

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA MOŽNOSTI VSTOPA PODJETJA NA POLJSKI TRG

Smrečje, januar 2018

MONIKA KOGOVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Monika Kogovšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza možnosti vstopa podjetja na poljski trg, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nino Ponikvar

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA.....	2
1.1 Pojem internacionalizacije.....	2
1.2 Razlogi oz. motivi za internacionalizacijo	4
1.3 Ovire pri internacionalizaciji	6
2 ZNAČILNOSTI POLJSKEGA TRGA	6
2.1 Politično, družbeno in naravno okolje.....	7
2.1.1 Politični sistem	7
2.1.2 Sociokulturno okolje.....	9
2.1.3 Geografsko okolje	10
2.1.4 Tehnološko okolje	11
2.2 Makroekonomsko okolje	11
2.2.1 Bruto domači proizvod in gospodarska rast	12
2.2.2 Inflacija.....	13
2.2.3 Brezposelnost	13
2.2.4 Mednarodna menjava in tuje neposredne investicije.....	14
2.3 Pravni okvir	14
2.3.1 Oblike vstopa.....	14
2.3.2 Pravne oblike	15
2.4 Davki in prispevki	16
2.4.1 Davek od dohodka pravnih oseb	17
2.4.2 Davek na dodano vrednost	18
3 ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI VSTOPA NA POLJSKI TRG	19
3.1 Priložnosti vstopa na poljski trg	19
3.2 Nevarnosti vstopa na poljski trg.....	20
3.3 Primera dobre prakse	20
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivi za internacionalizacijo	5
Tabela 2: Notranje in zunanje spodbude za nagnjenost k mednarodnem poslovanju.....	5
Tabela 3: Predstavitev Poljske	7
Tabela 4: Struktura izvoza in uvoza blaga in storitev Slovenije po državah v letu 2016 (mrd EUR).....	8
Tabela 5: Izvoz in uvoz blaga in storitev med Slovenijo in Poljsko med leti 2012–2016 (mio EUR)	9

UVOD

Slovenija je dežela, ki ima kljub majhnemu številu prebivalcev in kljub majhni površini veliko uspešnih podjetij. Za rastoča podjetja zato slovenski trg kmalu postane premajhen. Podjetja zato iščejo možnosti vstopa na tuje trge. Pomembno je, da se podjetja prilagajajo vse hitreje spreminjajočemu okolju. Ob novih tehnologijah, spremenjenih strukturah trgov, znižanju stroškov, iskanju novih priložnosti na tujih trgih ipd. je internacionalizacija zato ključnega pomena za preživetje podjetja in njegov obstoj na trgu.

Teorije mednarodne menjave temeljijo na dejstvu, da je mednarodno poslovanje oz. mednarodna trgovina koristna za vse države, ki so udeležene v procesu mednarodne menjave, ter da imajo te države več koristi in večjo blaginjo kot tiste, ki ne sodelujejo v mednarodni trgovini. Tako so razvoj svetovnega trga, pojav globalizacije ter informacijsko-komunikacijska tehnologija (angl. *Information and communication technology*, v nadaljevanju ICT) omogočili intenzivnejše vključevanje majhnih držav v svetovno trgovino, ki danes tem državam omogočajo razvoj in gospodarsko preživetje (Šenk Ileršič, 2013, str. 21–32). Oblik internacionalizacije podjetja je veliko, prav vsaka pa zahteva od podjetja dobro poznavanje značilnosti tujega trga in poslovnega okolja, kamor vstopa. V tej zaključni strokovni nalogi se bom posvetila poljskemu trgu.

Namen moje zaključne strokovne naloge je prepoznati priložnosti in nevarnosti, ki jih slovenskim podjetjem prinaša poslovno okolje na Poljskem. Mnogokrat imajo podjetja že izdelano predstavo, kje želijo poiskati nove priložnosti za poslovanje. Pred tem je seveda potrebna temeljita analiza vstopnega trga. Prvi cilj je zato izdelati pregled možnih strategij internacionalizacije slovenskih podjetij. Nato bom podrobno analizirala značilnosti poslovnega okolja podjetja na Poljskem, tako z vidika lastnosti političnega sistema, ekonomskega sistema in makroekonomskih razmer ter pravne in davčne ureditve. Pri tem si bom pomagala s pomočjo PEST (angl. *political, economic, social and technological environment*) ter SLEPT (angl. *social, legal, economic, political, and technological environment*) analize. Na podlagi ugotovitev bom s pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. *strengths, weaknesses, opportunities, and threats*, v nadaljevanju SWOT analiza) lahko povzela priložnosti in nevarnosti vstopa slovenskega podjetja na poljski trg.

Razlogov za analizo poljskega trga je ogromno. Za Slovenijo je Poljska pomembna trgovinska partnerica. V zadnjih letih zaradi nenehnega gospodarskega napredka, postaja Poljska vse bolj zanimiva za tuje investitorje. Tujim podjetjem s svojo ugodno lokacijo v centru Evrope, z visoko stopnjo brezposelnosti in visoko izobraženimi delavci, ter ob nizkih stroških dela, ponuja različne možnosti za širjenje poslovanja. Država je locirana v centru Evrope in meji tako na članice Evropske unije (v nadaljevanju EU), kot tudi na nečlanice. S svojo lokacijo ima tako dostop do 250 milijonskega (v nadaljevanju mio) trga

v radiju 1.000 kilometrov (v nadaljevanju km). Prav tako pa svoje možnosti za trgovanje povečujejo tudi poljska pristaniča in čez 400 km obale.

V prvem delu naloge predstavljam možne oblike internacionalizacije in globalizacije. Opisani so razlogi oz. motivi za internacionalizacijo, ter ovire, ki nastanejo pri vstopu na tuje trge. V nadaljevanju potem sledi analiza značilnosti poljskega trga oziroma poslovnega okolja podjetja, ugotovitve katere strem v SWOT matriko. Za tem pa predstavim še dva primera dobre prakse, tj. dve slovenski podjetji, ki sta uspešno vstopili na poljski trg. Ugotovitve zaključne strokovne naloge povzamem v sklepu.

1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA

Vse več podjetij se odloča o širitvi na tuje trge. Vsak dan močnejša konkurenca spodbuja podjetja v razvoj novih izdelkov in storitev, prav tako pa je to tudi spodbuda za internacionalizacijo. Z delovanjem na tujem trgu si podjetja odpirajo veliko možnosti za nadaljnjo rast in razvoj. Obstaja ogromno razlogov, da se podjetja odločajo za širitev svoje dejavnosti na tuje trge. Na to odločitev vplivajo predvsem spremembe v gospodarstvu, nasičenost domačega trga, huda konkurenca, rast podjetja in podobno.

Podjetja postajajo vse bolj mednarodno usmerjena. Ob tem pa se podjetja zavedajo priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo na tujih trgih. Mnogo vodstvenih delavcev spremlja, kako se tuja gospodarstva razvijajo in kako se razvija domače gospodarstvo. Tako se je potrebno pred vsakim novim proizvodom, ter čezmejnem poslovanjem oz. čezmejnem širjenjem podjetja zavedati izzivov delovanja v tujini (Ferreira Portugal, Serra Ribeiro, & Pinto Frias, 2014).

1.1 Pojem internacionalizacije

V literaturi lahko najdemo več definicij internacionalizacije različnih avtorjev. V nadaljevanju lahko vidite, kako različni avtorji definirajo in opredelijo pojem internacionalizacije ter pojem globalizacije.

Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Ekar (2009, str. 19) internacionalizacijo poimenujejo kar proces vstopa na tuje trge. Pravijo, da se internacionalizacija začne, ko podjetje s svojimi izdelki ali storitvami vstopi na tuji trg. To se najpogosteje zgodi iz domačega trga oz. domicilne države. Internacionalizacija in globalizacija sta močno povezani. Globalizacija omogoča rast internacionalizacije podjetij in obratno. Globalizacija omogoča, da podjetja iščejo svoje vire preko meja, širijo proizvodnjo preko meja, ter razvijajo trženjske strategije na različnih trgih. Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. To pomeni, da se podjetja

vključujejo v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo. Podjetja postopno geografsko širijo ekonomske aktivnosti na tujih trgih, razvijajo operativne oblike na tujem in so naravnana k izvozu.

Internacionalizacija se na splošno nanaša na vse oblike mednarodnega sodelovanja. Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino pa vključuje vse poslovne transakcije, ki na trgovski in netrgovski način zajemajo dve ali več držav. Kadar govorimo o trgovskem načinu, govorimo o premiku izdelkov, kapitala, tehnologije, storitev in znanja. Kadar pa govorimo o netrgovskem načinu, govorimo npr. o proizvodnji v tujini (Dubrovski, 2000, str. 22).

Pojem globalizacije Svetličič (2004, str. 22) navaja kot večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične in kulturne prvine, ki skupaj tvorijo novo kakovost. Pravi, da je globalizacija mednarodna so-povezanost. Ta mednarodna so-povezanost pa terja globalno usklajevanje in povezovanje dejavnosti na povsem nov način. Avtor trdi, da je globalizacija tudi internacionalizacija dejavnosti, kot so trgovina, tuje neposredne investicije in pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih. Za lažje razlikovanje med pojmom internacionalizacija in globalizacija navaja razliko med njima. Globalizacija pogosto odseva stanje, medtem ko internacionalizacija bolj proces.

Šenk Ileršič (2013, str. 71) internacionalizacijo predstavlja kot dinamičen in večdimenzionalen proces, ki se v podjetjih začne že z nabavo izdelkov, surovin in reprodukcijskih materialov na mednarodnih trgih. Potem pa lahko pri procesu internacionalizacije na drugi strani omenimo še širitev svoje prodajne dejavnosti, proizvodnje, raziskav, razvoj in druge aktivnosti na mednarodnih trgih. Proces internacionalizacije poslovanja je tako odvisen od obsega in kakovosti mednarodnih izkušenj in znanja.

Makovec Brenčič et al. (2009, str. 19) navajajo, da lahko internacionalizacijo iz smeri in poteka delimo na vhodno, izhodno in kooperativno. Kadar govorimo o vhodni internacionalizaciji (naravnana navznoter), govorimo o posledicah vpliva tujih konkurentov na domačem trgu. Vhodna internacionalizacija prikazuje vstop ali širjenje in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu (npr. z uvozom, licencami in skupnimi vlaganji v domači državi). Poznamo tudi izhodno internacionalizacijo (naravnana navzven), ki predstavlja rast in razvoj poslovanja domačih podjetij prek nacionalnih meja. Pri kooperativni internacionalizaciji gre za obliko kapitalskih povezav (npr. strateških povezav, sporazumov o sodelovanju, partnerstvu itd.).

V kolikor si danes podjetje želi zagotoviti tehnološki razvoj in konkurenčne prednosti, trajno rast, širitev svoje poslovne dejavnosti, izkoristiti stroškovne prednosti itd., je

internacionalizacija podjetja nedvomno objektivna nujnost. V procesu internacionalizacije podjetja dosegajo različne stopnje razvoja. Domače podjetje je usmerjeno izključno na domači trg. Tako je ponudba prilagojena samo domačim kupcem, podjetje pa koristi domače vire nabave, konkurenca s katero se večinoma srečuje je domača. Pri mednarodnem podjetju je en del poslovanja še vedno usmerjeno na domači trg, večji del poslovanja pa je usmerjeno na tuje trge. Multinacionalno podjetje večji del prodaje realizira na večjem številu tujih trgov. Lastne proizvodne enote ali pa poslovne enote ustanavlja na tujih trgih. Tja nato prenaša tudi svoje znanje in razvoj. Svojo ponudbo izdelkov in storitev prilagaja posameznim trgom ter razvija nove izdelke za te trge. Koordinacija in vodenje se običajno izvajata iz enega centra. Globalno podjetje posluje razpršeno na svetovnih trgih. Ponudba globalnega podjetja pa dosega visoko stopnjo diverzifikacije. Iz matičnega podjetja običajno poteka vodenje. Proizvaja pa globalne izdelke za zadovoljevanje potreb na globalnih tržnih segmentih. Transnacionalno podjetje se prilagaja posameznim tržnim segmentom in hkrati vzdržuje globalno učinkovitost. Ključne dejavnosti običajno niso popolnoma centralizirane. Obstaja več regionalnih central, iz katerih se usmerja poslovanje. Velja načelo diferenciacije in integracije. Poudarjena je globalna učinkovitost in prilagajanje lokalnim posebnostim (Šenk Ileršič, 2013, str. 76–78).

1.2 Razlogi oz. motivi za internacionalizacijo

V nadaljevanju so opredeljeni razlogi oz. motivi internacionalizacije. Večina avtorjev je pri opredelitvi motivov za internacionalizacijo precej enotna. Hollensen (2004, str. 31) pravi, da mnogim podjetjem postane domači trg premajhen za uresničevanje ciljev. Kot osnovna vzroka za internacionalizacijo pa navaja povečanje prodaje in ustvarjanje dobička. Od tu naprej pa izhajajo drugi vzroki oz. motivi po katerih podjetje vodi poslovanje. Te motive najpogosteje razdelimo na proaktivne in reagibilne. V Tabeli 1 predstavljam delitev proaktivnih in reagibilnih motivov. Makovec Brenčič et al. (2009, str. 27) navaja, da proaktivni motivi predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije podjetja. Ti motivi izhajajo iz lastne motivacije podjetja. To pomeni iz notranjega okolja in virov. Proaktivni motivi spodbujajo podjetja, da izkoristijo posebne sposobnosti in prednosti, ki jih posedujejo (npr. posebna tehnološka znanja), obenem pa tudi možnosti trgov. Na drugi strani pa avtorica opredeljuje tudi reagibilne motive, ki pa pomenijo odziv na zunanje pritiske, grožnje domačega in/ali tujih trgov (konkurentov), ki se na podjetja postopno prilagajajo.

Tabela 1: Motivi za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reagibilni motivi
Dobiček Tržne priložnosti na tujih trgih Tehnološke sposobnosti Edinstven proizvod Internacionalizacija kot strategija rasti Nagnjenost posloводства k mednarodnem poslovanju Tržne priložnosti na tujih trgih Davčne in druge vzpodbude Ekskluzivne informacije o tujih trgih Druge konkurenčne prednosti podjetja	Domači trg zasičen, v zatonu Konkurenčni pritiski Presežena proizvodnja, nezasedene zmogljivosti Podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom Bližina kupcev (psihološka razdalja) in logističnih centrov Nenadejana tuja naročila Ugodna tečajna nihanja Spremembe prej restriktivnih predpisov

Vir: M. Makovec Brenčič et al., Mednarodno poslovanje, 2009, str. 26, Tabela 1.1.

Poleg motivov Makovec Brenčič et al. (2009, str. 27) opredeljujejo tudi vzpodbude za internacionalizacijo. Delijo jih na notranje in zunanje, med katerimi deluje nenehna prepletenost. V nadaljevanju predstavljam Tabelo 2, kjer lahko vidite delitev vzpodbud za internacionalizacijo na notranje in zunanje.

Tabela 2: Notranje in zunanje spodbude za nagnjenost k mednarodnem poslovanju

Notranje spodbude	Zunanje spodbude
Presežena proizvodnja Dojemljivo posloводство, ki spodbuja mednarodno poslovanje Sodelovanje v mreži podjetij Slučajni stranski proizvod Uvoz kot oblika vhodne internacionalizacije in s tem začetka mednarodnega poslovanja Specifičen notranji dogodek (npr. zaposlitve posameznika, ki spodbudi visoko motivacijo) Sodelovanje v mreži podjetij	Povpraševanje na trgu Vladni programi Konkurenčna podjetja Regionalne integracije Združenja in zveze, kjer podjetja pridobivajo informacije Neformalna srečanja managerjev Zunanji strokovnjaki (npr. vladne institucije, gospodarske zbornice, zastopniki, banke) Regionalne integracije

Vir: M. Makovec Brenčič et al., Mednarodno poslovanje, 2009, str. 27, Tabela 1.2.

Večina avtorjev motive in vzroke za internacionalizacijo deli na notranje in zunanje vplive. Obstajajo pa tudi dejavniki potiska in vleke. Dejavniki vleke so povezani z agresivnim

nastopom podjetij. To so podjetja, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih. Dejavniki potiska pa nastopijo zaradi različnih spremenjenih razmer. Ti dejavniki podjetja prisilijo v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih oziroma so pasivno deležna povpraševanja iz tujine, ki jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje (Ruzzier & Konečnik, 2007). Šenk Ileršič (2013, str. 82) je mnenja, da je internacionalizacija malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) zelo pomembna. MSP se ob vse hujši domači in tuji konkurenci trudijo za svoj obstoj na trgu. Ogromno večjih in srednje velikih podjetij že uspešno posluje na tujih trgih. Šenk Ileršič med največje ovire navaja omejenost finančnih sredstev, prenizka stopnja konkurenčnosti, pomanjkanje izkušenj ter ustreznih kadrov in znanja, pomanjkanje ustreznih informacij, itd.

1.3 Ovire pri internacionalizaciji

Pri vstopu na tuji trg pa ne smemo pozabiti tudi na ovire. Pri internacionalizaciji prihajajo ovire tako iz notranjega kot zunanjega okolja. Najpogostejše ovire v notranjem okolju so omejeni finančni viri, premalo znanja in izkušenj iz področja mednarodnega poslovanja, pomanjkanje ustreznih informacij in zvez na mednarodnih trgih, pomanjkanje motiva in nagnjenosti k mednarodnemu poslovanju, pomanjkanje finančnega kapitala za financiranje širitve poslovanja, pomanjkanje proizvodnih zmogljivosti, tržnih poti in distribucije itd. Ne smemo pozabiti pa tudi na zunanje vplive, ki ovirajo internacionalizacijo podjetij. Med zunanjimi vplivi so pogosto navedeni naslednji (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 29):

- politična tveganja (regulative, izvozne politike držav, odnos do tujih izdelkov),
- finančna tveganja (valuta nihanja, nihanja obrestne mere inflacija, nelikvidnost kupca),
- poslovna ali operativna tveganja (zamude v dobavah, težave pri financiranju poslov, nepoznavanje poslovnih običajev in praks...).

2 ZNAČILNOSTI POLJSKEGA TRGA

Analiza okolja je pred vstopom podjetja na mednarodne trge obvezen del vsake trženjske strategije. Za analizo mednarodnega oziroma tujega poslovnega okolja se uporabljajo različne metode. Najbolj znana je analiza PEST. PEST analiza razišče politično, ekonomsko, sociološko in tehnološko okolje. Poznamo pa tudi analizo SLEPT. S pomočjo SLEPT analize lahko raziščemo sociološko, pravno, ekonomsko, politično in tehnološko okolje (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 28). Dubrovski sestavine mednarodnega okolja deli na negospodarsko okolje, gospodarsko okolje, tržno okolje ter interno okolje. Trdi, da je za podjetje pomembno, da analizira vsako od naštetih sestavin okolja. Katero pa je za podjetje najbolj pomembno, pa je odvisno od vrste izdelka, trga, načina vstopa na izbrani trg itd. (Dubrovski, 2000, str. 57).

2.1 Politično, družbeno in naravno okolje

Negospodarsko okolje sestavljajo elementi, ki jih ne moremo uvrstiti med ekonomsko in tržno okolje. Dejavniki negospodarskega okolja so politični, tehnološki, demografski, sociokulturni in geografski (Šenk Ileršič, 2013, str. 124).

2.1.1 Politični sistem

Politično okolje je pri ocenjevanju možnosti vstopa ali razširitve obstoječega delovanja na trgih zelo občutljiv in mnogokrat nepredvidljiv del ocenjevanja privlačnosti trgov. Čeprav neki trg izraža velik tržni potencial, je vstop nanj zaradi politične nestabilnosti vprašljiv. Pri analizi političnega okolja trga, se je pomembno osredotočiti predvsem na dejavnike sprememb v vladnih politikah, stabilnosti vlade, kvalitete in odnosa države do drugih držav in njenega položaja v mednarodni skupnosti, odnosa do tujih naložb in vstopa tujih podjetij na trg, zaposlovanju tujcev, poštenosti in korektnosti izvajanja administrativnih postopkov (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 43–44). V Tabeli 3 na kratko predstavljam Poljsko. Uradni naziv države je Republika Poljska, glavno mesto pa je Varšava. Država ima 312.685 kvadratnih kilometrov površine in 38,5 mio prebivalcev. V letu 2016 je bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca znašal 10.525 evrov (v nadaljevanju EUR).

Tabela 3: Predstavitev Poljske

Uradni naziv	Rzeczpospolita Polska / Republika Poljska
Mednarodna oznaka	PL / POL
Glavno mesto	Varšava
Velikost (km²)	312.685
Prebivalci (mio)	38,5 (ocena 2016)
Uradni jezik	Poljski
Vera	Rimskokatoliška 89,8 %, pravoslavci, protestanti, ostali in neopredeljeni 10,2 %
BDP na prebivalca	10.525 EUR (2016)
Denarna enota	Poljski zlot (v nadaljevanju PLN)
Politični sistem	Parlamentarna republika
Zakonodajna oblast	Dvodomni parlament; Sejm ima 460 članov, Senat pa 100 članov
Vodstvo države	Predsednik Andrzej Duda
Izvršilna oblast	Svet ministrov vodi premier, ki je odgovoren parlamentu. Premierka: Beata Szydło

Vir: Spirit Slovenija, Poljska, 2017a.

Iz Tabele 3 je razvidno, da je poljska denarna enota zlot. 1 EUR je približno 4,24 PLN. Valuta je zadnjih nekaj let dokaj stabilna. Po podatkih Evropske Centralne Banke (angl. *European Central Bank*, v nadaljevanju ECB) je poljski zlot v obdobju med leti 1999–2017 dosegel minimum leta 2008, ko je 1 EUR znašal 3,2053 PLN. Maksimum pa je dosegel leta 2004, ko je 1 EUR znašal 4,9346 PLN (ECB, 2017). Polnopravna članica EU je Poljska postala maja 2004. Kot polnopravna članica EU sodeluje v vseh sporazumih, katerih podpisnica je EU. Včlanjena je v Organizacijo za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Cooperation and Development*, v nadaljevanju OECD), Svetovno trgovinsko organizacijo (angl. *World Trade Organization–WTO*), Organizacijo severnoatlantskega sporazuma (angl. *The North Atlantic Treaty Organization–NATO*), Svetovno banko (angl. *The World Bank*) in Mednarodni denarni sklad (angl. *The International Monetary Fund–IMF*) (Spirit Slovenija, 2017a). S pridružitvijo v EU si je Poljska pridobila mnogo prednosti, kot so npr. uskladitev poljske zakonodaje s predpisi EU, lažji dostop do 460 mio trga znotraj EU, možnosti zaprositi za strukturne evropske sklade, razvoj infrastrukture itd. Uskladitev zakonodaje s predpisi EU je pripomoglo k privlačnosti države za tuje investitorje (PAIiIZ, 2016).

V nadaljevanju je prikazana Tabela 4, iz katere je razvidna struktura izvoza in uvoza blaga in storitev Slovenije po državah v letu 2016. V Tabeli 4 najprej prikazujem, koliko je Slovenija v letu 2016 skupno izvozila in uvozila blaga in storitev. Potem pa lahko vidite 10 najpomembnejših trgovinskih partneric Slovenije.

Tabela 4: Struktura izvoza in uvoza blaga in storitev Slovenije po državah v letu 2016 (mrd EUR)

Države	Izvoz	Uvoz
Države–SKUPAJ	24,97	24,11
Nemčija	5,16	4,64
Italija	2,74	3,72
Hrvaška	2,08	1,51
Avstrija	1,98	2,71
Francija	1,18	0,94
Poljska	0,81	0,70
Srbija	0,81	0,44
Ruska federacija	0,75	0,24
Madžarska	0,71	1,01
Bosna in Hercegovina	0,68	0,43

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz po državah, b.l.a.

Poljska sodi med pomembnejše zunanje trgovinske partnerice Slovenije. Skupno je Slovenija v letu 2016 izvozila za 24,97 milijard (v nadaljevanju mrd) EUR blaga, uvozila pa za 24,11 mrd EUR blaga. Najpomembnejša trgovinska partnerica Slovenije, daleč pred vsemi, je še vedno Nemčija. Poljska je šesta najpomembnejša trgovinska partnerica Slovenije. Na gospodarskem področju sta državi podpisali kar nekaj pomembnih sporazumov (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015):

- Konvencijo o izogibanju dvojnega obdavčevanja v zvezi z davki od dohodka in premoženja,
- Sporazum o gospodarskem sodelovanju,
- Sporazum o vzajemnem spodbujanju in zaščiti investicij,
- Sporazum o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju.

Tabela 5 prikazuje 5 letno dinamiko vrednosti izvoza in uvoza blaga in storitev med Slovenijo in Poljsko. Iz tabele je razvidno, da je Slovenija v letu 2012 na Poljsko izvozila za 627 mio EUR blaga in storitev, uvozila pa za 476 mio EUR. V petih letih se je slovenski izvoz in uvoz na Poljsko povečal. V letu 2016 je Slovenija na Poljsko izvozila 813 mio EUR blaga in storitev, uvozila pa 696 mio EUR.

Tabela 5: Izvoz in uvoz blaga in storitev med Slovenijo in Poljsko med leti 2012–2016 (mio EUR)

Leto	Izvoz	Uvoz
2012	627,298	476,736
2013	643,821	495,698
2014	744,588	546,733
2015	816,668	623,236
2016	813,770	696,197

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz po državah, b.l.a.

Na podlagi prikazanih podatkov v Tabeli 5, se je vrednost slovenskega izvoza na Poljsko povečal za 186,472 mio EUR, kar pomeni, da se je vrednost slovenskega izvoza povečala za 30 %. Vrednost slovenskega uvoza iz Poljske pa se je povečala za 219,461 mio EUR. To pomeni, da se je vrednost slovenskega uvoza iz Poljske povečala za 46 %.

2.1.2 Sociokulturno okolje

Sociološki dejavniki, kot so kultura, spol, religija družbena struktura ipd., že dolgo veljajo za pomembne faktorje razvoja mednarodnega poslovanje (Jin & Lynch, 2016). Kulturo lahko v najširšem sociološkem pomenu razumemo kot skupek materialnih, institucionalnih

in duhovnih človeških dosežkov (Giddens, 1997, str. 528). Sestavine kulture so torej tudi artefakti, ko so piramida, mlin, televizija, itd. Tudi po teh značilnih proizvodih civilizacij bi lahko preučevali kulturne lastnosti vsebine posameznih ekonomij v zgodovini (Kenda & Bobek, 2003, str. 12). Kultura in kulturne razlike med državami imajo velik pomen pri odločitvah internacionalizacije. Pomena kulture v internacionalizaciji ni mogoče zanikati. Če bi se kulture, kulturne norme, prepričanja in vedenja zbližali med državami, potem bi podjetja lažje uveljavljala podobne prakse in spreminjala organizacijske oblike, ne glede na lokacijo. Ker pa temu ni tako, se bodo podjetja še v prihodnje prilagajala tujim trgom, ter spreminjala poslovne prakse in raziskovala nova poslovna okolja (Ferreira et al., 2014). Sociokulturno okolje je ena ključnih dimenzij mednarodnega poslovnega okolja. Pomemben člen globalnega marketinga je sistematično odkrivanje, identificiranje, klasificiranje, merjenje in interpretiranje podobnosti in razlik med različno marketinško prakso in sistemi v različnih državah na različnih stopnjah socioekonomskega, tehnološkega in kulturnega razvoja (Jurše, 1993, str. 44). Raziskave in analize med kulturami posredujejo tržnikom pomembne podatke o izobrazbi, stališčih, vrednotah, veri, jeziku, navadah, družbeni organiziranosti, estetiki, političnem življenju, materialni kulturi končnih porabnikov ali industrijskih odjemalcev na končnem trgu (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 58). Teorija internacionalizacije, ki govori o mednarodni rasti in razvoju podjetja, izhaja v klasični shemi rasti iz koncepta stopenjske rasti in prodora podjetij na tuje trge. Najprej se podjetje osredotoči na tiste trge, ki so mu kulturološko zelo blizu (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 99). Lahko rečemo, da podjetje, ki prvič razmišlja o internacionalizaciji in širitvi na tuji trg, ima večje možnosti za uspeh na trgu, ki je kulturno bližje domačemu trgu. Poljska je jezikovno in kulturno precej podobna Sloveniji. Poljska slovi po bogati tradiciji in kulturi. Tam so se rodili številni svetovno znani znanstveniki in umetniki (znanstvenika Kopernik in Curie, pesnik Mickiewicz, skladatelj Chopin, itd.). Kljub težki zgodovini se je Poljska preobrazila v sodobno demokratično državo. Danes je sodobna evropska država s sodobnimi vrednotami. Pomemben kulturni dejavnik, ki počasi izgublja na pomenu, je na poljskem še vedno religija. Religija ima ogromen vpliv na socialno življenje. Omenimo lahko tudi poljski jezik, ki prav tako kot slovenski jezik, spada med slovanske jezike. Zato je poljski jezik za slovensko govoreče zaposlene hitreje razumljiv, pa tudi naučijo se ga hitreje.

2.1.3 Geografsko okolje

Poznavanje tuje države v geografskem smislu pomaga podjetjem pri seznanjanju z razpoložljivimi transportnimi povezavami, oddaljenostjo od/do razpoložljivih virov, inštitucij, s stanjem na demografskem področju, podnebnimi značilnostmi ipd. Poljska leži v samem centru Evrope, kjer tam potekajo transportni koridorji med severom in jugom ter z vzhoda na zahod Evrope. Je deveta največja evropska država z 312.685 kvadratnimi kilometri površine in dobrimi 38,5 mio prebivalcev. Glavno mesto je Varšava s skoraj 2 mio prebivalcev. Meji na Nemčijo, Rusijo, Češko, Slovaško, Litvo, Belorusijo in Ukrajino.

Lahko rečemo, da Poljska predstavlja pomembno evropsko tranzicijsko državo (Ilczuk & Plachtej, 2001, str. 7). Poljska je ravninska država z zmernim podnebjem. Kar polovica Poljske je primerna za razvoj naravnega turizma (Plachtej & Verhovnik, 2000, str. 28). Država je locirana v centru Evrope in meji na kar nekaj pomembnih Evropskih držav. Tako ima s svojo pozicijo v Evropi dostop do 250 mio trga v radiju 1.000 km.

Skozi zgodovino je imela Poljska mnogo pomembnih trgovskih poti. Poljska pripada srednjeevropskemu časovnemu pasu, GMT + 1 ura, razen med marcem in oktobrom, ko se preklopi na poletni čas. Na splošno je Poljska neprekinjena ravnica, ki se razteza od Baltskega morja na severu in do Karpatov na jugu. Povprečna nadmorska višina je le 173 m nadmorske višine, 3 % poljskega ozemlja vzdolž južne meje je v povprečju višje od 500 m nadmorske višine. Kljub temu je krajina precej raznolika s spremembami terena (PAIiIZ, 2016).

2.1.4 Tehnološko okolje

Tehnološko okolje države, na katero vstopa podjetje, predstavlja stopnjo tehnološkega razvoja, razpoložljivost kadra, možnosti prenosa tehnologije itd.

Dolgo časa je veljalo, da je Poljska precej slabše razvita od povprečja EU. Kljub temu so na Poljskem svoje znanstvene raziskovalne inštitute ustanovila številna svetovna podjetja. Na trgu dela je vsako leto več izobraženih ljudi. V študijskem letu 2015/16 so zabeležili skoraj 1,41 mio študentov. Konkurenca je med visoko-kvalificiranimi in visoko izobraženimi delavci velika. Na Poljskem je okoli 430 visoko izobraževalnih centrov. Je pa ogromno študentov na tehnološki fakulteti, ki je locirana v glavnem mestu. Tako ima država veliko strokovnjakov na področju informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT), moderne tehnologinje in drugih tehnoloških področjih (PAIiIZ, 2016).

2.2 Makroekonomsko okolje

Makroekonomsko okolje je ključna dimenzija okolja tuje države. V veliki meri opredeljuje marketinške priložnosti za mednarodno delovanje podjetja in tržnik je samo na osnovi podrobne analize te dimenzije nacionalnega okolja sposoben odgovoriti na naslednji temeljiti vprašanje: kako veliko je tržišče in kakšno je tržišče (Jurše, 1993, str 43).

Po vstopu v EU se je gospodarski položaj Poljske precej okrepil. Bila je edina država v EU, ki je od začetka krize v letu 2008, v celotnem obdobju svetovne gospodarske krize ohranila pozitivno rast (Spirit Slovenija, 2017b). V obdobju 2014–2016 je poljsko gospodarstvo dobro delovalo, pri čemer je rast BDP presegla 3 %, deloma tudi zaradi reforme davkov. Država se sooča s številnimi sistemski izzivi, med katerimi je tudi odpravljanje pomanjkljivosti v cestni in železniški strukturi, poslovnemu okolju, trgu

delovne sile, gospodarskemu sodnemu sistemu, birokratskih postopkih in obremenjujočemu davčnemu sistemu (CIA, b.l.).

Poljska ima prek 24 nacionalnih programov črpanja Evropskih strukturnih in investicijskih skladov (angl. *European Structural and Investment Funds*, v nadaljevanju ESIF) v višini 86 mrd EUR, kar v poprečju znaša 2.262 EUR na prebivalca v proračunu v obdobju 2014–2020. Skupaj z nacionalnim prispevkom v višini 18,8 mrd EUR, ima tako Poljska skupni proračun v višini 104,8 mrd EUR za naložbe na različnih področjih, od infrastrukturnih omrežij (promet in energija), vzpodbujanja konkurenčnosti MSP za spodbujanje raziskav in inovacij, pa tudi na področjih varstva okolja ter povečevanje socialne vključenosti in udeležbe na trgu dela. Največji delež proračuna je namenjen prometni infrastrukturi in energetiki. Od celotnega proračuna je država porabila 6,8 mrd EUR (kar znaša 6,5 % celotnega proračuna) za prometno infrastrukturo. Za 35,8 mrd EUR je že odločenih in planiranih projektov (kar znaša 34,2 % celotnega proračuna). Proračun bo omogočil pomoč ogromno podjetjem, tako v finančni kot nefinančni obliki. Obetajo se nova delovna mesta na različnih področjih. Planirane so izboljšave na področju ICT infrastrukture. Planirana je obnova in rekonstrukcija železniških prog, prav tako so v planu gradnje novih železniških prog. Kot že omenjeno, največji del proračuna je namenjen obnovi in gradnji cest. Planirana je gradnja 1.380 km novih cest in obnova 2.583 km cest. Prav tako so v planu nove podzemne železnice in nove tram linije. Vse več pa bo ozaveščanja na področju okoljevarstva. Planiranih je več recikliranih odpadkov na leto in izboljšana oskrba z vodo (ESIF, 2017). Vse več podjetij ima na Poljskem svoje podružnice, ampak zaradi razdalj in pomanjkljive cestne infrastrukture distribucija poteka preko regionalnih skladiščnih in logističnih centrov. Posodobitev cestne in železniške infrastrukture, ki trenutno poteka, bo še bolj olajšala logistične probleme. V Szczeczinu, Gdynii, Gdansku in Swinoujsciu se nahajajo največja poljska pristanišča, ki razpolagajo s prometnimi povezavami z najpomembnejšimi mednarodnimi pristanišči. Skladiščne kapacitete obstajajo v vseh večjih mestih. Na voljo so tudi carinska skladišča, eno izmed njih je na Varšavskem mednarodnem letališču (Spirit Slovenija, 2017e).

2.2.1 Bruto domači proizvod in gospodarska rast

Gospodarsko rast razumemo kot rast proizvodnje, BDP pa kot mero proizvodnje (Senjur, 2002, str. 98). BDP izraža gospodarsko dejavnost neke države (ali pa tudi nekega geografskega območja) v določenem praviloma enoletnem obdobju (Lah, 2000, str. 46).

V letu 2016 je BDP znašal 399,42 mrd EUR. Poljska pa je v tem letu dosegla 2,7-odstotno rast bruto domačega proizvoda, kar dosega peto največjo gospodarsko rast v EU. BDP na prebivalca je v letu 2016 znašal 10.525 EUR (World Bank, 2017). V EU je leta 2016 povprečni BDP na prebivalca znašal 29.000 EUR, kar pomeni, da je Poljska za kar 175 % pod povprečjem (EUROSTAT, 2017).

3 % BDP prispeva kmetijski sektor, zaposluje pa 12,6 % prebivalstva. Pri hrani je država večinoma samozadostna. Glavni kmetijski proizvodi so rž, krompir, sladkorna pesa, pšenica in mlečni izdelki. V živiloreji se ukvarjajo predvsem z rejo prašičev in drobnice. Država je relativno bogata z rudnimi bogastvi (premog, žveplo, baker, svinec in cink). Industrijski sektor prispeva kar 35 % BDP in zaposluje 30,4 % aktivnega prebivalstva. Glavni industrijski sektorji v državi so proizvodnja strojev, telekomunikacije, promet, okolje, gradbeništvo, industrijske predelave hrane in IT. 62 % BDP predstavlja storitveni sektor in zaposluje 57 % prebivalstva. Prevladujejo finančni sektor, javne službe, hotelirstvo, logistika in IT (Spirit Slovenija, 2017b).

2.2.2 Inflacija

Inflacijska stopnja kaže spremembe splošne ravni cen. Kot glavni kazalec splošne ravni cen oz. inflacije se v Sloveniji vse od leta 1998 uporablja indeks cen življenjskih potrebščin (v nadaljevanju ICŽP). ICŽP meri spremembe drobnoprodajnih cen izdatkov in storitev glede na sestavo izdatkov, ki jih domače prebivalstvo namenja za nakupe predmetov končne potrošnje doma in v tujini (Mišič, Kenk Maček, & Erpič, 2010).

Stopnja inflacije na Poljskem je v obdobju med leti 1992–2017 v povprečju znašala 8,79 %. Aprila 1992 je dosegla najvišjo vrednost 46,5 %, v februarju 2015 pa rekordno nizko vrednost 1,6 %. Cene življenjskih potrebščin na Poljskem so se v letu 2016 v primerjavi s predhodnim letom povečale za 1,5 %. Cene transporta niso pokazale rasti. Stroški rekreacije in kulture so se zvišali. Raven cen je bila stabilna za hrano in brezalkoholne pijače, stanovanje in energijo (Trading Economics, 2017a).

2.2.3 Brezposelnost

Poljska stopnja brezposelnosti se je v letu 2016 glede na leto 2015 malce znižala. Stopnja brezposelnosti je v obdobju med leti 1990 in 2017 v povprečju znašala 13,21 %. V februarju 2003 je dosegla rekordno visoko stopnjo brezposelnosti in sicer 20,70 %. V januarju 1990 pa je dosegla rekordno nizko stopnjo 0,3 % (Trading Economics, 2017b). Po podatkih poljskega centralnega statističnega urada je stopnja brezposelnosti v juliju 2017 znašala 7,1 % (GUS, 2017). Za primerjavo, stopnja brezposelnosti v Sloveniji, je v drugem četrtletju leta 2017 znašala 6,4 % (SURs, b.l.b). Največji delež brezposelnega prebivalstva na Poljskem, je bilo predhodno zaposlenega v storitvenem ali prodajnem sektorju, nato sledijo obrtniki. Najmanjši delež brezposelnega prebivalstva na Poljskem, pa je bilo predhodno zaposlenega v proizvodnji ter na področju kmetijstva, gozdarstva in ribištva. Najmanjši delež brezposelnih je na področju javnega sektorja (CSO, 2017).

2.2.4 Mednarodna menjava in tuje neposredne investicije

Poljska je v letu 2016 izvozila za 176 mrd EUR blaga, uvozila pa za 174,4 mrd EUR blaga. Presežek v blagovni menjavi je v letu 2016 znašal 1,6 mrd EUR. To predstavlja 0,4 % BDP. Največ so v letu 2016 uvozili iz Nemčije (22,9 % celotnega uvoza), nato sledijo Kitajska, Rusija, Italija in Francija. Največ so uvažali električno in elektronsko opremo, stroje, vozila, mineralna goriva ter plastiko. Tudi pri izvozu je na prvem mestu Nemčija, kar 27 % celotnega izvoza, nato sledijo Velika Britanija, Češka, Francija in Italija. Največ so izvozili strojne opreme, vozil, pohištva, plastike ter električne in elektronske opreme (Spirit Slovenija, 2017c). V letu 2016 je Slovenija na Poljsko izvozila za 813 mio EUR blaga, iz Poljske pa uvozila za 696 mio EUR blaga (SURS, b.l.a). Slovenija ima v mednarodni menjavi s Poljsko zunanje trgovinski presežek v višini 117 mio EUR.

Tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI) so pomemben dejavnik gospodarske rasti, saj nacionalni ekonomiji prinašajo številne ugodne učinke (ustvarjanje novih delovnih mest in s tem zmanjšanje brezposelnosti, nova znanja, nove tehnologije, učinkovita alokacija virov, skladnejši regionalni razvoj, dodatni davčni prihodki, vključevanje slovenskih podjetij v dobaviteljske mreže transnacionalnih podjetij) (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, b.l.).

V skladu s podatki Narodne banke Poljske, je stanje TNI konec leta 2016 znašalo 168,4 mrd EUR. Glavni tuji vlagatelji so bili Nemčija, Velika Britanija, Luksemburg, Francija in Norveška (NBP, b.l.).

2.3 Pravni okvir

Kot že omenjeno se dandanes vse več podjetij odloča za širitev svojega poslovanja na tuje trge, saj le tako ohranjajo oz. izboljšujejo tržno pozicijo. V nadaljevanju so opisane možnosti vstopa na tuji trg ter možne pravne oblike poslovanja, usklajene s poljsko zakonodajo.

2.3.1 Oblike vstopa

Najpogostejše in najpomembnejše oblike vstopa na tuji trg so izvozne, pogodbene in naložbene oblike. Pri izvozni obliki ima podjetje na tujem trgu relativno majhno tveganje, hitre povratne informacije iz trga, večjo fleksibilnost, nizko stopnjo nadzora, praviloma krajše dospelosti plačila blaga. Najpogostejše oblike pri izvozu pa so neposredni (direktni), posredni (indirektni) ter kooperativni izvoz. Neposredni izvoz pomeni, da je proizvajalec in ponudnik blaga in storitev v neposrednem stiku z odjemalcem ali tudi s končnim potrošnikom. Posredni izvoz pomeni, da podjetje nastopa izključno kot proizvajalec, druge poslovne dejavnosti in prodajo na izbranem tujem trgu pa prevzemajo različna trgovska

podjetja v državi izvoza. Kooperativni izvoz pa je oblika sodelovanja z drugimi podjetji izvozniki. Razlogi za pogodbeno obliko vstopa so lahko različni. To so lahko davčni razlogi, poslovni razlogi, davčne omejitve, velika oddaljenost tujega trga, itd. Pri pogodbeni obliki je osnovna pogodba sklenjena s poslovnim partnerjem na tujem trgu za prenos proizvodnje ali druge poslovne funkcije. Poznamo kar nekaj pogodbenih oblik. To so pogodbeni proizvodnja, licenčno poslovanje, franšize, skupna vlaganja, in strateške zaveze. Investicijske oblike so bolj pogoste v razvitih državah in državah v stalnem porastu. Tu gre za strateško in dolgoročno obliko naložb na tujih trgih. Predstavljajo najvišjo stopnjo internacionalizacije na tujih trgih (Šenk Ileršič, 2013, str. 227–260).

2.3.2 Pravne oblike

Splošna pravila, ki urejajo poslovanje na Poljskem ureja Zakon o svobodi gospodarskih dejavnosti, z dne 02.07.2004 (ILO, 2014). Zakon je znan tudi pod imenom »poslovna ustava«, ker ureja zavezo, izvajanje in pravno omejitev poslovnih dejavnosti na Poljskem. Zakon vsebuje tudi seznam posebnih licenc, ki jih je potrebno pridobiti za opravljanje določenih poslovnih dejavnosti. Pravila zakona veljajo za fizične in pravne osebe. Tuje podjetje lahko na Poljskem izbere katero koli pravno obliko za svojo poslovno dejavnost z enakimi omejitvami, kot veljajo za poljska podjetja. V kolikor mednarodni sporazumi ne določajo drugače, lahko tuja družba ali fizična oseba, ki je zunaj območja EU, opravlja posle le v obliki (PAIiIZ, 2016):

- družba z neomejeno odgovornostjo,
- komanditna družba,
- komanditna delniška družba,
- delniška družba,
- družba z omejeno odgovornostjo.

Zgoraj omejene oblike poslovanja so v skladu s poljskimi predpisi, dovoljeni za opravljanje dejavnosti brez omejitev na podlagi enakih pravil kot poljske in druge družbe iz območja EU. Iz tega sledi, da ni omejitev v zvezi z virom kapitala in posledično med izvedbo ustanovitve ni potrebnega nobenega upravnega dovoljenja, saj je matična družba vir kapitala. Namesto ustanovitve pravne oblike, lahko tuja družba na Poljskem ustanovi podružnico ali predstavniško službo (PAIiIZ, 2016).

V nadaljevanju predstavljam družbo z omejeno odgovornostjo. Ustanovi jo lahko ena ali več fizičnih ali pravnih oseb. Ni omejitev glede bivališča ali državljanstva. Najmanjši osnovni kapital je 5.000 PLN in mora biti v celoti vplačan v sodni register podjetij. Osnovni kapital je lahko v denarju ali naravi. Najmanjši delež posameznega družbenika mora znašati 50 PLN. Odločitve se sprejemajo na skupščini družbenikov. Način glasovanja in potrebe večine določa statut. Direktor ali upravni odbor vodijo družbo. Kot že

omenjeno, ni omejitev glede bivališča ali državljanstva. Pogoji imenovanja in rok mandata uprave nista zakonsko opredeljena, ureja jih akt družbe (Spirit Slovenija, 2017d).

V nadaljevanju predstavljam družbo z omejeno odgovornostjo. To je najbolj pogosta oblika za tuje investitorje na Poljskem. Lahko naštejemo kar nekaj pomembnih prednosti družbe z omejeno odgovornostjo (PAiIZ, 2016):

- sorazmerno nizki stroški vključitve družbe,
- podjetje lahko opravlja dejavnosti takoj po podpisu statuta,
- hiter postopek registracije,
- omejena odgovornost in nizek minimalni osnovni kapital,
- jasna in preprosta pravila v zvezi z dnevnim upravljanjem podjetja,
- nizki obratovalni stroški.

Za ustanovitev družbe z neomejeno odgovornostjo sta potrebna najmanj dva partnerja, ki neomejeno in solidarno odgovarjata za obveznosti družbe. Višina osnovnega kapitala ni predpisana. Družbo vodijo vsi partnerji. Deleži so prenosljivi s soglasjem vseh partnerjev.

Pri ustanovitvi komanditne družbe so potrebni 2 ali več partnerjev. Komplementarji odgovarjajo za obveznosti družbe neomejeno, komanditisti pa odgovarjajo za obveznosti do višine vloženih sredstev. Višina osnovnega kapitala ni predpisana. Družbo vodijo komplementarji.

Pri ustanovitvi komanditne delniške družbe sta potrebna 2 ali več ustanoviteljev. Komplementarji odgovarjajo za obveznosti družbe neomejeno, komanditisti pa do višine vloženih sredstev. Najnižji osnovni kapital je 50.000 PLN. Družbo vodijo komplementarji.

Delniško družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb. Najmanjši znesek osnovnega kapitala je 100.000 PLN. Pred registracijo mora biti vplačanih najmanj 25 % osnovnega kapitala. Družba se lahko ustanovi s prispevki v denarju in v naravi. Prispevke v naravi oceni sodni cenilec in morajo biti ob ustanovitvi izročeni v celoti. Najmanjša nominalna vrednost delnice je 0,1 PLN. Delnice se lahko glasijo na ime ali prinosnika. Lahko so prednostne ali navadne (Spirit Slovenija, 2017d).

2.4 Davki in prispevki

Poljski davčni sistem pozna deset neposrednih in tri posredne vrste davkov. Poljski davčni sistem ureja serija podrobnih aktov, ki temeljijo na desetih neposrednih in treh posrednih vrstah davkov. Ti akti vključujejo določbe o davčnih spodbudah v EU, v obliki olajšav in oprostitev, ki so na voljo tako podjetjem kot posameznikom. Neposredni davki na

Poljskem vključujejo davek na dohodek fizičnih oseb (osebni dohodninski davki), davek od dohodka pravnih oseb, davek na dediščino in darila, davek na transakcije civilnega prava, kmetijski davek, davek na gozdarstvo, davek na nepremičnine, davek na prevozna sredstva, davek na tonažo in davek na pridobivanje nekaterih mineralov. Posredni davki vključujejo davek na blago in storitve (podobno kot pri nas davek na dodano vrednost), trošarine in davek iger na srečo (Ministrstvo za gospodarstvo, 2016).

1. maja 2014, ko je Poljska postala polnopravna članica EU, so bile ukinjene vse carinske dajatve med državami EU in pridruženimi članicami. V prometu med Slovenijo in Poljsko tako ni carin niti drugih carinskih dajatev.

2.4.1 Davek od dohodka pravnih oseb

Zakon o davku od dohodka pravnih oseb določa, da so zavezanci pravne osebe domačega in tujega prava. Zavezanec je tako rezident, ki je zavezan za davek od vseh dohodkov, ki imajo vir na Poljskem in v tujini. Zavezan je tudi nerezident, ki je zavezan za davek od dohodka, pridobljenega v poslovni enoti na Poljskem. Zavezan je za davek od dohodka, ki ima vir na Poljskem in za katere je določena obveznost za davčni odtegljaj (Dz.U.2011.74.3971. člen 1. in člen 1. a).

Davek se obračuna na dohodek ne glede na vir prihodkov. Subjekti, ki imajo svoj sedež na Poljskem, so obdavčeni glede na njihov globalni prihodek, ne glede na to, kje je bil ustvarjen (neomejena davčna obveznost). Drugi subjekti so predmet obdavčitve na Poljskem le v zvezi s prihodki, ki so bili ustvarjeni na Poljskem (omejena davčna obveznost). Davčna stopnja znaša 19 %, oziroma 10 % za davčne zavezance, v kolikor so državljani EU in imajo zadnji dve leti vsaj 10 % delež v poljskem podjetju. Davek na dobiček podjetij znaša 19 % (Ministrstvo za gospodarstvo, 2016).

Davčna osnova se lahko zmanjša za donacije za javne in verske namene. Celotna olajšava ne sme presegati 10 % dohodka. Poleg tega je možno, da se od davčne osnove odbije 50 % izdatkov za pridobitev novih tehnologij (tehnološko znanje, ki je bilo v uporabi manj kot 5 let) od znanstvenih subjektov (Dz.U.2011.74.3971. člen 18b. 7.). Davčni zavezanec, ki je v danem davčnem letu posloval z izgubo, lahko v naslednjih petih zaporednih letih odbije znesek obdavčitve, vendar ta znesek ne sme presegati 50 % zneska izgube (Dz.U.2011.74.3971. člen 7. 5.).

Na Poljskem so prihodki denar in prejeta gotovina, vključen je tudi dobiček pridobljen pri tečajnih razlikah. Prav tako med prihodke štejejo vrednost stvari, pravic in koristi, ki so prejete brezplačno, ali pa vsaj delno brezplačno. Prav tako so med prihodke vključeni t.i. zapadli zneski, tudi če še niso bili dejansko prejeti. Na Poljskem imajo tudi precej natančno opredelitev stroškov, ki se odbijejo od davčne osnove. Odbitni stroški ne vključujejo

stroškov, nastalih za pridobitev lastne proizvodnje. To so npr. zgradbe, stroji, prevozna sredstva, lastninske pravice, vključno z licencami in avtorskimi pravicami (Ministrstvo za gospodarstvo 2016). V tem primeru gre za odpis amortizacije. Podjetja ne vložijo davčne napovedi v celotnem davčnem letu, ampak namesto tega vnaprej plačajo davek. Majhni davkoplačevalci in tisti, ki so ravnokar začeli z dejavnostjo, se lahko odločijo za vnaprejšnje plačilo na četrletni osnovi. Letni obračun davka je potrebno vložiti do konca marca in enak rok velja za plačilo dolgovanega davka ali pa razlike med davkom na dohodek in skupnem znesku preplačil (Ministrstvo za gospodarstvo, 2016).

2.4.2 Davek na dodano vrednost

S ciljem konsolidacije javnih financ je bil 1. januarja 2011 uveden dvig davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) iz 22 % na 23 % za večino blaga in storitev, med drugim za avtomobile, goriva, cigarete, alkohol, predelana živila, elektronske izdelke, prevozna sredstva, stroje ter t.i. luksuzne izdelke (Ministrstvo za gospodarstvo, 2016). V skladu s slovensko DDV zakonodajo se DDV za dobave blaga ali storitev v Sloveniji obračunava in plačuje po splošni stopnji 22 %, razen za dobave blaga in storitev, za katere je določena nižja stopnja 9,5 % (Ministrstvo za finance, 2014).

Osnovna stopnja DDV na Poljskem znaša 23 % in se uporablja za večino blaga in storitev. Ostale stopnje DDV so (Dz.U.2017.1221. Člen 146a.):

- 7 % se uporablja npr. za blago povezano z varovanjem zdravja, prehranski izdelki, storitve hotelov, izdelki ljudske umetnosti,
- 3 % velja za dobavo nekaterih kmetijskih proizvodov, nepredelanih prehranskih izdelkov in knjig,
- 0 % se uporablja za izvoz, dobavo blaga znotraj Skupnosti in mednarodne prevozne storitve. Davčni zavezanec (0 %) ima pravico do odbitka DDV, ki ga je plačal ob nakupih blaga in storitev.

Poljski davčni predpisi zagotavljajo tudi izjeme od plačila DDV za finančne, izobraževalne, zdravstvene in kulturne storitve.

Z DDV so obdavčeni vsaka (Dz.U.2017.1221. člen 5.):

- dobava blaga in storitev, ki jo davčni zavezanec opravi v okviru svoje dejavnosti na območju Poljske za plačilo,
- pridobitev blaga iz EU,
- uvoz blaga na Poljsko,
- izvoz blaga,

- prejem storitve iz tujine.

Davčni zavezanec je vsaka domača ali tuja oseba, ki kjerkoli na Poljskem opravlja katerokoli ekonomsko dejavnost, ki obsega proizvodno, predelovalno, trgovsko in storitveno dejavnost, vključno z rudarsko, kmetijsko in poklicno dejavnostjo, kakor tudi izkoriščanje premoženja in premoženjskih pravic, če je namenjeno trajnemu doseganju dohodka. Davčni zavezanec mora davčnemu organu sam prijaviti, kdaj začne opravljati dejavnost kot davčni zavezanec, tako da izpolni zahtevek za izdajo identifikacijske številke. Za namene DDV se mora identificirati davčni zavezanec, ki je v obdobju zadnjih 12 mesecev presegel oziroma je verjetno, da bo presegel 50.000 PLN obdavčljivega prometa. Zahtevek se vloži pri davčnem uradu, kjer je zavezanec vpisan v davčni register (Ministrstvo za gospodarstvo, 2016).

3 ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI VSTOPA NA POLJSKI TRG

S pomočjo SWOT analize proučujemo priložnosti in nevarnosti, ki grozijo podjetju iz zunanjega okolja, ter prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje in izhajajo iz notranjega okolja podjetja (Pučko, 1999, str. 133). Ker v zaključni strokovni nalogi analiziram le lastnosti poslovnega okolja, ne pa tudi določenega podjetja, se v nadaljevanju osredotočam le na priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz poslovnega okolja podjetja na Poljskem.

3.1 Priložnosti vstopa na poljski trg

Poljska ponuja ogromno priložnosti za poslovanje. Že z samo lokacijo v centru Evrope ima dostop do 250 mio trga v radiju 1.000 km. Poljska neprestano privlači tuje investitorje iz celega sveta, prav zaradi gospodarskih sprememb v zadnjih letih. Poljska je kot šesti najmočnejši trg v EU ena izmed ključnih trgov članic EU. Stabilnost poljskega gospodarstva je eden vodilnih dejavnikov za naložbe na Poljskem. V prihodnjih letih bo v državi potekalo veliko prestrukturiranja gospodarstva s pomočjo notranjih finančnih spodbud, kot tudi pridobljenih sredstev EU. Ta so praviloma dostopna tudi tujim podjetjem, ki delujejo na Poljskem – predvsem na področju razvoja in raziskav. Poljska vlada se zavzema za tuje naložbe in je uvedla poslovno prijazne reforme za znižanje davkov. Tuji vlagatelji na poljskem nimajo dostopa le poljskemu trgu, temveč tudi velikemu trgu EU. Potekala bodo tudi obsežna dela na področju modernizacije in izgradnje infrastrukture. To pomeni izgradnja in obnova avtocest, logistične infrastrukture in energetike.

3.2 Nevarnosti vstopa na poljski trg

Kot že omenjeno, ima Poljska poceni in dobro izobraženo delovno silo. Povprečna bruto plača je na Poljskem januarja 2017 znašala 958 EUR, minimalna plača pa 453 EUR (Spirit Slovenija, 2017a). Obstaja ogromna vrzel med najbogatejšimi in najrevnejšimi. 20 % najbogatejšega prebivalstva zasluži približno petkrat toliko kot 20 % najrevnejšega prebivalstva. Na področju zaposlitve ima približno 62 % prebivalstva med leti 15 do 64 plačano delo, kar je po podatkih OECD pod povprečjem (OECD, b.l.). Kar pomeni, da je lahko nevarnost t.i. »beg možganov«. Vse več mladih išče priložnosti v tujini, kjer imajo možnosti boljše zaposlitve, višjega zaslužka, boljšega zdravstvenega sistema, varnosti itd. Tako na Poljskem ostaja starejše prebivalstvo, vse več mladih pa odhaja v tujino. Na Poljskem je prisotna tudi plačilna nedisciplina. Plačilni roki se gibljejo med 90 in 120 dni od datuma prodaje. Mnogo podjetij se spopada z neplačniki. V roku 30 dni se poravna 42,2 % faktur, 7,7 % pa jih je plačanih v terminu daljšem od 120 dni. Največ tovrstnih zamud beležijo v gradbeništvu, transportu, kmetijstvu in rudarstvu. Med podjetji, ki jih pozno poravnanje obveznosti najbolj prizadene, so mikro in majhna podjetja (Spirit Slovenija, 2017e).

3.3 Primera dobre prakse

O priložnostih, ki jih ponuja določen tuji trg, pričajo tudi primeri dobrih praks domačih podjetij, ki so na tem tujem trgu uspela. Kar nekaj slovenskih podjetij se je odločilo za širitev na poljski trg. Podjetji Krka in ETI Polam sta dve slovenski podjetji, ki sta se odločili za širitev na poljski trg.

Farmacevtska družba Krka proizvaja generična zdravila in svoje izdelke trži na več kot 70 trgih po vsem svetu. Na Poljskem je družba navzoča že dobrih 40 let. Tam proizvajajo tako za poljski trg kot za izvoz na prek 30 različnih trgov. Poljska je drugi največji posamični trg Krke. Na Poljskem ima Krka približno 800 zaposlenih. S sodobnimi proizvodnimi aparati letno proizvedejo 400 mio tablet. Za poljski trg so se odločili zaradi lege države, in izkoristili potencial skoraj 40 mio trga uporabnikov. Z lastno proizvodnjo v glavnem mestu Poljske, se lahko hitreje odzivajo na potrebe trga. Krka ima na Poljskem več kot 15 % tržni delež v kategoriji zdravil za srce, 30 % tržni delež ima v kategoriji zdravil za kronične bolezni, ter 10 % tržni delež imajo v kategoriji antidepresivnih zdravil (KRKA-POLSKA Sp. z o.o., Warsaw, b.l.).

Proizvajalec naprav za distribucijo in krmljenje elektrike se je za ustanovitev hčerinskega podjetja ETI Polam odločil že leta 1997. Tam je zaposlenih okoli 350 ljudi. ETI Polam je vsako leto osvojilo številne nagrade v zvezi z uspešnim poslovanjem na Poljskem trgu. Ena najbolj znanih nagrad je Poslovna gazela, ki ga je podjetje pridobil za najbolj dinamičen razvoj na poljskem trgu (ETI Polam Sp. z o.o., 2017).

SKLEP

Slovenija je majhna dežela z dva milijonskim trgom. Tu deluje veliko uspešnih podjetij. Vendar postane Slovenija kmalu premajhna država za poslovanje in dobičkonosnost samo na domačem trgu. Širitvi poslovanja na tuje trge lahko rečemo internacionalizacija. Ki pa za veliko podjetij postaja nuja za obstoj na trgu. Predvsem je internacionalizacija pomemben proces za podjetja, ki z inovativnimi izdelki ali storitvami ugotavljajo, da je domači trg premajhen. Vedno hitrejša spreminjajoča okolje, spremenjena struktura trgov in hitremu tehnološkemu napredku, postaja internacionalizacija vse bolj neizogibna. Pri iskanju novega trga podjetja potrebujejo analizo trga. Podjetja vedno iščejo trg, ki ima največ potenciala za prodajo svojih izdelkov.

Pri iskanju novega trga se poskušajo osredotočiti na trg, ki bi predstavljal najmanjše tveganje in dosegel večji prihodek. Za večja podjetja je internacionalizacija lažja. Za mala in srednja podjetja je analiza trga in iskanje podatkov o novem trgu veliko težja. Do teh podatkov ne pridejo s temeljito analizo trgov, ampak preko drugih poti. Pri tem jim je v veliko pomoč udeleževanje raznih sejmov, kjer pridejo do kontaktov in potencialnih strank. V pomoč pa so jim tudi razne spletne baze, kjer si lahko poiščejo bodoče poslovne partnerje, ali pa bodoče kupce. Za večina podjetij je internacionalizacija postala nujna za preživetje. Podjetje, ki se odloča za vstop na tuji trg ima kar nekaj motivov oz. razlogov za internacionalizacijo. Veliko avtorjev te motive razdeli na proaktivne in reagibilne. Motivi so tako iskanje dobička, tržne priložnosti na tujih trgih, tehnološki napredek, zasičen domači trg, huda konkurenca, bližina kupcev itd. Pri vstopu na tuje trge pa se pojavi tudi ogromno ovir. Ovine prihajajo tako iz notranjega kot zunanjega okolja. Ovine v notranjem okolju so najpogostejše omejeni finančni viri, premalo znanja in izkušenj iz mednarodnega poslovanja, pomanjkanje ustreznih informacij itd. Pri zunanjem okolju, pa ovire predstavljajo politična, finančna in poslovna tveganja.

Med glavne prednosti poljskega trga lahko pripišemo že samo geografsko lego Poljske. Država, ki leži v centru Evrope, ima dostop do 250 mio trga sosednjih držav. Članstvo v EU, stabilna valuta, nizka inflacija, kvalificirana in poceni delovna sila in še več, so prednosti, ki vzbujajo zanimanje tujim investitorjem. Na drugi strani pa obstaja tudi kar nekaj slabosti. To pa so relativno nizek BDP in nizka minimalna plača, ki pomenita tudi nizko kupno moč, visoke razlike med najbogatejšim deležem prebivalstva in najrevnejšim, slaba prometna infrastruktura, itd. Je pa poljsko gospodarstvo stabilno, kar postaja vse bolj privlačno za tuje investitorje. S članstvom v EU, si je Poljska pridobila dostop do evropskih sredstev in finančnih vzpodbud, ki pa so praviloma dostopna tudi tujim investitorjem, ki delujejo na poljskem trgu. Kljub temu, da je zgoraj omenjena slaba prometna infrastruktura, lahko to področje omenimo tudi pri priložnostih. Prav zaradi evropskih sredstev in finančnih spodbud, je bilo na področju infrastrukture, na področju tehnologije in raziskav že ogromno napredka. Izboljšave pa so napovedane tudi v

prihodnosti. Visoko izobraženo prebivalstvo išče priložnosti za zaposlitev drugje. Nevarnost t.i. bega možganov je še kako visoka. Prav bližina Nemčije spodbudi ogromno mladih za selitev. Nizke povprečne plače so eden izmed glavnih razlogov za selitev mladih. Tako je delovna sila vedno starejša, mlajši pa priložnosti iščejo drugje. Prav zaradi visoke stopnje brezposelnosti pa se bodo stroški dela nižali ali pa ostali na nizki ravni. Pri nevarnostih je ključnega pomena tudi plačilna nedisciplina, ki najbolj prizadene mikro in majhna podjetja. Največ plačilnih zamud se pojavi v gradbeništvu, transportu, kmetijstvu in rudarstvu. Kljub vsem naštetim parametrom, se je ogromno slovenskih podjetij odločilo za širitev na poljski trg. Tam po podatkih poljskega veleposlaništva deluje okrog 30 slovenskih podjetij. Med njimi sta dve večji slovenski podjetji, ki uspešno poslujeta na poljskem trgu že vrsto let. Farmaceutvska družba Krka je na poljskem trgu prisotna že 40 let, ETI Polam pa že od leta 1997.

LITERATURA IN VIRI

1. CIA–Central Intelligence Agency. (b.l.) *Economy – overview*. Najdeno 7. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>
2. CSO–Central Statistical Office of Poland. (2017). *Registered unemployment. 1 quarter 2017*. Poland: CSO. Demographic and Labour Market Survey Department.
3. Dubrovski, D. (2000). *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
4. ECB–European Central Bank. (2017). *Menjalni tečaj*. Najdeno 2. septembra 2017 na spletnem naslovu https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-pln.en.html
5. ESIF–European structural and investment funds. (2017). *Country data for Poland*. Najdeno 10. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://cohesiondata.ec.europa.eu/countries/PL>
6. ETI Polam Sp. z o.o. (2017). *O podjetju*. Najdeno 3. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.etipolam.com.pl/firma/o-firmie>
7. Eurostat. (2017). *Nacionalni računi in BDP*. Najdeno 15. decembra 2017 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/sl
8. Ferreira Portugal, M., Serra Ribeiro, F. A., & Pinto Frias, C. S. (2014). Culture and Hofstede (1980) in international business studies: a bibliometric study in top management journals. *REGE Revista de Gestão*. 21(3), 379–399.
9. Giddens, A. (1997). *Sociology* (3rd ed.). Cambridge: Polity Press.
10. GUS–Central Statistical Office of Poland. (2017). *Stopnja brezposelnosti*. Najdeno 10. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://stat.gov.pl/en/basic-data/>
11. Hollensen, S. (2004). *Global marketing* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall.
12. Hrastelj, T., & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Ilczuk, W., & Plachtej, B. (2001). *Poljska. Vaš poslovni partner*. Ljubljana: Mladinska knjiga tiskarna.
14. ILO–International Labour Organization. (2014). *Act of 2 July 2004 on freedom of economic activity*. Najdeno na 15. decembra 2017 na spletnem naslovu http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=71983&p_country=POL&p_count=1443&p_classification=01&p_classcount=166
15. Jin, Z., & Lynch, R. (2016). Exploring the institutional perspective on international business expansion: Towards a more detailed conceptual framework. *Journal of Innovation & Knowledge*. 1(2), 117–124.
16. Jurše, M. (1993). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

17. Kenda, V., & Bobek, V. (2003). *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
18. KRKA-POLSKA Sp. z o.o., Warsaw. (b.l.) *Krka Poljska danes*. Najdeno 3. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.krka.biz/pl/o-krka-polska/krka-polska-today/>
19. Lah, M. (2000). *Makroekonomsko okolje*. Koper: Visoka šola za management.
20. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Ministrstvo za finance. (2014). *Davki*. Najdeno 25. avgusta 2017 na spletnem naslovu http://www.fu.gov.si/davki_in_druge_dajatve/podrocja/davek_na_dodano_vrednost_ddv/
22. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (b.l.) *Tuje neposredne investicije*. Najdeno 15. septembra 2017 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/internacionalizacija/tuje_neposredne_investicije/
23. Ministrstvo za gospodarstvo. (2016). *Polish tax law*. Poljska: Evropski sklad za regionalni razvoj.
24. Ministrstvo za zunanje zadeve. (2015). *Gospodarsko sodelovanje*. Najdeno 27. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.varsava.veleposlanistvo.si/index.php?id=4026>
25. Mišič, E., Kenk Maček, M., & Erpič, J. (2010). *Indeksi cen življenjskih potrebščin in uteži za goriva*. Statistični urad Republike Slovenije: Sektor za statistiko cen.
26. NBP–Narodowy Bank Polski (angl. *National Bank of Poland*). (b.l.). *Foreign Direct Investment in Poland*. Najdeno 20. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.nbp.pl/homen.aspx?f=/en/publikacje/ziben/ziben.html>
27. OECD–Organization for Economic Cooperation and Development. (b.l.) *Better Live Index*. Najdeno 8. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/poland/>
28. PaliIZ (2016). *Investor's Guide – Poland. How to do Business 2016*. Poljska: Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych
29. Plachtej, B., & Verhovnik, A. (2000). *Poslovati s Poljsko*. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj.
30. Pučko, D. (1999). *Strateški menedžment*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Ruzzier, M., & Konečnik M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*. 40(1), 42–53.
32. Senjur, M., (2002). *Razvojna ekonomika. Teorije in politike gospodarske rasti in razvoja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Spirit Slovenija. (2017a). Poljska. *Izvozno okno*. Najdeno 4. julija 2017 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Poljska/Predstavitev_drzave
34. Spirit Slovenija. (2017b). Poljska. *Izvozno okno*. Najdeno 10. julija 2017 na spletnem naslovu

- http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Poljska/Gospodarske_pango_4688.aspx
35. Spirit Slovenija. (2017c). Poljska. *Izvozno okno*. Najdeno 15. julija 2017 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Poljska/Pregled_gospodarskih_gibanj_4258.aspx
36. Spirit Slovenija. (2017d). Poljska. *Izvozno okno*. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Poljska/Poslovanje/Ustanavljanje%20dru%C5%BEb%20in%20zaposlovanje_6062.aspx
37. Spirit Slovenija. (2017e). Poljska. *Izvozno okno*. Najdeno 7. avgusta 2017 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Poljska/Poslovanje/Prodaja
38. SURS–Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.a). *Izvoz in uvoz*. Najdeno 15. novembra 2017 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl_2401722
39. SURS–Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.b). *Stopnja brezposelnosti*. Najdeno 10. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/statweb>
40. Svetličič, M. (2004). *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Šenk Ileršič, I. (2013). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: GV Založba.
42. Trading economics. (2017a). *Inflation*. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://tradingeconomics.com/poland/inflation-cpi>
43. Trading economics. (2017b). *Unemployment rate*. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://tradingeconomics.com/poland/unemployment-rate>
44. World Bank. (2017). *Bruto domači proizvod*. Najdeno 15. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KN>
45. Zakon o davku na blago in storitve. *Uradni list Republike Poljske*. Dz.U.2017.1221.
46. Zakon o davku od dohodka pravnih oseb. *Uradni list Republike Poljske*. Dz.U.2011.74.3971.