

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**MOŽNOSTI RAZŠIRITVE POSLOVANJA PODJETJA MTS  
INTERNATIONAL D. O. O., V SRBIJI**

Ljubljana, julij 2021

MATJAŽ PANTAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matjaž Pantar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Možnosti razširitve poslovanja podjetja MTS International d. o. o., v Srbiji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom,

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OPIS PODJETJA</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Kratka zgodovina podjetja</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Opis panoge</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Opis dejavnosti podjetja</b> .....	<b>5</b>
<b>2 ANALIZA TRGA</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Analiza širšega okolja</b> .....	<b>6</b>
2.1.1 Gospodarsko okolje .....	6
2.1.2 Tehnološko okolje .....	8
2.1.3 Politično-pravno okolje.....	9
2.1.4 Kulturno okolje.....	10
2.1.5 Demografsko okolje.....	11
<b>2.2 Analiza ožjega okolja</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 Pogajalska moč dobaviteljev .....	11
2.2.2 Pogajalska moč kupcev.....	12
2.2.3 Nevarnost substitucije.....	13
2.2.4 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti .....	13
2.2.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo .....	14
<b>2.3 SWOT analiza</b> .....	<b>14</b>
<b>3 MOŽNOSTI DELOVANJA NOVE POSLOVNE ENOTE</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Organizacijska shema zaposlenih</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 Načini pridobivanja poslov</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3 Poslovni prostori</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4 Logistika</b> .....	<b>20</b>
<b>4 VPLIV NA OBSTOJEČE POSLOVANJE PODJETJA</b> .....	<b>21</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>23</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Blagovna menjava med Slovenijo in Srbijo 2015–2020 (v 1.000 EUR).....	8
Tabela 2: SWOT analiza morebitnega vstopa podjetja MTS na srbski trg.....	15

## KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovni prostori podjetja MTS .....	2
Slika 2: Prikaz porazdelitve BDP v Srbiji .....	7
Slika 3: Predviden organigram zaposlenih na začetku delovanja enote .....	18

## UVOD

Vsa podjetja v zdajšnjem času poslujejo v razmerah, ko je konkurenca prisotna praktično povsod, ne glede na to, v kateri panogi poslujejo. Zato so podjetja vse bolj prisiljena iskati možne rešitve, ki bi jim zagotovile bolj varno in predvsem stabilno okolje, v katerem poslujejo. Vse večja internacionalizacija poslovnega okolja in razvitost tehnologij podjetjem nudita priložnosti, da dodatni zaslužek poiščejo na tujih trgih, za katere predvidevajo, da so velik potencial za njihovo poslovanje. Širitev v tujo državo podjetjem prinaša veliko novih poslovnih priložnosti, po drugi strani pa tudi mnogo nevarnosti, ki jih je treba analizirati pred širitvijo. V nalogi sem na primeru izbranega podjetja predstavil, na kaj morajo biti podjetja še posebej pozorna pred takšno odločitvijo.

Izbral sem podjetje MTS International d. o. o., (v nadaljevanju MTS), ki je na slovenskem trgu eno vodilnih na področju splošne in varnostne razsvetljave. Podjetje, ustanovljeno leta 1994, nudi svetlobne rešitve, tako zunanje kot notranje, za praktično vse vrste ustanov.

Glavni namen naloge je ugotoviti, kakšen vpliv na poslovanje podjetja ima odprtje nove poslovne enote v Beogradu, prav tako pa spoznati vse dejavnike, povezane s širitvijo podjetja na tuji trg. Širitev podjetja na omenjeni trg sem izbral, ker je Srbija pomemben trg za številna slovenska podjetja že vse od časa skupne države, hkrati pa se v zadnjem času kot država vse bolj razvija in predstavlja ogromno novih priložnosti za morebitne tuje investitorje. Prav tako ne gre zanemariti dejstva, da si Srbija v zadnjem času vse bolj prizadeva priključiti Evropski uniji (v nadaljevanju EU). To pomeni, da bi država morala izpolnjevati številne kriterije, ki jih zahteva EU od svojih držav članic. Pri tem bi nedvomno potrebovali številne dodatne investicije v gradbeništvu in obnovo obstoječe infrastrukture. To pa sta področji, od katerih je zelo odvisno poslovanje podjetja MTS, kar smo predstavili v nadaljevanju naloge. Izbrano podjetje precej dobro poznam, zato me zanimajo možnosti njegovega nadaljnjega razvoja.

V nalogi sem najprej predstavil podjetje, s čim se ukvarja ter kdo so kupci njegovih prodajnih artiklov in storitev. Ob tem sem na kratko opisal tudi panogo, v kateri je podjetje prisotno. V nadaljevanju sem se osredotočil na analizo trga razsvetljave v Srbiji. Naredil sem tri različne analize, s katerimi sem skušali pridobiti čim več informacij o samem trgu. Zatem sem preučil možnosti delovanja nove poslovne enote in skušal čim bolje predstaviti njeno končno podobo, kakršna bi bila potrebna za nemoteno delovanje. Tako sem se v tem delu osredotočil na zaposlene v podjetju, predstavili načine, kako priti do novih projektov, ugotovil, kakšni poslovni prostori bi bili primerni za podjetje, in poiskal optimalno logistično rešitev. Na koncu sem pojasnil, kako odprtje dodatne enote vpliva na podjetje.

# 1 OPIS PODJETJA

Podjetje MTS je bilo ustanovljeno leta 1994 v Mariboru. Ustanovitelja, dva solastnika, sta v podjetju prisotna še danes. Podjetje je na slovenskem trgu eden izmed glavnih ponudnikov profesionalne razsvetljave ter ponuja rešitve splošne in zasilne razsvetljave. V podjetju imajo sklenjene pogodbe z 11 tujimi proizvajalci svetilk, med katerimi gre izpostaviti proizvajalce Bega, Trilux in Beghelli. Proizvajalec svetilk Bega velja za enega najkvalitetnejših proizvajalcev na področju zunanje razsvetljave. Proizvajalca svetilk Beghelli lahko najdemo tako na področju varnostne kot splošne razsvetljave, medtem ko je proizvajalec Trilux eden izmed bolj prepoznavnih proizvajalcev na področju notranje razsvetljave. Ob takem številu tujih proizvajalcev je na voljo zelo bogata ponudba najrazličnejših svetilk, kar podjetju omogoča, da lahko pripravi rešitev razsvetljave za praktično vse vrste ustanov. Podjetje ima lasten razstavnih salon, kjer je vseskozi na ogled veliko število izdelkov najrazličnejših proizvajalcev. 15 zaposlenih skrbi, da v podjetju vse poteka gladko, od nabave, prodaje, projektiranja, vodenja do vseh ostalih zadev.

Ob odličnem naboru tujih proizvajalcev svetilk in lastnem projektivnem biroju lahko kar najbolje zadovoljijo različne želje končnih kupcev, ki potrebujejo svetila za najrazličnejše namene. Podjetje ves čas stremi k temu, da v največji meri zadovolji pričakovanja in potrebe kupcev, kar jim uspeva s skrbno izbranimi dobavitelji, s katerimi imajo podobno vizijo in poslanstvo (MTS, brez datuma a).

Na sliki 1 lahko vidimo poslovne prostore podjetja MTS v Mariboru.

*Slika 1: Poslovni prostori podjetja MTS*



*Vir: Lastno delo.*

Podjetje je v letu 2019 ustvarilo 4.638.177,00 € prihodkov in imelo 2.406.366,00 € kapitala. Sredstva podjetja so v tem letu znašala 3.532.717,00 €. Med celotnimi prihodki je bilo v tem

letu 87 % prodaje ustvarjene na slovenskem trgu, delež izvoza pa je predstavljal preostalih 13 %, in sicer v naslednje države: Bosno in Hercegovino, Črno goro, Hrvaško, Kosovo in Srbijo (Sloexport, 2021).

Za Srbijo kot našo izbrano državo sem v nalogi raziskal tudi, kakšne možnosti za poslovni uspeh bi imelo podjetje MTS, če bi v tej državi odprlo svojo poslovno enoto z lastnimi prostori in projektivnim birojem. Osredotočeno bi bilo samo na ta trg, saj ponuja ogromno novih poslovnih priložnosti na področju razvoja infrastrukture in gradbeništva, kar seveda močno vpliva na poslovanje podjetja MTS.

Podjetje je bilo v letu 2017 že tretje leto zapored nagrajeno s certifikatom poslovne odličnosti AAA. To ga je uvrstilo med 1,6 % najboljših pravnih subjektov v Sloveniji, ki se uvrščajo v najvišji razred zlate bonitetne odličnosti AAA. V letu 2019 je podjetje postalo dobitnik platinaste poslovne odličnosti AAA (MTS, brez datuma b).

## **1.1 Kratka zgodovina podjetja**

Podjetje MTS je bilo ustanovljeno v Mariboru leta 1994 z namenom tedanjemu trgu zagotoviti čim širši izbor varnostne razsvetljave. Lastnika podjetja sta bila na samem začetku postavljena pred dilemo, ali naj podjetje začne s svojo lastno proizvodnjo ali naj zastopa tuje proizvajalce svetilk. Zaradi drage tehnologije, ki bi bila potrebna za lastno proizvodnjo, sta sklenila, da se bo podjetje raje posvetilo zastopanju tujih proizvajalcev svetilk. Postalo je partner italijanskega proizvajalca Beghelli. To se je izkazalo za odlično potezo, saj je omenjeni proizvajalec postal v naslednjih letih eden glavnih ponudnikov varnostne razsvetljave. Tri leta po začetku poslovanja je podjetje postalo vodilni ponudnik varnostne razsvetljave v državah bivše Jugoslavije. Prav tako je v letu 1997 imelo več kot 50-odstotni delež prodaje na slovenskem trgu, kar jim je uspelo ob odlični prodajni ceni in estetsko dovršenem izgledu italijanskih svetilk, ki jih je bilo potrebno predstaviti kupcem na pravi, strokovni način. V tem letu je podjetje sklenilo sodelovanje tudi z avstrijskim podjetjem Zumtobel, ki je veljalo za enega tehnološko najnaprednejših na področju razsvetljave. Leta 1998 je podjetje kupilo lastne poslovne prostore, kjer so ustanovili lastni projektivni biro, kar jim je omogočilo nadaljnjo rast. Leta 2000 se je podjetje že tretje leto zapored uvrstilo med najhitreje rastoča slovenska podjetja. Med letoma 1994 in 2000 je podjetje v povprečju beležilo 40-odstotno rast prihodkov, kar jim je omogočilo velika vlaganja v nadaljnji razvoj in rast podjetja. V teh letih se je podjetje udeleževalo vseh večjih sejmov v regiji. Leta 2008 je bilo podjetje prisiljeno zapustiti svoje tedanje prostore in jih zamenjati z novimi v poslovni coni Tezno v Mariboru, kjer je na več kot 1.000 m<sup>2</sup> na voljo več poslovnih prostorov, razstavnih prostorov, skladišče in delavnica. Podjetje je v tem letu povečalo število zastopstev za tuje proizvajalce svetilk, s pomočjo katerih so uspeli uresničiti več velikih projektov v regiji. Leta 2009 je bilo podjetje močno izpostavljeno tedanji krizi, saj je v tistem času propadlo mnogo elektro-inštalaterskih in tudi gradbenih podjetij, od katerih je močno odvisno poslovanje podjetja MTS. Leta 2015 je podjetje uspelo s pomočjo velike

zavezanosti vseh zaposlenih uspešno premagati krizo prejšnjih let in se usmeriti v prihodnost k novim ciljem (MTS, brez datuma b).

## 1.2 Opis panoge

Panoga na področju razsvetljave, v kateri posluje podjetje MTS, je zelo odvisna od različnih dejavnikov na trgu, kot so gradbeništvo, prisotnost konkurence, politika države in ostali. Menim, da ima največji vpliv vsekakor gradbeništvo. To se je izrazito pokazalo tudi v Sloveniji ob zadnji večji krizi leta 2007. V času te gospodarske krize je bilo tudi podjetje MTS močno izpostavljeno velikim izzivom, kako še naprej normalno poslovati. Če ni vlaganj v nove gradbene projekte niti obnove obstoječih, to vsekakor močno vpliva na poslovanje podjetja, saj to pomeni, da ni povpraševanja po svetilkah. Zato so v tem obdobju v podjetju beležili velik upad prihodkov glede na prejšnja poslovna leta. Prav tako se je soodvisnost pokazala v obdobju po krizi, ko so podjetja in država ponovno začeli močno povečevati vlaganja v infrastrukturo. To se je odrazilo v rasti prihodkov tudi v podjetju MTS.

Povzamem lahko, da ima na delovanje podjetij v tej panogi zelo velik vpliv gospodarska klima. V obdobju gospodarske rasti podjetja veliko vlagajo v povečanje oziroma obnovo lastne infrastrukture, kar ima velik vpliv na povpraševanje po razsvetljavi za vse nove objekte in poslovne prostore oziroma za njihovo prenovu. Pomembno vlogo ima tudi državna politika, ki lahko veliko vlaga v obnovo lastne infrastrukture, kot so železniške postaje, zdravstvene ustanove, šole in ostali objekti. Lahko pa ima povsem drugačne načrte, kjer omenjena vlaganja niso med prioritetami v določenem obdobju.

Nezanemarljiv vpliv ima vsekakor tudi močno povečan dostop uporabnikov do spletnega naročanja najrazličnejših vrst svetilk. Te so na spletu dostopne vsakomur ves čas, tudi po zelo ugodnih cenah, ki prihajajo večinoma iz vzhodnih držav, kot npr. s Kitajske. V zadnjih letih je veliko težje prodajati določene izdelke prav zaradi velike dostopnosti porabnikov do spletnih trgovin in posledično zelo ugodnih cen, ki pri nakupu svetilk skoraj vedno pretehtajo pred kakovostjo določene svetilke, ki jo ponuja npr. nemški proizvajalec. To potrjuje tudi podatek Statističnega urada republike Slovenije, da je v zadnjih treh mesecih vsaj en spletni nakup opravilo 52 % vseh uporabnikov, starih med 16 in 74 let (SURS, brez datuma).

V zadnjem času je na področju razsvetljave prisotne tudi vse več konkurence, ki seveda zelo otežuje uspešno poslovanje podjetij. Nenehno se povečuje število manjših ponudnikov razsvetljave v Sloveniji, ki so močno osredotočeni na določeno nišo, kot je npr. dekorativna razsvetljava za stanovanja in hiše. Tako otežujejo prodajo večjim ponudnikom, ki tudi delujejo na tem področju. Prav tako je prisotnih vse več posrednikov manj kakovostnih svetilk, ki jih po zelo ugodnih cenah kupijo na tujih trgih in jih s pribitkom svoje marže prodajajo še vedno po zelo ugodnih cenah.



### 1.3 Opis dejavnosti podjetja

Glavna dejavnost podjetja je vsekakor prodaja najrazličnejših vrst svetilk za podjetja, šole, zdravstvene ustanove, železniške postaje in podobno. Podjetje ima sklenjene zastopniške pogodbe z 11 tujimi proizvajalci svetilk, zato imajo v podjetju zelo širok izbor svetilk za najrazličnejše namene. Podjetje ponuja svetilke za splošno notranjo razsvetljavo, kot npr. razsvetljavo za poslovne hale podjetij, poslovne prostore, skladišča in podobno. Prav tako ima podjetje v svoji ponudbi obširen izbor zunanje razsvetljave za parke, mestna središča, za osvetlitev zunanjih površin podjetij, cestišč itd. V svoji ponudbi imajo tudi veliko število svetilk s področja varnostne razsvetljave podjetja Beghelli. Varnostna razsvetljava je seveda obvezna pri vseh ustanovah in zgradbah v javni rabi.

Podjetje opravlja tudi preglede varnostne razsvetljave, ki se mora pregledati na določeno obdobje, kot zahtevajo tudi posamezni predpisi. Svetilke varnostne razsvetljave morajo brezhibno delovati v vsakem trenutku, da zasvetijo ob izpadu električnega toka, v primeru požara ali ob čem podobnem.

Seveda podjetje MTS prodaja tudi različne žarnice, stikala, pretvornike in podobne naprave, ki spadajo v to področje.

## 2 ANALIZA TRGA

V fazi, ko se podjetja odločajo razširiti svoje poslovanje in povečati prodajo, velikokrat izberejo možnost širitve v tujino. V tem primeru je bistvenega pomena, da podjetja preučijo različne možnosti in izdelajo analize za več potencialnih trgov, za katera v podjetju predvidevajo, da so poslovno zanimivi za njihovo morebitno širitev. Zato mora podjetje med potencialnimi trgi izbrati tiste, ki najbolj ustrezajo njegovemu delovanju, in tiste trge, na katerih vidijo največjo možnost uspeha. Omenjena analiza in selekcioniranje trgov sta še posebej nujna za manjša podjetja, ki nimajo na voljo toliko sredstev, ki bi jim dovoljevala poizkusiti uspeti prav na vsakem trgu. Če podjetju pri izboru ciljnega trga spodleti, so lahko posledice zanj celo usodne, saj se lahko zgodi, da je treba podjetje zapreti zaradi previsokih izgub (Dubrovski, 2013, str. 203).

Zaradi enormnih izgub, ki se lahko pojavijo ob napačni izbiri ciljnega trga, je prav dobra analiza trga tista, ki omogoča, da se vnaprej preverijo številni dejavniki, ki so prisotni na določenem trgu in povezani s podjetjem. Na ta način se podjetje lahko izogne vsem nepotrebnim stroškom, ki bi sicer nastali.

Vpogled na dejansko situacijo na trgu dobimo, če izdelamo analizo širšega poslovnega okolja in analizo ožjega okolja. S pomočjo ugotovitev vnaprej analiziramo številne dejavnike, ki pomembno vplivajo na odločitev, ali naj podjetje širi svojo dejavnost na določen trg ali ne. Za celovito analizo trga je smiselno izdelati SWOT analizo, s pomočjo katere se lahko predvidijo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti trga.

## 2.1 Analiza širšega okolja

Na uspešno delovanje določene organizacije in načrtovanje njegove strategije vplivajo različni dejavniki in deležniki zunanjega okolja, ki za podjetje predstavljajo priložnosti in nevarnosti na trgu. Med te uvrščamo gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, kulturno in demografsko okolje. V vsakem od teh podokolij se nahajajo različni dejavniki, ki predstavljajo priložnosti za podjetje na trgu. Vendar je z vidika podjetja pomembno, da posameznim dejavnikom nameni različno težo, saj za posamezno podjetje niso vsi enako pomembni (Pevcin & Bogovilović, 2017, str. 33–34).

Kadar govorimo o širšem okolju, dajemo poudarek na sile, ki se pojavljajo v družbi ter vplivajo na panogo in podjetja v njej. V tem delu naloge prikazujem značilne razmere na sedanjem srbskem trgu s pomočjo zgoraj omenjenih podokolij. Tako pridobimo kar največ informacij, ki so lahko zelo pomembne pri odločitvi, ali naj podjetje MTS odpre svojo poslovno enoto v omenjeni državi ali ne.

### 2.1.1 Gospodarsko okolje

Izmed vseh omenjenih podokolij je za podjetja najpomembnejše dobro analizirati gospodarsko okolje. Pri tem je potrebno pridobiti čim natančnejše napovedi glede prihodnjega razvoja določenih spremenljivk gospodarskega okolja, kot so rast BDP, število brezposelnih, rast investicij, devizni tečajji in podobne spremenljivke. Če omenjene spremenljivke dobro preučimo in analiziramo, lahko na njihovi podlagi izdelamo zelo natančne prognoze in planske kalkulacije glede uspešnosti morebitnega poslovanja na določenem trgu (Pučko, 2008, str. 21–23).

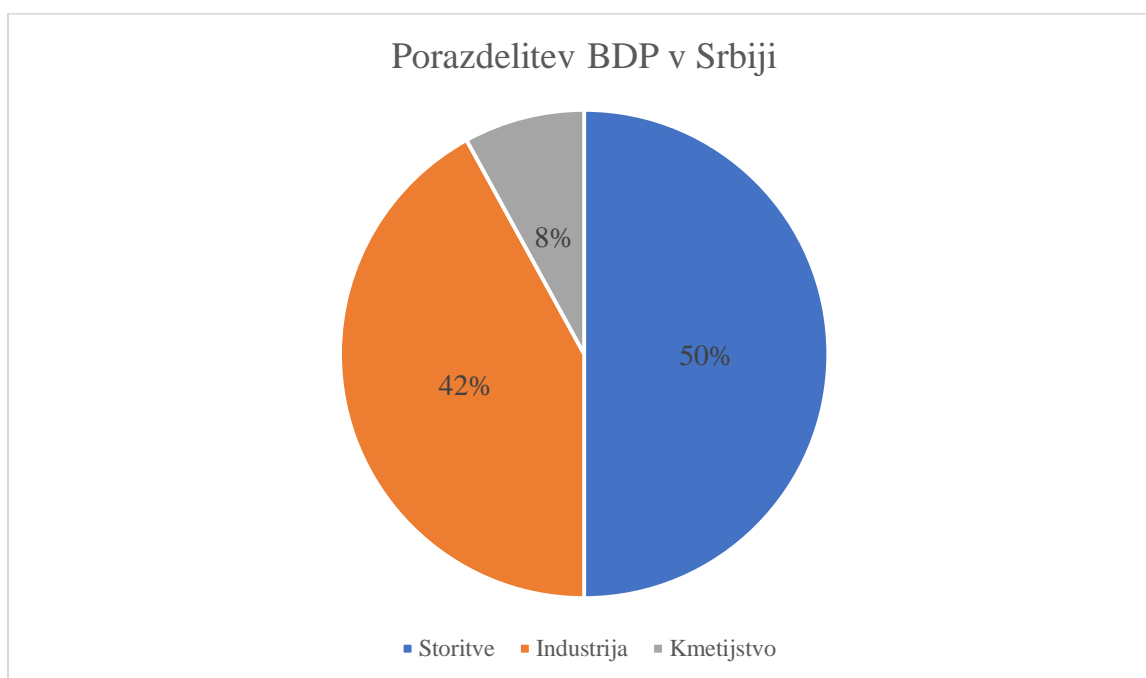
Srbski trg predstavlja za številna slovenska podjetja enega pomembnejših trgov vzhodne Evrope in najpomembnejšega med državami nekdanje Jugoslavije. To kažejo številke o medsebojnem poslovanju obeh držav in številu podjetij, ki so prisotna v eni in drugi državi. Prav tako je sedanje srbsko gospodarstvo v fazi razvoja ter predstavlja številne priložnosti za izvoz in naložbe v različnih sektorjih. Med njimi velja izpostaviti naložbe v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, farmacijo, medicinsko opremo in gradbeništvo. Srbija je z gospodarskega vidika država, ki predstavlja ogromen tržni potencial predvsem z vidika dinamičnega domačega povpraševanja ter odprtosti za trgovanje in tuje naložbe. Gospodarstvo v tej državi je odvisno predvsem od proizvodnje in izvoza zaradi tujih naložb.

Struktura bruto domačega proizvoda v Srbiji je razdeljena v tri kategorije, kjer kmetijstvo predstavlja 8-odstotni delež in zaposluje 15,1 % delovne sile. Srbija ima z geografskega vidika takšno lego, kjer so zime mrzle ter vroča in vlažna poletja, kar je zelo primerno za intenzivno pridelavo sadja. Pridelujejo predvsem jabolka, grozdje, slive, breskve, hruške in jagode. Glavni kmetijski pridelki so koroza, pšenica, ječmen, oves in rž. Srbija ima tudi velike količine svinca, bakra, cinka in zlata, vendar rast na tem področju ni mogoča zaradi pomanjkanja naložb. Industrija predstavlja 42-odstotni delež in zaposluje 58 % delovne sile,

vendar industrijski sektor potrebuje številne posodobitve in tuje naložbe. Med pomembnejše panoge v tej kategoriji spadajo avtomobilska industrija, strojna, kovinska, kemična, živilska industrija itd. Največji delež BDP imajo storitve, ki v Srbiji predstavljajo 50 % BDP in zaposlujejo 27,4 % delovne sile. Med pomembnejše segmente v tej kategoriji sodita IT industrija in turizem, ki pa je v letu 2020 doživel izgubo v višini 1 milijarde EUR zaradi pandemije covid-19 in številnih omejitev (Izvozno okno, 2021a).

Na sliki 2 lahko vidimo, kakšna je razporeditev BDP v Srbiji.

*Slika 2: Prikaz porazdelitve BDP v Srbiji*



*Vir: Izvozno okno (2020).*

BDP v Srbiji je v letu 2020 znašal 45,6 milijarde EUR in se je znižal za 2,5 % glede na leto pred tem, kar lahko pripišemo pandemiji covid-19, ki je močno prizadela vse države po svetu. BDP na prebivalca je v letu 2020 znašal 16.527 EUR. Stopnja brezposelnosti v državi se je v zadnjem letu prav tako močno povežala, z 10,9 % v letu 2019 na 13,4 % v letu 2020, kar lahko prav tako povežemo s pandemijo covid-19. Stopnja inflacije v Srbiji je v preteklih treh letih znašala med 1,5 % in 2 % in podobna rast je predvidena tudi za prihodnji dve leti. Srbija je v letu 2019 izvozila za 17,2 milijarde EUR blaga, uvozila pa ga je za 22,7 milijarde EUR in tako ustvarila blagovni primanjkljaj v višini -5,5 milijarde EUR. Gledano s stališča uvoza in izvoza med Slovenijo in Srbijo je slovenski izvoz v Srbijo v letu 2020 znašal 982,9 milijona EUR, uvoz pa 576,2 milijona EUR. Sicer pa se uvoz in izvoz blaga med omenjenima državama v zadnjih šestih letih vsako leto povečujeta, z izjemo leta 2020, ko je Slovenija uvozila manj blaga kot leto pred tem (Izvozno okno, 2021b).

V Srbiji je denarna valuta srbski dinar (RSD). Tečaj med evrom in srbskim dinarjem je na dan 21. 4. 2021 znašal: 1 EUR = 117,42 RSD (Banka Slovenije, 2021).

Tabela 1 prikazuje, kolikšna je bila blagovna menjava med Slovenijo in Srbijo med leti 2015 do 2020 v 1000 Eur.

*Tabela 1: Blagovna menjava med Slovenijo in Srbijo 2015–2020 (v 1.000 EUR)*

<b>Leto</b>	<b>Izvoz blaga</b>	<b>Uvoz blaga</b>	<b>Skupaj</b>	<b>Saldo</b>
<b>2015</b>	742.535	400.221	1.142.756	342.315
<b>2016</b>	808.665	438.322	1.246.987	370.343
<b>2017</b>	842.113	500.876	1.343.009	341.258
<b>2018</b>	898.015	626.641	1.524.656	271.374
<b>2019</b>	970.110	636.108	1.606.219	334.002
<b>2020</b>	65.471	576.182	1.559.054	406.691

*Prirejeno po Izvozno okno (2021).*

### 2.1.2 Tehnološko okolje

Kot vsa druga okolja ima tudi tehnološka razvitost posamezne države velik vpliv na delovanje podjetij v njej, predvsem z vidika notranjega delovanja organizacij in možnosti razvijanja novih proizvodov ali storitev s pomočjo razvite tehnologije (Pevcin, 2017, str. 37).

Nahajamo se v času tehnološke revolucije, kjer se vedno bolj razvijajo umetna inteligenca, 3D-tiskanje in številne druge tehnologije. To ima velik pomen za delovanje številnih industrij in gospodarstva po vsem svetu. Države so primorane biti v koraku s časom in se čim bolj prilagajati nastalim razmeram v svetu, kar vpliva na geopolitični položaj držav in blaginjo njenih prebivalcev (Svet kapitala, 2020)

Glede na zadnje napovedi o tujih investicijah v Srbiji lahko vidimo, da se za vstop na ta trg odločajo številna nemška, kitajska in japonska podjetja, ki nameravajo v tej državi postaviti različne proizvodne obrate na področju avtomobilske industrije (Izvozno okno 2021a).

Omenjene investicije bodo s seboj seveda prinesle številne nove tehnologije na področju strojništva, robotizacije in podobnega, kar bo vsekakor močno vplivalo tudi na standard tehnologije v tej državi. To bo zagotovo vplivalo tudi na rast drugih podjetij, ki se bodo morala temu prilagoditi, če bodo hotela še naprej ostati konkurenčna.

Če omenjene investicije povežemo z analizo, kjer skušamo ugotoviti, ali bi nova poslovna enota podjetju MTS prinašala dobiček ali ne, lahko vidimo, da se v državi gradi veliko novih zgradb, ki bodo tehnološko zelo napredne, opremljene z moderno tehnologijo. To seveda pomeni tudi velike potrebe po svetilkah za različne vrste razsvetljave, kar pomeni veliko poslovno priložnost za podjetje MTS.

Tudi v Srbiji se vsako leto močno povečuje spletna prodaja, saj se je lani povečala za 19 % in je znašala skupno 380 milijonov EUR. Po napovedih naj bi le-ta v prihodnjih letih naraščala v povprečju za 17 %, tako da bi v letu 2024 znašala že 830 milijonov EUR (Izvozno okno, 2020).

Iz teh podatkov lahko ugotovimo, da se vsekakor močno povečuje tudi delež tistih, ki jim je omogočen dostop do internetne povezave. To bi lahko predstavljalo tudi priložnost za podjetje MTS, če bi se namenili vzpostaviti spletno prodajo svojih izdelkov na tem trgu. Prav tako bi bilo smiselno oglaševati svoje izdelke prek spleta oziroma drugih informacijskih kanalov glede na omenjene pozitivne trende v Srbiji.

### 2.1.3 Politično-pravno okolje

Pri preučevanju smiselnosti širitve podjetja v tujino s stališča političnega okolja je prav to okolje dostikrat zelo nepredvidljivo in zato neprijazno za napovedovanje. Lahko se zgodi, da se moramo določenemu trgu kljub velikemu tržnemu potencialu odpovedati prav zaradi velike politične nestabilnosti v državi, pri čemer so lahko viri problemov zelo različni. Politična tveganja na politično občutljivih trgih predstavljajo mednarodnim podjetjem različne težave, kot so tveganja zaradi splošne nestabilnosti, tveganje lastnine in nadzora, tveganja operativnega poslovanja in razna transferna tveganja, ki se pojavljajo predvsem v primerih, ko podjetja usmerjajo kapitalske tokove med različnimi državami (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 43).

Pri preučevanju politično-pravnega okolja nas predvsem zanima, katere so ključne nove politike v državi, nove zakonske rešitve, kot so spremembe v davčni zakonodaji in politiki, kakšen pogled ima država glede uveljavljanja skupnih politik z EU in podobno (Pučko, 2008, str. 22).

Srbija je demokratična država, kjer ima oblast enodomni parlament, ki šteje 250 članov. Zadnje parlamentarne volitve v državi so potekale 21. junija 2020, zadnje predsedniške pa 2. aprila 2017. Na parlamentarnih volitvah je z več kot 60 % glasov zmagala lista SNS dosedanjega predsednika Aleksandra Vučića. Vlado vodi predsednik vlade, ki je odgovoren parlamentu.

Srbija se je po letu 2000 ponovno začela bolj povezovati z mednarodnimi organizacijami. Tako je obnovila članstvo v IMF, priključila se je Svetovni banki ter Evropski banki za obnovo in razvoj. Prav tako je storila korak naprej k priključitvi EU. Tako so voditelji članic

12. marca 2012 namenili Srbiji status kandidatke za priključitev v EU. Med drugim je Srbija podpisala tudi stabilizacijsko-pridružitveni sporazum v Bruslju maja 2008 in v letu 2010 začasni trgovinski sporazum z EU. Srbija si tudi prizadeva postati članica Svetovne trgovinske organizacije WTO (Izvozno okno, 2021c).

Davčna stopnja na kapitalske dobičke v Srbiji znaša za domače družbe 15 %, za tuje družbe pa 20 %. Davek na dobitke znaša pri dividendah 20 % za nerezidenčne družbe, medtem ko za fizične osebe znaša 15 %. Obresti se obdavčujejo po stopnji 20 % za nerezidente, pri čemer slovenska podjetja lahko uveljavljajo sklenjen sporazum o izogibanju dvojnemu obdavčevanju, tako da ta na koncu ne sme presegati 10 % bruto zneska obresti. Licenčnine so obdavčene z 20-odstotnim davkom po odbitku, prav tako so z enakim davkom obdavčene tehnične storitve. Pri uvozu in dobavi blaga ali storitev se plača DDV, kjer znaša standardna stopnja 20 %, znižana stopnja pa 10 % (Izvozno okno, 2021d).

#### 2.1.4 Kulturno okolje

Beseda kultura je zelo kompleksna in ima širok pomen. Za mednarodnega tržnika velja, da mora zelo dobro poznati razlike v jeziku, vrednotah, izobrazbi, stališčih, navadah, političnem življenju in ostale pomembne razlike med državami. Velikokrat se zgodi, da je še posebej težko razumeti določene specifične navade in vrednote kupcev na različnih trgih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 49).

Pri analizi kulturnega okolja se je predvsem potrebno osredotočiti na spoznavanje vrednot, običajev in navad, ki so značilne za določeno državo. Lahko bi rekli, da je pomembno čim bolj spoznati povprečnega prebivalca posamezne države.

Z vidika poslovnih običajev je splošni bonton v Srbiji zelo podoben ostalim evropskim državam. Na sestankih in srečanjih se rokujemo na začetku in na koncu sestanka, pri čemer je pomembno, da se rokujemo z vsemi prisotnimi na sestanku. Če je na sestanku prisotna ženska, je pomembno, da se rokujemo najprej z njo in šele nato z moškimi predstavniki. Velikokrat se zgodi, da se poslovni sestanek lahko prestavi iz poslovnih prostorov tudi v bolj sproščena okolja, kot so restavracije in podobno. Prav tako je poslovno oblačenje zelo podobno, kot velja v ostalih evropskih državah. Naj omenimo še potek predstavitve na sestankih, kjer je dobro najprej opisati svojo vlogo oziroma funkcijo, ki jo opravljamo, in šele na to predstavimo sebe.

Sicer pa velja, da so Srbi zelo gostoljubni in nemalokrat svoje goste povabijo k sebi domov. Če nas povabijo, je lepo, da jim prinesemo kakšno darilo iz hvaležnosti, kar je lahko npr. izbrano vino ali bombonjera. Kar se tiče poznavanja tujih jezikov, lahko pričakujemo, da bo večina poslovnežev zelo dobro govorila srbski jezik, nekateri pa tudi nemškega. Dober vtis bomo naredili, če kakšno besedo povemo v njihovem jeziku (Izvozno okno, brez datuma).

### 2.1.5 Demografsko okolje

Pri analizi demografskega okolja nas zanimajo predvsem splošni podatki o populaciji v posamezni državi. Tako je dobro ugotoviti število prebivalcev, stopnjo rasti prebivalstva, starostno strukturo in podobno.

Srbija ima po zadnjih ocenah 6,9 milijonov prebivalcev. Leta 2014 je bila stopnja umrljivosti 14 na 1.000 prebivalcev, kar državo uvršča med tiste države, ki imajo najvišjo stopnjo umrljivosti med državami Evropske unije. Tudi pričakovana življenjska doba prebivalcev Srbije je nekoliko nižja od povprečja EU in znaša v povprečju manj kot 78 let, medtem ko povprečje na ravni EU znaša slabih 81 let. Kar se tiče migracij v Srbiji, so podatki primerljivi z drugimi državami v EU in znašajo med 0 in 4 na 1.000 prebivalcev, povprečje v EU pa znaša 2,2 na 1.000 prebivalcev. Število novorojenih znaša slabih 10 na 1.000 prebivalcev (Eurostat, 2017)

## 2.2 Analiza ožjega okolja

Pri analizi ožjega okolja analiziramo tiste dejavnike, ki neposredno vplivajo na delovanje podjetja v panogi. Pri analizi ožjega okolja analiziramo pet podokolij, in sicer pogajalsko moč dobaviteljev, pogajalsko moč kupcev, nevarnost substitucije, rivalstvo med obstoječimi konkurenti in nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo. Z analizo ožjega okolja ugotovimo, ali je panoga privlačna ali ne za vstop podjetja vanjo. Privlačna panoga je takrat, ko imajo dobavitelji in kupci šibek položaj, ko obstaja majhna nevarnost substitucije in na trgu vlada majhno rivalstvo med obstoječimi konkurenti, ob tem pa se pojavljajo visoke ovire za vstop novih konkurentov. Medtem pa je neprivlačna panoga takrat, ko so omenjeni dejavniki ravno nasprotni, torej imajo dobavitelji in kupci močan položaj, obstaja velika nevarnost substitucije, pojavlja se intenzivno rivalstvo med obstoječimi konkurenti, pri tem pa praktično ni prevelikih ovir, ki bi onemogočale vstop novim konkurentom v panogo (Pučko, 2008, str. 25–26).

### 2.2.1 Pogajalska moč dobaviteljev

Pri ugotavljanju privlačnosti trga z vidika pogajalske moči dobaviteljev nas zanima, kakšen je položaj dobaviteljev v panogi. Tako nas pri tem podokolju najbolj zanima, ali imajo dobavitelji v panogi močan ali šibek položaj. Dobavitelji imajo močan položaj takrat, ko jih je malo prisotnih na trgu in so veliki, medtem ko so kupci majhni in se pojavljajo v velikem številu.

Da ugotovimo položaj dobaviteljev na trgu, moramo preveriti številne dejavnike, kot so stroški spreminjanja dobaviteljev, koncentracije dobaviteljev, relativni stroški nabavljenega blaga glede na vse nabave v panogi, pomen obsega dobav za dobavitelja itd. (Pučko, 2008, str. 26)

Da dobimo čim boljši vpogled glede stanja moči dobaviteljev, je treba seveda preveriti položaj dobaviteljev, ki so v danem trenutku prisotni v določeni panogi. V našem primeru smo preverili položaj dobaviteljev, prisotnih na trgu razsvetljave. Če pogledamo situacijo na trgu razsvetljave, lahko ugotovimo, da je na srbskem trgu v zdajšnjem času prisotna velika večina tistih ponudnikov svetilk, ki igrajo pomembno vlogo tudi na slovenskem trgu. Če povežemo že vse prisotne ponudnike na trgu z raziskavo glede pogajalske moči dobaviteljev v panogi, lahko ugotovimo, da končni kupec nima praktično nikakršnih stroškov z zamenjavo ponudnika, če pri drugem ponudniku dobi npr. večji popust ali morda boljše kakovost svetilke po enaki ceni, saj trg ponuja številne alternative končnim kupcem svetilk. Prav tako lahko rečemo, da se tudi na tem trgu podjetja borijo za čim boljše in večje projekte, pri katerih je možnost končnega zaslužka večja. To je ob vsej omenjeni konkurenci precej težko, saj je posledično treba kupcu ponuditi večji popust, če želimo, da ne kupi podobnih svetilk pri drugem ponudniku. Teh pa je na trgu prisotnih veliko. Menim, da zdajšnja pogajalska moč dobaviteljev na srbskem trgu ne predstavlja pretiranega optimizma niti prednosti trga, vendar bi bilo ob dobrem in načrtnem delu podjetja MTS vsekakor mogoče priti tudi v tej državi do nekaterih večjih projektov, ki so načrtovani za prihodnjih nekaj let.

Po pregledu zdajšnjih referenc podjetij, ki se ukvarjajo s področjem razsvetljave, lahko med končanimi projekti zasledimo zelo podobne projekte kot pri nas: dobave svetilk za podjetja, javne ustanove, hotele idr. Tako lahko ugotovimo, da sta si srbski in slovenski trg precej podobna, pri čemer je srbski trg nekoliko večji od slovenskega in je zato mogoče priti do večjega števila projektov. Glede pogajalske moči dobaviteljev, menim, da ta ni šibka pri upoštevanju številnih kupcev in njihove velikosti, hkrati pa nikakor ni močna zaradi prisotnosti velikega števila ponudnikov razsvetljave.

Ob prisotnosti vseh podjetij na srbskem trgu razsvetljave lahko ugotovimo, da bo konkurenca že ob vstopu podjetja MTS na ta trg precej velika. Zato si bo moralo podjetje izboriti določen prodajni delež na trgu za uspešen začetek delovanja.

### 2.2.2 Pogajalska moč kupcev

Pri ugotavljanju pogajalske moči kupcev nas najbolj zanima, kakšne vrste kupci so prisotni na določenem trgu in v določeni panogi. Pri ugotavljanju pogajalske moči kupcev nas torej zanima, ali so kupci veliki ali majhni, kakšne stroške imajo kupci ob zamenjavi dobaviteljev, ali na trgu kupci lahko pridejo do dobrih substitutov, kakšne vrste dobavitelji so prisotni na trgu in podobno. Iz pridobljenih podatkov nato lahko ocenimo, ali je pogajalska moč kupcev visoka ali nizka (Pučko, 2008, str. 26).

Po pregledu ponudnikov razsvetljave na srbskem trgu in pregledu dokončanih projektov ugotavljam, da so projekti v tej državi zelo podobni projektom pri nas. Predvsem gre za opremljanje poslovnih objektov, zdravstvenih ustanov, hotelov, zasebnih podjetij itd. Sklepamo lahko, da so kupci večinoma podobni kupcem pri nas. Iz teh podatkov lahko ugotovimo, da je prav tako kot v Sloveniji vsakemu kupcu na voljo skoraj vedno vsaj še en



ponudnik svetilk, ki mu lahko ponudi popoln ekvivalent določene svetilke, ki jo potrebuje. Tako ima kupec vedno na voljo več enakih izdelkov, med katerimi lahko izbere tistega, ki mu je vizualno najbolj všeč in je hkrati zanj cenovno najbolj ugoden.

Glede pogajalske moči kupcev ugotavljam, da ta ni zelo močna, saj so kupci zelo različni, enako kot pri nas, torej številna zasebna podjetja, država, posamezni lastniki objektov itd. Prav tako pa pogajalska moč kupcev ni nizka, saj ima kupec na voljo več ponudnikov svetilk, med katerimi lahko izbere tistega, ki mu izdelek ponudi po najnižji ceni. Zato je zelo pomembno, da zaposleni v podjetju MTS skrbno spremljajo dogajanje na trgu gradbeništva ter navežejo stike s čim več potencialnimi kupci in jih prepričajo v nakup svetilk iz svoje ponudbe.

### 2.2.3 Nevarnost substitucije

Nevarnost substitucije se pojavi takrat, ko so na trgu prisotni produkti, ki so videti drugačni, vendar lahko enako zadovoljijo potrebe kupcev kot naši produkti. Nevarnost substitucije je visoka tedaj, ko je cena substituta nižja kot cena našega proizvoda, prav tako je visoka takrat, ko imajo kupci nizke stroške z zamenjavo produktov, in takrat, ko je kakovost substituta enaka ali pa je celo večja kot kakovost našega proizvoda.

Omenjeno nevarnost substitucije na področju razsvetljave na srbskem trgu bi lahko primerjali z nevarnostjo na slovenskem trgu. Večina ponudnikov je namreč enakih kot pri nas, kar smo opazili pri pregledu ponudnikov svetilk na srbskem trgu. To pomeni, da ima kupec skoraj vedno na voljo še vsaj enega ponudnika, pri katerem lahko kupi svetilko drugega proizvajalca z enakimi karakteristikami, kot jih ima svetilka našega ponudnika. S tega vidika je to seveda slaba informacija, saj je na trgu mogoče opaziti visoko nevarnost substitucije. To obenem pomeni, da se moramo pri prodaji veliko bolj potruditi in hkrati ponuditi večji popust od drugega ponudnika, če želimo realizirati določen projekt.

### 2.2.4 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

V tem poglavju preučujemo, kako močno je rivalstvo med konkurenti na trgu. Pri tem analiziramo, kolikšno je številno konkurentov v določeni panogi in kakšne so njihove možnosti. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti je veliko takrat, ko je na trgu vsaj nekaj konkurentov, ki prodajajo enak ali podoben proizvod, ko industrija raste, in takrat, kadar imajo končni kupci malo stroškov z zamenjavo ponudnika. Kadar je prisotno takšno rivalstvo med konkurenti, pride do povečanega oglaševanja in cenovnih vojn, kar seveda škoduje vsem podjetjem v panogi (Martin, 2019).

Z analizo ponudnikov razsvetljave na srbskem trgu, smo ugotovili, da je v panogi prisotnih več ponudnikov, ki prodajajo svetilke različnih proizvajalcev, vendar imajo te svetilke večinoma enake specifikacije. Lahko rečemo, da so na trgu prisotni dobri substituti. Tako je

mogoče dobiti na trgu svetilke, ki so sicer drugačne, vendar imajo enako moč in so uporabne za enak namen ipd.

Iz tega lahko sklepamo, da za posamezni projekt svojo ponudbo odda lahko več ponudnikov svetilk, saj ima večina ponudnikov na voljo svetilke, ki ustrezajo pogojem, določenim v razpisih itd. Torej lahko ugotovimo, da je rivalstvo med konkurenti precej veliko, saj se mora prav vsak ponudnik potruditi, da pripravi čim boljšo ponudbo za končnega kupca, če želi, da bi kupec naročil svetilke pri njegovem podjetju. Rivalstvo med konkurenti seveda močno zmanjšuje morebitne zasluge podjetij v panogi. Ponudniki so dejansko prisiljeni prodati svoje izdelke z zelo majhno končno maržo prav zaradi visokih popustov, ki jih morajo ponuditi kupcu, če podjetje želi prodati svoje produkte, v našem primeru svetilke.

### 2.2.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo se kažejo predvsem v ovirah za vstop v panogo. Med te največkrat spadajo ekonomije obsega, diferenciacija proizvoda, blagovna znamka, velikost obsega naložb, dostopnost do prodajnih kanalov, zakonodajne ovire itn. (Pučko, 2008, str. 26).

Moja analiza glede privlačnosti trga razsvetljave v Srbiji je pokazala, da večjih ovir za vstop podjetja MTS na ta trg ni, saj je politika delovanja podjetij zelo podobna politiki pri nas. V našem primeru blagovna znamka nima pretiranega pomena, saj pri končnem kupcu glavno vlogo igra končna cena določene svetilke in njena kakovost. Kot glavno oviro lahko izpostavimo dostopnost do prodajnih kanalov, saj si mora podjetje pri prodaji svetilk zagotoviti določene stalne kupce, kot so npr. električarji, ki naročajo svetilke v večjem številu in večkrat. Prav do teh je na začetku delovanja zelo težko priti, saj v večini že sodelujejo z določenimi ponudniki, ki so že prisotni na trgu. Kot drugo oviro lahko izpostavimo dodatne transportne stroške, ki jih imajo tuja podjetja na trgu. Ta podjetja imajo poleg vseh proizvodnih stroškov še dodatne stroške z mednarodnim transportom in vsemi zavarovanji le-tega, kar prav tako ni poceni. Takšna podjetja zelo težko ponudijo kupcu končno ceno, ki bi bila nižja od tiste, ki jo ponuja domači ponudnik, ki transportnih stroškov praktično nima. To velja predvsem takrat, kadar je na trgu prisotne veliko konkurence.

Če se zgodi, da se na trgu pojavijo novi konkurenti, je še posebej pomembno, da ima podjetje stalne kupce, s katerimi ima dober poslovni odnos. V tem primeru se ob pojavu nove konkurence ne bodo odločili zamenjati ponudnika in bodo ostali zvesti sedanjemu. To hkrati podjetju omogoči veliko bolj zanesljivo in predvidljivo poslovanje tudi v prihodnje.

## 2.3 SWOT analiza

S SWOT analizo ugotovimo, katere prednosti in slabosti iz notranjega okolja lahko najdemo v določenem podjetju v primerjavi z njegovimi konkurenti, obenem pa omogoča ocenjevanje

poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja iz zunanjega okolja. S pomočjo ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja lahko ugotovimo, katere so tiste podstrukture v podjetju, ki pozitivno prispevajo k delovanju podjetja, in tiste, ki imajo negativni vpliv na delovanje. S pomočjo ocenjevanja priložnosti in nevarnosti lahko ugotovimo, kateri so tisti dejavniki, ki imajo v prihodnosti lahko pozitivne ali negativne posledice glede na zdajšnji gospodarski potencial podjetja (Pučko, 2008, str. 54–57).

Prednost SWOT analize je predvsem ta, da podjetja lahko sama sebi že vnaprej odgovorijo, ali lahko naredijo določen projekt in ali naj ga sploh izvedejo. SWOT analiza nudi številne prednosti, kot so poštene ocene prednosti in slabosti podjetja, ponuja nove poglede na podjetje in samo poslovanje, potrjuje predhodne domneve o uspešnosti projekta, če ga v podjetju izvedemo itn. (Lim, 2021).

Rezultati, ki jih dobimo po opravljeni SWOT analizi, so osnova za kasnejše oblikovanje alternativnih strategij poslovanja podjetja. Z vidika zagotavljanja trajnih konkurenčnih prednosti v sedanjih nepredvidljivih časih bo ena glavnih nalog organizacij ta, da bodo sposobne prilagajati strategije, ki jih bo zahtevalo spremenjeno poslovno okolje (Dimovski in drugi, 2014, str. 39). Tabela 2 prikazuje SWOT analizo, kjer so predstavljene prednosti in slabosti, ter priložnosti in nevarnosti vstopa podjetja MTS na srbski trg.

*Tabela 2: SWOT analiza morebitnega vstopa podjetja MTS na srbski trg*

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visoka usposobljenost kadra</li> <li>– Ugodna geografska lega</li> <li>– Visoka stopnja avtomatizacije</li> <li>– Visoko kvalitetni izdelki</li> <li>– Številni kontakti s stalnimi kupci</li> <li>– Visoka prepoznavnost podjetja na tem področju</li> <li>– Zanesljivost pri dobavah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Omejene zmožnosti pri dobavah</li> <li>– Omejene zmožnosti projektiranja v primeru naglega povečanja števila projektov</li> <li>– Ni izrazitih konkurenčnih prednosti</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Veliko načrtovanih novih investicij v državi</li> <li>– Velikost trga, ki je nekajkrat večji od sedanjega</li> <li>– Številne modifikacije ustanov zaradi želje po vstopu v EU</li> <li>– Številne tuje investicije v državi</li> <li>– Velik izbor svetilk, ki ustrezajo cenovnim željam kupcev</li> <li>– Velik gospodarski napredek države</li> <li>– Nižji fiksni stroški pri poslovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Veliko število obstoječih konkurentov, ki so na trgu že prisotni</li> <li>– Možnosti zamud in neplačevanja s strani določenih kupcev</li> <li>– Nizke cene določenih substitutov</li> <li>– Nevarnost, če podjetju ne uspe pridobiti ključnih kupcev</li> <li>– Vstop novih konkurentov</li> <li>– Nevarnost odločitve tujih investitorjev, da se odločijo za širitev svojih obratov v drugo tujo državo</li> </ul>

*Vir: Lastno delo.*

Za to, da podjetje posluje s čim boljšim poslovnim rezultatom, je zelo pomembno, da znajo v podjetju čim bolj izkoristiti vse svoje prednosti in čim več priložnosti, ki se ponudijo na trgu. Hkrati morajo v čim večji meri odpraviti slabosti in se izogniti čim več nevarnostim. Slabostim se do neke mere lahko izognejo s pametnim vnaprejšnjim načrtovanjem svoje enote. Omejenim zmožnostim pri dobavah se lahko čim bolj izognejo s tem, da v primeru večjega povpraševanja dodatno zaposlijo še enega delavca, ki pomaga opravljati naloge pri dobavah. Prav tako se do neke mere lahko izognejo problemom, ki se pojavijo, če so načrtovalci razsvetljave v Srbiji v določenem trenutku prezasedeni in tako niso zmožni opraviti vseh projektov. Ta problem lahko rešijo tako, da določen projekt iz te enote posredujejo ekipi načrtovalcev v Sloveniji in ti priskočijo na pomoč ekipi načrtovalcev iz Srbije. Seveda lahko podobno naredijo tudi v obratni smeri, če ekipa v Srbiji nima dovolj dela. Določene projekte iz Slovenije posredujejo ekipi v Srbijo in tako maksimalno izkoristijo znanje vseh zaposlenih v obeh enotah. Slabosti glede neizrazite konkurenčne prednosti podjetja se najlažje rešijo z določenimi produkti, ki izpolnjujejo vse želje kupcev in so hkrati dostopni po ugodni ceni. Zato je zelo pomembno, da podjetje v svoj prodajni program pridobi določeno svetilko, ki ustreza zahtevam kupcev, ter to svetilko čim bolj oglašuje in jo prodajno izpostavi, da te informacije dosežejo čim več potencialnih kupcev.

Tudi morebitne navedene nevarnosti se da dobro napovedovati s pomočjo skrbnega in stalnega spremljanja poslovanja enote in tako še pravočasno pametno odreagirati nanje. Nevarnostim glede zamud pri plačevanju in neplačevanja se da deloma izogniti tako, da kupcem, ki nimajo dobre bonitetne ocene, določeno blago prodamo samo pod pogojem, če so ga pripravljene plačati vnaprej. Nevarnosti vstopa novih konkurentov in s tem povezanimi težavami pri iskanju kupcev se do neke mere izognimo tako, da imamo v podjetju sklenjenih čim več stikov s stalnimi kupci, ki ob novih ponudnikih na trgu razsvetljave ne bi zamenjali zdajšnjega ponudnika itn. Menim, da mora biti pridobitev stalnih kupcev eden izmed ključnih ciljev podjetja na začetku poslovanja, če želi podjetje v prihodnosti poslovati dobičkonosno. Po drugi strani pa prav to rešuje številne nevarnosti, ki pretijo podjetju na novi poslovni poti. Stalni kupci namreč podjetju zagotavljajo določeno mero varnosti, hkrati pa mu zagotavljajo veliko lažje napovedovanje prihodnjega poslovanja in s tem povezanih poslovnih rezultatov.

### **3 MOŽNOSTI DELOVANJA NOVE POSLOVNE ENOTE**

V tem poglavju prikazujem, kako naj bo organizirana nova poslovna enota podjetja MTS v Srbiji, da bo njeno delovanje imelo optimalen učinek na poslovanje podjetja. Cilj odprtja enote je, da ob stroških, potrebnih za delovanje poslovne enote, le-ta podjetju prinaša maksimalen možen donos, torej da maksimalno pripomore k dobičku podjetja.

V nadaljevanju predstavljam ključne naloge poslovne enote v Srbiji, da bo le-ta realizirala čim večje število projektov s čim večjo končno maržo. Predstavljam optimalen organigram zaposlenih, da delo v sami enoti poteka čim bolj tekoče in s čim manj zapleti. Na končno

uspešnost podjetja največkrat vplivajo ravno zaposleni, od katerih je odvisno, kako zelo so motivirani za delo, saj na ta način pripomorejo k dobremu poslovanju podjetja. Po drugi strani pa lahko predstavljajo negativen vidik v podjetju, zaradi česar podjetje ne uspe poslovati tako dobro, kot bi sicer lahko. Na kratko predstavljam tudi, kakšni poslovni prostori so za podjetje čim bolj primerni na začetku delovanja, da zagotavljajo prostor za nenehno in nemoteno delovanje vseh potrebnih funkcij v podjetju. Prav tako predstavljam logistiko, potrebno za dostavo proizvodov od proizvajalca do končnega kupca v tej državi.

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija za poslovanje strateške poslovne enote oziroma strateškega poslovnega področja. Pri strategiji poslovnega področja ali poslovni strategiji govorimo o splošni naravnosti vsake strateške poslovne enote. Lahko rečemo, da je bistvo te strategije iskanje poti do konkurenčne prednosti strateške poslovne enote, od katere bo nato odvisna uspešnost njenega poslovanja. Kadar iščemo konkurenčne prednosti, moramo najti čim več virov, sposobnosti in znanja, ki jih imamo v podjetju in so ob tem za konkurenčna podjetja težko dostopni (Pučko, 2008, str. 119).

### **3.1 Organizacijska shema zaposlenih**

Organizacijska shema zaposlenih v poslovni enoti MTS v Beogradu mora biti takšna, da zaposleni v njej lahko izvajajo vse funkcije, ki so nujne v podjetju za njegovo nemoteno poslovanje. Glede na opravljene raziskave in analize, menim, da so na samem začetku delovanja te enote dovolj trije zaposleni, ki skrbijo za čim več odzivov na razpise in za končno izvedbo izbranih projektov v Srbiji. Zaposleni morajo izvajati funkcije, kot so projektiranje razsvetljave, skrbeti za pravočasno dobavo svetilk, skrbeti za določeno oglaševanje. Ob tem morajo poskrbeti tudi, da se prispele svetilke lahko skladiščijo, dokler jih končni kupec ne potrebuje itd.

Zelo pomembno je, da imajo vsi zaposleni na začetku delovanja dobrega vodjo, ki jim zna razložiti poslovanje podjetja in jim čim boljše predstaviti posamezne naloge in zadolžitve, saj je tako vsem zaposlenim veliko lažje pri delu v začetni fazi delovanja podjetja, ko se večinoma šele spoznavajo s samim načinom dela v podjetju in so pravzaprav v fazi uvajanja. Vodja zaposlenih mora biti nekdo, ki natančno pozna delo v podjetju in je podobno vlogo vodje že opravljal v podjetju. To mu zagotavlja prepotrebne izkušnje tako z delom kot vodenjem in prav izkušnje lahko prenese na nove zaposlene.

Vsaka organizacija za nemoteno delovanje potrebuje svojega organizatorja. Organizator je oseba, ki koordinira delo, zato je njegova glavna naloga povezovanje delnih nalog v podjetju v končno celoto in vzdrževanje homogenosti organizacije. Organizator ima sicer več nalog, kot so rekrutiranje sodelavcev, svetovanje pri postavljanju strategij in ciljev, ohranjanje motivacije sodelavcev, organiziranje delovnih nalog, usposabljanje novo zaposlenih itn. Naloga organizatorja je predvsem usklajevanje zaposlenih, da ti planirajo in razmišljajo kot celota, za kar so v podjetju potrebni sestanki. Ko se zaposleni na sestankih dogovorijo glede izvajanja projektov, je te potrebno razdeliti na določene delovne naloge, določiti časovni

razpon in izvajalca, ki bo opravljal določeno nalogo itn. Za vse omenjene naloge je ključen dober vodja, saj poskrbi, da so delovne naloge zaposlenim jasne in razumljive, kar posledično vpliva na produktivnost zaposlenih in ta se ob dobrem vodji absolutno poveča (Dimovski in drugi, 2014, str. 71).

Na sliki 3 lahko vidimo, kakšen je predviden organigram zaposlenih, na samem začetku delovanja nove enote podjetja MTS v Srbiji.

*Slika 3: Predviden organigram zaposlenih na začetku delovanja enote*



*Vir: Lastno delo.*

V primeru, da se uresničijo scenariji, ugotovljeni v analizah glede številnih novih tujih investitorjev v državi in novih projektov s strani države, je ob verjetnem povečanju naročil potrebno spremeniti predvideni organigram zaposlenih, saj za nadaljnjo rast enota potrebuje dodatni kader. Vprašati se je treba, kateri oddelki predstavljajo za podjetje ozko grlo in to v čim večji meri odpraviti. Če se zgodi, da v določenem trenutku načrtovalci razsvetljave niso zmožni slediti vsemu povpraševanju, je seveda potrebno poiskati kader, ki bi zapolnil to ozko grlo in podjetju omogočal nadaljnje normalno poslovanje. Podobno velja za primer komercialista oziroma skladiščnika, ki ob povečanju števila projektov potrebuje pomoč nekoga drugega, da bi lahko sam še naprej učinkovito opravljal vse svoje naloge.

### **3.2 Načini pridobivanja poslov**

V primeru podjetja MTS je za uspešno poslovanje predvsem pomembno, da podjetju uspe pridobiti čim več stalnih kupcev, ki nato v podjetju redno kupujejo svetilke, npr. električarji, ki so eni izmed stalnih kupcev. Prav tako je zelo pomembno, da podjetje vseskozi spremlja možne potencialne kupce, ki še gradijo objekte in bodo potrebovali tudi razsvetljavo zanje. Pomembno je, da se stopi v stik z njimi in jih povpraša glede potrebe po razsvetljavi idr. Takšen način pridobivanja poslov je po vsej verjetnosti najbolj učinkovit tudi v Srbiji, tako da je potrebno zaposlenim predstaviti načine delovanja. To pomeni, kako priti od točke, ko

se je potrebno pozanimati in povprašati, ali nekdo potrebuje svetilke, do točke, ko ta nekdo postane kupec in svetilke tudi naroči. Takšna je pot do realizacije določenega projekta.

Glede na to, da podjetje MTS prihaja na srbski trg kot nov ponudnik razsvetljave, je pomembno, da se predstavi tudi na ustreznem sejmu. Na takšne sejme pridejo tudi potencialni kupci, katerim lahko predstavijo produkte in tako povečajo prepoznavnost na srbskem trgu.

Sejmi predstavljajo enega izmed najprimernejših načinov pri vzpostavljanju in vzdrževanju stikov s končnimi kupci. Pomembni so pri prepoznavanju še neugotovljenih priložnosti, seznanjanju s podjetji ter ponudbami blaga in proizvodov, ki so že prisotni na mednarodnem trgu. Udeležba podjetja na sejmu predstavlja neprecenljiv element trženjskega načrta. Ob zares velikem številu sejmov, ki se odvijajo po vsem svetu, je zato zelo pomembno, da podjetja izberejo, kdaj in katerega se udeležijo. Omenjeno selekcioniranje sejmov je še posebej zelo pomembno za podjetja, ki imajo manjše proračune in si tako ne morejo privoščiti, da bi se udeleževali večjega števila sejmov (Pikovnik in drugi, 2001, str. 45–46).

Sejmi, ki so zanimivi za predstavljanje in boljšo prepoznavnost podjetja MTS v Srbiji, so lahko naslednji:

- Sejem luči ter gradbenih storitev, ki se bo odvijal med 13. 3. in 18. 3. 2022 v Frankfurtu. Sejem velja za enega največjih sejmov na svetu v tej panogi (Messe Frankfurt, brez datuma).
- Sejem dom, ki bo potekal med 7. 9. in 12. 9. 2021 v Ljubljani. Na tem sejmu se predstavijo ponudniki, ki delujejo na področju gradbeništva in v z njim povezanih panogah (Sejem dom, brez datuma).
- Sejem gradbeništva v Beogradu, na katerem se predstavijo podjetja iz gradbene panoge. Sejem je predviden med 27. 4. in 30. 4. 2022 (Belgrade fair, brez datuma).

Omenjeni sejmi so poleg navedenih datumov seveda predvideni tudi v naslednjih letih in pomenijo dober način za predstavitev podjetja. Takšna možnost predstavljanja podjetju omogoča doseg večjega števila potencialnih kupcev svetilk in vzpostavljanje novih kontaktov.

### **3.3 Poslovni prostori**

Ko se odloča o odprtju podjetja, se mora med drugim dobro premisliti tudi o lokaciji, kjer bo podjetje delovalo. Ko se izbira lokacija, se ne sme pozornosti nameniti samo predelom mesta, ki so dobro obiskani, temveč je poleg tega potrebno pridobiti tudi čim več informacij v zvezi z lokalnimi predpisi, ki določajo možnosti za gradnjo, davke in ostale zadeve. Še pred samim nakupom in začetkom gradnje določenega objekta se je potrebno prepričati, ali lokacija ponuja tudi prostor za morebitne širitve, ki bodo za podjetje nujne v primeru rasti poslovanja. Vnaprej je potrebno preveriti, ali izbrana lokacija ponuja dovolj prostora, da

lahko zaposleni in kupci brez težav parkirajo v bližini. Prav tako je dobro, da se v bližini nahajajo tudi pomembnejše ustanove, kot so pošta, banka, davčni urad in podobne (Finance, 2005).

Pred morebitno širitvijo podjetja MTS v Srbijo ima podjetje seveda na voljo dve opciji, in sicer nakup poslovnih prostorov ali najem le-teh. Menim, da se podjetju bolj izplača poslovne prostore kupiti kot najeti, in sicer iz dveh razlogov. Prvi razlog je, da so cene določenih prostorov v Srbiji občutno nižje kot pri nas, tako da bi bil strošek nakupa veliko nižji kot pri nas. Drugi razlog pa je, da lahko podjetje poslovne prostore kadar koli proda in si tako povrne vloženi kapital, če bi se izkazalo, da ta poslovna enota podjetju ne prinaša zelenega dobička.

Za lokacijo poslovne enote v Srbiji je smiselno, da je ta čim bliže določenim industrijskim središčem, kjer so že nastanjena podjetja, ki prodajajo različne elektro komponente in podobno blago. Lahko se namreč zgodi, da bodo v podjetju kdaj nujno potrebovali določene komponente ali kaj podobnega in to bodo lahko vedno hitro nabavili v neposredni bližini. Hkrati pa podjetje lahko dobi dodatnega kupca, če v sosednjem podjetju iščejo določene produkte, ki jih ponuja podjetje MTS. Prav zaradi bližine lahko pričakujemo, da se bo kupec odločil za nakup pri MTS.

Prostori, potrebni za poslovanje v tej državi, so predvsem pisarne, kjer so zaposleni načrtovalci razsvetljave. Potreben je tudi poseben prostor, primeren za sestanke in sprejem gostov v podjetju. Prav tako je potreben ustrezen prostor za skladiščenje svetilk, dokler jih ne prevzame končni kupec. Menim, da ti omenjeni prostori zadovoljijo potrebe podjetja na samem začetku delovanja. Če bi se izkazalo, da podjetje zelo dobro posluje, je nujno, da je v stavbi zagotovljena možnost nakupa dodatnih pisarn v sklopu omenjenih prostorov in tudi raznih drugih prostorov v neposredni bližini, da ta poslovna enota lahko še naprej beleži rast prihodkov in dobička.

### **3.4 Logistika**

Hitra in zanesljiva logistika je vsekakor zelo pomembna z vidika ohranjanja stalnih kupcev in zadovoljstva kupcev nasploh. V našem preučevanem primeru je potrebno svetilke čim hitreje in brez poškodb dostaviti od proizvajalcev v Nemčiji, na Češkem in v preostalih državah do končnih kupcev v Srbiji. Podjetje že sodeluje z nekaterimi dostavnimi službami in najbolje jih je uporabiti tudi v primeru, ko je potrebno svetilke dostaviti naprej v Srbijo.

Špediterji so logistična podjetja, katerih glavna naloga je organiziranje železniškega, cestnega, letalskega ali pomorskega prevoza blaga za potrebe prodajalcev oziroma kupcev. Špediterji poskrbijo tudi za vse formalnosti v zvezi s postopki in z dokumenti za carinjenje blaga ter za postopke z agentom ladjarja, kadar gre za pomorski prevoz. Največkrat poskrbijo tudi za skladiščenje blaga pred razkladanjem ali po njem in za končno dostavo blaga prejemniku. Vse oblike prevozov imajo svoje prednosti in slabosti. Cestni prevoz



omogoča, da je blago dostavljeno neposredno do mesta, kjer se nato skladišči, prav tako pa zagotavlja najvišjo stopnjo prilagodljivosti. Ta vrsta prevoza hkrati velja za sorazmerno hitro in je zelo varna (Pikovnik in drugi, 2001, str. 146–147).

Zaradi geografske lege vseh držav, med katerimi prehaja blago, je seveda najbolje, da logistika poteka po cesti. Razdalje med državami niso zelo velike, poleg tega pa je ta način prevoza varen in zelo zanesljiv.

#### **4 VPLIV NA OBSTOJEČE POSLOVANJE PODJETJA**

Namen in glavni cilj odprtja dodatne poslovne enote podjetja MTS v Srbiji sta seveda ta, da bi omenjena enota podjetju prinašala dodaten dobiček. Zato je potrebno predhodno ugotoviti, ali obstajajo ustrezne razmere in ustrezni pogoji na srbskem trgu, da ta enota posluje dobičkonosno in s tem upravičuje svoj namen. Da ugotovimo, ali podjetje posluje z dobičkom, moramo izračunati razliko med celotnimi prihodki podjetja in celotnimi odhodki. Če so skupni prihodki večji od odhodkov, podjetje posluje dobičkonosno in s tem upravičuje svoj obstoj.

Ali podjetje posluje uspešno, pokaže poslovni izid, kjer vidimo, ali ima podjetje dobiček ali izgubo. Kadar ugotavljamo uspešnost poslovanja, moramo veliko pozornosti nameniti razlikovanju prihodkov in prejemkov ter na drugi strani odhodkov stroškov in izdatkov. Prihodki prispevajo k samemu uspehu poslovanja, tako da povečujejo dobiček podjetja, prejemki pa povečujejo denarno stanje podjetja. Stroški, ki nastanejo v določenem obračunskem obdobju, se lahko razlikujejo od stroškov, ki nastanejo v proizvodnji v istem obdobju prodanih poslovnih učinkov. Stroške, ki se nanašajo na v obdobju prodano količino, imenujemo odhodki. Odhodki se nanašajo na prodane količine poslovnih učinkov, stroški pa na proizvedene. Izdatki pa so tisti, ki zmanjšujejo denarno stanje podjetja (Kosi in drugi, 2007, str. 53).

S pomočjo kazalnika rentabilnosti, ki pokaže uspešnost poslovanja podjetja, lahko ugotovimo rentabilnost kapitala in rentabilnost sredstev. Rentabilnost kapitala zanima predvsem lastnika, katerega cilj je čim višja donosnost kapitala, ki ga je vložil v podjetje. Tega izračunamo s pomočjo razmerja med dobičkom in povprečnim vloženim kapitalom. Kadar nas zanima rentabilnost z vidika podjetja, izračunamo razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi, saj podjetje za doseganje svojih poslovnih rezultatov razpolaga z vsemi sredstvi (Kosi in drugi, 2007, str. 71).

Pri analizi smiselnosti odprtja dodatne enote podjetja MTS v Srbiji nas torej zanima, ali bodo vsi prihodki, ki nastanejo s prodajo svetilk, višji od vseh odhodkov, ki nastanejo s samim odprtjem poslovne enote. Pri tem je treba upoštevati, da v prvem letu po odprtju ni smiselno pričakovati prevelikega zaslužka. Treba se je zavedati, da podjetje v tem letu veliko pozornosti namenja učenju zaposlenih in seznanjanju le-teh s postopki dela v podjetju. Prav tako so na trgu prisotni kot nov ponudnik, zato ni na voljo veliko stalnih kupcev. Ti se

pridobijo z leti in z zaupanjem kupcev v podjetje. Iz vseh teh dejstev sledi, da prihodki in posledično dobiček v tem prvem letu poslovanja zagotovo še ne bo takšen, kot ga pričakujejo lastniki. Ob upoštevanju tega in kljub dejstvu, da ta enota ni prinesla zaslůžka, lahko rečemo, da je podjetje upravičilo odprtje te enote. Lahko si namreč obeta, da bo v kasnejših letih tudi uspešnost mnogo večja, ko bo podjetje zares delovalo na način, kot so načrtovali in si nenazadnje želeli lastniki pred samim odprtjem enote.

Analiza gospodarskega in tehnološkega okolje je pokazala, da se za bodoče investicije v državi ni bati, saj svoj prihod v to državo napovedujejo številna tuja večja podjetja s svojimi velikimi načrti. S tega vidika lahko trdimo, da bo tudi povpraševanje po razsvetljavi v prihodnje veliko, kar predstavlja velik potencial za vsa podjetja v tej panogi. Glede na pridobljene informacije pri analizi političnega okolja lahko izpostavimo, da si Srbija vse bolj prizadeva za vstop v EU. Če se to uresniči, bo to po mojem prepričanju privedlo do številnih novih projektov v državi, kar bo nedvomno vplivalo na uspešnost poslovanja tudi podjetja MTS v Srbiji.

## **SKLEP**

V nalogi sem predstavil podjetje MTS in kakšne so poslovne možnosti na srbskem trgu za to podjetje. Ob tem sem pridobil veliko novih spoznanj o tem, kako poteka način širitve podjetja v tujo državo. To sem spoznal s pomočjo različnih analiz in posledično sem predvidel poslovanje načrtovanega podjetja v Srbiji. Takšen način širitve podjetja, kjer se podjetja odločijo za vstop v tujo državo, je smiseln predvsem takrat, kadar v podjetju ugotovijo, da je domači trg v določenem trenutku premajhen ali da na njem posluje preveč konkurentov, ter takrat, ko podjetja na tujem trgu vidijo veliko priložnost za poslovni uspeh in nadaljnjo rast podjetja.

Ugotovil sem, da je dobro izdelana vnaprejšnja analiza trga za podjetje ključnega pomena, saj lahko dobro prikaže stanje na trgu. Prav tako takšna analiza lahko močno pripomore h končni odločitvi, ali je določena širitev podjetja v tujo državo smotrna ali ne. To je ključno predvsem za mala in srednja podjetja, ki imajo omejena sredstva za svoje poslovanje. Prav z analizami lahko čim bolje spoznajo trg. Z različnimi analizami in primerjavami sem ugotovil, da je srbski trg precej podoben slovenskemu, zato menim, da se podjetje MTS lahko hitro prilagodi na poslovanje na tem trgu. Ugotovil sem, da trg v naslednjih letih ponuja številne priložnosti na področju razsvetljave, saj so v državi napovedani številni novi gradbeni projekti tako s strani tujih vlagateljev kot domačih. V državi se bodo izvajali tudi številni državni gradbeni projekti. Po dosedanjih ugotovitvah sem prepričan, da bi s pomočjo dobro izbrane ekipe zaposlenih in načrtnim delovanjem podjetje lahko v nekaj letih uspešno poslovalo, in tako upravičilo obstoj te poslovne enote. Možnost dodatne širitve te enote v prihodnjih letih v primeru dobrih poslovnih rezultatov utemeljujem s tem, da je srbski trg večji od tega, na katerem poslujejo zdaj. Sicer pa obstoj dodatne enote v tuji državi prinaša podjetju tudi dodatno varnost. Če se na domačem trgu pojavi npr. gospodarska kriza, jo

lahko laže preživijo, če druga enota na tujem trgu posluje uspešno. Po drugi strani pa prinaša nenehno dodatno skrb, če se izkaže, da enota ne bo upravičevala svojega obstoja. To podjetju namreč prinese samo dodatne stroške.

Zaključim lahko, da je odločitev glede širitve podjetja kompleksen in zahteven projekt. Spoznal sem, na kaj vse je potrebno biti pozoren pred končno odločitvijo, ali širiti podjetje v tujino ali ne. V naslednjih letih se bo ob sedanjih trendih konkurenca na domačem trgu samo še stopnjevala, kar bo mnogim podjetjem v panogi oteževalo poslovanje. Tako bodo podjetja prisiljena iskati alternative, kako pridobiti dodano vrednost v primerjavi s konkurenco. Ena izmed boljših alternativ pri iskanju dodatnega zaslужka podjetij in podjetja MTS je vsekakor tudi širitev v tujino. Tam si bodo lahko zagotovili dobre možnosti za nadaljnjo rast in širitev.

## LITERATURA IN VIRI

1. Banka Slovenija. (2021, 21. april). *Mesečna tečajnica Banke Slovenije*. Pridobljeno 21. aprila 2021 iz <https://www.bsi.si/statistika/devizni-tecaji-in-plemenite-kovine/mesečna-tečajnica-banke-slovenije-valute-za-katere-ecb-ne-objavlja-referencnih-tecajev-in-cene-plemenitih-kovin>
2. Belgrade Fair. (brez datuma). *Building Trade Fair*. Pridobljeno 15. junija 2021 iz <https://sajam.rs/en/calendar-2022/seebbe/>
3. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
4. Dubrovski, D. (2013). *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije
5. Eurostat. (2017). *Demografska statistika na regionalni ravni*. Pridobljeno 22. aprila 2021 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/19886.pdf>
6. Finance. (2005, 6. marec). *Lokacija poslovnega prostora: Kriteriji za izbiro pravega poslovnega prostora*. Pridobljeno 19. maja 2021 iz <https://gradbenistvo.finance.si/114066/Lokacija-poslovnega-prostora-Kriteriji-za-izbiro-pravega-poslovnega-prostora?cctest&>
7. Izvozno okno. (2020). *Poslovanje*. Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://www.izvoznookno.si/drzave/srbija/poslovanje/>
8. Izvozno okno. (2021a). *Gospodarske panoge*. Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://www.izvoznookno.si/drzave/srbija/gospodarske-panoge/>
9. Izvozno okno. (2021b). *Pregled gospodarskih gibanj*. Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://www.izvoznookno.si/drzave/srbija/pregled-gospodarskih-gibanj/>
10. Izvozno okno. (2021c). *Predstavitev države*. Pridobljeno 21. aprila 2021 iz <https://www.izvoznookno.si/drzave/srbija/predstavitev-drzave/>
11. Izvozno okno. (2021d). *Dajatve*. Pridobljeno 21. aprila 2021 iz <https://www.izvoznookno.si/drzave/srbija/dajatve/>

12. Izvozno okno. (Brez datuma). *Poslovni obisk*. Pridobljeno 21. aprila 2021 iz <https://www.izvoznookno.si/drzave/srbija/poslovni-obisk/>
13. Kosi, U., Marc, M., Peljhan, D. (2007). *Uvod v poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
14. Lim, R. (2021, 8. marec). *Drive Better Decision Making with SWOT Analyze*. Pridobljeno 6. maja 2021 iz <https://project-management.com/swot-analysis/>
15. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba
16. Martin, M. (2019, 3. december). *How Porter's Five Forces Can Help Small Business Analyze the Competition*. Pridobljeno 6. maja iz <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>
17. Messe Frankfurt. (brez datuma). *Event search*. Pridobljeno 15. junija 2021 iz <https://light-building.messefrankfurt.com/frankfurt/en.html>
18. MTS. (brez datuma a). *MTS-predstavitev*. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://www.mtsi.si/predstavitev>
19. MTS. (brez datuma b). *MTS-naša zgodba*. Pridobljeno 16. aprila 2021 iz <https://www.mtsi.si/nasa-zgodba>
20. Pevcin, P. & Bogovilović, S. (2017). *Strateški menedžment v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo
21. Pikovnik, D., Butina, I., Čotar, S., Kunšek, I., Leban, J., Osojnik, M., Renko, J., Rudman, B., Sovinc, B., Suban Šval, P., Šeme, J., Trstenjak, V., Zaljetelj, A., Zupančič, V., Krevs, J. (2001). *Izvozni priročnik za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije
22. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
23. Sejem dom. (brez datuma). *Za obiskovalce*. Pridobljeno 15. junija 2021 iz <https://www.sejemdom.si/za-obiskovalce/razstavni-program>
24. Sloexport. (2020). *Zbirka slovenskih izvoznikov*. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <http://www.sloexport.si/company-card?ms=5835577>
25. SURS. (2020). *Spletno nakupovanje*. Pridobljeno 16. aprila 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9191>
26. Svet kapitala. (2020). *Digitalno konkurenčne države zaznamuje vlaganje v talente in razvoj*. Pridobljeno 21. aprila 2021 iz <https://svetkapitala.delo.si/aktualno/digitalno-konkurencne-drzave-zaznamuje-vlaganje-v-talente-in-razvoj/>