

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ŠIRITEV STORITEV LOGISTIČNEGA PODJETJA CODOGNOTTO
D.O.O. NA TUJE TRGE**

Ljubljana, september 2017

DENI UŠAJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Deni Ušaj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Širitev storitev logističnega podjetja Codognotto d.o.o. na tuje trge, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem.

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 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 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 11. september 2017

Deni Ušaj

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA IN GLOBALIZACIJA PODJETIJ	2
1.1 Modeli in teorije internacionalizacije	3
1.2 Globalizacija in vpliv na logistično panogo	4
1.3 Internacionalizacija logistične panoge	5
2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN PANOGE.....	5
2.1 Opis podjetja Codognotto d.o.o.	5
2.2 Logistika in transport	6
2.2.1 Razmere v Evropi in svetu.....	7
2.2.2 Razmere v Sloveniji	7
3 STRATEGIJA VSTOPA NA POLJSKI/NIZOZEMSKI TRG	8
3.1 Analiza izbranih trgov	8
3.2 Izbrani trg – Poljska.....	13
3.2.1 SWOT analiza transportne panoge na Poljskem	14
3.2.2 Konkurenca.....	16
3.3 Strategija internacionalizacije	18
3.3.1 Vstop podjetja Codognotto na poljski trg.....	18
3.3.2 Trženjski splet	20
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Matrika atraktivnosti trgov	12
Slika 2: Geert Hofstede model 6. dimenzij nacionalnih kultur	19
Slika 3: Industrijski grozdi na Poljskem.....	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Atraktivnost poljskega trga.....	12
Tabela 2: Atraktivnost nizozemskega trga	12

UVOD

Za uspešno poslovanje podjetja je dandanes potrebno pokazati nekoliko več, nenehno je potrebno stremeti k novim izzivom in priložnostim ter se le-tem prilagajati. Podjetja se zavedajo, da je za povečanje prometa potrebno delovati izven meja lastne države, iskati nove trge in se razlikovati od konkurentov. Velike prednosti pred konkurenco imajo podjetja, ki so na trgu prisotna že dalj časa, saj so izkušnje in zaupanje med strankami ključnega pomena, prav te lastnosti so ključne tudi med sodelavci v podjetju.

Zaradi nevarnosti zmanjševanja lastne konkurenčnosti, se mnoga večja podjetja odločajo za strategijo aktivne globalizacije. Aktivni razlogi so motivi, ki spodbujajo strateške spremembe v podjetju na temelju izkoriščanja tehnološkega znanja ali tržnih priložnosti. Pasivni razlogi pa so tisti motivi, na temelju katerih se odziva podjetje na dogajanja na domačem in na tujih trgih; tako se podjetje pasivno prilagaja s spreminjanjem svojih poslovnih aktivnosti (Hollensen, 2001).

Odločitev, na katere trge vstopiti, je odvisna od treh dejavnikov: tržne privlačnosti, konkurenčnih prednosti in tveganja na posameznih trgih. Ko podjetje na podlagi teh kriterijev izbere potencialne države, mora še oceniti, ali katera med njimi izpolnjuje pogoje; ali bo torej podjetje na tem trgu doseglo želeno stopnjo donosnosti. Lahko se namreč izkaže, da nobena izbrana država ne upravičuje stroškov, ki so povezani z vstopom. Zato je potrebno za vsako državo oceniti verjetno stopnjo donosnosti naložb v razmerju do vlaganj (Kotler, 1996).

Velikokrat se pokaže, da je vstop na nov trg lahko tudi napaka, saj se stroškovno ne izplača oziroma je konkurenca prevelika in posledično ne moramo poslovati tako, kot smo to počeli na že ustaljenih trgih. Zato je potrebno najprej temeljito analizirati trg in konkurenco ter se na podlagi tega odločiti, kaj je najbolje storiti.

Namen zaključne strokovne naloge je analizirati oziroma raziskati nov trg, ki bi bil primeren za vstop slovenskega transportnega podjetja Codognotto d.o.o. Ta raziskava bi lahko bila v pomoč tudi drugim transportnim podjetjem, ki se zanimajo za povečanje izvajanja svojih storitev na nove trge. Za to nalogo sem se odločil zato, ker že nekaj časa delam v omenjenem podjetju, ki stremi k povečanju svojih storitev. Ta raziskava lahko podjetju Codognotto pomaga pri odločitvi. Cilj diplomske naloge je – na podlagi raziskave trga – ugotoviti, kateri izmed dveh trgov – torej Poljski in Nizozemski – je bolj zanimiv in odgovoriti na vprašanje, ali je na ta trg smiselno širiti storitve izbranega podjetja. Poleg tega je cilj spoznati celoten postopek internacionalizacije ter oblikovati strategijo za vstop na nov trg za izbrano transportno podjetje.

Metode dela, ki sem jih uporabil pri izdelavi naloge, temeljijo na proučevanju teoretičnih izhodišč. Ta so pripomogla k razumevanju obravnavanega problema. V nalogi teoretična znanja s področja analize trgov in panoge ter njihove značilnosti tudi praktično apliciram. Z izsledki naloge lahko vplivamo na boljšo izbiro strategije vstopa na tuji trg za obravnavano podjetje.

V prvem delu zaključne naloge bom prikazal vlogo in internacionalizacijo panoge, brez te celotna trgovina ne bi mogla delovati tako, kot jo poznamo danes. Sledilo bo drugo poglavje zaključne naloge, v tem bom najprej predstavil razloge za mednarodno sodelovanje ter opisal podjetje Codognotto d.o.o. V istem poglavju bom predstavil tudi panogo logistike in transporta v Evropi ter Sloveniji. V tretjem delu bom na kratko analiziral poljski in nizozemski trg, ki sta si različna in obenem oba zelo zanimiva, in izbral boljšega. Sledil bo del, ki vsebuje natančno analizo izbranega trga, konkurence in prednosti ter potenciala podjetja. Ob koncu tretjega poglavja sledi še strategija vstopa na nov trg, kjer bom izbral vstopno obliko ter opisal trženjski splet.

1 INTERNACIONALIZACIJA IN GLOBALIZACIJA PODJETIJ

Razlogi za internacionalizacijo so za podjetja različni. Za slovenska podjetja je slovenski trg pogosto premajhen, zato so velikokrat podjetja že ob nastanku usmerjena v internacionalizacijo. Z angleškimi besedami bi lahko tudi rekli, da so »*born global*« – to so mlada podjetja, ki že delujejo na tujih trgih.

Osnovni razlog vsakega podjetja, ki se odloči za širitev na tuje trge, je dobiček oziroma povečanje svojega prometa. Poleg tega je večkrat odločitev managerja za vstop na nov trg pogojena prav z novimi izzivi ter željo po stimulaciji podjetja in zaposlenih, da ne obstanejo pri dosedanjih dosežkih. S pomočjo teoretičnih izhodišč, ki jih ponuja Hollensen, sem prišel do zaključka, da se razlogi za širitev razdelijo na proaktivne in reaktivne. Proaktivni razlogi nastajajo znotraj podjetja kot stimulacija za spremembe, na drugi strani pa reaktivni nastajajo kot posledica zunanjih pritiskov, s katerimi se sooča podjetje. Proaktivni razlogi temeljijo na interesu podjetja po raziskovanju lastnih prednosti, mednje sodijo dobiček in rast podjetja, managerska spodbuda, tehnološke sposobnosti ter edinstveni proizvodi, prave informacije in davčne koristi ter ekonomije obsega. Reaktivni razlogi pa se kažejo pri konkurenčnih pritiskih, majhnosti oziroma zasičenosti trga s preseženimi kapacitetami proizvodov, nepričakovanih tujih naročil, zmanjšanju sezonskih nihanj ter pri fizični in psihološki oddaljenosti tujih trgov (Hollensen, 2001).

1.1 Modeli in teorije internacionalizacije

Pri analiziranju oziroma obravnavanju različnih internacionalizacij podjetij imamo tri najbolj pogoste modele, ki jih bom v nadaljevanju na kratko povzel. To so teorija internacionalizacije, ki temelji na transakcijskih stroški, Uppsala model procesa, ki poudarja učenje na izkušnjah, ter mrežni pristop.

a) Teorija transakcijskih stroškov

Osnovna predpostavka je, da podjetje skuša minimizirati kombinacijo vseh stroškov, ko izbira način vstopa na tuje trge. Do stroškov prihaja zaradi oportunističnega obnašanja med partnerji. Tako vedenje na strani izvoznega posrednika lahko izhaja iz stroškov povezanih s promocijo in prodajo izdelkov, vendar le-ta te stroške umetno napihne in tako proizvajalec plačuje več kot potrebno. Poleg tega lahko posrednik priredi informacije o konkurentih in cenah in na ta način izsili nižje nabavne cene. Na drugi strani pa lahko zaznamo oportunistično vedenje takrat, ko želi proizvajalec pridobiti informacije od izvoznega posrednika in šele nato na trgu nastopiti samostojno (Hollensen, 2001).

b) Teorija stopenjske internacionalizacije – Uppsala model

Uppsala model internacionalizacije ali z drugimi besedami skandinavski model temelji na hipotezi, da več mednarodnih izkušenj, kot si podjetje pridobi, bolj intenzivna je internacionalizacija. Teorija je osredotočena na majhna in srednja podjetja in temelji na predpostavki, da podjetja postopno povečujejo svojo prisotnost na mednarodnih trgih. Za ta korak sta potrebna učenje in znanje, pridobljena iz preteklih izkušenj. Kot lahko že iz samega imena teorije razberemo, temelji na principu stopenjske rasti in prodora podjetij na tuje trge. Podjetja se v začetni fazi osredotočijo na trge, ki so jim s kulturološkega in geografskega vidika blizu, saj to zmanjšuje začetna tveganja.

Model so razvili skandinavski raziskovalci, ki so na podlagi raziskave med švedskimi podjetji ugotovili, da podjetja začnejo svoj vstop na tuje trge na bližnjih trgih in se postopoma širijo na bolj oddaljene. Raziskava je pokazala, da podjetja v začetni fazi na tuje trge vstopajo z izvoznimi oblikami in le redko s katerimi drugimi (Hollensen, 2001).

c) Mrežni pristop

Mrežni pristop so prav tako kot Uppsala model razvili skandinavski raziskovalci. Pristop se ukvarja z odnosi med podjetji, ki sodelujejo v proizvodnji, distribuciji in porabi. Podjetja se internacionalizirajo z vzpostavitvijo in ohranjanjem odnosov med partnerji v mednarodnih mrežah in nastanejo kot posledica interakcij med podjetji. Za razliko od Uppsala modela pri preučevanju upošteva še dejanski položaj in konkurenco na trgu (Hollensen, 2001; Jaklič, 1998).

Vse aktivnosti, ki potekajo med podjetji, morajo biti koordinirane. Koordinacija pa ni dosežena le s pomočjo planov in tržnih mehanizmov, dosežemo jo lahko le z interakcijo

podjetjih v mreži. Podjetja sama izberejo svoje partnerje in med njimi se vzpostavijo odvisni in specifični odnosi, ki pa niso enaki odnosom do trga v tradicionalnem tržnem modelu. V mreži se med podjetji, dobavitelji in kupci vzpostavijo, razvijajo in ohranjajo odnosi, ki posledično znižujejo stroške menjave, proizvodnje in omogočajo kontrolo nad drugimi v mreži ali nastop proti tretjim podjetjem (Johanson & Mattsson, 1987). Namen mrež je pridobiti koristi, ki izhajajo iz sodelovanja, sinergije in ohranjanja samostojnosti. Oblikovanje mrež je lahko tudi posledica želje konkurirati drugim mrežam oziroma velikim podjetjem (Moller, & Svahn, 2003).

Ne smemo pa pozabiti, da se poleg podjetij v mreže vključujejo tudi drugi subjekti, kot na primer javne in izobraževalne institucije ter druge podporne organizacije. Pri mreženju moramo biti previdni, saj prinaša tudi določene težave in pomanjkljivosti. Največja med njimi je prevelika stabilnost mreže, ki prinaša upočasnitev rasti ter razvoja podjetji v mreži in mreže same. Poleg tega morajo biti podjetja previdna pri izbiri partnerjev, saj lahko pride do zlorab tehnološkega znanja v škodo drugih podjetji v mreži. Lastnosti, kot so slaba komunikacija in oportunistično obnašanje ter kulturne razlike so lahko razlogi za propad mrež (Jaklič, 1998).

1.2 Globalizacija in vpliv na logistično panogo

Skupen vsem modelom je pojem globalizacije, ki prikazuje trend prodaje oziroma distribucije produktov in njihovih znamk v številnih državah po svetu. Vse to je pogojeno z vladnim zmanjšanjem trgovinskih in finančnih ovir ter velikimi podjetji z proizvodnjo v več državah po svetu. Prav tako to pogojujejo lokalna podjetja, ki nabavljajo surovine in različne dele od stroškovno ugodnih dobaviteljev iz tujine, in tuja podjetja, ki vedno bolj konkurirajo na domačem trgu. Logistični in transportni sektor se skozi leta in s pomočjo globalizacije širita in spreminjata. Z rastjo panoge so se tudi razdalje samih prevozov povečale, saj morajo podjetja slediti svojim strankam oziroma podjetjem, ki so se odločila za selitev proizvodnje v države s cenejšo delovno silo. S to odločitvijo so se spremenili proces, strategija in operacije transportnega podjetja. V današnjem času, kjer je za nakup izdelkov oziroma sklepanje mednarodnih poslov potrebno le nekaj spletnih klikov, igrata logistika in transport pomembno vlogo. Logistična in transportna podjetja ne skrbijo samo za dostavo surovin in materialov za izdelavo končnih produktov, so tudi ključnega pomena, ko gre za skladiščenje in transport končnih izdelkov na trg. Logistika je ključno gonilo gospodarske rasti, ustvarjanja bogastva in delovnih mest. Z večanjem globalizacije in posledično konkurenčnosti se bodo spreminjale tudi zahteve podjetij, zato je potrebno biti pripravljen in pravočasno ukrepati – pred konkurenco (Ceniga, & Sukalova, 2015).

1.3 Internacionalizacija logistične panoge

Mednarodna logistika postaja najhitreje razvijajoča panoga. Igra pomembno vlogo v procesu internacionalizacije, ki se opredeljuje kot vrsta poslovne dejavnosti in se izvaja v tujini ter analizira z vidika procesa internacionalizacije posamezne dejavnosti družbe. Treba je omeniti, da mednarodna logistika predstavlja upravljanje mednarodne dobavne verige. Upravljanje zajema načrtovanje, izvajanje in nadzor nad pretokom blaga in storitev. Vse skupaj pa izhaja iz raziskovanja naravnih virov do določenega kupca. Internacionalizacija logistike se bo nadaljevala na vseh stopnjah internacionalizacije podjetij, družba pa bi jo morala pri odločanju o internacionalizaciji vključiti v mednarodni kontekst. Proces integracije in internacionalizacije je temelj razvoja mednarodne logistike (Rogaczewski, 2013).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN PANOGE

2.1 Opis podjetja Codognotto d.o.o.

Združba Codognotto se ukvarja z vsemi vrstami prevozov, od letalskega, železniškega, vodnega do najbolj popularnega – cestnega prevoza. Slovenska poslovalnica Codognotto pa je specializirana za cestne prevoze. Podjetje Codognotto d.o.o. je mednarodno podjetje, saj izvaja nekaj preprostih načinov oziroma oblik mednarodnega poslovanja na majhnem številu trgov. Že vrsto let je podjetje v tem poslu, vendar pod drugim imenom (najprej pod imenom ANTONI in nato SILTONI) in veliko podjetij jih pozna kot podjetje z izkušenim in profesionalnim kadrom. Je samostojno podjetje, ki je del družbe Codognotto Group. Locirano je v Ajdovščini, ki se nahaja v neposredni bližini italijanske meje. Na sedežu podjetja se nahaja veliko skladišče, ki je bilo zgrajeno v začetku leta 2016 in je pridobilo tudi vse potrebne papirje za hrambo carinskega blaga. Skladišče je zelo moderno in dovršeno za izvajanje logistike s šestimi nakladalnimi rampami. Poleg skladišča se nahajajo pisarne z računovodskim in kadrovskim osebjem in seveda osebje, ki se ukvarja z logistiko in transportnim managementom.

Večino časa se podjetje ukvarja z delnimi pošiljkami, ki so bolj občutljive in jim je potrebno posvetiti veliko več časa kot kompletnim pošiljkam. Doslej je podjetje največkrat izvajalo storitve v Italiji, Franciji, Španiji in nekajkrat tudi v državah Beneluksa, Nemčiji in Skandinaviji. Vendar je kader najbolj specializiran za italijanski in francoski trg, saj imajo tam že redne stranke. Za izvajanje zbirnikov je potrebno veliko izkušenj in prisotno je veliko tveganje ter možnost za napake, posledično je to delo tudi bolj plačano. Povprečno ima vsak tovornjak 3–4 naklade in ravno toliko razkladov, ki so večinoma omejeni z datumom in časom in se nahajajo na različnih krajih.

Pri večjih podjetjih, kot je naprimer Nestle, ima podjetje za razklad določen dan, uro in svojo identifikacijsko številko, s katero se je potrebno prijaviti pred določeno uro. V tem

primeru ni prostora za napake, saj so navadno poleg tega razklada na isti dan določeni še trije, ki jih je potrebno izvesti ob vnaprej določenih urah. Če pride do napake, je ponovni razklad določen šele naslednji dan oziroma v prvem prostem terminu, posledično lahko pride do zamude pri ostalih razkladih in do težav z nezaupanjem strank.

V tem letu se je vodstvo podjetja Codognotto d.o.o. odločilo za širitev svojih storitev in zato se bo še bolj posvetilo podprevoznikom in se začelo posluževati tudi ostalih trgov, saj je na trgu vedno več transportnih podjetij in s tem več konkurence. V današnjem času ni več možnosti izbire, kot je bilo to možno pred leti. Zaradi ukinitve meja med državami Evropske Unije vse poteka zelo hitro, časa za stagnacijo ni. Potrebno je stremeti k vedno boljši izvedbi storitev, iskanju novih strank in širitvi na nove trge.

2.2 Logistika in transport

»Namen logistike je reševanje problemov, ki jih povzročata časovna in prostorska neenakomernost pretoka blaga od proizvajalca do kupca. To je mogoče doseči z usklajenim izvajanjem storitev transporta, obdelave naročil, vzdrževanja zalog, skladiščenja, pretovornih manipulacij, pakiranja, nabave, načrtovanja proizvodnje in obdelave informacij, da bi tako dosegli optimalni blagovni tok.« (Štor, Mušinovič, & Urbanc, 2011, str. 10).

Transport je ena izmed najstarejših oblik družbene dejavnosti in eden izmed najbolj pomembnih členov logistike. Brez transporta tudi logistike ne bi bilo oziroma ne bi bila mogoča. Vloga transporta je v gospodarstvu večstranska, saj obstaja povezanost oziroma soodvisnost med stopnjo razvoja transportne dejavnosti in ravniyo razvitosti gospodarstva. Razvitost transportne dejavnosti je pokazatelj gospodarskega stanja neke države, velja tudi nasprotno; transport bistveno vpliva na splošni gospodarski razvoj. Med drugim je tudi konkurenčnost celotnega gospodarstva zelo odvisna od učinkovitega transportnega sistema (Ogorelc, 2004).

Za doseganje boljših ciljev oziroma za boljše zaupanje in daljše sodelovanje med dvema podjetjema je potrebno upoštevati naslednje elemente kakovosti: hitrost, varnost, množičnost, rednost, točnost, pogostnost, dostopnost in udobnost. V mednarodni logistiki moramo biti pozorni na nekaj posebnosti, ki nam lahko povzročijo veliko težav oziroma nevšečnosti, kot npr.: celovitost transporta (večja možnost poškodb oz. izgube blaga in zamude), razdalja in trajanje transporta (večji stroški, nevarnost spremembe kakovosti blaga, ...), posebne zahteve glede dokumentacije ter klimatske spremembe (primerna embalaža, pakiranje in skladiščenje) (Ogorelc, 2004).

Transport bi kot panogo lahko opredelili glede na različne vidike. Prvi vidik se deli glede na značilnost medija, in tako razdelili transport na železniški, cestni, zračni in pomorski transport. Nato lahko nadaljujemo z objektom prevoza, ki je lahko tovor ali oseba, kar

drugače imenujemo tovorni oziroma potniški transport. Tretja delitev upošteva organizacijski vidik transporta, ki je lahko redni/linjski oziroma občasni/priložnostni. Slednji se odvija in organizira po potrebi ali ob posebnih priložnostnih. Pri zadnjem vidiku je v ospredju to, na katerem teritoriju deluje transport, ali se odvija na domačem oziroma mednarodnem prizorišču ali deluje medkrajevno oziroma lokalno. V nadaljevanju naloge se bom bolj posvetil mednarodnem tovorno-cestnem prevozu, za tega je slovenska poslovalnica Codognotto specializirana in organizira tako redne kot občasne prevoze.

2.2.1 Razmere v Evropi in svetu

Logistika je zelo pomemben člen poslovanja in je v veliki meri pod vplivom globalizacije in razvoja. Njena vloga in pomen sta se drastično spremenila. Logistika se je specializirala za doseganje konkurenčne prednosti na svetovnem trgu. Za doseganje boljše konkurenčnosti se podjetja največkrat odločijo za zunanje izvajanje storitev, ki ne sodijo pod njihovo temeljno dejavnost. Dolgoročna partnerstva so vzpostavljena za povečanje prednosti pred konkurenco in zmanjšanje tveganja pri zunanjem izvajanju logistike oziroma transporta ter za povečanje učinkovitosti, dobičkonosnosti in z željo ponuditi boljšo podporo kupcem (Križman, 2009).

Obeti za prihodnost so zelo dobri, vendar je še vedno veliko tveganja zaradi dogodkov, ki se dnevno dogajajo. V letu 2017 lahko pričakujemo veliko sprememb, ki lahko nastanejo zaradi novega predsednika Združenih držav Amerike, izključitve Velike Britanije (v nadaljevanju VB) iz Evropske Unije (v nadaljevanju EU) in predsedniških volitev v Franciji in Nemčiji ter negotovosti povezane z imigranti. V nasprotju s pričakovanji se je v lanskem letu logistična industrija v VB povečala za 4 % in s pomočjo deprecijacije funta povečala izvoz. Kot že omenjeno se je VB odločila izstopiti iz EU, kar bo najverjetneje prineslo veliko nevšečnosti. Po poročilu Euromonitor International naj bi se proizvodnja v EU leta 2017 povečala le za 0,4 % in ravno tako logistika. S povečanjem negotovosti poslovanja in z omejitvami proste trgovine lahko pričakujemo selitve proizvodnje v države EU, kar bi s seboj prineslo tudi spremembe že ustaljene trgovske poti ter na dolgi rok dobavne verige. Ključna britanska podjetja, ki večji delež izvažajo v države EU, že stremijo k selitvi proizvodnje v države centralne in vzhodne Evrope. Države, kot so Poljska, Češka, Slovaška ter Madžarska so dobro izhodišče, saj imajo zadostno infrastrukturo in nižje stroške dela. Vzpostavitev industrije v teh državah pomeni tudi dobro izhodišče za transportno-logistična podjetja, saj bo nato polproizvode potrebno dostaviti nazaj v matično podjetje, kjer se bo proizvodnja zaključila (Euromonitor International, 2017).

2.2.2 Razmere v Sloveniji

V poročilu o raziskavi trgov je Business Monitor International (v nadaljevanju BMI) za leto 2017 napovedal optimistična transportno-logistična pričakovanja za Slovenijo. V

naslednjih obdobjih nam pripisujejo zdravo rast v obravnavani panogi in največji vpliv naj bi imela prav uvoz in izvoz blaga. Poleg tega se bo povečal zračni promet, ki bo prevzel pobudo v posameznih panogah prevoza tovora, še vedno pa se ne bo približal drugim načinom prevoza. Cestni in železniški promet bosta še naprej enakomerno rasla tudi v letošnjem letu, kot posledica pozitivne gospodarske rasti. Slovenska logistična podjetja bodo v letošnjem letu uživala 4,3 % rasti slovenskega izvoza, ki se bo po napovedih v letu 2018 še povečal. Naraščala pa bo tudi domača poraba, v letošnjem in prihodnjem letu naj bi se še okrepila za 2,1 odstotka, kar bo vplivalo tudi na logistiko in transport (BMI Research, 2016).

Obeta se nam tudi sprememba zakona o železniškem prometu, ki bo dovolila vstop strateškega partnerja v segment tovornega prevoza, in bo lahko imel največ 50 % delež. Nameravajo namreč sodelovati z avstrijskimi železnicami in s skupnimi močmi okrepiti sodelovanja na železniškem tovornem prometu ter se povezati še z Madžarsko, Italijo in jugovzhodno Evropo. Poleg cestnega in železniškega prometa se lahko ozremo še na morski transport oziroma na Luko Koper, ki lahko s svojim delovanjem vpliva na prej omenjene načine transportov. Za naslednja obdobja imajo načrtovano povečanje pretovorov, kar pomeni tudi dobro novico za delavce, državo in prevoznike.

Lastniki transportnih podjetij imajo veliko preglavic zaradi pomanjkanja voznikov, sploh takih z večletnimi izkušnjami in potrebnim znanjem. V tem segmentu je veliko fluktuacij, kar pomeni, da se jih veliko preizkusi v tem delu, vendar si zaradi zahtevnosti dela že po nekaj tednih ali celo dnevih premislijo in iščejo svojo srečo drugje. Po besedah Roberta Severja, direktorja GZS, je v logistiki ključni izziv ta, da se podjetja hitro prilagodijo novim zahtevam trga in vlaganja v infrastrukturo. Dodal je še, da smo si v Sloveniji po kriznem obdobju opomogli in gospodarska rast je že vidna, vedno bližje smo tudi najvišji ravni izpred nekaj let (Orbanić, 2017).

3 STRATEGIJA VSTOPA NA POLJSKI/NIZOZEMSKI TRG

3.1 Analiza izbranih trgov

Izbral sem si dva zelo zanimiva trga, poljskega in nizozemskega, ki sta si obenem tudi zelo različna. Eden je dobro razvit že več let, lociran v zahodni Evropi, z naprednim in inovativnim gospodarstvom ter odlično strateško geografsko lego. Na drugi strani imamo poljski trg, ki je v razvoju, ima pa veliko potenciala. Leži na odlični centralni lokaciji, ki pripomore k sodelovanju zahodnega ter vzhodnega sveta, kar tudi pomeni, da je to idealna lokacija za logistične dejavnosti.

Menim, da je primeren kazalnik, ki pokaže, katera država bi bila bolj primerna za vstop, struktura bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). V primeru Poljske je struktura

BDP-ja sledeča; največji procent imajo storitve, na drugem mestu je industrija z 38 % deležem, ki je tudi najpomembnejši. Če pogledamo nizozemski trg, je slika nekoliko drugačna; storitve so tudi tu na prvem mestu, vendar z večjih deležem kot v prejšnjem primeru, in sicer s 77 %, na drugem mestu je industrija z 21% deležem. Tako je Poljska v veliko boljšem položaju. Vendar ta kazalnik ni dovolj, veliko blaga, ki ga izvozijo iz Nizozemske, namreč ne izhaja iz proizvodnje v omenjeni državi temveč iz vstopa blaga v državo preko Rotterdamskega pristanišča. To je največje v evropski regiji. Veliko prispeva tudi letališče Schiphol Amsterdam, ki je četrto največje v Evropi. Zato bi lahko bila Nizozemska veliko boljše izbira.

Poleg strukture BDP-ja je smiselno upoštevati tudi sodelovanje Slovenije z državama. Za Slovenijo je Poljska ena od glavnih izvoznih partneric, v letu 2015 smo namreč skupno trgovali v višini 1,44 biljarde evrov (v nadaljevanju EUR), od tega je 816,8 milijonov EUR predstavljal izvoz. V primeru Nizozemske pa je izvoz predstavljal le 431,0 milijonov EUR, uvoz v Slovenijo je bil toliko večji. Zaradi tega je posel med državama in podjetji lažji, ker je večje zaupanje zaradi predhodnih sodelovanj.

Poleg tega je potrebno primerjati tudi stroške, ki sledijo ob vstopu v državo. V ta okvir sodijo cene goriv, stroški cestnin in stroški popravila tovornjakov v primeru okvar. Če primerjamo cene, je Poljska – kot tudi druge sosednje države – cenejša kot Nizozemska in njene bližnje sosedje. V prvem primeru je cena litra dizelskega goriva 0,97 EUR, v drugem pa 1,268 EUR. Kar pomeni, da porabimo, v primeru da natočimo 500 litrov goriva, na Nizozemskem 149 EUR več kot na Poljskem.

Za namene pričujoče raziskave je smiselno raziskati tudi vprašanje konkurence. Podjetje Codognotto d.o.o. v tem trenutku najbolj intenzivno poslujejo na italijanskem ter francoskem trgu, kar pomeni, da že delujejo v neposredni bližini Nizozemske in za širitev tja iz tega vidika nebi bil problem. Vendar je Nizozemski trg že zasičen z močno konkurenco, ki že leta deluje na tem trgu. Po mojem mnenju in z pomočjo parametrov sem prišel do spoznanja, da je poljski trg bolj zanimiv, ker je v stanju rasti in je konkurenca manjša, vendar moramo biti previdni, ker so plače ter standard nižji, zato je toliko bolj verjetno, da so poljski prevozniki pripravljeni opraviti storitev/prevoz po nižjih cenah kot slovenski prevozniki (Izvozno okno, Predstavitev države Poljske, b.l. ; Predstavitev države Nizozemske, b.l.).

Matrika atraktivnosti trgov

a) Velikost in rast trga

Ko govorimo o velikosti trga se moramo zavedati, da je poljski med večjimi v Evropi. Z 38,5 milijona prebivalcev, in s svojo porabo skrbijo, da imajo tudi logistična oziroma transportna podjetja veliko dela, kar kaže na priložnost za nova podjetja. Sicer ima

Nizozemska več kot enkrat manj prebivalcev kot Poljska, vendar ima enkrat več izvoza in uvoza, saj ima največjo luko v Evropi in veliko tovara prehaja prav tam. Nizozemska tudi v prihodnosti računa na večjo porabo nemških gospodinjestev in zato tudi večji izvoz. Po pregledu grafov in razpredelnic ekonomske napovedi, ki jo je prispeval BMI, sem lahko razbral, da bo Poljska doživela večjo gospodarsko rast. V naslednjih obdobjih je za slednjo napovedana 5,05 % rast izvoza in uvoza, za Nizozemsko pa 1,93 % letno. Ob teh napovedih lahko pričakujemo, da bo tekom let Poljska dohitela Nizozemsko (Euromonitor International, 2016).

b) Politično-Ekonomsko tveganje

Politične razmere na Poljskem se izboljšujejo in tako se počasi vzpenja na lestvici »Rule of law«, ki razvršča države po ocenah, v katerih so zajeti zakoni, kvaliteta sodišč in pravnega sistema ter količina kriminala in nasilja v družbi. Na tej lestvici je bila Poljska v lanskem letu na 22. mestu, Nizozemska pa se ves čas giblje med najboljšimi petimi. Na drugi strani pa imamo še kazalnik korupcije v državi in na tem je Poljska na 41. mestu, vendar je v svoji regiji ena izmed najboljših in se še izboljšuje. Nizozemska pa se, kot v prejšnjem kazalniku, giblje med petimi državami, kjer je najmanj korupcije. V enem kazalniku političnega stanja pa je Poljska boljša kot Nizozemska, in sicer v stanju države v odnosu do terorizma, saj na Poljskem nimajo veliko tujcev oziroma migrantov in je ta možnost manjša.

Na Nizozemskem so glede plačil zelo natančni, plačilni rok za podjetja je 60 dni, če pride do zamude, začnejo po 60 dneh teči zamudne obresti, dolžnik pa mora povrniti stroške izterjave. V praksi je plačilna disciplina dobra, saj je povprečen rok plačila 41 dni, povprečna zamuda na plačila pa 16 dni. Za zamude se izvede sodna izterjava, ki je zelo učinkovita in hitra. V primeru Poljske pa je položaj drugačen, saj se v plačilnem roku 30. dni poravna samo 42,4 % faktur, 7,7 % pa jih je plačanih v roku, ki je daljši od 120 dni. Zaskrbljujoče je, da največ tovrstnih zamud beležijo tudi v transportu. Zamudne obresti so zelo nizke (7 %), kar ni najbolj učinkovito orodje za boj s plačilno disciplino. Potrebno je tudi omeniti, da je delež propadlih dolgov za en odstotek večji od evropskega povprečja in znaša 2,9 % (Euromonitor International, 2016).

c) Cene

Po primerjavi cen na borzi prevozov znaša povprečna cena celotnega prevoza iz okolice Vidma do Varšave 1200 EUR in do Amsterdama okoli 1400 EUR, vendar je za slednjega potrebno prevoziti več kilometrov. Po izračunu tako cena na kilometer za Nizozemsko znaša 1,144 EUR, v primeru Poljske pa 1,033 EUR. Obenem se moramo zavedati tudi, da so cene goriv na poti do Poljske oziroma vzhodu Evrope nižje. Če primerjamo le Poljsko in Nizozemsko, je pri drugi državi cena goriva višja za 0,249 € za liter goriva. Po mojem mnenju in po zbranih podatkih bi lahko povzel, da sta si državi z vidika cen zelo podobni oziroma konkurenčni.

d) Kupna moč in struktura

S pomočjo grafov in podatkov, ki jih je prispeval Euromonitor International sem prišel do sledečih ugotovitev. Kupci, ki prihajajo iz Nizozemske, imajo večjo kupno moč, saj je njihov BDP na prebivalca v letu 2016 znašal okoli 40.000 EUR, kar je skoraj 4-krat več kot na Poljskem. Kar pomeni, da so zmožni kupiti več, vendar se ta razlika nekako poravna, če količino primerjamo s številom prebivalcev obeh držav. Poleg tega je smiselno pregledati tudi, kolikšna je potrošnja prebivalcev, s tem podatkom si lahko najboljše predstavljamo položaj v državi. Po tem kazalniku vsak Poljak letno potroši 7.196 ameriškega dolarja, na drugi strani pa vsak Nizozemec porabi 19.329 ameriškega dolarja, vendar je rast v naslednjih letih na strani Poljske, in znaša približno 4,1 %, to je za 3,8 odstotne točke več kot na Nizozemskem. V bližnji prihodnosti se to ne bo zelo poznalo, vendar je za Poljsko v obdobju do leta 2030 napovedan velik porast celotne potrošnje, in sicer v višini 44,9 %. Poleg prejšnjih podatkov je zanimiv tudi ta, da je v letu 2016 potrošnja na Poljskem predstavljala 57,9 % od celotnega BDP-ja, na Nizozemskem je ta znašala le 43,2 %, kar je bilo daleč pod povprečjem v regiji (Euromonitor International, 2016).

e) Dostopnost trga in konkurenca

Obe državi sta glede dostopnosti na enakem nivoju. Obe sta članici Evropske Unije in zanju velja prost pretok blaga, denarja in storitev. Vendar se poleg tega pojavlja še eno pomembno vprašanje; ali konkurenca dovoljuje prost vstop oziroma ali imamo možnost dostopa do večjih podjetji in ali lahko z njimi sklepamo posle? Na Poljskem je sicer konkurenca zelo velika, saj so tamkajšnja transportna podjetja pripravljena opraviti storitev po nižji ceni. Obenem je tam družba Codognotto že dobro poznana in zato bo sklenitev poslov toliko lažja, saj vedo, da je družba zanesljiva glede plačil in opravljanja storitev. Glede prepoznavnosti podjetja na Nizozemskem pa ne moramo trditi. Konkurenca je na celotnem območju Evropske Unije zelo velika, saj meja in ovir ni več. Ima pa Nizozemska več trgovanja kot Poljska z ostalimi državami in je zato večja verjetnost, da bomo tam lažje dobili posel (Euromonitor International, 2016).

Izračun atraktivnosti trga

Za izdelavo primerjav sem državi skušal primerjati glede na različne parametre, kot so na primer: velikost trga, kupna moč prebivalstva, konkurenca itd. In nato sem s pomočjo izbranih podatkov izdelal dve tabeli, za vsako državo svojo, ter rezultate nato prikazal na matriki.

Tabela 1: Atraktivnost poljskega trga

Poljski trg	Zelo Slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Utež	Rezultat
Velikost				x		15,0	60,0
Rast trga					x	15,0	75,0
Nakupna politika			x			10,0	30,0
Cene			x			10,0	30,0
Kupna moč			x			10,0	30,0
Dostopnost trga				x		15,0	60,0
Konkurenca				x		15,0	60,0
Politično in ekonomsko tveganje			x			10,0	30,0
Skupaj						100,0	375,0/500

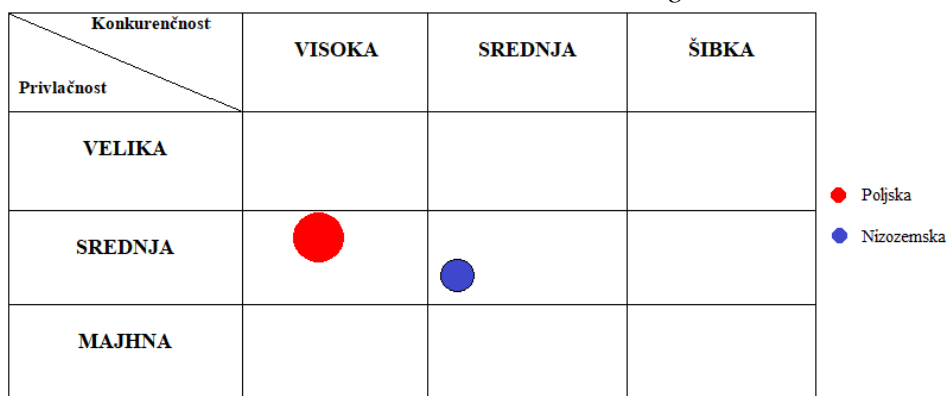
Tabela 2: Atraktivnost nizozemskega trga

Nizozemski trg	Zelo Slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Utež	Rezultat
Velikost			x			15,0	55,0
Rast trga		x				15,0	30,0
Nakupna politika			x			10,0	30,0
Cene			x			10,0	30,0
Kupna moč				x		10,0	40,0
Dostopnost trga				x		15,0	60,0
Konkurenca			x			15,0	55,0
Politično in ekonomsko tveganje				x		10,0	40,0
Skupaj						100,0	340,0/500

Atraktivnost poljskega trga = $375 / 100 = 3,75$

Atraktivnost nizozemskega trga = $340 / 100 = 3,40$

Slika 1: Matrika atraktivnosti trgov



Po analizi in izdelavi matrike sem prišel do rezultata, da je Poljska bolj zanimiva z vidika trga in boljša izbira za širitev transportnega podjetja Codognotto. Ob ocenjevanju je dosegla 3,75 točke od 5. in 0,35 točke več kot Nizozemska. Zato sem se odločil, da bom podrobneje raziskal in opisal poljski trg, poiskal prednosti in slabosti trga ter poskušal dokazati, da je ta izbira dobra. Ta trg sem si izbral zato, ker je v razvoju in ima veliko potenciala. Vedno več tujih podjetij se seli na Poljsko, ker je delovna sila cenejša in posledično je proizvodna cena produkta manjša. Z rastjo poljskega trga imajo večjo možnost, da sklenejo nova partnerstva in pogodbe za prevoze v uvozu in izvozu.

3.2 Izbrani trg – Poljska

Poljska je ena izmed največjih evropskih držav in je locirana v samem središču Evrope. Četudi jo nekateri še vedno obravnavajo kot vzhodnjaško - nazadnjaško z vidika gospodarstva, temu ni tako. Poljska je država, ki v zadnjem desetletju doživlja veliko gospodarsko rast in je ena od držav, ki niso podlegle gospodarski krizi leta 2008. Ima izjemno dobro lokacijo, saj povezuje vzhodno in zahodno Evropo. To pomeni, da doživlja veliko tranzicijo blaga, saj meji z Rusijo, Belorusijo, Ukrajino, Litvo, Češko, Slovaško in Nemčijo. Po statistiki iz leta 2015 v državi živi približno 38,6 milijonov prebivalcev, kar pomeni, da že sama po sebi predstavlja posebno velik trg.

Gospodarstvo bo v tej državi še naprej raslo v zdravem ritmu, tako kot v zadnjih obdobjih. Z izvozi ima Poljska še vedno težave, zato je domače povpraševanje glavno gonilo gospodarstva. Ena izmed glavnih ovir je padec naložb pa tudi negativni razvoj ruskega in ukrajinskega trga. Poleg tega bi lahko imel Brexit oziroma izstop Velike Britanije iz EU negativen vpliv na gospodarstvo. Ključ do uspeha in rasti bruto domačega proizvoda se skriva v pospešeni rasti plač, ki se bodo v tem letu povečale za 4,3 %, in posledično v zasebni porabi. Poleg tega Evropska komisija Poljski napoveduje 3,4 % rast BDP-ja ter večje število naložb, ki bodo sledile po povečanju nakazil evropskih sredstev. Za pričujočo raziskavo pa je še bolj pomembno to, da bo za Slovenijo ena izmed večjih poslovnih partneric prav Poljska.

Poljska ima tudi eno izmed najcenejših delovnih sil, zato se veliko evropskih podjetij odloča za selitev svojih proizvodnih obratov prav tja. Selitev proizvodnje na Poljsko in ne v Azijo je bolj donosna z več vidikov, saj se nahaja v bližini oziroma v Evropski Uniji, ki zagotavlja kakovost izdelkov in posledično boljše cene ter manjše kulturološke in jezikovne razlike. Nemško podjetje Volkswagen je naprimer leta 2014 vložilo 800 milijonov EUR za izgradnjo nove proizvodnje linije na Poljskem, kar je predstavljalo eno največjih investicij 21. stoletja v Evropi.

Poljska podjetja, ki se ukvarjajo z logistiko, se hitro razvijajo in nadgrajujejo svoje storitve, s tem se njihova konkurenčnost na mednarodnem trgu izboljšuje. Slabo stanje infrastrukture, posebej cestne in železniške, in njen razvoj, ki je počasnejši od razvoja Poljske, predstavlja šibko točko. Za prihodnja leta je predvidenih veliko evropskih sredstev za izboljšanje infrastrukture. Poleg tega je prišlo v zadnjih obdobjih do izboljšanj v smislu povečanj količine skladiščnih površin in modernizacije opreme. Poljska logistična središča so z leti postala zelo organizirana, tako kot druga tovrstna središča v ostalih državah EU.

3.2.1 SWOT analiza transportne panoge na Poljskem

SWOT analiza je eden izmed najbolj uporabljenih orodij za analiziranje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Prva dva kazalnika lahko definiramo kot notranja, ki sta obenem tudi vodljiva oziroma podjetje lahko vpliva nanju in pripomoreta k doseganju zadanih ciljev. Druga dva pa sta zunanja faktorja, ta preprečujeta, da bi podjetja opravljala svoje naloge in dosegala svoje cilje. Z dobro analizo lažje prepoznamo svoje ključne kompetence, kar posledično pripomore k boljšem planiranju in organizaciji procesov v podjetju (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2017).

1. Prednosti

- Dolgoletne izkušnje; predvsem na italijanskem in francoskem trgu.
- Podjetje je del večjega podjetja Codognotto, kar pomeni tudi večje zaupanje strank in seveda zaposlenih.
- Z izkušenimi vozniki in logisti se podjetje lahko sooča tudi z zapletenimi prevozi.
- Znanje tujih jezikov; je lahko prednost in obenem priložnost za vstop na nov trg.
- Podjetje je locirano v bližini italijanske meje, kar prinaša veliko priložnosti za posel; tu se nahaja več podjetij, ki izvažajo v Francijo in na ostale trge.
- Podjetje ima veliko in novo skladišče v Ajdovščini, opremljeno z rampami in možnostjo stranskega nakladanja oz. razkladanja, privablja lokalna in tuja podjetja za skladiščenje svojega blaga.
- V voznem parku ima podjetje poleg navadnih tudi tovornjake z dolžinami do 15,3 m in tovornjake z dvižnimi rampami, ki so velikokrat potrebne na razkladnih mestih.

2. Slabosti:

- Velika fluktacija voznikov.
- Prevelika osredotočenost na dva trga in posledično manj fleksibilnosti oziroma omejenost pri iskanju novih strank in prevozov.
- Polovica voznega parka ni v najboljšem stanju, možnost okvare je s tem večja in tako lahko pride do zamud pri dostavi.

- Podjetje mora posebno pozornost nameniti cenovni politiki, saj je vedno več podjetij, ki so pripravljena opraviti isto storitev za manj denarja.
- Z večanjem števila internetnih borz kupci in prodajalci lažje pridejo do informacij, zato so tako kupci kot prodajalci bolj zahtevni glede roka dostave in cen.

3. Priložnosti:

- Odlična lokacija Poljske; nahaja se med Nemčijo, ki je najmočnejša v panogi, in skupnostjo neodvisnih držav (države nekdanje Sovjetske Zveze) ter ostalimi državami centralne in vzhodne Evrope.
- Investicije v transportne infrastrukture nam zagotavljajo, da se bodo stroški in čas transporta zmanjšani, poljski produkti bodo s tem konkurenčnejši.
- Plače na trgu dela so v tem sektorju v primerjavi z drugimi evropskimi državami nižje, zato so toliko bolj konkurenčni.
- Cene goriv so nižje in posledično tudi stroški.
- Povečanje števila potrošnikov in uvoženega blaga ponuja veliko priložnosti za vstop in povečanje transportnih oziroma logističnih podjetij.
- Gdansko pristanišče se z izboljšavami razvija v pomorski prehod in povečuje svojo vlogo v mednarodni trgovini. Z njim bodo poskušali skrbeti za povpraševanje centralne in vzhodne Evrope, in sicer z pomočjo povezave pristanišča in kopenskega transporta.
- Transportna podjetja se vedno bolj širijo po Evropi in s tem skušajo pridobiti čim večji tržni delež.
- Poljska vlada namerava več vlagati v železniško infrastrukturo, saj je za obnovo, ki bo končana do leta 2023, vložila 15 milijonov evrov. Poleg obnove bodo zgradili več železniških povezav z glavnimi pristanišči.

4. Nevarnosti:

- Številne hitre ceste oziroma avtoceste, ki so še vedno v zelo slabem stanju, ovirajo cestni blagovni transport.
- Državni transportni sektor je vsa leta odvisen od sektorja, ki se ukvarja z upravljanjem razsutega tovora in ta je cenovno zelo nestabilen.
- Cestni prevozi so nosilec celotnega poljskega transportnega trga, vendar zaradi pomanjkanja raznolikosti predstavljajo tveganje.
- Poljska transportna podjetja bi lahko izgubila svoj tržni delež na evropskem trgu v primerjavi z večjimi in bolj cenovno ugodnimi transportnimi podjetji, posebej v železniškem in letalskem prometu.
- Transportna panoga na Poljskem je tesno vezana na evro območje in zato je odvisna tudi od sedanjega negativnega tveganja, ki je povezano z evropsko obnovitvijo trga.

3.2.2 Konkurenca

Porterjev model konkurence v panogi s petimi silami

Cilj analize konkurence je najti pravo pot oziroma pozicijo v panogi, v kateri se bo podjetje najboljšje borilo proti vplivom petih silnic, ali pa jih obrnilo sebi v prid. Poznavanje teh osnovnih preprek pomaga pri odkrivanju prednosti oziroma slabosti podjetja in pokaže njihovo trenutno stanje v primerjavi z ostalimi v panogi. Obenem pomaga pri odločitvah, ki bi podjetju nudile prednost pred ostalimi. Ta analiza je ključna za določanje nove oziroma izboljšanje konkurenčne strategije (Hollensen, 2011).

1. Panožna konkurenca

Pri analizi logistične in transportne panoge mi je bil v pomoč Eurostat, Centralna statistična baza republike Poljske in nekatere že izdelane analize; v ta okvir sodi tudi BMI raziskava. V Evropski Uniji je bilo leta 2013 563.598 logističnih in transportnih podjetij, ki se ukvarjajo s transportom blaga. Če pogledamo širše in se ne osredotočamo le na posamezno državo in na načine transporta, je to naša konkurenca. Za boljšo predstavbo je pomemben podatek, da je bilo istega leta na Poljskem 77.141 takšnih podjetij, v Sloveniji pa 5.561. Število podjetij v tej dejavnosti se je v zadnjih letih še povečalo. V letu 2013 je bilo znotraj EU-28 izmerjenih 3474 milijonov t/km blagovnega transporta. Od tega je cestni transport zavzel 49,5 %, sledil je vodni transport z 31,1 % ter železniški prevoz z 11,7 % in nato še ostali z manjšimi deleži. Najmanjši delež je pripadal zračnemu transportu. Kot sem že prej omenil, je na Poljskem 77.141 podjetij, ki imajo med svojimi registriranimi dejavnostmi naveden transport, vendar se jih le polovica ukvarja s transportom kot glavno dejavnostjo. Poleg tega je 77 % takih podjetij, ki imajo v lasti od enega do štiri vozila in nimajo več kot pet zaposlenih. Samo 23 % poljskih prevoznih podjetij ima več kot pet zaposlenih.

Konkurenčnost logističnih in transportnih podjetij lahko merimo na več različnih načinov. Najbolj popularen kazalnik je v zadnjih letih Logistics Performance Index (v nadaljevanju LPI). Računa se za 160 držav, v katerih obstajajo mednarodne povezave, in za dodatnih 130 držav, pri katerih se upošteva notranja logistika. Glede na kazalec LPI lahko povzamemo, da je Poljska na področju zagotavljanja logističnih storitev relativno dobro pripravljena. Ima sicer manjši LPI kot Nemčija in nekatere druge evropske države, vendar je Poljska regionalno gledano uvrščena v skupino vodilnih. Po poročilu za leto 2016 je bila Poljska na 33. mestu med 160. državami. Lahko povzamemo, da so poljska podjetja zmožna konkurirati ostalim in so pripravljena izpolnjevati zahteve strank (Informest, 2012).

2. Pogajalska moč dobaviteljev

V primeru obravnavanega podjetja oziroma v logistični panogi so dobavitelji najbolj pomemben člen za doseganje uspešnosti podjetja. V podjetju ves čas stremijo k temu, da bi si pridobili čim več stalnih strank, katerim tedensko ponujajo enake prevoze. Na ta način je potem lažje narediti tedenski plan. V takih primerih se z dobaviteljem oziroma stranko dogovorijo za nižjo ceno, ki ostaja enaka tudi za naslednje prevoze in se spreminja sorazmerno s količino blaga. S profesionalnim odnosom in dobrim opravljanjem storitev podjetje pridobiva potrebno zaupanje dobavitelja, ki lahko sčasoma ponudi več prevozov, kar je zelo pomembno, saj je transportnih podjetij oziroma konkurence vedno več. V primerih, ko gre za enkratne prevoze oziroma nujne prevoze, je moč na strani podjetja Codognotto in takrat lahko podjetje postavi višjo ceno, ker se zaveda, da jim stranka lahko zaupa. V večini primerov stranke sprejmejo predloge podjetja.

Večji dobavitelji, kot so: XPO, Kuhne+Nagel, DHL, CH Robinson, DB Schenker, ki so obenem konkurenti, se zavedajo, da je prevoznih podjetij veliko in zato so temu primerne tudi cene. V teh primerih so cene zelo nizke in komaj zadostujejo za pokritje stroškov, ki nastanejo na poti brez zapletov. Obenem pa ob taki ceni zahtevajo veliko; poleg sprotnega obveščanja so zelo natančni glede ure naklada oziroma razklada in ne popuščajo. Zato je bolje priti v stik z direktnimi strankami, kot so proizvodna podjetja in trgovine ter z njimi sklepati posel.

3. Pogajalska moč kupcev

Kupci storitev, ki jih nudi podjetje Codognotto, so lahko manjši prevozniki, ki jim podjetje prodaja že dogovorjene prevoze oziroma podjetja (največkrat proizvodnja, trgovine, ...) ki potrebujejo transport produktov iz točke A v točko B in jim zato podjetje Codognotto nudi prostor na kamionu ter čas. S manjšimi prevozniki se je lažje pogajati glede cene, če začneš ponujati, že organizirane prevoze v zadostnem času in ne čakaš na zadnji dan. Veliko je konkurence, zato se dobro plačani prevozi oziroma zanimivi prevozi prodajo neposredno po objavi na spletni borzi. Takšni so naprimer uvozi iz Italije, ki so zelo iskani, posebej za slovenske prevoznike ob koncih tedna, ker se s kamioni vračajo proti domu. Takrat si podjetje lahko privošči nekoliko večje marže za prodani prevoz, kar za kupca pomeni nižjo ceno. Težava nastane pri manj zanimivih prevozi, ki se slabo prodajo, čas naklada oziroma razklada se bliža, podjetje pa nima rešitve. Ker se kupec zaveda, da je podjetje Codognotto v časovni krizi, je pogajanje o ceni toliko težje, saj ima zato kupec v takih pogojih večjo pogajalsko moč. Takrat se navadno logistiki podjetja Codognotto odločijo za višanje cene in dogovarjanje s kupcem. V drugem primeru pa je pogajanje nekoliko drugačno, saj imajo podjetja veliko možnosti za izbiro prevoznika, zato si lahko privoščijo nižjo ceno in zelo velika verjetnost je, da jo bo sprejelo neko drugo podjetje, če podjetje ne izkoristil priložnosti. Za pogajanje o ceni so potrebne izkušnje, zaradi teh lahko

logist pridobi višje plačilo. Kupcu je potrebno pokazati, zakaj si boljši od drugih in zakaj bi moral ravnati tebi zaupati. To je potrebno tudi dokazati, da se bo kupec še kdaj vrnil, kar je povratek kupca v tej panogi zelo pomemben.

4. Potencialna konkurenca

Vedno več je cestnih prevoznikov, ki se vsakodnevno borijo za obstanek in pogosto sprejmejo vsako ponujeno ceno. Z vstopom v evropsko unijo je vedno več prevoznikov z vzhoda, ki so pripravljene za manj denarja opraviti isto storitev, saj so njihovi stroški manjši. Zato je za nas še bolj pomembno ohranjati dobre odnose s strankami, da imamo možnost opravljati njihove prevoze. Za vstop na trg ni posebnih ovir, razen finančnih, zato je trg prenasičen z konkurenco. Za uspešno vodenje podjetja so potrebne izkušnje in mreža poznanstev, saj je ob vsej konkurenci težje dobiti dobro plačane prevoze.

5. Možnost pojava novih nadomestil

Glede na razvoj in položaj v svetu z vidika ekologije je velika verjetnost, da bo sčasoma prevlado v logistični oziroma transportni panogi prevzel železniški promet. Z izboljšavo železniške infrastrukture se bo vedno več podjetij odločalo za tovrstni transport. Prav podjetje Codognotto Italija je v letu 2016 že začelo z železniškim transportom na Poljsko. Tedensko so skupno naredili že približno 150 kamionskih prevozov. Vendar je cestni kamionski prevoz še vedno bolj zanimiv, saj vključuje storitve door-to-door, kar pomeni, da je blago dostavljeno do skladišča podjetja po dogovoru s kupcem.

3.3 Strategija internacionalizacije

3.3.1 Vstop podjetja Codognotto na poljski trg

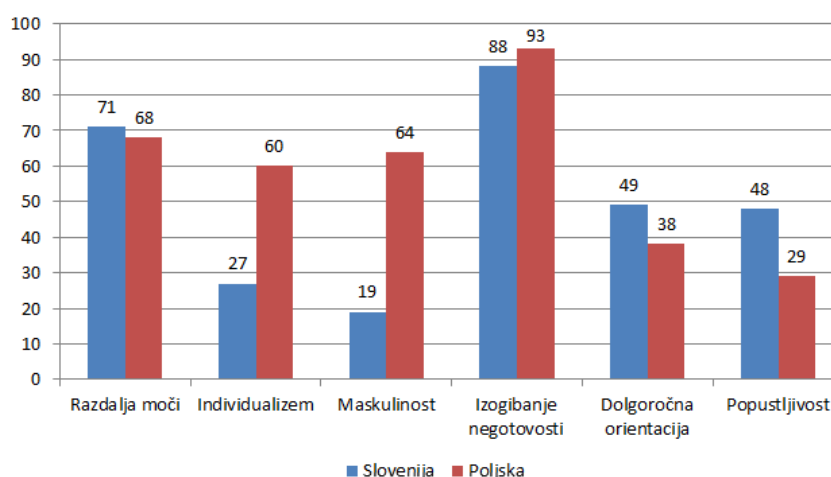
Po mojem mnenju bi se podjetje pri vstopu na nov trg moralo odločiti za stopenjski model – za Uppsala model internacionalizacije. Kakor je bilo predstavljeno že v teoretičnem delu, bi se na podlagi tega modela postopoma vključevali najprej na poljski trg in nato še na nemškega. Trga sta med seboj tesno povezana in trgovanje med njima je zelo uspešno. Najprej bi lahko začeli le z manjšo prisotnostjo na trgu, z nekaj kamioni tedensko, nato bi postopoma povečevali svojo prisotnost.

Začeli bi s pomočjo že obstoječih strank, ki so prisotne na več trgih, te bi nam zaupale nekaj prevozov na Poljsko. V položaju, ko bi bil prevoz samo delni, bi se podjetje lahko oprlo na predhodno omenjene spletne baze ter tako zapolnilo prostor na kamionu oziroma prikolici. Sčasoma in z večjo prisotnostjo na trgu bi bilo potrebno priti v stik s poljskimi podjetji, z njimi skleniti kratkoročne pogodbe za izvedbo njihovih prevozov v že poznane države, kot sta Italija in Francija ter sosednje države. Po mojem mnenju sta si Slovenija in

Poljska kulturološko in jezikovno podobni, saj imata obe slovanske korenine, tako sta komunikacija in razumevanje olajšana.

S pomočjo Geert Hofstede modela, ki vključuje pet dimenzij nacionalnih kultur v povezavi z organizacijsko strukturo, lahko vidimo, da sta si slovenski in poljski trg resnično podobna. Razlika je samo v dveh dimenzijah; in sicer je v eni državi kultura individualistično v drugi pa kolektivno naravnana; v eni državi trg temelji na maskulinnosti v drugi pa na feminilnosti. Iz grafa je razvidno, da se slovenski trg bolj zavzema za solidarnost, kakovost delovnega in običajnega življenja, managerji si prizadevajo za enakopravnost ter cenijo prosti čas ter fleksibilen delovni čas, kar kaže na feminilnost. Na poljskem trgu pa je nasprotno, ta temelji na konkurenci, uspešnosti ter konfliktnosti. V drugi dimenziji pa lahko vidimo, da so Poljaki individualisti, kar pomeni, da se vsak bori zase in za svojo kariero, s takšno naravnostjo se tudi podjetja in celoten trg izboljšujeta. Na drugi strani so Slovenci, ki neradi izstopajo in se raje odločijo za kolektivizem in delitev odgovornosti (Geert Hofstede, 2017).

Slika 2: Geert Hofstede model 6. dimenzij nacionalnih kultur



Vir: Geert Hofstede, 2017.

Poleg tega bi se bilo pri prodoru na poljski trg smiselno, glede na velikost Poljske, osredotočiti naprej na nekaj regij in le izjemoma odstopati od izbranih. Predlagam, da se podjetje Codognotto najprej odloči za bližnje regije, kot so Spodnješlezjsko (Wrocław), Šlezjsko (Katowice) in Loško (Łódź) vojvodstvo, ki so ekonomsko zelo uspešne in imajo veliko industrije (naprimer: v Katovicah je skoraj 40 % prebivalcev zaposlenih v industriji), kar pomeni, da je potrebno vse potrebno za izdelavo in na drugi strani končne izdelke prepeljati na končno lokacijo, seveda z pomočjo transportnih podjetij. Na spodnji sliki je razvidno, da so prej omenjene regije povezane v industrijske grozde in so v njih locirana velika svetovna avtomobilska in ostala proizvodna podjetja, kot so Volvo, Toyota, Opel, Fiat, Electrolux, LG.

Slika 3: Industrijski grozdi na Poljskem



Vir: JPWeber, 2015.

3.3.2 Trženjski splet

a) Proizvod oziroma storitev

Storitve, ki jih nudi podjetje Codognotto, sta primarno transport ter logistika, v zadnjem letu pa se vedno bolj poslužujejo tudi skladiščenja. V tem poslu, tako kot tudi drugje, veliko pomeni kvaliteta dela in še posebej natančnost oziroma točnost. Vedno več podjetij namreč pričakuje, da je pošiljka dostavljena na točno določen dan. Najbolj osredotočeno pa je podjetje na opravljanje in organizacijo transporta po državah EU. Od drugi transportnih podjetij se Codognotto razlikuje po tem, da se ukvarja z bolj **zapletenimi delnimi prevozi**, na primer 5-nakladalnih in 8-razkladalnih lokacij razpršenih po več regijah neke države. **Kompletnih prevozov** se ne loteva prav pogosto, razen, ko gre za posel stalnih strank, ki potrebujejo pomoč. Poleg tega se loteva **nujnega oziroma hitrega transporta**, pri tovrstnem prevozu mora biti prevoz opravljen čim hitreje in takrat gresta na pot dva voznika, da je čas dostave čim krajši.

b) Cena

Cene prevozov so večinoma že določene na trgu in se spreminjajo glede na količino blaga ter kilometrino med krajema naklada in razklada. Poleg tega se cene spreminjajo glede na to, ali gre za delne oziroma kompletne ter hitre prevoze. Največkrat je cena za komplet najmanjša med prej naštetimi prevozi, saj je delo manj zahtevno in vsebuje samo en naklad kot tudi razklad. Nasprotno pa je pri delnem transportu, pri tem je cena sicer nižja, vendar ob združitvi več prevozov skupaj in ob predpostavki, da je tovornjak poln, je cena višja kot pri kompletu.

c) Tržne poti

V začetku prodora na poljski trg bo potrebno povezovanje z že obstoječimi partnerji, s katerimi Codognotto že sodeluje na drugih trgih. V mislim imam predvsem povezovanje poljskega trga s trgi, kot sta Francija in Italija, s katerimi imajo že veliko izkušenj. Poleg tega sta obe državi poleg Nemčije za Poljsko pomembna partnerja, predvsem ko gre za rezervne avto dele. Za dopolnjevanje praznih prostorov na tovornjakih so borze prevozov še vedno dobrodošle, kot sta **Teleroute** za večino evropskih držav in **Timocom** za prevoze v Italiji in Sloveniji ter baza **LKW Walter**, na kateri so kompletni prevozi z nekoliko nižjimi cenami. Poleg tega je zaželeno, da poleg naštetih internetnih borz tovorov v podjetju Codognotto uporabljajo še spletno stran **Trans.eu**, na kateri imajo večjo možnost za prodajo in nakup transportnih storitev na poljskem trgu. Trans.eu je poljska borza prevozov, ki se počasi širi tudi med podjetji v Sloveniji, in na kateri se zaenkrat večinoma ponujajo storitve za vzhodne trge. Čez nekaj časa, ko bodo Codognotto dobil zaupanje in prepoznavnost na Poljskem, lahko počasi pride v **direkten stik s podjetji** in sklene pogodbe o prevozih ter skladiščenju za določeno obdobje. Obenem pa lahko podjetje **sodeluje tudi z bratskim podjetjem Codognotto Polska** oziroma s celotno skupino Codognotto in si z njo pomaga ob pomanjkanju tovara. Zelo dobrodošlo bi bilo, če bi podjetje stopilo v **stik s slovenskimi podjetji**, ki izvažajo na Poljsko, takih je veliko, naprimer: Intra Lighting, Gorenje, Helios, Iskra in druga. Potrebno je omeniti tudi **poslovni klub Triglav-Rysy**, v katerem bi lahko prišli do pravih povezav in poslovnih partnerjev.

d) Trženjsko komuniciranje

Posebne marketinške kampanje v podjetju Codognotto ni oziroma se podjetje ne oglašuje veliko preko medijev. Največjo pozornost podjetje namenja tovornjakom, ki so rdeče barve in imajo razpoznavni znak družbe Codognotto, prav takšne so tudi prikolice. Tovornjaki in prikolice so enotni po vseh poslovalnicah, tako jih je mogoče prepoznati in tudi opaziti. Poleg tovornjakov so v podjetju zelo pozorni na svoje moderno dodelane poslovalnice, ki se nahajajo poleg avtocest in nosijo velik napis Codognotto, ki ga je mogoče videti že iz daljave.

e) Ljudje

Codognotto Slovenija ima približno 50 zaposlenih, od tega jih približno 15 dela v **administraciji oziroma v logistiki ter računovodstvu**. Drugi 35 zaposlenih je **voznikov tovornjakov ter skladiščnikov**, ki so pomembni člani v podjetju. Vsak zaposlen v podjetju je enako pomemben. Pri rekrutiranju novega sodelavca je zelo pomembno, da se preverijo njegove izkušnje in znanje tujih jezikov, najbolj pomembni so trenutno angleški, italijanski ter francoski jezik. Priporočljiv je tudi nemški oziroma katerikoli drug jezik. Za opravljanje dela v logistiki je potrebna velika mera potrpežljivosti in iznajdljivosti, saj so vsakodnevno prisotni psihični napori in težave. Fluktacija pri voznikih je zelo velika, saj je sledenje današnjemu tempu dela zelo naporno in veliko jih službo zapusti že po mesecu dni. Posledično ima **kadrovska služba** veliko dela, saj večina voznikov prihaja iz nekdanje

Jugoslavije in potrebno je urediti veliko dokumentacije. Na drugi strani pa ima podjetje **stranke**, katerim je potrebno velikokrat popuščati in se jim prilagoditi, če hoče obdržati posel.

f) Fizični dokazi

Temeljni fizični dokaz je **poslovna stavba** oziroma sedež podjetja, ker se v celoti izvajajo operacije načrtovanja in upravljanja podjetja. To je dve leti stara moderna poslovna stavba z velikim **parkiriščem in skladiščem**, slednje je vedno bolj polno zaradi pridobljenih strank. Ker stranke največkrat nimajo neposrednega stika s podjetjem oziroma ne obiskujejo poslovnih prostorov razen ob posebnih priložnostih, je za Codognotto Group zelo pomembna urejenost tovornjakov. Večinoma so **tovornjaki** vsi enaki, ne glede to, iz katere poslovalnice prihajajo. Vsi so enotne rdeče barve z razpoznavnim znakom podjetja, ki predstavlja podjetje, z njimi imajo stranke največ stikov. Ker ima skupina Codognotto po celotni Evropi okrog 2000 tovornjakov s prikolicami, je zelo težko poskrbeti, da so vsi v najboljšem stanju. Ob vsakem povratku se v prid vzdrževanja tovornjakov naredi zapisnik in, če je to potrebno, popravi ter čiščenje. Vsak voznik, ki teh pravil ne upošteva, je lahko kaznovan, saj je tudi sam predstavnik podjetja in se mora zato ustrezno vesti. Poleg navedenih fizičnih dokazov je potrebno omeniti tudi **spletno stran**, ki je prevedena v več jezikov in je enaka za vse podružnice družbe Codognotto. Na spletni strani lahko najdemo vse potrebne informacije o podjetju in njegovih storitvah ter kontaktne številke oziroma naslove elektronske pošte.

g) Poslovni procesi

Vsak proces se začne s praznim tovornjakom, ki ga je potrebno napolniti s tovorom. Komerčialist oziroma logistik začne iskati tovor, ki se nahaja v bližini lokacije tovornjaka, da voznik opravi čim krajšo pot in s tem prihrani na prazni kilometrini. Naprej pregleda, če je že kakšna ustrezna ponudba najavljena oziroma dogovorjena in jo je potrebno izvesti. Nato pa ima logist različne možnosti, glede na obstoječo situacijo:

- **Ponudba obstaja in gre za kompleten prevoz**

V primeru, da taka ponudba obstaja, je potrebno vozniku čim hitreje sporočiti prve smernice vožnje in nato stranki najaviti registrsko številko tovornjaka ter prikolice. Po najavi komerčialist preko satelitske komunikacije pošlje vozniku naslov naklada ter razklada ter informacije o pošiljki ter referenčne številke, da ne pride do pomote ob nakladu (naprimer; nakladalno mesto: XY podjetje, Les Bouillens, FR – 30310 Vergèze//13,6 metrov – 8 ton – 33 palet – REF: 255FC263X// Razklad: XYX podjetje, Via del Mulino, IT – 20090 Assago, datum in ure nakladov in razkladov). Ves čas mora biti pozoren na sporočila, ki jih dobi od stranke oziroma voznika, da ne pride do zapletov in da prevoz ter dostava potekata tako, kot je predvideno. Če pride do zapletov, jih mora čim boljše in v najkrajšem možnem času rešiti in to tudi sporočiti stranki. Ob dostavljenem blagu je prav tako potrebno komunicirati s stranko in ji sporočiti, da vse poteka v redu, s

tem ohrani dober odnos. Ko se voznik vrne v podjetje, prinese CMR o opravljenem prevozu, en izvod iz računovodstva skupaj z računom pošljejo stranki. Če je bil CMR pravilno izpolnjen in na njem ni pripomb, sledi plačilo, nakazilo niha od 30 do 60 dni, odvisno od podjetja, ki ga je naročilo. Ko je prevoz plačan, se celoten proces zaključí.

- **Ponudba obstaja in gre za delni prevoz**

Če delna ponudba že obstaja in je lokacijsko primerna, se izvede enak postopek kot v prejšnjem primeru z eno razliko. Poleg najavljenega delnega tovora je potrebno poiskati preko spletnih baz oziroma znanstev še več tovora, na ta način prikolico zapolnimo popolnoma. S pomočjo Timocom oziroma Teleroute komercialist poišče še ostale tovore, se dogovori za ceno in stranki pošlje celotno ponudbo, z vsemi potrebnimi podatki za izvedbo prevoza. Dogodki si nato sledijo po enakem vzorcu kot v prvem primeru in ravno tako se proces zaključí, ko je prevoz plačan.

- **Ponudba ne obstaja**

V primeru, da ponudba ne obstaja, ima komercialist proste roke in lahko s pomočjo strank organizira prevoze oziroma si pomaga s spletnimi iskalniki tovorov. Ostali postopki si sledijo kot v prejšnjih primerih.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem v strnjeni obliki predstavil internacionalizacijo podjetja Codognotto d.o.o. ter izbral boljši trg za vstop oziroma širitev storitev izbranega podjetja. Po mnenju mnogih je internacionalizacija v današnjem času neizbežna, saj omogoča rast in razvoj podjetij in posledično vpliva na državo in njeno ekonomsko stanje. Največkrat se podjetja odločijo za internacionalizacijo v primerih, ko je domač trg omejen in prenasičen. Za ta korak je potrebno predhodno znanje, vzrok in kapital. Za manjša in srednja podjetja strokovnjaki največkrat priporočajo postopno internacionalizacijo, da si najprej pridobijo izkušnje in nato s časom in izkušnjami povečajo svojo prisotnostjo na tujih trgih. Vsako podjetje, ki želi imeti večji promet, prihodke oziroma dobiček mora nenehno stremeti k izboljšanju svojih storitev, k širitvi ponudbe, da je ta boljše od konkurence in tako lahko dosega dobre rezultate. Ker s poceni delovno silo podjetje Codognotto na področju transporta ne more konkurirati ostalim članicam Evropske unije iz vzhodne Evrope, je zelo pomembno zagotavljanje kvalitete z visoko usposobljeno delovno silo. Trg transporta ter logistike je postal z odprtjem meja med državami poln konkurence, ta je pripravljena opraviti storitev za manj denarja, zato se mora podjetje Codognotto izkazati kot boljši in zanesljivejši partner. S svojo velikostjo in velikostjo voznega parka podjetje Codognotto lahko sklepa pogodbe z največjimi podjetji ter za njih opravlja prevoze.

Podatki in informacije, ki so bili pridobljeni za namen te naloge, so lahko dobra osnova za nadaljnjo analizo poljskega trga in oblikovanje celostne strategije vstopa na trg. Pri pisanju zaključne strokovne naloge sem se soočal s številnimi omejitvami, saj je bilo o logistični oziroma transportni panogi v povezavi s Poljsko malo napisanega, prav tako tudi o konkurenci. Pri primerjavi nizozemskega ter poljskega trga sem s pomočjo matrike atraktivnosti prišel do rezultata, da je za podjetje Codognotto d.o.o. boljši poljski trg, saj z rastjo in odpiranjem novih, večjih podjetij, prinaša boljše priložnosti. Pomembno je, da se podjetje na trgu znajde pred konkurenco in ima na tem področju že izkušnje oziroma pozna ovire, ki jih je potrebno premagati na poti do uspešnega poslovanja. Po analizi konkurence in poljskega trga sem ugotovil, da je konkurence oziroma transportnih podjetij veliko, vendar je večina teh podjetij manjših. Pred temi ima Codognotto prednost; v primerjavi s podjetji, ki nudijo večje, dolgoročne pogodbe.

Za konec sem izdelal vstopno strategijo, ki je najbolj primerna za vstop na poljski trg. Glede na zbrane podatke je po mojem mnenju za podjetje Codognotto in njegove storitve najbolj primeren stopenjski model internacionalizacije. Začeti bi moralo z posameznimi prevozi, ki bi jih našli s pomočjo spletnih baz. Na ta način bi bolje spoznali trg ter način dela in nato bi sčasoma povečali prisotnost na trgu s sklepanjem pogodb. Poleg tega bi bilo priporočljivo, da zaradi velikosti trga podjetje najprej posluje v bližnjih regijah in se nato posveti še drugim. V prihodnosti pa bi zaradi partnerskih odnosov Poljske s soslednjimi državami lahko razširili svoje storitve v Nemčijo. Slednja namreč predstavlja največjo poljsko poslovno partnerico.

LITERATURA IN VIRI

1. BMI Research. (2016a). *Netherlands: Freight transport report Q1*. Business Monitor International Ltd. Najdeno 8. marca 2017 na spletnem naslovu <https://researchmonitor-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/web/welcome/home>
2. BMI Research. (2016b). *Poland: Freight transport report Q1*. Business Monitor International Ltd. Najdeno 8. marca 2017 na spletnem naslovu <https://researchmonitor-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/web/welcome/home>
3. BMI Research. (2016c). *Slovenia Freight transport report*. Business Monitor International Ltd. Najdeno 3. marca 2017 na spletnem naslovu <https://researchmonitor-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/web/welcome/home>
4. Ceniga, P., & Sukalova V. (2015). Future of Logistics Management in the Process of Globalization. Najdeno 5. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115009089>
5. Euromonitor International. (2016a). *Business Dynamics: Netherlands*. Euromonitor International. Najdeno 8. marca 2017 na spletnem naslovu <https://researchmonitor-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/web/welcome/home>
6. Euromonitor International. (2016b). *Business Dynamics: Poland*. Euromonitor International. Najdeno 8. marca 2017 na spletnem naslovu <https://researchmonitor-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/web/welcome/home>
7. Euromonitor International. (2016c). *Country Profile: Netherlands*. Euromonitor International. Najdeno 8. marca 2017 na spletnem naslovu <https://researchmonitor-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/web/welcome/home>
8. Euromonitor International. (2016d). *Country Profile: Poland*. Euromonitor International. Najdeno 8. marca 2017 na spletnem naslovu <https://researchmonitor-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/web/welcome/home>
9. Euromonitor International. (2016e). *Economy, Finance and Trade: Netherlands*. Euromonitor International. Najdeno 8. marca 2017 na spletnem naslovu <https://researchmonitor-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/web/welcome/home>
10. Euromonitor International. (2016f). *Economy, Finance and Trade: Poland*. Euromonitor International. Najdeno 8. marca 2017 na spletnem naslovu <https://researchmonitor-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/web/welcome/home>
11. Euromonitor International. (2017). *Brexit Impact on Logistics: Little Impact in 2017, but might change trade routes in the Long-term*. Euromonitor International.

- Najdeno 10. marca 2017 na spletnem naslovu <https://researchmonitor-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/web/welcome/home>
12. Geert Hofstede. (2017). *Cultural dimensions*. Najdeno 20. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/slovenia.html>
 13. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A market-responsive approach* (2nd ed.). London: Prentice Hall.
 14. Informest. (2012). *Poljska logistika, pristanišča in prevoz*. Gorizia: Informest.
 15. International Bank for Reconstruction and Development. (2016). *Trade Logistics in the Global Economy: The logistics Performance Index and its indicators*. Washington: The World Bank.
 16. Predstavitev države Nizozemske (b.l.). V *Izvozno okno*. Najdeno 30. marca 2017 na spletni strani <http://www.izvoznookno.si/countrydocument?id=4259>
 17. Predstavitev države Poljske. (b.l.). V *Izvozno okno*. Najdeno 30. marca 2017 na spletni strani <http://www.izvoznookno.si/countrydocument?id=4257>
 18. Jaklič, M. (1998). *Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion*. Santa Barbara: Competition & Change.
 19. Johanson, J., & Mattsson, L.G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organisation*, 17 (1), 34-48. New York: Taylor & Francis, Ltd.
 20. JPWeber. (2015). *Investors Guide - Poland*. Wrocław: JPWeber. Najdeno 8. Maj 2017 na spletnem naslovu <http://www.jpweber.com/en/media/publications/>
 21. Kenda, A. (2016). 7 glavnih izvoznih trgov: najbolj bo rasla Poljska. *Manager*, 52 (50), 10-13.
 22. Koradžija, N., Tekavec, V., Šubic, P., Hočevar, B., Krivec, V. & Milač, M. (2016). Katere panoge bodo cvetele in katere venele. *Manager*, 52 (50), 14-17.
 23. Kotler, P. (1996). *Marketing Management - Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
 24. Križman A. (2009). Involvement, Knowledge sharing and proactive improvement as antecedents of logistics outsourcing performance, *Economic and Business Review*, 11(3), 233-256. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
 25. Moller, K., & Svahn, S. (2003). *Managing Strategic Nets: A capability perspective*. London: Marketing Theory.
 26. Ogorelc, A. (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 27. Orbanić, J. (2017). Logistične novice. *Transport & Logistika*, 10(1/2), 58-59. Najdeno 15. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.etransport.si/revija/40/januar---februar-2017>
 28. Orbanić, J. (2017). Obeti transportno-logistične panoge v letu 2017. *Transport & Logistika*, 10(1/2), 60-61. Najdeno 15. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.etransport.si/revija/40/januar---februar-2017>
 29. Phadermrod, B., Crowder, R., & Wills, G. (2017). *Importance-Preformance Analysis based SWOT analysis*. *International Journal of Information Management*.

Najdeno 1. julija 2017 na spletnem naslovu
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>

30. Rogaczewski, R. (2013). *International logistic under conditions of business acivity internationalization and integration*. Poznan: Poznan University of Economics.
31. Štor, M., Mušinovič, F., & Urbanc, B. (2011). *Sodobni transport in poslovna logistika*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede Celje.