070805449365>
29. Root, Franklin R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. (Revised and expanded ed.) New York: Lexington Books.
30. Rebernik et al. (2006). *Slovenski podjetniški observatorij 2005*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij..
31. Ruzzier, M. (2002). *Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Ruzzier, M. (2004). *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. *Statistical Office of Kosovo: Kosovo in figures 2008*. (2009) Priština: Ministry of Public Services. Najdeno 8. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.ks-gov.net/ESK/eng/index.php?option=com_docman&task=cat_view&Itemid=8&gid=36
34. Svetlinčič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
35. *Top 10 reasons to invest in Kosovo [ECIKS]*. Najdeno 23. julij 2009 na spletnem naslovu http://www.eciks.org/english/invest.php?action=total_invest&main_id=15
36. Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Wahlberg, D., Kastrati, B. & Ford, K. (2002). *Investing in the future – A trade and investment guide to Kosovo*. (Business Support. Najdeno 18. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.kosovo-eicc.org/oek/files/Trade%20and%20Investment%20Guide.pdf>

38. *UNMIK – Kosovo (2008) Fact Sheet July 2008*. Najdeno 16. julija 2009 na spletnem naslovu
http://www.unmikonline.org/docs/2008/Fact_Sheet_July_2008.pdf
39. *UNMIK From Consolidation to Sustainability: Maintaining and Improving Achievements Kosovo Economic Outlook 2007*. (2007). Najdeno 24. maja 2009 na spletnem naslovu
<http://www.google.si/#hl=sl&q=From+Consolidation+to+Sustainability%3A+Maintaining+and+Improving+Achievements+Kosovo+Economic+Outlook+2007&meta=&fp=548e09183cef59f9>

PRILOGE

Priloga 1: Internacionalizacija slovenskih podjetij	1
Priloga 2: Slike materialnih baz CP Kranj	2
Priloga 3: Ministrstvo za pravosodje Kosova	4

Priloga 1: Internacionalizacija slovenskih podjetij

Največ TNI v tujini so konec leta 2007 imele slovenske družbe v Srbiji (1.396,3 milijona evrov) in sicer so največ vlagale družbe iz dejavnosti finančnega posredništva brez zavarovalništva in skladov (263,1 milijona evrov) iz trgovine na drobno brez motornih vozil (238,2 milijona evrov) iz drugih poslovnih dejavnosti (149,5 milijona evrov) iz proizvodnje hrane, pijač, krmil (143,0 milijona evrov) iz pošte in telekomunikacije (143,0 milijona evrov) iz posredništva, trgovine na debelo, brez vozil (100,1 milijona evrov). Delež slovenskih TNI v Srbiji je iz leta v leto naraščal in po zadnjih podatkih dosegel 28,6 % in s tem presegel slovenske TNI na Hrvaškem. Hrvaška je bila vsa leta poprej pred Srbijo, kar pa se je v letu 2007 spremenilo. Naslednja pomembna država je Hrvaška, z 22,0 % vseh slovenskih neposrednih naložb v vrednosti 1.074,6 milijona evrov konec leta 2007. V to državo večinoma vlagajo slovenske družbe iz trgovine na drobno brez motornih vozil. Na tretjem mestu je Bosna in Hercegovina s 565,3 milijona evrov slovenskih naložb. Njen delež znaša 11,6 %. Največ so vložili slovenski investitorji iz dejavnosti finančnega posredništva brez zavarovalništva in skladov. 5-odstotni delež slovenskih TNI se nanaša na Rusko federacijo (243,9 milijona evrov), kamor so največ investirala slovenska podjetja iz panoge proizvodnje kemikalij, kemičnih izdelkov ter panoge pomožne prometne dejavnosti (Banka Slovenije: Neposredne naložbe, december 2008).

Do konca leta 2007 imajo pri razvrstitvi domačih podjetij po dejavnostih vodilno vlogo pri slovenskih TNI v tujini gospodarske družbe iz panoge: finančno posredništvo brez zavarovalništva in skladov na katere se nanaša 14,6 % vseh TNI v tujini (714,2 milijona evrov). Sledijo podjetja drugih poslovnih dejavnosti (674,5 milijona evrov) in podjetja iz dejavnosti trgovina na drobno brez motornih vozil (595,8 milijona evrov). Na četrtem mestu so podjetja iz dejavnosti proizvodnje kemikalij in kemičnih izdelkov (453,8 milijona evrov), nato pa panoga posredništvo in trgovina na debelo (307,4 milijona evrov). Konec leta 2007 je družbam iz prvih pet dejavnosti pripadalo 56,2 % vseh slovenskih TNI v tujini (Banka Slovenije: Neposredne naložbe, december 2008).

Vrednostni obseg TNI pri členitvi na proizvodne in storitvene investitorje v obeh primerih ves čas narašča, vendar je rast investicij podjetij iz storitvenih dejavnosti hitrejša od rasti investicij podjetij iz proizvodne dejavnosti. V letu 2007 znaša delež naložb podjetij iz storitvenih dejavnosti 65,1 % vseh naložb v tujino, delež iz proizvodnih dejavnosti pa znaša 34,9 % vseh naložb v tujino (Banka Slovenije: Neposredne naložbe, december 2008).

Priloga 2: Slike materialnih baz CP Kranj

AB Naklo



Kamnolom kamna gorica



Gramoznica Bistrica



Betonarna Podbrezje



Priloga 3: Ministrstvo za pravosodje Kosova

UNMIK Ministrstvo za pravosodje (Department of Justice – DOJ) je naredilo velik korak na področju kazenskega pregona hudih kaznivih dejanj, vključno s primeri korupcije, terorizma, vojnih zločinov itd. DOJ je tudi nadaljevalo prehod pristojnosti na lokalne institucije (Ministrstvo za pravosodje in Sodni svet Kosova) ter ustanovilo kosovski urad za posebne tožbe (Kosovo Special Prosecutors Office) z namenom, da prevzamejo bolj resne primere v prihodnosti, vključno s korupcijo, organiziranim kriminalom ter zločini proti javni funkciji.

Novi začasni kazenski zakonik in začasni kazenski postopek Kosova je začel veljati aprila 2004. UNMIK uredba št. 2005/52 je ustanovila neodvisni Kosovski svet ter UNMIK uredba št. 2005/53 je ustanovila Kosovsko Ministrstvo za pravosodje.

Sodni svet Kosova je neodvisni strokovni organ, odgovoren za pravosodje in sodišča. Sestavljen je iz petih sodnikov (po uradni dolžnosti je član tudi predsednik vrhovnega sodišča), dveh tožilcev in štirih drugih članov po uradni dolžnosti, ki jih imenuje skupščina na priporočilo upravnega odbora Univerze v Prištini.

DOJ je bilo vključeno v razvoj celovitega sistema pravne pomoči in v izvajanje uredbe UNMIK št. 2006/36 o pravni pomoči. Septembra 2007 je bila Komisija za pravno pomoč uradno potrjena. Januarja 2008 pa se je za javnost odprlo pet okrajnih uradov za zagotavljanje brezplačne pravne pomoči za upravičene osebe za civilne in upravno pravne zadeve. Polni prenos pristojnosti iz DOJ na Komisijo za pravno pomoč vključno s finančnimi zadevami bo začel veljati po podpisu memoranduma o pravni pomoči med Komisijo za pravno pomoč in DOJ (UNMIK – Kosovo Fact Sheet July 2008).