

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

KATJA SEŠEL

KOPER, 2015

2015

DIPLOMSKA NALOGA

KATJA SEŠEL

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

SPOPADANJE PODJETJA Z IZZIVI NA
PODROČJU EKOLOGIJE

Katja Sešel

Koper, 2015

Mentor: izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Gospodarsko okolje je v zadnjih letih postalo zelo nestabilno in nepredvidljivo, zato so podjetja uspešna samo takrat, kadar se aktivno prilagajajo spreminjajočim gospodarskim razmeram po svetu in doma. Pri oblikovanju strategij za prihodnja leta so nujno potrebne analize okolij, s katerimi preverimo razmere na trgih. Preverjamo zunanje dejavnike izbranega podjetja in panoge, v katerem sodeluje. Diplomaska naloga obravnava področje naprav za tretma voda za evropski trg ter izzive, s katerimi se podjetje spopada na področju ekologije. Namen diplomske naloge je ugotoviti, kako bi lahko podjetje še bolj aktivno delovalo na zunanjih trgih, ter ugotoviti primerne strategije rasti. Diplomaska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del sestavljajo osnovni pojmi in dejstva, v empiričnem delu pa sta predstavljeni dve najosnovnejši analizi, s katerimi lahko ugotovimo dejansko stanje podjetja in načrtujemo izboljšave. Uporabljeni sta bili PEST analiza in analiza Porterjevih petih silnic. Zaključek je sinteza napisanega, hkrati pa so predstavljene tudi ključne ugotovitve in napotnice za nadaljnjo rast.

Ključni pojmi: podjetje, strategija rasti, analiza, strateški program, ekologija, izzivi, makroekonomija.

SUMMARY

Economic environment has become very unstable and unpredictable in the last years. Companies are only successful if they are actively adjusting to rapid changes of economic environment around the world and at home. Analyses are extremely important when we are designing strategies for the future, because they are evaluating macroeconomic conditions. We check external factors of the company and its sector. Diploma thesis discusses company's water treatment plant for European market and its challenges in the sector of ecology. The purpose of the thesis is to discover strategies for the company and get answers on how to become better and more active on these markets. Diploma thesis consists of theoretical and empirical part. Basic notions and facts are defined in the theoretical part. To discover company's challenges and the state of affairs, two basic analyses were used and they are introduced in the empirical part. We used PEST analysis and Porter five forces analysis. The last part consists of synthesis and key findings.

Keywords: company, growth strategy, analysis, strategic program, ecology, challenges, macroeconomics.

UDK: 330.34:502/504(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	2
1.3	Metode za doseg ciljev.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve	3
2	Podjetje, Strategija rasti, zunanje in notranje okolje	4
2.1	Podjetje.....	4
2.2	Vizija, cilji, poslanstvo.....	4
2.2.1	Vizija.....	4
2.2.2	Cilji	6
2.2.3	Poslanstvo	7
2.3	Strategija rasti	7
2.3.1	Notranja rast.....	8
2.3.2	Zunanja rast	9
2.4	Zunanje in notranje okolje	10
2.4.1	Konkurenčnost.....	10
2.4.2	Inovativnost	12
3	Strateško načrtovanje in analiziranje	14
3.1	PEST analiza	15
3.1.1	Politično okolje.....	15
3.1.2	Ekonomsko okolje	15
3.1.3	Socialno-kulturno okolje	16
3.1.4	Tehnološko okolje.....	16
3.2	Porterjevih pet silnic	17
3.2.1	Panožna konkurenca	17
3.2.2	Nevarnost substitutov	18
3.2.3	Pogajalska moč kupcev.....	18
3.2.4	Pogajalska moč dobaviteljev	19
3.2.5	Vstopne ovire.....	19
4	Izzivi podjetja v industriji ekologije	21
4.1	PEST analiza	21
4.1.1	Politično okolje.....	21
4.1.2	Ekonomsko okolje	24
4.1.3	Socialno-kulturno okolje	26
4.1.4	Tehnološko okolje.....	29
4.2	Analiza Porterjevih pet silnic	31
4.2.1	Panožna konkurenca	31
4.2.2	Nevarnost substitutov	32
4.2.3	Pogajalska moč kupcev.....	33
4.2.4	Pogajalska moč dobaviteljev	34

4.2.5	Vstopne ovire.....	36
5	Metode	38
5.1	Opis vzorca	38
5.2	Podrobna analiza intervjuja.....	38
5.3	Postopki dela.....	39
6	Rezultati in sklepne ugotovitve.....	40
	Literatura.....	45

KRAJŠAVE

B2B	Poslovanje s podjetji ali medsebojno poslovanje med podjetji (angl. business-to-business, commerce transaction between businesses)
BiH	Bosna in Hercegovina
BDP	Bruto domači proizvod
EK	Evropska komisija
EU	Evropska unija
IKT	Informacijsko-komunikacijska tehnologija
PEST	Politična, ekonomska, socialna in tehnološka analiza (angl. political, economic, social and technological analysis)
RS	Republika Slovenija

1 UVOD

Globalna konkurenčnost je razmeroma poznano stanje v današnjem gospodarstvu in je tisti pojem, ki potiska podjetja v boj za obstanek. Ta med sabo konkurirajo, spodbujajo inovativno dejavnost, izboljšujejo svoje sposobnosti in snujejo strategije rasti. Brez podpore svojih zaposlenih, tehnoloških inovacij, managerske intuicije in analitičnih znanj pa so možnosti za obstoj zelo majhne. Podjetja so prisiljena k iskanju alternativnih poti, ki jih podprejo z opravljenimi analizami in si s tem zagotovijo številne konkurenčne prednosti.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Gospodarsko okolje se vse od začetka 19. stoletja in pojava industrijske dobe spreminja; nekatera področja na boljše, druga na slabše. Prav zaradi gospodarskih nihanj so se podjetja spopadala s spremembami na trgih in se skušala temu prilagajati. Prvo razmišljanje o nekakšnem sistemu se je pojavilo okoli leta 1900 in se je imenovalo budžetiranje. Poudarek je bil na nadzoru odklonov v poslovanju in pripravi letnega budžeta (Aaker 2001, 9–11). Ta podatek nam pove, da so v preteklosti že razmišljali, kako bi z boljšo organizacijo postali uspešni in boljši od konkurence.

V današnjih časih pa ima prilagajanje spremembam večje razsežnosti kot jih je imelo pred nekaj desetletji. Tehnologija je napredovala na vsakem področju, zato se poleg nenehnemu prilagajanju in odzivanju na spremembe pridružuje še vedno večja tekmovalnost in konkurenca. Podjetja z inovativnimi koncepti lažje uspejo kot nekatera druga, ki so samo sledilci ali posnemovalci. Na kakšen način pa se podjetje spopada z izzivi, ki jih ponujajo različni trgi, pa je odvisno od samih strategij, ciljev in naravnosti podjetja k aktivnemu ali pasivnemu delovanju v sektorju. Sistem, ki je stopil v veljavo v 80. letih 20. stoletja in ga uporabljajo skoraj vse organizacije, z namenom konkurenčnosti, je strateški menedžment in marketing. V okviru strateškega marketinga so predvidene faze, ki zagotavljajo podjetjem najboljše izhodišče za nadaljnjo rast. Radonjič in Iršič (2011, 138) navajata, da so te faze sledeče:

- strateško analiziranje;
- strateška diagnoza;
- strateško načrtovanje marketinga;
- izvajanje in nadzor.

Poudariti je potrebno, da so tolikšne spremembe na trgih odvisne od različnih faktorjev. Najpomembnejši problem predstavljajo kupci, od katerih se prične verižna reakcija problemov. Živimo v času, kjer je trg zasut z najrazličnejšimi izdelki in storitvami, zato se ne smemo čuditi, da kupci ne zaupajo več nekemu podjetju, izdelku ali storitvi. Poleg ostalih konkurentov, substitutov in dobaviteljev, se moramo potem ukvarjati še z odjemalci, ki so nezvesti. Nezvestoba pa izhaja iz kriznih razmer, kjer so se cene nekaterih vsakdanje

uporabljenih izdelkov povečale. Radonjič in Iršič (2011, 184) ugotavljata: »Na izbiro izdelkov močno vpliva odjemalčevo premoženjsko stanje, ki je sestavljeno iz razpoložljivega dohodka, premoženja in prihrankov, dolgov, posojilne sposobnosti in nagnjenosti k porabljanju in varčevanju.« Odjemalci zaradi svojih finančnih zmožnosti kupujejo najcenejše izdelke in zaupajo tistemu podjetju, ki jim takšne izdelke ponuja. Nelojalnost večinoma ni zavestna odločitev kupca, ker so jih gospodarske krizne razmere prisilile k spremembi njihovih nakupovalnih navad. Na osnovi tega lahko sklepamo, da gre za začaran krog, kjer se podjetja, kupci in država spopadajo z enakimi problemi.

Poslovanje na določenem tržnem segmentu je izjemno naporno in če želimo biti uspešni, si moramo zadati jasne, točno določene cilje, začrtati izvedljivo strategijo rasti, ki bo na kratek ali dolgi rok prinesla rezultate, premagovati konkurenco in biti na svojem področju vedno bolj iznajdljivi in inovativni. Managerji morajo v podjetju opraviti temeljite analize, brez katerih ne moremo osnovati dobrega načrta za prihodnost. Po ugotovitvah Radonjiča in Iršiča (2011, 133–134) so strateške analize prve faze v procesu strateškega marketinga in predstavljajo raziskovalno aktivnost organizacije. Z njimi poskušamo pridobiti informacije o stanju zunanjega okolja. Te informacije so pomembne za kasnejše odločanje pri strateških aktivnostih. Ponavadi sta PEST analiza in analiza Porterjevih petih silnic najosnovnejši, ker dajeta podroben vpogled v okolje poslovanja podjetja.

V diplomski nalogi smo se osredotočili na zgoraj omenjeni analizi, s katerima smo pridobili informacije, ki bi lahko pomagale izbranemu podjetju. Izziv, ki smo si ga zastavili, je ugotoviti stanje podjetja na trgih Jugovzhodne Evrope na področju čistilnih naprav. Analizo opravljamo, ker gre za eno izmed ključnih sistemov za doseganje konkurenčne prednosti podjetja X na trgu.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen:

- Spoznati panogo ekologije in področje tretmaja voda preko podjetja X in hkrati oceniti uspešnost podjetja pri spopadanju z izzivi, ki jih zunanje okolje ponuja.

Cilji, ki jih želimo doseči so naslednji:

- Na podlagi intervjuja z managerjem izbranega podjetja ugotoviti ključne faktorje uspešnosti za rast in razvoj podjetja v panogi ekologije in na področju tretmaja voda.
- S pomočjo dveh strateških analiz (PEST analiza in analiza Porterjevih petih silnic) pridobiti ustrezne informacije o zunanjem okolju izbranega podjetja X.
- Pojasniti izzive, ki se pojavljajo v panogi ekologije in na področju tretmaja voda.
- Ugotoviti, ali lahko na spremembe pravočasno vplivamo z omenjenimi analizami.
- Predstaviti rešitve za izbrano podjetje, ki lahko prerastejo v strategije za nadaljnjo rast.

1.3 Metode za doseganje ciljev

Pri pripravi diplomske naloge smo uporabili primarne in sekundarne vire. Pod primarne vire spada intervju, ki smo ga izvedli v podjetju z vodjo prodaje, v pomoč pa je bil tudi mentor iz podjetja, vodja oskrbe projektov in referent nabave. Sekundarni viri pa so vsi ostali besedilni in kvantitativni podatki, ki smo jih pridobili preko statističnih podatkov, že urejenih besedil, knjig, raziskav in člankov.

V diplomski nalogi smo uporabili dve metodi za doseganje ciljev. V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo, in sicer za predstavitev osnovnih pojmov in dejstev, ki smo jih zasledili s preučevanjem literature, v empiričnem delu pa metodo analize vsebine, s katero smo pridobljene informacije iz intervjuja razčlenili in na podlagi vsega pridobljenega izdelali analizo ter podali ključne ugotovitve.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da je panoga ekologije v porastu. Podjetja, ki so ujela korak z razvijanjem te tehnologije, so prevzela vaje in so na vrhu verige, vsi ostali so samo posnemovalci ali sledilci. Zaenkrat se podjetjem še ni potrebno toliko odzivati na spremembe, kot je to potrebno npr. podjetjem v telekomunikacijski industriji, kjer je trg zelo zasičen. Pričakujemo pa lahko, da se bo ista stvar zgodila tudi v panogi ekologije.

Podjetja, ki poslujejo v panogi ekologije, so izjemno inovativna in razvojna podjetja. Predpostavljamo, da je v vsakem podjetju vzpostavljena poslovna funkcija, ki se ukvarja s področjem strateškega menedžmenta. Ta sistem temelji na ugotovitvi, da morajo strateške odločitve biti sprejete izven načrtovanega cikla. Hitro in nenehno spreminjanje povpraševanj je v preteklosti narekovalo njegov razvoj. Sistem se je zaradi hitrega odzivanja utrdil in je danes eden izmed ključnih sistemov za oblikovanje aktivne tržne strategije. Je proaktiven in usmerjen v prihodnost. Podjetje pa lahko na podlagi ustreznih informacij sledi državnim, političnim, tržnim ukrepom, potrebam odjemalcev in tehnološkemu razvoju (Radonjič in Iršič 2011, 39).

Omejitve pri obravnavanem problemu so poslovne skrivnosti izbrane organizacije, ki jih v diplomski nalogi ne smem predstaviti, podjetje pa smo označili s črko X. Hkrati pa gre za problem enega podjetja. To pomeni, da v raziskavo nismo vključili vseh organizacij v izbrani panogi. Omeniti je potrebno, da gre za podjetje, ki sodeč po prvih podatkih, še vedno uspešno deluje in se spopada s kriznim gospodarstvom, zato bodo izsledki raziskav mogoče predobri, da bi osnovala kakšno močno nadaljnjo strategijo rasti.

2 PODJETJE, STRATEGIJA RASTI, ZUNANJE IN NOTRANJE OKOLJE

To poglavje je namenjeno predstavitvi in pojasnitvi pojmov iz področja obravnavane tematike. Podjetje, strategija rasti, zunanje in notranje okolje z izzivi, konkurenčnost in inovativnost so najosnovnejši pojmi, ki predstavljajo temelje tega poglavja.

2.1 Podjetje

Podjetje lahko pojmuje iz različnih zornih kotov. Od organizacijskega in političnega vidika pa vse do ekonomskega in socialnega vidika.

»Organizacija je sistem ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov (koristi) in mu določajo zamisli, poslanstvo, vizijo, smotre in cilje ter v njem delajo ali z njimi sodelujejo. Tako opredeljena organizacija je pojmovana široko in brezčasno. Podjetje pa je konkretna oblika organizacije kot poslovnega in sočasno tudi interesnega (političnega) sistema v tržnem gospodarstvu.« (Kralj 2001, 34)

Bojnec in drugi (2007, 38) navajajo, da je podjetje pravna tvorba, ki ima praviloma pridobitni namen (ustvarjanje dobička) in gre za skupek organiziranega premoženja in je namenjen samo za opravljanje gospodarske dejavnosti. V tem primeru bi to pomenilo, da se podjetje ne prepleta z osebnim življenjem podjetnika.

»Za uspešno obvladovanje podjetja je koristen sistemski pristop. To pomeni, da gledamo na podjetje kot na sistem, ki je sestavljen iz notranjih sestavin,« navaja Kralj (2001, 35). Če teorijo razčlenimo, gre za organizacijo podjetja po funkcijah ali po dejavnosti ali po enotah, kjer ima vsaka veja podjetja svoj namen, kot je npr. enota za obvladovanje stroškov.

2.2 Vizija, cilji, poslanstvo

Vizija, cilji in poslanstvo so osnove, ki jih mora podjetje zelo dobro načrtovati. So sorazmerno povezani pojmi. Brez enega ni drugega in obratno.

2.2.1 Vizija

Biloslavo (2008, 103–104) navaja, da je obvladovanje organizacije oz. podjetja težavna naloga, če ga obravnavamo kot skupnost interesov. Vsak posamezen delavec sledi svojim interesom in velikokrat podjetja propadejo zaradi križanja teh. V vsakem primeru je zato potrebno osnovati vizijo podjetja, ki je rezultat interesov v podjetju.

»Za katerokoli podjetje v sodobnem svetu je izbira poti, po kateri potuje še kako pomembna. Nujen pogoj, da podjetje izbere najboljšo in najbolj učinkovito pot, je – *vedeti, kam gre*,« nam

v svoji knjigi opiše Lešnik (2008, 159). Takšna podjetja se razlikujejo od vseh ostalih zaradi jasne vizije in začrtanih smernic za prihodnost.

»Vizija, kot jo razumemo v strateškem managementu, je projekcija organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije.« (Biloslavo 2008, 104)

Lešnik (2008, 32) se z zgornjo utemeljitvijo strinja, in sicer opredeljuje vizijo kot posplošen opis želene prihodnosti in pojasnjuje, da je učinkovita vizija ključen element motivacije, ker postavi temelje za strateške načrte, predvideva pot za uresničitev scenarijev in načrtov ter spodbuja nove načine razmišljanja.

Uspeh podjetja temelji na ustvarjalnosti in učinkovitem delu. Podjetje z dobro začrtanimi načrti ima veliko več možnosti za obstanek in uresničljivo prihodnost kot pa podjetje, ki tega nima. Predstava o uresničljivi prihodnosti lahko močno vpliva na motivacijo vseh zaposlenih, kar pomeni, da še preden opredelimo jasno vizijo, nas ustvarjanje te motivira (Lešnik 2008, 163–164).

Vizije so za podjetja izjemno pomembne. Brez njih podjetja ostanejo v preteklosti in ogrozijo svoje zmožnosti za preživetje v takšnem dinamičnem okolju, ki ga sedaj ponuja svetovno gospodarstvo. Priseganje na preverjene rešitve nekako ne zadošča več, zato so podjetja prisiljena k ustvarjanju nove prihodnosti. Vizija pa sama po sebi nima samo zmožnosti pozitivnega vpliva na podjetje, ampak tudi na ljudi, ker jih skupne sanje združujejo, vizija pa usklajuje želje in pričakovanja. Počutijo se bolj pripadni in zvesti nekemu podjetju (Lešnik 2008, 164).

Potrebno pa je poudariti, da vizija lahko močno zviša uspešnost podjetja in občutek pripadnosti, vendar so izjeme, ki lahko brez vizije tudi uspešno preživijo. Res je, da je ta odstotek veliko manjši, kot je pri podjetju z vizijo. Lešnik (2008, 169) pojasnjuje, »da so podjetja brez vizije lahko učinkovita, vendar to velja v okoliščinah, kjer ni ostre konkurence in dinamičnih sprememb.«

Pot do uspešne in učinkovite vizije je skoraj vedno težka. Potrebno je upoštevati vse dimenzije načrtovanja, gledati v prihodnost in podati takšno vizijo, ki bo vsem zaposlenim dajala občutek pripadnosti podjetju. Lešnik (2008, 179–182) pojasnjuje, da takšno vizijo dobimo z začrtanjem predstave o zeleni prihodnosti in upoštevamo:

- jasnost;
- širši pogled;
- izogibanje pastem.

2.2.2 Cilji

Delovanje organizacije in obvladovanje udeležencev obsega neobvladljivo množico sestavin in dejavnikov, ki jih ni mogoče zanesljivo napovedati. Potrebno je izbrati poenostavljeno miselno podobo najpomembnejših sestavin. Takšna podoba obsega cilje in doseganje ciljev, ki se imenuje strategija rasti. Strategija rasti pa obsega dejavnosti in sredstva za doseganje ciljev ter za urejenost ciljev. Skupaj ti dve sestavini tvorita politiko organizacije (Biloslavo 2008, 42–43).

»Med v okviru filozofije podjetja sprejetimi vrednotami, cilji in izidi obstaja veriga povezanosti: vrednote – norme – načela – merila – cilji – izidi.« (Kralj 2001, 67)

Kralj (2001, 68) govori o sami hierarhiji ciljev, kar pomeni, da čim višje je nek cilj v hierarhiji, tem bolj je temeljen in usmerjevalen in se izraža bolj opisno in manj številčno. To pomeni, da je na vrhu lestvice smoter oz. temeljni cilj organizacije, ki je dolgoročen in se iz njega opredeljujejo razvojni cilji, na koncu lestvice pa se nahajajo sprotni oz. tekoči cilji, ki so bolj kratkoročne narave.

Biloslavo (2008, 108) navaja, da so smotri ali temeljni cilji tisti, zaradi katerih nekaj obstaja. So končni razlog delovanja organizacije in tudi središčni motiv zaposlenih. So vršni cilji, kar pomeni, da so razvojni in sprotni cilji podrejeni njim. Ti pa so bolj kratkoročni od vršnih ciljev.

Smotri organizacije imajo tri osnovne namene (Biloslavo 2008, 108–109):

- opravičujejo obstoj organizacije;
- oblikujejo vodila, ki naj jim sodelavci sledijo;
- določajo najsplošnejše standarde za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije.

Razvojni oz. strateški cilji zagotavljajo srednjeročno uspešnost podjetja preko novih programov – proizvod ali družina proizvodov, hkrati pa prispevajo k snovanju smotrov in temeljnih zmožnostih organizacije (Biloslavo 2008, 171).

Pri razvojnih ciljeh je potrebno preveriti, ali za vsakega izmed njih obstaja razvojna strategija (dejavnost, urejenost in sredstva) in ali lahko cilj dosežemo ob predvidenih spremembah v okolju. Dobri cilji so (Biloslavo 2008, 172):

- merljivi;
- dosegljivi;
- usklajeni.

»Čeprav ima organizacija še tako jasno vizijo in smotre, poslanstvo in kulturo, opredeljen koncept sredstev in zlasti podrobno izdelano razvojno politiko, obstaja in deluje samo in

izključno v sedanosti,« ugotavlja Biloslavo (2008, 297). To pomeni, da mora sedanost izražati temeljne in razvojne cilje ob vključevanju sprotih, kratkoročnih ciljev.

Sprotne oz. operativne cilje merimo z enotnimi merili uspešnosti, ki izhajajo iz razvojnih ciljev in te podpirajo. So bolj kratkoročni od razvojnih ciljev in tudi bolj konkretnjši (Biloslavo 2008, 297).

2.2.3 Poslanstvo

»Poslanstvo nam pove, zakaj organizacija obstaja (komu je namenjena in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove, kaj organizacija počne in česa ne počne. Ima dva vidika, ki se med seboj prepletata. En vidik je tržni vidik – okvir programov organizacije, drugi vidik pa je širši interesni vidik, ki opredeljuje smoter oz. smotre organizacije,« pojasnjuje Biloslavo (2008, 114). K čim večji uspešnosti in učinkovitosti poslovanja pa se v literaturah navaja tesno sodelovanje obeh vidikov, kajti tako okvir programov podjetja kot smotri podjetja so bistvenega pomena.

»Osnovno poslanstvo nekaterih podjetij lahko ostaja sto let nespremenjeno. V drugih se lahko zaradi sprememb v okolju na vsakih dvajset let, deset ali celo manj let pojavi potreba po njegovem prilagajanju novih stvarnosti.« (Lešnik 2008, 130–131)

Lešnik (2008, 134–135) navaja, da je ena izmed bistvenih razlik med visoko učinkovitimi podjetji in tistimi, ki se komaj prebijajo v tem, da imajo razmerje med poslanstvom podjetja in osebnimi poslanstvi njegovih ljudi zelo majhno. Ljudje, ki so s podjetjem povezani, bodo prispevali boljše svojo učinkovitost in uspešnost kot tisti, ki se počutijo odtujene od podjetja. Dejstvo je, da bodo ljudje, ki imajo skoraj podobno lastno poslanstvo kot njihovo podjetje, imeli večjo energijo in navdušenje za delo.

Za osnovanje poslanstva poznamo dva vidika oz. pristopa k razpravi. Poslanstvo lahko opredelimo kot razjasnitev ciljev in namena podjetja ali pa kot razjasnitev dejavnosti podjetja. »Oba pristopa se ne izključujeta. Nasprotno. Lahko se dopolnjujeta. Razprava se lahko najprej dotakne ciljev, potem pa dejavnosti, s katerimi se skuša podjetje približevati tem ciljem. Enako mogoča je tudi obratna pot. Vsekakor je pomembno, da podjetje pri opredeljevanju poslanstva ubere pot, ki je njegovim ljudem (in njihovim izkušnjam) najbolj razumljiva in blizu.« (Lešnik 2008, 139–141)

2.3 Strategija rasti

»Rast v podjetju lahko nastane zgolj kot prilagajanje vodenja podjetja razmeram (predvsem zunanjim dejavnikom), kar imenujemo pasivna strategija, ali pa kot aktivna strategija, to je, da

vodstvo podjetja (dinamični podjetnik) aktivno uvaja pogoje za rast (notranji dejavniki).« (Šoln 2002, 9)

Dubrovski (2004, po Bertoncelj 2008, 27) navaja: »Koncept rasti lahko temelji na samostojni poti, pri čemer so pogoste omejitve pri virih sredstev, na rasti s poslovnimi in kapitalskimi povezavami (dodajanje novih zmogljivosti, programov in virov sredstev) ter na rasti z integriranjem in diverzificiranjem (prevzemanjem programov, dobaviteljev, odjemalcev in dejavnosti tržnih poti).« Za katero od naštetih strategij rasti se bo podjetje odločilo, pa je odvisno od načina poslovanja, ciljev, vizije in poslanstva, metod, aktivnosti, napredka, vprašanja strategij, rezultatov in prilagojenosti ter odziva na spremembe.

Strategija rasti je del poslovnega načrta in del celotne strategije podjetja. Naravnane so na rast podjetja in nastanejo na podlagi natančnih analiz, informacij, podatkov in številskih napovedi (Pučko 1996, po Šoln 2002, 9–10).

2.3.1 Notranja rast

Notranja rast podjetja je rast, ki jo mora podjetje venomer pospeševati, da se lahko razvija in je konkurenčno na trgu. Gre za rast obsega poslovanja v že obstoječih zmogljivostih ali pa gre za dejansko širitev poslovanja, kjer je največji poudarek povečevanje tržnega deleža. Za osnovanje notranje rasti je potrebno analizirati poslovne programe, ki jih ponujajo na trgu, organizacijsko strukturo, procese in oddelke, sestavljene iz ekip ljudi (Bertoncelj 2008, 27–28).

Notranja rast je oblika trajnostne rasti, kar pomeni, da mora podjetje venomer skrbeti za to, da so poslovni programi, procesi, ljudje, organizacijska struktura na optimalni ravni. Je malenkost bolj dolgoročne oblike, saj lahko organizacija s pravilno rabo vseh sredstev, ki predstavljajo notranje dejavnike, zagotavlja trdno konstantno rast. Po določenem obdobju pa se spremembe na trgu oz. v zunanjem okolju zopet spremenijo v smer, ki nam ni naklonjena, zato je potrebno notranjo strategijo rasti zopet optimirati in spremeniti na bolje.

Notranja strategija rasti mora biti skrbno načrtovana in nadzorovana. Pri tem smo lahko uspešni z realizacijo naslednjih poslovnih aktivnostih (Bertoncelj 2008, 29):

- opis obstoječega stanja s kratkim pregledom preteklega poslovanja;
- konkreten predlog rasti;
- načrt financiranja projekta;
- analiza možnih alternativ;
- poslovna in ekonomska upravičenost projekta;
- predračun stroškov;
- predračun finančnih kazalnikov;
- analiza občutljivosti v različnih scenarijih;
- predviden učinek na obstoječe poslovanje in podjetje kot celoto.

Bertoncelj (2008, 29) pa poudarja, da analiza notranjega okolja ni dovolj, ker je potrebno izvesti tudi analizo zunanjega okolja. Dejavniki, ki jih je potrebno proučiti, so:

- trgi in konkurenca;
- kupci;
- dobavitelji;
- vplivni vodje;
- pravni dejavniki;
- ekonomski dejavniki;
- tehnološki dejavniki;
- socialno demografski dejavniki;
- proizvodni dejavniki.

Analiza notranjega in zunanjega okolja je za podjetje izjemno pomembna, ker se dejavniki ene in druge strani venomer spreminjajo, a tudi vplivajo drug na drugega. Za primer lahko podamo tehnološko inovacijo, ki prispe na določen segment trga. Ta prinese nastanek sprememb v tehnologiji, kar povzroči, da po analizi notranjega okolja ugotovimo zastarelo opremo in proces v našem podjetju. Potrebna je reorganizacija in prilagajanje na spremembe, da bomo delovanje podjetja izboljšali. Oblikuje se nova notranja strategija rasti, ki pa izvira iz spremembe zunanjega dejavnika.

2.3.2 Zunanja rast

Zunanja rast je rast podjetja na podlagi izkoriščanja zunanjih vplivov, ki jih zaznavamo ob interakciji s preostalimi ekonomskimi subjekti na lokalnem in globalnem trgu. Gre predvsem za ekonomično povezovanje in združevanje z drugimi podjetji, da bi pridobili konkurenčne prednosti in izkoristili priložnost, ki jo ponuja trg (Grmek 2006).

»V današnjem času notranji viri pogosto niso več dovolj za zagotavljanje ustrezne rasti, zato se podjetja osredotočajo na zunanje vire za rast. Z vključitvijo zunanjih virov v svoj poslovni sistem podjetja praviloma dosegajo večje stopnje rasti.« (Bertoncelj 2008, 31)

Vzrok, da notranji viri niso več dovolj, se skriva v današnjem gospodarstvu, ki je že tako nasičeno z izdelki in storitvami, da podjetju dejansko ne preostane drugega, kot da se npr. poveže s konkurenco ali jo celo prevzame ali pa uredi notranja razmerja. V veliki večini raziskanih primerov lahko ugotovimo, da podjetja uporabljajo kombinirane strategije rasti, torej uporaba notranje rasti in zunanje rasti. Uporaba notranje rasti, kot smo že omenili, ni več dovolj.

Druga najpogostejša taktika je uporaba izrazite zunanje rasti s prevzemi podjetij. Pučko (1996, po Bertoncelj 2008, 32) navaja, da so gonilna sila prevzemov naslednji dejavniki:

- hitro razvijajoče gospodarstvo;
- tržne priložnosti;

- zunanja ekonomija in njeni učinki;
- ekonomija velikega obsega z zagotavljanjem poslovne fleksibilnosti;
- poslovna področja, ki obljublajo poslovno potencialno rast.

Zunanja strategija rasti obsega:

- prevzem;
- združitve.

Prevzem definiramo kot pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki pridobiteljem daje zadosten delež glasovalnih pravic, da lahko vpliva na poslovanje prevzetega podjetja. Združitve so obojestransko želeno povezovanje podjetij, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno samo. Poznamo dve obliki združitve, in sicer pripojitev pomeni, da prevzemno podjetje izda nove delnice v zameno za delnice prevzetega podjetja, ki preneha obstajati, pri spojitvi pa gre za ustanovitev nove kapitalske družbe, na katero preide premoženje vseh družb, ki se spajajo med sabo (Bertoncelj 2008, 15–18).

2.4 Zunanje in notranje okolje

Zunanje okolje organizacije je okolje, v katerem podjetje deluje in se mu mora tudi prilagajati, ker gre za vsakodnevno spreminjajoče okolje. Zunanje okolje vključuje zunanje dejavnike. To so naravne razmere, znanstveni in tehnološki vplivi, državni in družbeni vplivi, gospodarske razmere in javno mnenje. Smatrajo se za odsev okolja (Kralj 2001, 36).

Jaklič (1999, po Jakara 2008) navaja, da notranje okolje predstavlja kulturo podjetja oziroma glavne interesne skupine znotraj njega (zaposleni, lastniki, nadzorni svet, uprava). »Notranje dejavnike sestavljajo poslovne prvine, kot so finančna sredstva, delovna sredstva in predmeti dela ter tudi angažirane tuje storitve. Za notranji dejavnik je mogoče šteti tudi strukturno organiziranost in samo organiziranje.« (Kralj 2001, 37)

Uspešnost in učinkovitost podjetja lahko dosežemo z aktivnim prilagajanjem na spremembe v zunanjem in notranjem okolju. Kakšno pot pa si bo podjetje načrtalo, pa je odvisno od vseh dejavnikov, ki so se v določenem času spremenili. Pri samem prilagajanju na spremembe so podjetja odvisna od svojih lastnosti, pri katerem bomo izpostavili dve, ki sta v 21. stoletju med najpomembnejšimi. To sta konkurenčnost in inovativnost.

2.4.1 Konkurenčnost

»Konkurenca na trgu posamezno podjetje sili k čim učinkovitejši izrabi proizvodnih dejavnikov, dobri organizaciji ekonomske dejavnosti, čim boljšemu ravnanju z ekonomskimi subjekti, s katerimi sodeluje (potencialnimi kupci, dobavitelji, zaposlenimi, vlagatelji in drugimi),« ugotavljajo Bojnec in drugi (2007, 61).

Radonjič in Iršič (2011, 199) ugotavljata, da lahko konkurenčnost definiramo kot obstoječo ali potencialno sposobnost organizacije, ki oblikujejo izdelke ali storitve, ki so kot celota privlačnejše od konkurenčnih izdelkov in storitev.

Konkurenčna prednost je prednostni položaj pred konkurenco v svoji panogi.

Selan (2004, 11–13) navaja, da obstajajo trije osnovni viri konkurenčnih prednosti:

- ustrezno znanje;
- ustrezna sredstva;
- ustrezna kontrola.

»Znanje zagotavlja ključnim ljudem v podjetju sposobnost, da delajo boljše od drugih. Znanje predstavlja vir priložnosti za doseganje konkurenčne prednosti. Obstaja veliko vrst znanja (razvojno, proizvodno, marketinško, finančno, informacijsko ipd.) na različnih področjih, s katerimi podjetje dosega konkurenčne prednosti. Znotraj teh področij pa obstajajo še specialna znanja, ki omogočajo strokovnjakom, da bolje razvijajo, oblikujejo, proizvajajo in tržijo izdelke ali storitve. Posebna so managerska znanja, s katerimi management določa poslanstvo podjetja, iz katerega izhajajo, ter cilje in ustrezne konkurenčne strategije.« (Selan 2004, 12–13)

Ustrezna sredstva so ključni dejavnik pri konkurenčni prednosti. Distribucijska mreža, prodajno osebje, tehnološka oprema in finančni položaj podjetja so izjemnega pomena (Selan 2004, 12–13). Brez razvite distribucije (maloprodaja, veleprodaja) nimamo velike mreže podjetij, ki bi zagotavljale, da določen izdelek pride do odjemalca v nepoškodovanem paketu v določenem sprejemljivem času in na prodajne police. Brez tehnološke opreme je podjetje prepuščeno nemilosti vseh ostalih, ki najnovejšo opremo imajo in na tak način v današnjem informacijskem svetu ne more konkurirati. Finančni položaj podjetja pa je pomemben zato, ker brez denarja si, vseh teh omenjenih stvari, žal nobeno podjetje ne more privoščiti.

Selan (2004, 12–13) pojasnjuje, da ustrezna kontrola daje informacije managerjem o trenutnem stanju podjetja, hkrati pa daje navodila o združitvi virov in znanj za doseganje konkurenčnih prednosti. Pod nadzor uvrščamo spremljanje kontrole stroškov, finančnih tokov, spremljanje učinkovitosti zadovoljevanja odjemalcev, razvoja izdelkov, nabavnih in prodajnih učinkov. Vse to pa vodi v izboljšanje poslovanja na tri načine:

- zagotavlja informacije za poslovno odločanje;
- prispeva k boljšemu komuniciranju med managerji na različnih nivojih;
- ugotavlja, ali so bili cilji doseženi, kje so odstopanja in zakaj.

Fatur in Likar (2009, 29) navajata, da so človeški viri in gospodarjenje z njimi postali ključni dejavnik konkurenčnosti podjetja na svetovnem trgu. So zanesljiv vir konkurenčnosti, saj vzbudijo zanimanje kupcev, razširjajo trg in dajejo prednost podjetju, da je eno izmed vodilnih na trgu.

V literaturi o konkurenčnosti poslovanja in konkurenčnih prednosti se navajajo različne postavke. Avtorji knjig o konkurenčnih prednostih navajajo konkurenčnost zelo različno, ker je poleg teorije način pisanja tudi malo subjektiven. Enotni so si samo na širšem področju, kjer so mnenja, da so konkurenčne prednosti tiste, ki podjetje postavijo v vodilni položaj pred vsemi ostalimi. Katere prednosti so to, pa je odvisno od vsake organizacije posebej.

2.4.2 Inovativnost

»Inovacija je nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu ali uporabi v okviru postopka in se izkaže za koristno.« (Fatur in Likar 2009, 13)

Inovativnost je »glavna sposobnost podjetja za to, da se prilagodi spremembam v zunanjem in notranjem okolju. Podjetje mora k inovativnosti odločno pristopiti, biti podprto z dejanji, ki ustvarjajo takšno okolje, v katerem se zaposleni pri inoviranju počutijo tako udobno, da inovacije dejansko začnejo ustvarjati.« (Fatur in Likar 2009, 36)

Fatur in Likar (2009, 30–31) merita inovativnost podjetja po procesih, ki pripeljejo do invencijsko-inovacijskega sistema:

- pridobivanje novih idej razumemo kot skupek vseh aktivnosti v podjetju, s čimer iščemo inovacijske ideje (invencije);
- vrednotenje idej pomeni proces ugotavljanja, katera ideja ima večjo korist ali vrednost in kakšna je njena ocena;
- uporaba novih idej je pretvorba invencije v inovacijo, kar pomeni pretvorba v izboljšan izdelek, postopek ali izboljšano storitev;
- spodbujanje in pospeševanje inovativnosti v podjetju lahko pomeni samo eno, in sicer promoviranje, nagrajevanje in ustvarjanje priložnosti za invencijsko-inovacijski sistem.

Inovativnost podjetja se tesno prepleta z drugo najpomembnejšo lastnostjo podjetja, in sicer s konkurenčnostjo. Fatur in Likar (2009, 25) pojasnjujeta, da lastno znanje in inovacijsko-razvojna usmeritev podjetja ustvarjata pogoje za vodilni položaj na trgu. Inovativnost naj bi bila temelj strategije, celotni sistem vrednost in ciljev v podjetju pa naj bi moral spodbujati kreativno razmišljanje. Podjetja, ki so inovativno naravnana, nenehno preverjajo možne izboljšave v notranjem in zunanjem okolju, analizirajo hitro rastoče trge in na podlagi dobljenih rezultatov razvijejo nove strategije. Nenehno poskušajo iz sebe iztisniti maksimum in si ustvariti priložnost za rast.

Realnost pa je velikokrat drugačna od teorije, kajti managerji se bojijo pristopiti k inoviranju, ker je to povezano s tveganjem. Nekatere invencije se obdržijo, druge ne. Nekatere se transformirajo v inovacije, pa potem propadejo na trgu. Vse to pa vpliva, da se vodilni v organizacijah zavezujejo k invencijsko-inovacijskem sistemu, investirajo sredstva, nato pa se zavezanost inoviranju tudi konča (Fatur in Likar 2009, 36).

Gospodarske družbe veliko časa namenjajo izboljšavam načina poslovanja in področja vodenja, najmanj sprememb pa raziskavam in razvoju njihove dejavnosti, izdelka ali storitve (Rašič in Markič 2008, 98). Ključna ugotovitev je bila podana na podlagi ankete o inovativnosti gospodarskih družb, kjer so poleg že omenjenega ugotovili, da se zaradi spodbujanja takšne inovacijske dejavnosti, ki je namenjena vodenju in poslovanju, invencijsko-inovacijski sistem ne izboljšuje, podjetje pa se v konkurenčnosti ne premakne korak naprej.

3 STRATEŠKO NAČRTOVANJE IN ANALIZIRANJE

Strateški management je vrsta planiranja procesov, kjer managerji vzpostavijo smer delovanja organizacije, oblikujejo specifično strategijo, planirajo, kako bodo strategijo vnesli v poslovanje organizacije in nato nadzorujejo potek implementacije ter rezultate. Po potrebi se lahko procesi strateškega managementa prilagajajo in izboljšujejo (Hitt, Black in Porter 2009, 138).

Podjetja se venomer soočajo z nenehnimi spremembami v zunanjem in notranjem okolju. Organizacije morajo za preživetje pospeševati konkurenčno prednost in ohranjati strateško svobodo. Enostavne metode tukaj ni, vsako podjetje ima svoj način, s katerim se spoprijema z izzivi. Kljub temu pa mora vsaka organizacija na poti do uspešnosti upoštevati tri temeljne stopnje strateškega usmerjanja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 9):

- strateško razmišljanje;
- vodenje;
- analiza;
- nadziranje uresničevanja strategije.

»Strateško razmišljanje omogoča podjetju, da razume svoje okolje in samega sebe ter usmerja svoje poslovanje. *Vodenje* predstavlja uresničevanje strategije. *Analiza* in *nadziranje uresničevanja strategije* pa managerjem omogočata ugotavljanje uspešnosti poslovanja in predstavljata pomemben input pri načrtovanju in spreminjanju strateških ciljev.« (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 9)

Strateško načrtovanje je analitičen in formalen proces, ki temelji na dejanskih podatkih in strukturah. Z uvedbo strateškega razmišljanja v proces vključimo ustvarjalnost in smo zaradi tega bolj fleksibilni; je nekakšna nadgradnja načrtovanja. Strategija je še učinkovitejša, če v kombinacijo obeh procesov vpletemo analizo ter intuicijo. V strateško analizo se pogosto štejejo analize poslovnega okolja in analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 14–18).

Razvijanje takšne strateške perspektive je za nekatere organizacije že kar velik korak. Razlogi, zaradi katerih podjetja ne razvijejo dobrih procesov strateškega managementa, je veliko (Bowman 1994, 19–20):

- vodstvo nima jasne predstave o dejanski situaciji zaradi slabih informacijskih sistemov, kar privede do nepravilne presoje managerjev;
- vodilni nameščenci se slepijo o položaju organizacije in se ne ozirajo za tiste informacije, ki so neprijetne;
- vplivni managerji imajo lahko močne interese o krepitvi statusa quo;
- vodstvo se preveč sooča z operativnimi problemi in ne razmišljajo o dolgoročnih vprašanjih;
- pretekli uspehi spodbujajo management, da se oklepa preteklih strategij;

- vodilni se ne zavedajo, zaradi česa je njihova organizacija konkurenčna in vse skupaj pustijo pri miru.

3.1 PEST analiza

PEST analiza je ena izmed najosnovnejših analiz, ki morajo biti del poslovnega načrtovanja. »Ta analiza je nujna predvsem, ko vstopamo ali želimo poslovati na tujih trgih, kjer ne poznamo zelo dobro makroekonomskih razmer. PEST analiza je analiza zunanjih makro dejavnikov. Namen makroekonomske analize okolja je predvsem, da spoznamo splošno stabilnost okolja. Želimo identificirati zunanje dejavnike, ki bi lahko vplivali na naše poslovanje, pri čemer so ti dejavniki zunaj našega območja vpliva.« (Kos 2011)

PEST analiza zajema štiri dejavnike:

- politično okolje;
- ekonomsko okolje;
- socialno kulturno okolje;
- tehnološko okolje.

3.1.1 Politično okolje

Politično okolje se nanaša na analizo pravnih in regulacijskih standardov, katere mora podjetje upoštevati, če želi poslovati na trgu.

»V sklopu analize političnega okolja moramo vsekakor vključiti politično stanje, regulacijo monopolov, zakone o varovanju okolja ter drugih javnih dobrin, davčno politiko, zaposlitveno politiko, fleksibilnost trga delovne sile in politiko spodbujanja podjetništva. Prav tako je nujno potrebno analizirati stanje in delovanje vlade, saj ima ta velik vpliv na splošno stanje v državi, od infrastrukture in dostopa do izobrazbe in zdravja.« (Kos 2011; Pinter 2014, 17)

Politično-pravni dejavniki se nanašajo na zakone, uzance, odredbe in pravilnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja v nekem okolju in ga preko teh dejavnikov tudi kontrolirajo. Podjetja delujejo na različnih trgih po vsem svetu, zato morajo posamezna geografska področja dobro raziskati in se prilagoditi njihovim specifičnim značilnostim. Eden izmed pomembnejših politično-pravnih dejavnikov, ki pomembno vpliva na strateške odločitve marketinga in nosi s tem povezano tveganje, je tudi verjetnost korenitih političnih sprememb v posameznih državah ali trgih (Radonjič in Iršič 2011, 236–237; Pinter 2014, 16).

3.1.2 Ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje vključuje ekonomske dejavnike, ki vplivajo predvsem na finančnost poslovanja podjetja na trgu. »V sklopu ekonomskega dela analize je potrebno tako analizirati

inflacijo, nezaposlenost, bruto domači proizvod, obrestne mere, ceno surovin in energije ter druge karakteristike določenega ekonomskega okolja. Seveda je potrebno skrbno analizirati tudi napovedi za prihajajoča leta.« (Kos 2011)

Radonjič in Iršič (2011) pa navajata, da moramo pri ekonomski analizi okolja preveriti še bruto domači proizvod, narodni dohodek, kupno moč, varčevanje, porabo denarja, inflacijo, kredite, davke in brezposelnost. Samo tako bomo lahko dobili vpogled v ekonomsko situacijo določenega področja.

3.1.3 Socialno-kulturno okolje

Kos (2011) navaja: »Socialni, psihološki in kulturni faktorji močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev, prav tako pa vplivajo na velikost celotnega trga podjetja. V sklopu teh dejavnikov je potrebno analizirati demografsko sliko, rast prebivalstva, migracije, distribucijo prihodkov, mobilnost prebivalstva, življenjski status, potrošnjo, prevladujočo vero, odnos do tujih produktov, stopnjo izobrazbe ter druge dejavnike, ki so pomembni za poslovanje našega podjetja.«

Sociodemografski dejavniki zajemajo tako demografske kot tudi sociokulturne dejavnike. Ko analiziramo demografske dejavnike, analiziramo glavne značilnosti populacije. Pri tem opazujemo starostno sestavo prebivalstva, izobrazbeno raven prebivalstva, število prebivalcev in vzorce gospodinjstev. Znano je, da se demografski dejavniki spreminjajo počasneje v primerjavi z ekonomskimi dejavniki (Konečnik Ruzzier 2011, 55; Pinter 2014, 17).

3.1.4 Tehnološko okolje

Tehnološko okolje pomeni analiziranje tehnološke stopnje razvitosti trga in na podlagi rezultatov oceniti ali ima določena organizacija možnost vstopa.

Tehnologija je dejavnik, ki najbolj vpliva na človeška življenja. Na stopnjo gospodarstva vpliva število tehnoloških odkritij, vendar do njih ne prihaja enakomerno. To pomeni, da gospodarstvo v določenih obdobjih stagnira, zato imajo tehnološka odkritja dolgoročne posledice (Radonjič in Iršič 2011, 236).

Kos (2011) pojasnjuje, da »je potrebno analizirati inovacije in nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja, dostopnost do interneta in mobilnih tehnologij, splošen odnos do informacijske tehnologije in dostop do tehnoloških kadrov.

Razvoj IKT industrije je eden izmed najpomembnejših razlogov, ki povzročajo nenadne spremembe v tehnološkem okolju. Prilagajanje tem spremembam pa je največkrat izjemno

težko. Podjetja so v današnji gospodarski krizi finančno nestabilna in nimajo sredstev za tehnološke investicije v svoja lastna podjetja.

3.2 Porterjevih pet silnic

Metoda Porterjevih petih silnic je analiza konkurenčnosti panoge, v kateri posluje podjetje in »obsega vpliv obstoječih konkurentov, konkurentov z istimi proizvodi, ki še niso stopili v panogo, konkurentov z drugačnimi proizvodi, ki dajejo enake ali podobne koristi (substituti), ter pogajalsko moč do dobaviteljev in odjemalcev (Porter 1980, po Biloslavo 2008, 74). S petimi silnicami poskrbimo za podrobno analizo panoge in ocenimo privlačnost za vstop podjetja na trg.

»Smisel in namen izdelave Porterjeve analize petih silnic v okviru poslovnega načrta je, da podjetje pripravi ustrezno strategijo, s katero si dolgoročno zagotovi želeni tržni delež, predvsem tako da se obrani proti opisanim petim silnicam in s tem doseže nadpovprečne profite v panogi (tudi če se katere izmed silnic izjemno močne).« (Kos 2007)

Vsako podjetje stremi k temu, da bi svoje proizvode lansiralo na privlačno panogo. Panoga je privlačna, ko (Kos 2007):

- ni velikega rivalstva med konkurenti;
- so vstopne ovire relativno visoke;
- ni substitutov;
- so dobavitelji v slabi pogajalski poziciji;
- so kupci v slabi pogajalski poziciji;
- država ne izvaja posebnih omejitev.

3.2.1 Panožna konkurenca

Prva silnica je panožna konkurenca, kjer se preverja tekmovalnost med podjetji. Brez boja za obstanek imajo podjetja malo možnosti za uspešno in učinkovito poslovanje na trgu, kjer je v današnjih časih panožna konkurenca izjemno ostra in močna. Kos (2007) navaja, da so elementi, ki določajo stopnjo tekmovalnosti naslednji:

- *število konkurentov v panogi;*
- *stopnja rasti panoge;*
- *fiksni stroški;*
- *stroški zalog;*
- *stroški menjave proizvoda;*
- *nizka diferenciacija proizvodov;*
- *velikosti deleža podjetja na trgu;*
- *izstopne ovire;*
- *nasičenost panoge.*

Radonjič in Iršič (2011, 197) navajata, da je analiza konkurence pomembna faza v procesu analize zunanjega okolja organizacije, ker identificira nevarnosti, priložnosti in strateško negotovost za podjetje, ki jih predstavljajo obstoječi ali potencialni konkurenti s svojimi prednostmi in pomanjkljivostmi.

3.2.2 Nevarnost substitutov

Substituti »se nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki jo proučujemo. Nevarnost se pojavi, ko se spremeni cena izdelka, ki je substitut. Bolj kot je substitut dostopen ciljni skupini, večja je elastičnost povpraševanja, ker imajo potrošniki več alternativnih izbir. Rečemo lahko, da substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene proizvodov v preučevani panogi.« (Kos 2007)

Kupci pri analizi substitutov primerjajo njihovo ceno in lastnosti. Če je za kupca ugodnejše, da izdelek zamenja s substitutom in ob tem ne izgubi na kvaliteti ali ceni, lahko substituti resno ogrozijo privlačnost panoge (Petje 2011, 25).

Radonjič in Iršič (2011, 200) pojasnjujeta, da je tekmovanje s substituti manj intenzivno, vendar morajo podjetja vseeno proučevati nevarnosti možnih substitutov drugih podjetij, še posebej, kadar gre za ugodno razmerje med njihovo ceno in uporabnostjo, t. i. cenovno konkuriranje.

3.2.3 Pogajalska moč kupcev

Tretja Porterjeva silnica je pogajalska moč kupcev, pri katerih zaznavamo pojav monopsom. Ekonomski strokovnjaki pojasnjujejo pojem monopsom kot skupek velikega števila prodajalcev in enega samega kupca. To pomeni, da večja kot je pogajalska moč kupcev, bolj so prodajalci na slabem položaju. Ob veliki moči kupcev lahko ti določajo ceno, prodajalci pa na to nimajo vpliva (Kos 2007).

Kupce lahko ocenjujemo po količini kupljenih proizvodov, ugotovimo, kakšna je koncentracija kupcev, ali obstajajo substituti in koliko jih je, preverimo cenovno elastičnost, diferenciacijo kupcev, moč blagovnih znamk in možnost pogajalskih vzvodov (Kos 2007).

Kupci imajo pogajalsko moč če (Kos 2007):

- imajo kupci nizke dobičke in so občutljivi na cene;
- obstaja velika koncentracija kupcev, ki ima velik delež na trgu povpraševanja;
- morajo produkti in distribucija ustrezati določenim standardom;
- imajo kupci možnost samostojnega proizvodnje izdelkov;
- so kupci popolnoma informirani o dobaviteljskih stroških, povpraševanju in tržnih cenah.

Velik pomen za pogajalsko moč kupcev ima cenovna elastičnost povpraševanja, kjer gre za razmerje med spremembo povpraševanja in spremembo cene. Visoka je takrat, kadar (Radonjič in Iršič 2011, 370):

- ima izdelek majhen vpliv na končni izdelek odjemalca;
- stroški izdelka predstavljajo velik del v celotnih stroških odjemalca;
- so odjemalci neprofitabilni in iščejo podjetja, ki jim bodo pri tem pomagala.

3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Nabava je ena izmed pomembnih poslovnih funkcij v vsakem podjetju. Zagotavljati mora točno določene količine ob točno določenem času, na točno določenem mestu od najboljših dobaviteljev (Završnik 2008, 9, po Čorić 2013, 3).

Završnik (2008, 12, po Čorić 2013, 3) poudarja, da večina managerjev vidi v nabavi vir dobička zaradi večjega vpliva na dobiček, kot pa ga ima prodaja. Podjetja poskušajo svoje stroške nabave zmanjšati, da bi lahko povečala svojo konkurenčno prednost. Viri prihrankov so:

- zniževanje cen pri obstoječih dobaviteljih;
- iskanje nižjih cen pri novih dobaviteljih;
- iskanje ugodnejših transportnih poti;
- uporaba cenejših nadomestkov;
- doseganje boljših plačilnih pogojev;
- zmanjšanje administrativnih stroškov;
- naročanje ekonomičnih dobav na osnovi popustov;
- zmanjšanje števila posrednikov v nabavi.

V zunanjem okolju je potrebno preveriti pogajalsko moč dobaviteljev. »Proizvodna podjetja potrebujejo za izdelavo svojih lastnih proizvodov različne materiale, specializirane delavce in druge inpute. Pri tem se oblikujejo določena razmerja med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem (B2B) trgu. V primeru, da imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko bistveno vplivajo na proizvodnjo podjetja. To pa predvsem s cenami materialov, ki so input za proizvodnjo.« (Kos 2007)

Kos (2007) navaja, da lahko moč dobaviteljev ocenimo na podlagi koncentracije dobaviteljev, pomembnosti našega nakupa materiala, stroškov menjave dobavitelja, možnih substitutov, vloge in diferenciacijo inputov ter morebitnih groženj dobavitelja.

3.2.5 Vstopne ovire

Zadnja silnica, ki predstavlja zelo pomembno področje, so vstopne ovire oz. potencialna konkurenca. »Obstoječa podjetja v določeni panogi običajno stremijo k temu, da se oblikujejo vstopne ovire, ki jim omogočajo ustvarjanje velikih profitov. Seveda večje kot so ovire,

manjše je število podjetij v panogi in večje profite lahko dosegajo obstoječa podjetja. S strateškega vidika so vstopne ovire odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti.« (Kos 2007)

Kos (2007) pojasnjuje, da so vstopne ovire lahko naslednje:

- *zakonodajne ovire*, ki jih postavi država s svojimi zakoni;
- *intelektualna lastnina* (patenti in pravice na izdelke ter storitve);
- *sredstva za vstop v panogo*;
- *ekonomija obsega*;
- *diferenciacija proizvodov*;
- *zahteve po kapitalu* (zahtevanje velikih investicij na začetku poti);
- *dostop do prodajnih poti*, ki so večinoma rezervirane za obstoječa gigantska podjetja v panogi.

4 IZZIVI PODJETJA V INDUSTRIJI EKOLOGIJE

Pod drobnogled smo vzeli projekte čiščenja odpadnih komunalnih voda, ki spadajo v panogo ekologije. Projekti se odvijajo na geografskem območju Evrope, zato bomo PEST analizo in analizo Porterjevih petih silnic uporabili samo za to področje. Ciljni trgi so Črna gora, Srbija, Bosna in Hercegovina, Hrvaška in Slovenija. Poudarek bo na analizi teh trgov, s končnim predvidevanjem še nekaterih potencialnih držav.

4.1 PEST analiza

PEST analiza zajema politično, ekonomsko, socialno kulturno in tehnološko okolje podjetja X. Uporablja se pri raziskovanju nepoznanih trgov, na katerih želimo poslovati.

4.1.1 Politično okolje

Politično okolje je dokaj konsistentno v Evropski uniji. Države članice morajo upoštevati direktive in uredbe, ki se tekom leta spreminjajo in jih določa Svet EU v sodelovanju z Evropskim parlamentom. Za nadzor in izvrševanje politike pa skrbi Komisija Evropske Unije z 28 komisarji iz različnih držav. Slovenska podjetja imajo dobre možnosti za izkoriščanje poslovnih priložnosti v Srbiji, ki je urejena in poslovno stabilna država. Med Slovenijo in Srbijo pa so osnovani številni bilateralni sporazumi (Izvozno Okno 2015a). Na drugem mestu je država Hrvaška, kamor Slovenija, poleg Srbije, investira zelo veliko. Politično okolje je dokaj stabilno, kljub nekoliko načetim odnosom zaradi vprašanja mej na morju. Odnos Slovenije in BiH je nekoliko bolj specifičen. Politično okolje je zelo pestro zaradi deviznih vprašanj z Banko Slovenija in odnosa naše države do delavcev iz Bosne in Hercegovine. Nekoliko boljši so odnosi s politično entiteto Federacije Bosne in Hercegovine, ki je osrednji del države. Kljub temu je potrebno poudariti, da je Slovenija cenjena investicijska država, saj je Bosna in Hercegovina na tretjem mestu najbolj investiranih držav s strani Slovenije (Izvozno Okno 2011a). Črna gora ima kar precej političnih težav, velik problem je brezposelnost, nedonosnost in institucionalne težave. Prednosti za Slovenijo so samo stabilna valuta in razmeroma nizek javni dolg (Izvozno Okno 2015k).

Okoljska zakonodaja Evropske unije temelji na okoljski direktivi, splošna načela pa so prednostno odpravljanje škode, preventivno delovanje in bremenitev povzročitelja. Osredotočili smo se na varstvo voda in njihovo upravljanje. Okvirna direktiva o vodah je bila sprejeta že leta 2000 z namenom zmanjševanja onesnaževanja voda in spodbujanja trajnostne rabe. Leta 2012 se je temu pridružil še načrt za varovanje vodnih virov, ki ga je izdala Evropska komisija. Na področju pitne vode so bili z dvema direktivama določeni standardi kakovosti vode in zahteve po večjem zdravju ljudi pri uporabi te vode. Podjetje X se ukvarja s čiščenjem komunalnih odpadnih voda, zato mora upoštevati splošno direktivo o zavarovanju okolja pred izpustom komunalne odpadne vode, standarde čiščenja, zbiranja in izpusta vode,

hkrati pa mora poskrbeti za temeljit nadzor nad prečiščevanjem. Poročilo iz leta 2013 pa žal še vedno kaže na velike razlike med standardi držav članic, posebej tistih, ki so k Evropski uniji pristopile po letu 2004 (Evropski Parlament 2015). Slovenija, Srbija in Hrvaška imajo podobno zakonodajo o odpadnih vodah. Vse tri države imajo okoljsko politiko Evropske unije v celoti ali pa skoraj v celoti implementirano v državno okoljsko zakonodajo. Področje voda in njihovo čiščenje urejajo zakoni o vodah. Črna gora ima vodno politiko povzeto iz srbske zakonodaje, kajti država se je od Srbije ločila šele leta 2006. Bosna in Hercegovina pa je edina država, ki je od vseh naštetih malenkost slabša, vendar je v procesu implementacije evropske okoljske politike, ker je morebitna potencialna država kandidatka.

Strategija davčne politike v Evropski uniji je zagotavljanje enotnega trga in njegovo nemoteno delovanje. Velik faktor strategije je osredotočenost na preprečevanje davčnih utaj, ki pošteno ogrožajo konkurenčnost poslovanja. Najbolj pereče težave so dvojno obdavčevanje, diskriminacija, težave pri povračilu davka in pri pridobivanju informacij za davčno strukturo v tujini. Sprejeta je bila Evropska strategija 2020, kjer rešujejo našete probleme, poleg vsega pa so s številnimi direktivami uspeli poenotiti davek na dodano vrednost, davek na trošarine in obdavčevanje podjetij. Davčna politika od leta 2013 ostaja v nacionalni pristojnosti držav, zato poznamo različne davčne državne sisteme. V državah članicah sicer velja prost pretok blaga, oseb, kapitala in storitev, kar pomeni, da nobena država članica ne sme diskriminirati prostega pretoka. Za primer lahko vzamemo pretok blaga, kjer pri uvozu ne sme biti nobenih dodatnih dajatev (Evropski Parlament 2014). Bosna in Hercegovina še ni članica EU, vendar se trudi poenotiti davčni sistem. Država je uvedla enoten 17 % davek na dodano vrednost za celotno ozemlje, davek na dohodek pravnih oseb pa je 10 % in velja za vsa podjetja, ki delujejo na ozemlju BiH. Kmalu bodo priznane tudi posebne davčne olajšave v izogib dvojnemu obdavčevanju (Izvozno Okno 2009). Hrvaška je že članica Evropske unije, kar pomeni, da velja prost pretok blaga in storitev, zato je carinska politika izenačena z evropsko. Davek na dohodek se giblje od 15 % do 45 %, odvisno od mesečnega in letnega dohodka podjetij; tujih ali domačih. Davek na dodano vrednost je Hrvaška leta 2012 dvignila na 25 % zaradi proračunske krize (Izvozno Okno 2015b). Črna gora je kandidatka za vstop v Evropsko unijo. Leta 2012 so bile odpravljene carinske dajatve, davek na dodano vrednost je nizek in predstavlja 17 %, davek na dohodek pravnih oseb pa znaša 9 % s predvidevanjem morebitnih višjih procentov (Izvozno okno 2015c). Srbija je prav tako država kandidatka za vstop v EU. Leta 2014 so se ukinile carinske dajatve z izjemo občutljivih izdelkov in storitev, za katere bo do vstopa veljal carinski zakon Srbije. Davek na dodano vrednost je 20 %, davek na dohodek pravnih oseb je 15 %, poleg vsega pa obstaja letni davek na dohodek, ki ga plačajo vsi, ki presežejo trikratnik povprečne letne plače v Srbiji (Izvozno Okno 2015d). Slovenija je članica Evropske unije, v kateri velja enotna evropska carinska politika in direktive poenotenja davčnih sistemov. Davek na dohodek pravnih oseb je 17 %, davek na dodano vrednost je 22 %.

Politično okolje se, v povezavi s podjetniško aktivnostjo, spreminja od države do države. V Evropski uniji se od leta 2013 delež podjetij, ki so aktivni na trgu Evrope, zmanjšuje. Povprečna aktivnost se je zmanjšala na 12 % zaradi zmanjševanja števila nastajajočih podjetnikov in stagnacije podjetij. Slovenija je presenetljivo povišala svojo podjetniško aktivnost od leta 2008, kar pripisujejo večjemu številu podeljenih subvencij in vsesplošni krizi, kjer obstaja pojav podjetništva iz nuje. Država tudi zaradi brezposelnosti spodbuja samozaposlovanje (UMAR 2014b). Srbija in Hrvaška spodbujata podjetja in njihovo aktivnost, medtem ko je Črna Gora v precejšnjem zaostanku, nedonosnost podjetij pa je precejšnja. Nekoliko boljši položaj kot Črna gora ima Bosna in Hercegovina, a je to še vedno ena izmed najrevnejših držav. Rešitev vidijo v priključitvi k Evropski Uniji.

Pomemben faktor politično pravnega okolja je regulacija monopolov in konkurenčna politika. Pravila Evropske unije o konkurenci skrbijo za enake pogoje poslovanja, ščitijo pa predvsem majhna in srednja podjetja. Po pravilih EU podjetja ne smejo (Evropska Unija 2014a):

- določati cen ali si razdeliti trga;
- zlorabiti prevladujočega položaja;
- se združiti, če bi s tem prevzela nadzor nad trgom. Večja podjetja potrebujejo odobritev Evropske komisije.

Slovenija, Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina ter Črna gora imajo v svojih zakonodajnih zakonih tudi zakon o konkurenci, ki je v skladu z evropskimi standardi in pravili. Je pa potrebno poudariti, da je kljub zakonu velika možnost kršenja konkurenčne politike, ker v državah Jugovzhodne Evrope obstaja velik procent korupcije, kriminalnih entitet, monopolov in kartelov. Slovenija je npr. država, kjer vladata tako gospodarski kot sodni monopol in se zaradi tega utaplja v sankcijah s strani Evropske Komisije (Novković 2013).

Med zadnjimi točkami analiziranja politično pravnega okolja smo pod drobnogled vzeli trg delovne sile in zaposlitveno politiko. Evropska unija posveča tem področjem posebno pozornost in skuša med državami članicami vzpostaviti enotno zaposlitveno politiko, razširiti zaposlitvene možnosti in prakse ter pripraviti zakonodajo, jo izvesti in nadzorovati. V strategiji gospodarske rasti Evropske unije 2020 ima svoje mesto tudi novo začrtana Evropska strategija zaposlovanja, ki odpira nova delovna mesta, skrbi za poživitev in uravnoteženost trga delovne sile in spremlja politiko zaposlovanja v državah članicah (Evropska unija 2014b). Slovenija ima kljub evropski zakonodaji razmeroma neuravnotežen trg dela, ki je v zadnjih letih nazadoval, vendar se po pričevanju medijev stanje že izboljšuje. Država je razdeljena na 12 statističnih regij, med katerimi so bistvene razlike. Zahodni del je veliko bolj razvit kot vzhodni del, osrednje slovenski del pa je gospodarsko najbolj razvit, zato je tam tudi največ ponudnikov dela. Selitev Slovencev je tako dnevna, iz vzhodnih krajev na bolj zahodno in osrednjeslovensko polovico. V Bosni in Hercegovini je zaposlitvena politika velik problem. Tudi nekatera podjetja ne prijavljajo svoje zaposlene, da bi se izognili administraciji in visokim davkom. Na trgu dela ni bistvenih razlik med tremi državnimi oz. političnimi entitetami. Federacija Bosna in Hercegovina, Republika Srbska in Distrikt Brčko imajo enako

raven brezposelne in pogosto nekvalificirane delovne sile. Hrvaška, Srbija in Črna gora investirajo v zaposlitveno politiko, ker se soočajo s presežkom delovne sile in je zato potrebno ustvariti več delovnih mest. Hrvaška ima zaradi takšne strategije najnižjo brezposelnost (Inštitut za strateške rešitve 2013).

4.1.2 Ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje ni tako enostavno predvideti in je drugačno od države do države. V Evropski uniji je za leto 2015 napovedana 2,0 % rast bruto domačega proizvoda ali pa vsaj minimalna 1,7 %. Gospodarska rast se bo postopoma zviševala, predvsem zaradi ukrepov gospodarske politike. Temeljila naj bi predvsem na domači potrošnji. Leta 2013 je bila Evropska unija v hudi finančni krizi, iz katere se je istega leta tudi rešila. Do leta 2015 je sledilo okrevanje po težki recesiji. Inflacija je razmeroma nizka v EU in je v letu 2014 predstavljala 1,0 %, za 2015 pa je napovedana 1,5 % inflacijska stopnja. Javno finančni primanjkljaj in delež javnega dolga Evropske unije se bodo še vedno zmanjševali, za kar so zaslužne tudi države članice, ki zmanjšujejo dolgove tekočih računov. Pričakovanja glede ekonomskih dejavnikov so slabša samo za Rusijo in za Jugoslovanske države (European Commission 2015).

Sodeč po statističnih podatkih Urada za makroekonomske analize in razvoj je gospodarsko stanje v Sloveniji vse prej kot rožnato. BDP, zaposlitveni sektor in produktivnost so v začaranem krogu. Povišana brezposelnost je v letu 2009 povzročila padec produktivnosti države, to pa je vplivalo na zmanjšanje BDP. Po dveh letih upadanja je bruto domači proizvod le narasel zaradi povišanega izvoza in domače proizvodnje ter celo zabeležil največjo rast po kriznih razmerah. Še vedno pa Slovenija za evropskim povprečjem zaostaja za kar 16 %. Zaposlitveni sektor je od leta 2014 napredoval. Brezposelnost je 13,5 % in se še zmanjšuje, bruto plača na delavca pa se je v zasebnem sektorju povečala za 1,4 %, v javnem sektorju za 0,9 %. Produktivnost se je popravila zaradi prilagoditve zaposljivosti. Od leta 2014 smo zmanjšali javno finančni primanjkljaj za 300 milijonov evrov, ki sedaj predstavlja 3,4 % BDP. Javnofinančni prihodki so se povečali za 5,2 %, kar je posledica povišanja davčnih prihodkov. Šibka točka Slovenije so krediti, ki predstavljajo temno stran države. To potrjuje tudi povečanje obsega kredita, dolg banke in dokapitalizacije Nove Ljubljanske Banke. Drugi problem našega bančnega sistema so nedonosne terjatve, ki so bile leta 2012 za 2,5 krat višje od evropskega povprečja. Inflacija je v Sloveniji na ravni evropske, kar pomeni, da se je zaradi padca cen surovin leta 2013 občutno znižala in sedaj predstavlja 0,7 %.

Srbija je po gospodarski rasti nazadovala za 0,5 % v letu 2014, strokovnjaki pa za leto 2015 in 2016 napovedujejo 2 % in 3,6 % rast BDP in s tem tudi povišano gospodarsko rast. BDP na prebivalca je več kot trikrat manjši kot v Sloveniji in znaša 4.451 evrov. Najpomembnejši sektor so storitve, ki predstavljajo več kot polovico BDP, sledi industrija in kmetijstvo. V Srbiji je zasebna potrošnja v letih 2013 in 2014 upadla, za leto 2015 in 2016 pa napovedujejo

od 1,3 % do 1,5 % rast. Investicijska potrošnja bo dosegla 1 % rast. Povišanje potrošnje bo zagotavljala vlada s svojo gospodarsko politiko, kjer se osredotočajo na agresivno zaposlovanje in na zasebno potrošnjo. Zaposlovanje je v Srbiji kritično, saj stopnja brezposelnosti znaša kar 25 %, povprečna plača je slabih 380 evrov, minimalna pa 186 evrov. Življenjski standard Srbov je zelo slab in definitivno pod povprečjem Evropske unije. Edine pozitivne stvari v takšnem ekonomskem dejavniku so nizki stroški dela in za polovico cenejša delovna sila od Slovenije. Inflacija je v letu 2014 znašala 2,6 %, konec leta 2016 pa naj bi narasla na 3,5 %. To je kar veliko glede na povprečje Evrope, kjer napovedujejo 1,5 % inflacijsko stopnjo. Visoka inflacija je odvisna predvsem od potrošniških cen in slabe domače potrošnje. Kljub napakam Srbije strokovnjaki zagovarjajo državo zaradi velikega tržnega potenciala, privlačnosti države investitorjem in zaradi domačega povpraševanja. V veliki meri je odvisna od evropskega financiranja, ki skuša posodobljati infrastrukturni sistem in financirati državo. Negativna lastnost ostaja plačilna rizičnost, kjer je po klasifikaciji Srbija ena izmed najbolj problematičnih držav (Izvozno Okno 2015o).

Gospodarstvo Črne gore se je od svoje samostojnosti počasi preoblikovalo v tržno, kjer pa so potrebne še številne korenite spremembe. Največji sektor predstavljajo storitve s 70 % BDP, kjer je najbolj razvit turizem in privablja investitorje, sledita industrija in kmetijstvo. Napoveduje se 2,4 % gospodarska rast in rast bruto domačega proizvoda. Tako kot Srbija ima Črna gora za tri krat manjši BDP na prebivalca kot Slovenija, kar je dokaz slabega gospodarskega sistema. Država je sestavljena iz regij, med katerimi so bistvene razlike razvitosti gospodarstva. Ena izmed največjih razlik je zaposlenost prebivalcev. Brezposelnost je leta 2012 znašala 19,7 %, povprečna mesečna bruto plača znaša 480 evrov neto, minimalna plača pa je skromnih 193 evrov. Inflacija naj bi do leta 2016 dosegla 1,2 % stopnjo, kar je za takšno državo odlično in prekaša celo Srbijo. Prav tako kot njena soseda je tudi ta država zelo rizična za plačevanje, zato se uporabljajo predvsem avansi. V veliki meri je odvisna od Evropske unije in njenega finančnega stanja (Izvozno Okno 2015m).

Hrvaška se sedaj srečuje s podaljšano krizo. Javno finančni primanjkljaj so zmanjšali s prestrukturiranjem in privatizacijo bank. Tako so prihranili kar 7 % BDP letno, ki sedaj znaša okoli 10.100 evrov na prebivalca in je po državah najbližje Sloveniji. Za leto 2014 je BDP upadel za 1 %, za leta 2015 in 2016 pa napovedujejo 0,8 % in 1,8 % rast. Največji sektor so storitve in industrija. Zasebna potrošnja bo dosegla nekoliko višjo rast kot javna potrošnja, investicijska pa bo zaradi krize nekoliko manjša. Kljub temu si vlada prizadeva privabiti več tujih investitorjev do leta 2016, kjer bo investicijska potrošnja zabeležila rast. Napovedana je 2,5 odstotna inflacija in brezposelnost okoli 18 %. Povprečna mesečna plača znaša 710 evrov, minimalna pa 405 evrov, kar je v primerjavi s Srbijo in Črno goro veliko bolje. Negativna lastnost države je plačilna nesposobnost podjetij. Z gospodarsko krizo se je v lanskem letu likvidnost hrvaških podjetij, med njimi tudi javnih podjetij, precej poslabšala, kar pomeni dodatno težavo pri zagotavljanju plačil in izterjavi dolgov (Izvozno Okno 2015n).

Zadnja država, ki jo bomo izpostavili, je Bosna in Hercegovina. Izmed vseh ciljnih trgov je ta država ena izmed najbolj revnih držav, kar dokazuje tudi BDP na prebivalca, ki znaša 3.511 evrov. 65 % BDP predstavlja storitveni sektor, sledi industrija in kmetijstvo, ki je še vedno v zasebni lasti. Kljub temu je država v fazi razvijanja, zato napovedujejo kar 3,2 % rast BDP v letu 2016. Inflacija znaša povprečnih 2,2 %, moramo pa omeniti, da je v letu 2013 znašala skromnih 0,1 %. Ekonomska politika države se zavzema za spodbujanje izvoza države, ki je do sedaj še vedno zelo slab in nekonkurenčen. Brezposelnost in visok proračunski primanjkljaj sta dva največja makroekonomska problema v BiH. Nezaposlenost predstavlja kar 44 % vseh prebivalcev, proračunski primanjkljaj pa država rešuje z finančnim programom vrednim 410 milijonov evrov. Najbolj pomembna točka programa je boj proti korupciji. Povprečna mesečna plača je 420 evrov, minimalna pa 164 evrov. Plačilni sistem ni izrazit, uporablja se domači in tuji plačilni promet za pravne osebe. Največkrat je v uporabi gotovina in nakazilo na tekoči račun, priporočljiva pa so tudi zavarovanja (Izvozno Okno 2015l).

4.1.3 Socialno-kulturno okolje

Demografsko poročilo v državah Evropske unije razkriva, da Evropejci živijo dlje, v povprečju dva do tri mesece, imajo bolj zdrava življenja. Rodnost se je povečala, vendar je še vedno premalo rojstev za evropske standarde, kjer bi v povprečju ženske morale imeti 2,1 otroka. Problem nizkega povprečja rodnosti je v staranju ostalega prebivalstva. Posledica tega pa je iz leta v leto manj delovnih ljudi in več tistih, ki odhajajo v pokojninsko dobo. Velik problem predstavljajo države Bolgarija, Litva, Latvija in Romunija, kjer je rodnost negativna in se še zmanjšuje, zato se to področje smatra kot geografski problem. Evropska populacija iz dneva v dan raste. Na leto se v Evropo preseli okoli dva milijona prebivalcev. Aktivna je tudi notranja imigracija, ki poteka med državami v Evropi. Predvidevajo, da se bo do leta 2060 razmerje imigrantov kar podvojilo. Odnosi med ženskami in moškimi se izboljšujejo in praznina med obema spoloma se zmanjšuje, s tem pa se odpravljajo vsi diskriminatorni ukrepi. Zelo dobre rezultate Evropa dosega na področju umrljivosti dojenčkov, kjer se je razmerje na tisoč rojstev zelo zmanjšalo. Januarja 2013 je bilo v Evropi 506 milijonov prebivalcev. Največ prebivalcev je v Nemčiji, najmanj pa na Malti. (Eurostat 2014). Versko prepričanje ljudi je v osnovi krščansko, nekaj malega je hinduistične in judovske vere, v državah Jugovzhodne Evrope pa muslimanske. Izobrazbena struktura je v Evropski Uniji zelo različna. Na eni strani imamo države kot so Finska, Nemčija, Avstrija, Danska in Francija, ki spodbujajo višje izobrazbe, inovacije in vlagajo veliko denarja v razvojno raziskovalno dejavnost, na drugi strani pa so države Jugovzhodne Evrope, ki jim je potrebno razmišljanje glede izobrazbe še aktivirati. »EU si prizadeva izboljšati življenjski standard v državah članicah tako, da spodbuja varstvo okolja, ustvarja nova delovna mesta, zmanjšuje razlike med regijami in zbližuje oddaljene regije s čezmejnimi projekti. Življenjski standard je tako najboljši v Luksemburgu, na Nizozemskem, v Avstriji, Nemčiji ter na Danskem, najslabši pa v Bolgariji, Romuniji, Hrvaški, Latviji in Madžarski.« (Evropska Unija 2014c)

Tudi v Sloveniji se življenjska doba ljudi povečuje, predvsem moške populacije, v povprečju pa so prebivalci boljšega zdravja. Velik problem je v povečevanju starostnega koeficienta, ki je trend skoraj v vseh razvitih državah, pa čeprav smo še vedno pod povprečjem Evropske unije. Drugi problem, ki je soodvisen od prvega, predstavlja upad rodnosti in povečanje starosti žensk, pri kateri postanejo matere. Slovenija je pri tem problemu med zadnjimi državami, za njo so samo še Švedska, Združeno Kraljestvo in Španija. Leta 2012 je bil selitveni prirast zelo nizek in se še zmanjšuje. Priseljevanje tujih državljanov je, iz članih EU, upadlo, še vedno pa se priseljujejo državljani iz Jugovzhodne Evrope. Odseljevanje slovenskih prebivalcev se je močno povečalo zaradi gospodarske krize, ki je zadela državo leta 2009. Selitveni tokovi so se po tem letu postopoma povečevali in od leta 2012 naprej dosegajo visoke številke. V Sloveniji je izobraževanje še vedno prosto bremen študentom in dijakom, država pa vlaga v razvoj izobraževalnega sistema in zagovarja višje izobrazbe. Kljub temu od leta 2013 beležimo upad vpisa študentov na višjih ravneh izobrazbe (UMAR 2014b). V Sloveniji prevladuje rimsko katoliška vera, poznamo pa kar 38 različnih verskih skupin. Slovenija ima policentrično kulturo, kar pomeni, da se Slovenci prilagajamo ostalim in se obnašamo tako kot tisti ljudje, s katerimi komuniciramo. Pri poslovanju ima Slovenija za Evropo značaj zaostalosti in kar dosti negativnih izkušenj. »Zadovoljstvo z življenjem v Sloveniji se je od leta 2013 precej zmanjšalo in se s tem uvršča med deset držav v Evropski uniji, kjer se je to zgodilo. Junija 2013 je bila več kot polovica anketirancev v Sloveniji zadovoljna z območjem, kjer živijo, zdravstvenim sistemom, finančno situacijo v gospodinjstvu, osebno zaposlitveno situacijo in odnosom do različnih kultur. Manj kot pol, vendar več kot tretjina anketirancev je zadovoljna s pokojninskim sistemom in nadomestili za brezposelnost. Na preostalih področjih pa je zadovoljnih manj kot tretjina anketirancev, najmanj z zaposlitveno in gospodarsko situacijo v državi.« (UMAR 2014d)

Bosna in Hercegovina je zelo specifična država. Zgodovina, kultura in poslovanje včasih predstavljajo poseben izziv, zato je potrebno tudi dobro poznavanje terena (Izvozno Okno 2011a). V državi živi 3,9 milijona prebivalcev. Verske skupine so muslimanska (40 %), pravoslavna (31 %) in rimsko katoliška (15 %). Uradni jeziki so bosanski, srbski in hrvaški. Bosna in Hercegovina je država v razvijanju svoje mogočnosti, zato so vsi sektorji praviloma še nerazviti in potrebni sprememb. Prebivalci živijo zelo revno življenje in z lahkoto lahko rečemo, da je življenjski standard v tej državi eden izmed najslabših v državah Evropske unije, predvsem v Jugovzhodni Evropi. Izobraževalni sektor ni razvit in je večinoma namenjen za osnovno izobrazbo. Po podatkih iz Slovenije na Uradu za makroekonomske analize in razvoj (2014) je Bosna in Hercegovina tudi ena izmed zadnjih držav, ki bi izobraževanje in visoko izobrazbo spodbujalo. Rodnost se je v tej državi od leta 2013 začela zmanjševati, s tem pa se je začelo povečevati število starejšega prebivalstva. Predvidevajo, da bo država postala ena izmed največjih po številu starejših ljudi. Ta podatek ima negativne posledice za več različnih sektorjev. Zmanjšalo se bo število prostih delovnih mest za mlade ljudi po zaključku izobraževanja, pokojninski sistem bo obremenjen, selitveni tokovi pa se bodo povečali, predvsem tisti iz države.

Črna gora ima 650 tisoč prebivalcev. V državi prevladuje pravoslavna (74 %) in muslimanska vera (18 %). Uradni jezik je črnogorski. Rodnost se v državi povečuje, starostna populacija je nekako na nespremenjeni ravni. Starost prebivalstva se je nekoliko povečala, a je še vedno pod povprečjem Evropske Unije. Migracije prebivalcev so prisotne. Tako notranje kot zunanje, kajti odseljevanje državljanov v bolj razvite države je še vedno prisotno. Med regijami so velike razlike, kar pripomore k notranji migraciji v bolj razvite regije. Notranja preseljevanja pa so razlog za največji problem države, ki predstavlja neposeljenost nekaterih območij in regij ter pomeni njihovo ekonomsko nazadovanje (Izvozno Okno 2015m). Po podatkih Statističnega urada Črne gore je življenjski standard v državi znosen, revščina se naj bi sicer povečevala, vendar po primerjavi s sosedskimi državami je Črna gora še dokaj stabilna. Izobraževalni sistem napreduje. Od leta 2010 se je vpis študentov v podiplomska izobraževanja povečalo, prav tako so se dvignile številke pri vpisu v osnovno izobrazbo (Statistical office of Montenegro 2010).

Hrvaška je država s 4,5 milijoni prebivalcev. Verska prepričanja so rimsko katoliška (86 %), pravoslavna (4 %) in muslimanska (2 %). Uradni jezik je hrvaščina. Življenjski standard na Hrvaškem je zmeren. Po statističnih podatkih Evropske Unije (2014c) Hrvaška kraljuje na zlati sredini med vsemi državami članicami. Tudi v tej državi je velik del starostne populacije, rojstev pa je premalo, da bi se tehtnica prevesila v drugo stran. Hrvaška ima zato negativno rodnost kot vsaka povprečno razvita država. Migracijska stopnja je v primerjavi s Slovenijo večja, predvsem se selijo v bolj razvite Evropske države. Država namenja približno 4,7 % BDP za izobraževalni sistem, kar je malenkost manj kot v Sloveniji, zato lahko predvidevamo, da je izobraževalna struktura in višja izobrazba primerljiva (Index Mundi 2014a). »Hrvati so zelo posloven in družaben narod. Temu pritrjuje tudi gospodarsko močna diaspora po celem svetu. Hrvati dostikrat povezujejo poslovne vezi z družinskimi vezmi in hitro postanejo domači. Hrvaški podjetniki so doma ujetniki slabega poslovnega okolja in neučinkovite administracije.« (Izvozno Okno 2015e)

V Srbiji živi 7,2 milijona prebivalcev. Vero sestavljajo pravoslavna (85 %), rimsko katoliška (5 %) in muslimanska (3 %). Uradni jezik je srbski. Rodnost beleži negativni upad, zato je število rojstev manj kot smrti. Po primerjavi s sosedskimi državami ima Srbija največji upad rodnosti. Starostna populacija se na ta način povečuje, problem staranja prebivalstva pa je tudi tukaj prisoten. Migracijska gibanja so v državi izjemno majhna ali pa jih sploh ni. Srbi so načeloma zadovoljni z življenjskim standardom in načinom življenja v svoji državi, so pa tudi izjemno nacionalno naravnani in ponosni na državo, v kateri živijo. Tako kot Hrvaška in Slovenija tudi Srbija vlaga v izobraževalni sistem, in sicer kar 4,8 % svojega BDP in na ta način ceni šolstvo in visoko izobrazbo (Index Mundi 2014b).

4.1.4 Tehnološko okolje

Evropska Unija je po razvitosti tehnološkega okolja zelo različna. Na eni strani imamo Švedsko in Francijo, ki sta od vseh držav članic najboljše v inovativni dejavnosti, visoki tehnologiji, investicijah in transportu. Na drugi strani pa imamo države kot so Bolgarija in Romunija, ki so v krepkem zaostanku pred vodilnima državama. Za Evropo je največji izziv področje izboljšanja okolja za raziskovalno razvojno dejavnost in inovacije ter razvoja informacijske družbe.

Agencija Republike Slovenije (2010) navaja: »Tehnološko inovacijski potencial se v Sloveniji krepí počasi in ne dosega zastavljenih ciljev.« Kljub vlaganju v razvojno raziskovalno dejavnost je v Sloveniji vse preveč ostalih dejavnikov, ki na tehnološko okolje negativno vplivajo. Industrija IKT je pri nas v fazi rasti. Povečuje se število uporabnikov interneta in mobilne tehnologije, predvsem zaradi širjenja in napredovanja širokopasovnih povezav. Še vedno pa je država v primerjavi z Evropo v zaostanku. Premalo prebivalstva in podjetij se poslužuje uporabe e-poslovanja, hkrati pa beležimo upad uporabe interneta pri ranljivejših skupinah, predvsem starostni (UMAR 2014c). V Sloveniji je najbolj razvit cestni promet, ki je nad povprečjem Evropske unije, železniški promet pa je v fazi posodabljanja. Obe obliki transporta sta zabeležili upad. Država ima nespremenjene procente tujih vhodnih investicij, ki so razmeroma dobre, vendar je potrebno poudariti, da je Slovenija na slabem glasu pri podjetnikih, zato so toliko bolj previdni. Izhodne investicije so se zmanjšale, razlog za to pa je finančna kriza države. Slovenija, se poleg vsega omenjenega, težko spoprijema tudi z izzivi prehoda med inovativne države, saj močno zaostajamo z uvajanjem modernih proizvodov visoke tehnologije (UMAR 2014a).

Bosna in Hercegovina je revna država, zato lahko tehnološko okolje označimo kot potencialno, a še vedno potrebno razvoja. Industrijski sektor BiH predstavlja 26 % BDP, najbolj pa je v državi razvita industrija telekomunikacije, ki je od leta 2013 zabeležila rast. Analitiki so napovedali rast mobilne tehnologije za 4% in širokopasovnih povezav ter interneta, ki naj bi znašala kar 11 %. Bosna in Hercegovina tudi privablja številne tuje investitorje, kar nam prikazujejo tudi podatki o povprečni 13 % rasti tujih investicij (Izvozno okno 2015f). Največkrat uporabljen način prevoza blaga v Bosno in Hercegovino je še vedno preko cestnega prometa. Najboljši način prevoza v Bosni in Hercegovini je uporaba avtomobila, čeprav so nekatere ceste zaradi vojne še vedno poškodovane. Domačini niso najbolj previdni vozniki; v zadnjem času narašča število prometnih nesreč, ki jih povzročijo vozniki pod vplivom alkohola. Treba pa je paziti na mine, saj v nekaterih predelih še niso v celoti odstranjene (Izvozno Okno 2015j). »Ključni instrument tržnega komuniciranja v BiH je oglaševanje. Glavna ovira, s katero se soočajo oglaševalci, je pomanjkanje oglaševalskega medija, ki bi bil prisoten po vsej državi. Zaradi razdrobljenega trga in distribucijskih problemov so mediji in oglaševanja največkrat lokalno orientirani. Kljub temu, da je

oglaševanje na radiu in televiziji možno, pa le-to doseže majhno število končnih potrošnikov. V primerjavi z Zahodno Evropo so cene oglaševanja relativno nizke.« (Izvozno Okno 2011b)

Industrijski sektor Črne gore predstavlja 20 % BDP, glavne panoge so industrija jekla in aluminija, proizvodnja širokopotrošnih izdelkov, živilska industrija, logistika in transport. Črnogorski trg mobilne telefonije je eden najmanjših v Evropi, a ima zelo visok potencial. Uspešnost trga je kar 155,16 %. Povečuje se tudi število uporabnikov širokopasovnih internetnih povezav, kjer so cene interneta in ostalih povezav zelo drage, zaradi pomanjkanja konkurence. Črnogorski trg IKT kljub vsemu beleži slabe rezultate, zato bi morali veliko več vlagati v telekomunikacijsko infrastrukturo, posodobiti obstoječo strojno opremo in razvijati nove storitve. Leta 2013 so v državo uvozili za več milijonov evrov računalniške opreme, na osnovi katere se je tehnološko okolje nekoliko izboljšalo, začela pa so poslovati tudi večja IKT podjetja. Črna gora ima dobro osnovan načrt spodbujanja tujih investicij, leta 2012 je njihov obseg znašal 3,7 milijard evrov (Izvozno Okno 2015g). »Najmočnejši medij tržnega komuniciranja v Črni gori je televizija, sledijo tiskani mediji ter radio. Radijski medij je popularen zaradi velike pokritosti ter še vedno nizkih cen oglaševanja. V porastu so oblike direktnega marketinga in promocije. Cene so občutno nižje kot v Sloveniji. Za izvoz blaga iz Slovenije v Črno goro je najbolj enostavno uporabiti domače prevoznike, ki imajo tudi svoja skladišča in špeditersko službo. Eno od podjetij, ki nudi logistični servis in imajo že obstoječe poslovne povezave v Črni gori, je npr. globalni logistični servis Intereuropa.« (Izvozno Okno 2015r)

Hrvaški industrijski sektor predstavlja 26 % BDP, najpomembnejše industrijske panoge so tekstilna, lesna, kovinska in živilska industrija. Eden izmed ostalih pomembnih sektorjev je informacijsko-komunikacijska tehnologija. Na rast IKT sektorja je vplival vstop v EU. V obdobju od 2014 do 2018 naj bi trg rasel z letno stopnjo 7,1 % in presegel milijardo evrov. Največji investitor IKT sektorja je še vedno država, ki je hkrati tudi največji potrošnik. Negativna rast industrijske proizvodnje pomeni tudi negativno rast tujih investicij, predvsem vhodnih. Po podatkih je bila letna stopnja rasti 12,2 %. Hrvaška ima zelo razvite vse oblike transporta, kar je ena izmed večjih odlik države (Izvozno Okno 2015h). »Na Hrvaškem je oglaševanje ključno marketinško orodje. Skoraj vsako podjetje se poslužuje vsaj enega načina oglaševanja. Čeprav število tiskovin raste, je televizija še vedno najpomembnejši medij.« (Izvozno Okno 2015p)

Srbija je država z 38 % BDP, ki ga predstavlja industrijski sektor. Glavne panoge so strojna, kemična, kovinska, živilska, pohištvena, tekstilna in farmacevtska industrija. Srbija ima razmeroma dobro osnovan sistem investicij. Tuje investicije predstavljajo povprečno letno rast 6,4 %. Največ investicij se odvija v avtomobilski industriji in industriji obnovljivih virov energije. Transport je v Srbiji odličen, predvsem se podjetja za izvažanje izdelkov poslužujejo mednarodnih špedicij in ponudnikov logističnih storitev, npr. Intereuropa (Izvozno Okno 2015i). »Najmočnejši medij tržnega komuniciranja je televizija. Radijski medij je popularen

zaradi velike pokritosti ter še vedno nizkih cen oglaševanja. Internetno oglaševanje je še vedno zapostavljeno, kar je nelogično saj Srbi v povprečju dnevno namenijo 119 minut svojega časa za internet, kar je takoj za gledanjem televizije (210 minut). V porastu so oblike direktnega marketinga in promocije. Cene so občutno nižje kot v Sloveniji.« (Izvozno Okno 2015s)

4.2 Analiza Porterjevih pet silnic

Porterjevih pet silnic obsega panožno konkurenco, nevarnost substitutov, pogajalsko moč kupcev, pogajalsko moč dobaviteljev in vstopne ovire.

4.2.1 Panožna konkurenca

V dobi globalizacije in informacijsko-komunikacijskih tehnologij se vzporedno razvija tudi vse močnejša ekologizacija. Proces je močno razvit v zadnjih dveh ali treh desetletjih, zato je zmotno razmišljanje, da je ekologija razmeroma mlada in nova panoga. V panogi se je osnovalo ravnanje z odpadki in čiščenje odpadnih komunalnih voda, kar je odraz pospešenega procesa industrializacije, ki presega samoočiševalne zmogljivosti. Razvil se je ekološki management, ki je nujna lastnost skoraj vseh podjetij v tej industriji. Podjetje na tak način odpravlja posledice obremenjevanja okolja in preprečuje novo onesnaževanje voda. Po pridobljenih podatkih, ljudje v Evropski uniji porabijo več naravnih virov kot jih lahko pridobijo, zato je potrebno vire uvažati. Posledica tega je, da se okoljski problemi selijo v države izvoznice naravnih virov. Evropska unija ima na tak način kar precejšen vpliv na svetovno okolje, zato se je oblikovala zelo stroga politika ravnanja z okoljem in varstva voda (Husič 2011).

Panoga ekologije, in s tem tudi varstvo voda, je v izjemnem trendu. Živimo v obdobju, kjer se populacija iz dneva v dan povečuje, zato je sklepanje, da bo ravnanje z vodo, prečiščevanje in odvajanje komunalnih odpadkov še vedno deležno povpraševanja tudi v naslednjih nekaj desetletjih, upravičeno. Število podjetij v področju oskrbe z vodo, ravnanja z odpadki in odpadki ter saniranja okolja se je povečalo za 19 %. V oskrbi z vodo, ravnanju z odpadki in odpadki ter saniranju okolja pa so bili prihodki višji za 30 % (Statistični urad RS 2013). Sklepamo lahko, da trg ni preveč zasičen. Če primerjamo panogo z avtomobilsko industrijo ali IKT industrijo, ki sta močno zasičeni, je industrijska ekologija še vedno v vzponu. S povečevanjem okoljske zavesti pa se pričakuje porast podjetij, ki se bodo odločala za ekološki management. Raziskave o konkurenci bodo zato nujne in v vsakem podjetju ključne za doseganje ciljev in letnih dobičkov.

Možnost vstopa novih konkurentov na trg je zmerna. Ključni dejavniki so velike investicije v tehnologijo in surovine, zahteve po strokovnem znanju in izkušnjah, ustrezne lokacije in skladnost z zakonodajo. Negativnost, ki se širi v panogi, je predvsem publiciteta, kjer se

navajajo visoki stroški za npr. čiščenje odpadnih komunalnih voda, izgradnjo čistilnih naprav in skrb tehnološke rešitve. Močna rast v panogi v zadnjih letih vseeno privablja na trg nove konkurente (Izvozno Okno 2014).

O deležu podjetja X na trgu ne moremo govoriti, zaradi začetka razvijanja panoge ekologije na Balkanu. Omenjeno podjetje je torej še na začetku pridobivanja izkušenj in osvajanja znanja. Nekatere reference, ki jih pridobijo z dokončanimi projekti, so v Jugovzhodni Evropi že sicer že pridobljene, vendar je podjetje šele pričelo z raziskovanjem in osvajanjem trgov.

Podjetja se pri čiščenju odpadnih voda precej bojujejo med sabo, ker je v tej panogi nizka diferenciacija proizvodov. Prav tako niso možni resni substituti, ki bi direktno nadomestili tehnološko opremo.

Vsako podjetje ima težave pri izstopnih ovirah. Visoke izstopne ovire se pojavljajo pri uporabi specializirane opreme, ki jo težko prodamo na trgu. Podjetje X bi zaradi tega imelo velike probleme pri izstopanju iz trga. Zaradi visokih ovir je večje rivalstvo med konkurenti, vendar se omenjeno podjetje s tem uspešno spopada. Vodja prodaje je razložil, da se izstopnim oviram izogibajo z načinom vstopa na trg. Podjetje X se povezuje s partnerji zaradi izredno zahtevnih pogojev razpisa. Oblikujejo se strateška tehnološka partnerstva, pri katerih partner nudi svojo specializirano opremo.

Število konkurentov se povečuje, kajti države Balkana so v postopku priključitve k Evropski uniji in se ukvarjajo z varstvom in čiščenjem voda ter s sanacijo odpadkov. Podjetja iz tujine potencialne države dobesedno izkoriščajo, iščejo ponudbe, se prijavljajo na javne razpise in direktno pošiljajo svoje ponudbe bodočim kupcem. Konkurenti so prisotni iz Slovenije, Hrvaške, Srbije, Bosne in Hercegovine, velik problem pa predstavljajo nemški in francoski konkurenti iz starejših članic EU.

4.2.2 Nevarnost substitutov

Podjetje deluje na področju implementacije tehnoloških in inovativnih rešitev v panogi ekologije in energetike. Omenjena organizacija v večini primerov izvaja celoten projekt. Izvajanje poteka od osnovne ideje, preko investicijskega programa, projektne dokumentacije, upravnih postopkov, do izvedbe in zagona projekta, šolanja uporabnikov, predaje izvedenega projekta naročniku in poprodajnega servisa. V odvisnosti od razmer na trgu in kompleksnosti projekta lahko prevzamejo samo posamezno fazo projekta. Po pogovoru z vodjo prodaje resni substituti za takšen način poslovanja ne obstajajo. Vsaj ne takšni, ki bi direktno nadomestili tehnološko opremo za čiščenje komunalnih odpadnih voda. Velik pomen pa imajo tudi vnaprej določene storitve.

4.2.3 Pogajalska moč kupcev

»Izbrano podjetje je usmerjeno v razvoj in izvajanje projektov na področju energetike in ekologije. V visokotehnološkem inženiringu podjetje snuje in izvajajo celovite projektne rešitve, ki zajemajo: monitoring, idejno rešitev, projektiranje, dobavo in montažo ter izvedbo skupaj z vzdrževanjem in šolanjem kadrov pri naročniku.« (Hudournik 2009)

Hudournik (2009) utemeljuje, da se podjetje glede na stopnjo razvoja posamezne tehnologije, usposobljenosti, razpoložljivosti kadrovskega resursov, opreme in zrelosti odloča, s kakšno obliko tehnološkega proizvoda bo nastopilo na trgu. Tehnološki proizvodi ali storitve so zaradi tega različni:

- svetovanje in izdelava študij;
- izdelava idejne zasnove projekta;
- izdelava projektne dokumentacije v celoti;
- storitveni inženiring;
- izvedbeni inženiring;
- izvedba projektov »na ključ«.

Podjetje X izvaja komercialne projekte na področju ekologije za zunanjega naročnika in si zagotavlja projekte preko razpisov ali z neposrednimi naročili naročnika. »Pridobitev tržnih informacij je stalen proces, s katerim podjetje pridobiva zahteve za ponudbe in pripravi ponudbe za naročnika projekta. Inženiring podjetje lahko zahtevek za ponudbo pridobi s spremljanjem razpisov na portalu javnih naročil Republike Slovenije, mednarodnih razpisov, razpisov različnih skladov in virov za financiranje projektov, virov tuje tehnične in finančne pomoči, banke za razvoj, razpisov ministrstev za podporo gospodarstvu, razpisov mednarodnih ekoloških programov, informacijske baze povpraševanja gospodarskih zbornic in podjetij. Ponudbeni postopek, s katerim se na podlagi naročnikovega zahtevka pripravi ponudba, je osnova za sklenitev pogodbe med naročnikom in podjetjem. V primeru uspešne ponudbe se podpiše pogodba z naročnikom in se prične z izvajanjem projekta. Inženiring podjetje zaključi izvedbo projekta s predajo objekta oz. projektne izdelke naročniku.« (Hudournik 2009, 39)

Kupec podjetja X in njegovih rešitev je javni sektor, s katerim zajemajo vse javnopravne organizacije (javna uprava, državna uprava, lokalna samouprava in javne službe) in podjetja, ki so v zasebni lasti.

Podjetje X je razmeroma mlado podjetje na področju tretmaja voda, zato ima največ teh projektov na domačem trgu. Koncentracija kupcev je največja v Sloveniji, predvideno pa je usmerjanje poslovanja na Hrvaško. Na koncentracijo kupcev vpliva vstop v Evropsko unijo, ki ponuja evropske sklade kot finančni instrument kohezijske politike.

Kupci imajo v projektih čiščenja odpadnih voda kar precejšno pogajalsko moč. Kadar se projekti izvajajo v okviru javnega razpisa, kupci z lahkoto določajo cene. Njihova moč izvira

iz velikega števila ponudnikov, ki ponujajo enake storitve in so primerljivi po kakovosti. Zasebna podjetja imajo že nekoliko manjšo pogajalsko moč, ker pošiljajo direktna povpraševanja. Šele na osnovi izdane ponudbe se zasebno podjetje odloči o sprejetju ali o zavrnitvi. Podjetje X v večini primerov čiščenja komunalnih odpadnih voda ponuja projekte na ključ in se s tem prilagaja kupcu. Omenjen način je poslovanje po FIDIC knjigah, kjer se razmerje med naročnikom in izvajalcem še izboljša. Brković (2009, 7–8) pojasnjuje: »FIDIC je mednarodna zveza svetovalnih inženirjev iz celega sveta. Glavne smernice so: vzdrževanje visokih etničnih in strokovnih standardov v fazi gradnje, izmenjava mnenj, informacij in razpravljanje o finančnih problemih in problemih svetovalnega inženiringa. Objavlja pobude za novo prakso, trajnostni razvoj, javno zasebno partnerstvo, nove vire energije, pristop v urejanje okolja in izdaja strokovne publikacije, med drugim nam že poznane splošne pogoje pogodb. Številne multilateralne banke uporabljajo FIDIC splošna določila gradbenih pogodb kot del dokumentacije, ki jo predpisujejo v uporabo svojim posojilojemalcem ali koristnikom pomoči. Pri črpanju EU sredstev iz kohezijskih in strukturnih skladov s strani Javne uprave so FIDIC določila obvezen pravni vir pri pripravi razpisov za projekte.« Med FIDIC publikacijami obstajajo štiri knjige. Pomembni sta rdeča in rumena knjiga. Rdeča knjiga je za gradbena ali inženirska dela, ki jih projektira naročnik, rumena knjiga pa je za projektiranje in izvajanje gradnje s strani izvajalca (Brković 2009, 8). Podjetje X, v primerih izvedbe projektov v ekologiji, uporablja rumeno knjigo FIDIC poslovanja. Storitve, ki jih podjetje X ponuja, so v celoti odvisne od trga in konkurence zaradi velike pogajalske moči kupcev. Kupci imajo začrtano določeno ceno, ki si jo osnujejo na podlagi cen konkurentov, tržišča in pogajalske moči. Več kot je konkurentov z različnimi cenovnimi politikami, kjer ponujajo nižje cene, bolj je panoga neprivlačna in izjemno naporna. Problemi se poslabšajo, če kupci z lahkoto menjajo izvajalce in pri tem ne izgubijo na ceni in kvaliteti. To je pri takšnem načinu poslovanja kar precej pogosto. Več podjetij se s približnimi kakovostnimi storitvami prijavi na javni razpis ali pa se odzovejo na direktna povpraševanja. Kakovost ponudnika kupci preverijo že na samem začetki in tisti, ki tem merilom ustrezajo dobijo direktna povpraševanja ali pa so sprejeti na javni razpis. Ključen faktor je tudi cenovna ustreznost izvajalca, zato lahko zagotovo potrdimo dejstvo, da se podjetje X pogaja z manjšo močjo kot kupec.

4.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Mlakar (2014) pojasnjuje, da so dobavitelji pomemben člen pri poslovanju omenjene organizacije. Timsko delo zaposlenih se najpogosteje uporablja pri kompleksnem procesu izbire dobavitelja. Proces se začne s spremljanjem javnih razpisov in prijavljanju nanje ali pa pri osnovanju ponudbe zaradi direktnega povpraševanja podjetja v zasebni lasti. Za omenjene dejavnosti je v podjetju X zadolžena poslovna funkcija trženje. Po poslani ponudbi podjetje počaka na odgovor s strani kupca. Uspešna pridobitev posla pomeni predstavitev celotne dokumentacije v projektni oddelek, kjer se prične z lansiranjem projekta in z določitvijo projektnega tima. V okviru oskrbe projektov se uveljavlja ekonomija obsega, projektne

potrebe po nabavi investicijske opreme in materialov ter storitev na nivoju potrebe podjetja. Vodja oskrbe projektov je zadolžena za nemoten potek nabavnih aktivnosti in procesa nabave. Nabavnik pripravi predloge o potencialnih dobaviteljih, ki so podprti z dokazili o ustreznosti in kakovosti dobaviteljevih izdelkov ali storitev. Glede vprašljivosti o ustreznosti se po potrebi vključi tehnolog, ki je zadolžen, da preveri ponudbo in spremne dokumente, ki jih pridobi nabavnik. Ko projektant ali tehnolog potrdita tehnično-tehnološko ustreznost, se lahko prične proces nabave s pogajanjem. Pogajalske sposobnosti zaposlenih na teh funkcijah so nujne. Ključno je poiskati dobavitelja, ki bo cenovno in kakovostno najbolj ustrezen. Pri samem procesu so pomembni tudi naslednji parametri:

- valuta plačila;
- rok dobave;
- pariteta dostave po trgovinskih klavzulah Incoterms 2010;
- zagotovitev preostalih zahtev spremnih dokumentov (ES izjave o skladnosti in ustreznosti, originalni certifikati proizvajalcev, merilni in zagonski protokoli ter primopredajni zapisniki).

V podjetju X imajo določen sistem, po katerem deluje nabavna služba. Sistem mora zagotavljati celovito obvladovanje dobaviteljev, izbor strateških dobaviteljev, večplasten nadzor nad nabavnimi materiali, hkrati pa je potrebno odkrivati priložnosti za zniževanje celotnih stroškov nabave, ki so posledica predvsem strateških odločitev (Mlakar 2014).

Dobavitelje v podjetju X ocenjujejo in jih uvrščajo v range A, B ali C. Rangiranje se izvaja na osnovi kartoteke dobaviteljev, v kateri so arhivirane vse relevantne informacije o kakovosti, dobavah, fleksibilnosti, sodelovanju in posredovanju informacij. Kriteriji za rang so naslednji (Mlakar 2014):

- kakovost dobave;
- rok dobave;
- cena;
- način plačila;
- odzivnost;
- reševanje reklamacij.

V rang A spadajo dobavitelji, ki so zelo dobri in ustrezajo vsem kriterijem. A kategorija je vrednostno močna, nabavni roki so ponavadi dolgi (8 do 10 tednov), večji pa je tudi nabor materialov. V rang B spadajo srednje dobri dobavitelji. V rang C pa se uvrščajo standardni dobavitelji z manjšim obsegom materiala in nabavljenimi izdelki s svojim tipom (Mlakar 2014).

Pod inpute podjetja X se uvršča tehnološka oprema (centrifugalne črpalke, hidromehanska merilna oprema, puhala) in ostala oprema (cevi, kanalizacijske doktilne cevi, inox cevi, armature, elektro material).

Dobavitelji niso koncentrirani, ker je teh veliko in lahko podjetje X med njimi izbira. Pri dobavi tehnološke opreme je dobaviteljev manj, številke se gibljejo od tri do štiri. Pri dobavi ostalega materiala jih izberejo približno deset. Vedno so na voljo alternativni dobavitelji, kar omogoča večjo fleksibilnost. Lahko rečemo, da podjetje X sodeluje z dobavitelji na ravni dobrega medsebojnega poslovanja, vendar po načelu konkurenčnosti stalnih dobaviteljev ni. Ponavljajoči ali podobni projekti lahko vsebujejo enake ali iste dobavitelje, ki pa jih med seboj kljub temu analitično primerjajo. Majhna koncentracija in veliko ponujenih možnih alternativ pa podjetju X omogoča manevrski prostor v managementu nabave. Posledica tega je majhna pogajalska moč dobaviteljev. Problem nastane, kadar naročnik zahteva točno določen tip materiala ali opreme. Podjetje X je takrat omejeno na enega dobavitelja, ki ima določeno opremo ali material. Kljub temu zaposleni poiščejo alternativne možnosti, da lahko na podlagi »kontra« ponudb ugotovijo ugodnosti in razlike v cenah ter s pomočjo tega pripeljejo dobavitelja na ciljno ceno. Pogajanja potekajo vedno po načelu »win-win« (zmagovalec-zmagovalec). Pogajalska izhodišča do že imenovanih dobaviteljev so v teh primerih seveda nižja, podjetje X pa se lahko pojavi v bolj podrejenem položaju. Je pa potrebno izpostaviti, da so zaposleni na področju nabave v podjetju X dobro strokovno usposobljeni in jim podjetje daje velike možnosti za dodatna izobraževanja (Mlakar 2014).

Države dobaviteljev so različne. Za osnovno opremo podjetja X se poslužujejo slovenskih podjetij, kajti na ta način spodbujajo slovensko gospodarstvo. Za bolj napredno tehnološko opremo pa so dobavitelji, poleg slovenskih, tudi italijanski, avstrijski, nemški, španski, zasledimo lahko tudi indijske. Po raziskavi v podjetju X je poreklo večinoma evropsko. Vseeno pa je potrebno omeniti, da slovenski dobavitelj še ne pomeni, da trži opremo ali material slovenskega porekla.

4.2.5 Vstopne ovire

Vstopne ovire so za podjetje X velikega pomena. Pri preverjanju in analizi ciljnega trga je to ena izmed pomembnih stvari. Ovire so, pri večini slovenskih podjetij, ki vstopajo na tuje trge, zakonodajne ali ekonomske. Zakonodajne vstopne ovire se sklicujejo na drugačnost vsake države, ki ima svoje zakone in nacionalne interese. Ekonomske vstopne ovire pa so dejansko posledica plačilnih nedisciplin podjetij ali obubožanosti države, javnega sektorja in ostalih institucij. Hudournik (2009, 59) navaja, da se pri podjetju X nevarnosti vstopa kažejo v naslednjih vstopnih ovirah:

- ekonomija obsega;
- dostop do prodajnih kanalov;
- investicijski vložki;
- izgradnja blagovne znamke, nasproti uveljavljenim in »domačim« dobaviteljem;
- vladna politika, tudi protežiranja.

Poslovanje poteka na ciljnih trgih izven Evropske unije, kjer je zakonodaja drugačna in še vedno prirejena državi in v procesu integracije. To velja predvsem za Črno goro, Srbijo ter Bosno in Hercegovino. Hrvaška je nekoliko omilila vstopno oviro z vstopom v območje Evropske unije leta 2013, pri ostalih državah, predvsem na jugovzhodu Evrope, pa je to še potrebno storiti. Potrebna so tudi številna povezovanja s tujimi partnerji zaradi dostopa do prodajnih kanalov, izgradnje blagovne znamke in vse večjih tehnoloških zahtev javnih razpisov. Ekonomskim vstopnim oviram se podjetje X izogiba s preusmeritvijo na tiste države, ki vstopajo v Evropsko unijo. Kohezijska politika in strukturni skladi, ki financirajo projekte za izboljšanje okolja v državah članicah, kandidatkah in morebitnih potencialnih držav članic, pomenijo samo večji dotok sredstev.

5 METODE

Rezultati temeljijo na podlagi pridobljenih primarnih in sekundarnih podatkov.

5.1 Opis vzorca

Opravljen je bil intervju z vodjo prodaje, ki je zaposlen v poslovni funkciji trženje. Naloga vodje prodaje in trženjskega oddelka je preverjanje poslovanja na mednarodnem trgu, spremljanje razpisov in prijavljanje nanje, spremljanje konkurence, kontaktiranje bodočih kupcev, upoštevanje njihovih želja in izdelovanje ponudb. Intervju je potekal na sproščen in odprt način. Osnovna tema je bila Porter analiza, ki se od PEST analize razlikuje po tem, da se nanaša na izbrano podjetje. Prav zaradi tega je bilo potrebno izbrati kvalificirano osebo, ki je zaposlena na točno določenem področju. V veliko pomoč so bili tudi vodja oskrbe projektov, projektni oddelek, referent nabave in mentor iz podjetja. Nekateri podatki so prikriti, ker je objava teh škodljiva za podjetje. Omejitev je predobro poslovanje podjetja X, zaradi česar ne moremo osnovati zelo dobro strategijo rasti.

5.2 Podrobna analiza intervjuja

Intervju smo začeli z osnovnimi vprašanji o konkurenci:

- Kdo so konkurenti?
- Kolikšno je število konkurentov v panogi?
- Kakšne so razlike med konkurenti?
- Kakšna je diferenciacija proizvodov?
- Kako močni so konkurenti?
- Iz katerih držav prihajajo konkurenti?
- S katerim problemom se največkrat srečuje podjetje X v povezavi s konkurenco?
- Kakšno je določanje cen in storitev v primerjavi s konkurenčnimi podjetji?
- Kako podjetje X skrbi za kakovost?
- Ali se način poslovanja razlikuje od konkurence? Kako?
- Kakšne storitve ponuja podjetje X v primerjavi s konkurenco?

Po pridobljenih podatkih smo lahko osnovali podlago za nadaljnje raziskovanje konkurentov in njihovega okolja.

Nato smo preverili še kupce omenjene organizacije:

- Kdo so kupci?
- Kakšno moč imajo kupci?
- Kje je največja koncentracija kupcev?
- Kako posluje podjetje X?
- Ali ima podjetje X stalne stranke?
- Ali so za proizvode in storitve določeni standardi?

- Na kakšen način stimulirate kupce?
- Kakšni so pogajalski vzvodi pri poslovanju s kupci?

Iz težjih vprašanj smo se preusmerili na nekoliko lažja. Preverjali smo substitute, vstopne in izstopne ovire, rast panoge ter tržni delež:

- Ali ima podjetje X substitute? Kateri so?
- Kolikšen je delež podjetja na trgu ekologije in na področju čiščenja komunalnih odpadnih voda?
- Kakšna je rast panoge? Kakšno rast predvidevate?
- Kakšne so vstopne ovire? Katera je najbolj problematična in zakaj?
- Kakšne so izstopne ovire? Katera je najbolj problematična in zakaj?

5.3 Postopki dela

Zbiranja podatkov smo se lotili z dveh vidikov. Prvi vidik je bilo primarno zbiranje informacij v podjetju X, kjer smo opravili intervju z vodjo prodaje iz oddelka trženja. Z intervjujem smo pridobili informacije za osnovanje Porter analize. Preko e-pošte smo od omenjene osebe pridobili še podatke o potencialnem projektu, ki se bo odvijal na Hrvaškem in spada pod prestižne projekte, ki so izredno odmevni in pomembni. Iz tega dokumenta smo pridobili informacije o močnih konkurentih, ovirah in naročnikih. Po opravljenem intervjuju smo se zahvalili za sodelovanje.

V pomoč so bili tudi vodja oskrbe projektov, projektni oddelek, referent nabave in mentor, ki so s svojim znanjem pripomogli k osnovanju podlage diplomske naloge. V podjetju je moje sestanke koordiniral mentor, zaposlen na področju analiziranja in planiranja, s katerimi smo sodelovali pri izmenjavi podatkov preko e-pošte in preko osebnih pogovorov. Vse ostale podatke smo pridobili iz arhiva in baz podatkov, ki jih ima organizacija v svoji lasti.

Drugi vidik zbiranja podatkov in informacij je sekundarni. Preko internetnih baz podatkov, ki so javno dostopni, smo raziskali tržišče, konkurente, dobavitelje in pridobili splošno znanje o ciljnih trgih Hrvaške, Slovenije, Bosne in Hercegovine, Črne gore ter Srbije. Pod sekundarne podatke spada tudi teoretični del, kjer smo podatke zbrali in pridobili iz javno objavljenih publikacij, člankov, knjig in učbenikov.

6 REZULTATI IN SKLEPNE UGOTOVITVE

Podjetje X je inženirsko podjetje za razvoj in izvajanje ekoloških in energetskih projektov. Ukvarja se s tehnološkimi rešitvami, ki bodo izboljšale okolje, v katerem živimo. Rešitve, ki jih podjetje ponuja, so področje varovanja zraka, čiščenja voda in ravnanja z odpadki. V sklopu teh treh področij ponujajo rešitve, ki vključujejo monitoring, idejno rešitev, projektiranje, dobavo in montažo ter izvedbo skupaj z vzdrževanjem in šolanjem. Njihov največji vir so timsko usmerjeni in lojalni zaposleni, ki so pripravljeni na izzive, ki jih ponuja dinamičnost okolja. Zaposleni stremijo k viziji podjetja, ki se osredotoča na poslovanje v Jugovzhodni Evropi in na pridobitev statusa najboljšega inženirskega podjetja.

V teoretičnem delu diplomske naloge smo ugotovili, da je konkurenčnost ena izmed najpomembnejših lastnosti podjetja. Konkurenčnost je gibalno razvoja podjetja, ki se je pokazala pomembna z začetkom gospodarskih in finančnih kriz. Okolja, v katerem so podjetja poslovala, so se začela izrazito spreminjati. Spremembe so se odvijale na letni, mesečni ali dnevni ravni, zato so organizacije morale spreminjati načine poslovanja, strategije rasti, trženjske aktivnosti, pristope h kupcem in pristope k dobaviteljem. Na takšen način so se podjetja prilagodila spremembam v določenem času. Inovativnost je druga najpomembnejša lastnost poslovanja podjetja. Podjetja se med sabo ne morejo razlikovati brez inovativnih zamisli, rešitev in idej. Brez drugačnosti pa ni zagotovljen dobiček in uspešnost poslovanja. Vrtimo se v začaranem krogu, v katerem brez konkurenčnosti ni inovativnosti ter obratno. Podjetje X je na ta krog zelo pripravljeno. Svojo inovativnost spodbuja s timsko usmerjenimi zaposlenimi in inovativno dejavnostjo. Omenjena organizacija je bila ustanovljena na temeljih inovativnih rešitev v panogi energetike in ekologije. Osrednja dejavnost podjetja X je torej inovativnost in implementacija rešitev. Za konstanten visok nivo inovativne dejavnosti skrbijo z denarnimi nagradami za idejo, ki jo zaposleni oddajo v določene škatle. S tem je inovativnost prenesena na vse zaposlene, ne samo na visoki in srednji management. Po pridobljenih informacijah lahko sklepamo, da sta konkurenčnost in inovativnost podjetja X zelo dobri. V primerjavi z ostalimi konkurenti gre za priznano podjetje s številnimi referencami, med katerimi so nekatere zelo močne. Če se osredotočimo na panogo ekologije in na področje tretmaja voda, je podjetje X dobro konkurenčno, predvsem zaradi lastnega razvoja, kakovostnih storitev in diverzificiranosti. Večinsko poslovanje po rumeni FIDIC knjigi, ki določa, da izvajalec skrbi za celoten projekt (od projektiranja do gradnje), pomeni samo še eno dobro lastnost več in močnejšo pozicijo proti ostalim konkurentom. Iz inovativnosti in konkurenčnosti pa izhaja *prva strategija*. V podjetju X nismo zasledili načrte za preverjanje konkurentov, njihovega okolja, načina poslovanja in ponujenih storitev. Pri diplomski nalogi smo informacije o konkurentih pridobili od vodje prodaje na omenjenem intervjuju. Dejansko ne obstajajo sistematizirane informacije, s katerimi bi si zaposleni lahko pomagali. Podjetje X že posluje na ciljnih trgih Slovenije, Hrvaške, Srbije, Črne gore ter Bosne in Hercegovine, pa vendar nimajo analiz konkurenčnosti teh trgov ali pa niso dobro analizirani. Strategija, ki jo v tem primeru postavljamo kot eno izmed najbolj nujnih, je

osnovanje kratkoročnih (letnih) ali vsaj srednjeročnih (do pet let) načrtov analiziranja konkurenčnosti ciljnih trgov. V ta sklop spadajo vsi trgi, tudi tisti, na katerih podjetje X že posluje, kajti spremembe v tržnem okolju so prisotne in zelo dinamične. Skoraj ni zagotovila, da bo v petih letih tržno okolje države oz. trga ostalo enako in se ne bo spremenilo.

Druga strategija se nanaša na povečanje oz. razširitev poslovanja na mednarodnih trgih. Podjetje X je osredotočeno na države Jugovzhodne Evrope. Na področju čiščenja odpadnih komunalnih voda se usmerjajo predvsem v države, ki so članice Evropske unije zaradi vedno večjih strukturnih skladov. Po raziskavi držav predlagamo *razširitev poslovanja na območja izven Evropske unije*. Države, ki jih predlagam, so Federacija Bosne in Hercegovine, Albanija, Romunija, Makedonija in Kosovo. Poslovanje v BiH je potrebno razširiti na politično entiteto Federacije Bosne in Hercegovine, zaradi zelo dobrih odnosov s Slovenijo. Albanijo in Romunijo navajam zaradi velikosti trga, koristno pa bi bilo tudi poslovanje na Kosovem. Informacije in podatke smo pridobili s pomočjo PEST in Porter analize, s katerima smo preverili zunanje okolje podjetja X in njegovo obnašanje na mednarodnih trgih. Strategijo pa lahko podpremo še z enostavnim modelom razmišljanja. Evropska Unija že širi svoje območje v države Jugovzhodne Evrope. Vstop v EU pomeni, da bodo države potrebovale reorganizacijo svojih državnih organov in implementacijo Evropskih standardov in zakonov. Med njimi so tudi standardi za okolje, zakoni o varstvu voda in navsezadnje pogoji za zagotavljanje boljše kakovosti vode. Podjetje X bi na ta način lahko izkoristilo položaj enega izmed kakovostnih podjetij, ki bi investiralo v tuje države. Čiščenje odpadnih komunalnih voda bi podjetju X in državi prineslo pozitivne posledice. Poskrbeti je potrebno za osnovanje konkurenčnega načrta, preveriti analizo trga, osebno obiskati države in se temeljito pripraviti na vstop. Strategijo podpiramo s teoretičnimi informacijami, kajti omenjeno podjetje ima proaktivne in reagibilne motive za vstop na trg. Ima tehnološko sposobnost ter priložnost trženja svojih storitev na tujem trgu, hkrati pa se bodo spremenili tudi restriktivni zakonski predpisi. Ekonomsko okolje je sicer nekoliko slabše v predlaganih državah, vendar je predvideno povečanje gospodarske rasti, zasebne, javne in investicijske potrošnje, države pa bodo svoj proračunski primanjkljaj zmanjševale s finančnimi programi in s spodbujanjem tujih investicij. BDP na prebivalca se bo do leta 2016 v omenjenih državah povečal, davčne dajatve pa so primerljive (od 16 % do 20 %). Države predstavljajo tržno priložnost tudi zaradi že omenjenih kohezijskih skladov, ki financirajo do 85 % upravičenih večjih projektov s področja okoljske politike. Sofinanciranje projektov pa prinaša samo pozitivne posledice.

Tretja strategija je *osnovanje mreže partnerskih podjetij*. Sama velikost družbe in raznolikost tehnoloških področij nakazuje na vertikalno in horizontalno povezovanje s partnerji. Vsak poslovni partner je predstavnik njihove blagovne znamke, zato je pravilno izbiranje partnerjev zelo pomembno (prirejeno po Robert Hudournik, intervju z avtorjem, 22. maj 2015). Oblikujejo se lahko tehnološka ali izvajalska partnerstva. Priporočamo mreženje s tehnološko razvitimi podjetji, zaradi uporabe vrhunske tehnologije pri projektih za tretma voda. V

primeru, da podjetje X nima potrebnih referenc in kadrov z zahtevanimi referencami za izpolnjevanje težkih pogojev javnega razpisa ali pri osnovanju ponudbe za direktna povpraševanja, se lahko poveže s tehnološkim partnerjem, pri katerem partner ponudi v uporabo svojo tehnologijo in strokovni kader. Tehnološko partnerstvo bi bilo potrebno poiskati na globalnem trgu, ne samo v Sloveniji. Globalno povezovanje je v današnjih časih izjemno pomembno, kajti globalizacija je posledica proste trgovine in razširjenega trgovanja. Prav zaradi možnosti konstantnega širjenja poslovanja, je smiselno, da se podjetje X pojavu globalizacije tudi pridruži.

Četrta strategija je zasnovana kot nadgradnja že osnovane strategije podjetja X. Srbija je država, ki ima zmerno okoljsko ozaveščenost in je v fazi rasti. Obnovljivi viri energije so ena izmed najbolj rastočih panog v tej državi in odlična poslovna priložnost. Odpadki so bili do nedavnega še vedno velik okoljski problem države. Strategija za ravnanje z odpadki 2007-2015 je predvidevala in še predvideva korenite spremembe, iniciative za preprečevanje prekomernega onesnaževanja in izpuščanja komunalnih odplak v vode. Srbija je po podatkih iz leta 2008 imela 37 čistilnih naprav, med katerimi je bilo samo 13 % pravilno ocenjenih. Le-te so prečistile samo okoli 12 % komunalnih odpadnih voda, zato je bila onesnaženost izjemno huda. S strategijo so ta okoljski problem nekoliko omilili in izgradili še preostale čistilne naprave, stanje voda pa se je krepko izboljšalo. Število podjetij, ki imajo tehnološko opremo za prečiščevanje voda, je le okoli 30, zato je ta država ena izmed pomembnejših tržnih priložnosti (Lapornik 2008). Črna Gora se je od Srbije odcepila leta 2006 in ima iste probleme pri ohranjanju čistoče njihovih voda. V Črni gori čistilne naprave in organizirana odvajanja komunalnih odpadnih voda pokrivajo komaj 30 % državne populacije (United Nations 2004). Predlagam *večjo stopnjo vključevanja podjetja X na ekološki trg Srbije, Črne gore in Republike Srbske, ki je del Bosne in Hercegovine*. Republiko Srbsko navajamo zaradi večinskega srbskega prebivalstva in podobnosti z državo Srbijo. Trg ekologije sicer ni tako razvit, kot bi lahko pričakovali, vendar je to odlična poslovna priložnost in tržna niša, ki jo podjetje X lahko izkoristi. Srbija in Črna Gora sta kandidatki za vstop v Evropsko unijo, Republika Srbska pa je del BiH, ki je morebitna kandidatka za vstop. Prav tako sta Srbija in Črna gora članici Svetovne banke in Evropske banke za obnovo in razvoj, ki sofinancirata ekološke projekte čiščenja komunalnih voda. S prijavami na takšne javne razpise se odpira veliko število priložnosti, ki bi se lahko spreobrile v potencialni dobiček. Poleg tega ima podjetje X v Srbiji in Republiko Srbski že ustanovljeni dve hčerinski podjetji z osnovano mrežo partnerskih izvajalskih podjetij, ki imata v portfelju številne opravljene projekte in močne reference.

Jugovzhodna Evropa ima veliko potencialnih trgov, na katere lahko podjetje X vstopi. Različni trgi zahtevajo drugačne pristope k poslovanju, drugačne osebne stike s kupci in drugačne strategije. Predlagam *diferenciacijo pristopov za države bivše Jugoslavije kot peto strategijo*. Za Kosovo, Albanijo, Makedonijo in Romunijo bo skoraj zagotovo potrebno uporabiti drugačen pristop zaradi prebivalcev, ki živijo na teh območjih. Razprtja med ljudmi

in državami so tukaj velika. Delo na določenem območju zaradi narodnostne pripadnosti delavcev je samo eden izmed perečih problemov. Za diferenciran pristop vstopa na trg mora podjetje X opraviti temeljite raziskave trgov. Brez informacij in podatkov ne moremo predvideti obnašanje prebivalcev, problemov in rešitev, načina poslovanja in pristopa. Skupaj z uporabo prve predlagane strategije, ki opozarja na pomanjkanje konkurenčnih analiz in raziskav trgov, lahko podjetje X naredi enormen korak naprej in si zagotovi prednost pred konkurenco.

Na začetku diplomske naloge smo omenili omejitve pri osnovanju dobrih strategij rasti. Omenjeno podjetje tudi v času svetovne gospodarske krize beleži pozitivno stanje bilance, njihovi prihodki so se iz leta 2013 v leto 2014 povečali za 10 milijonov evrov in znašajo 40 milijonov evrov. Pridobljeni podatki in informacije nam povedo, da ima omenjeno podjetje ključne lastnosti za uspešno poslovanje. Je izjemno inovativno, konkurenčno, pripravljeno na izzive, sposobno preživeti v obdobju dinamičnih sprememb, kjer so finančno dobra in poslovno stabilna podjetja redkost, hkrati pa skrbi za osnovanje in optimiziranje strategij rasti, zaradi česar je poslovanje na področju tretmaja voda uspešno in prinaša pozitivne rezultate.

LITERATURA

- Aaker, David A. 2001. *Strategic market management*. 6. izdaja. New York: John Wiley.
- Agencija Republike Slovenije. 2010. *Izdatki za raziskave in razvoj*.
[Http://kazalci.arso.gov.si/?data=indicator&ind_id=314](http://kazalci.arso.gov.si/?data=indicator&ind_id=314) (19. 4. 2015)
- Bertoncelj, Andrej. 2008. *Prevzemi in združitve*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brković, Srdjan. 2009. *Gradbene pogodbe po FIDIC in neposredna priprava na gradnjo*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo in Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Čorić, Danijela. 2013. *Nabava in ocenjevanje dobaviteljev*. Diplomsko delo, B&B Višja strokovna šola.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- European Commission. 2015. *Spomladanska napoved: gospodarska rast na širših temeljih*.
[Http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-513_sl.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-513_sl.htm) (14. 4. 2015).
- Eurostat. 2014. *Population (Demography, Migration and Projections)*.
[Http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/overview](http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/overview) (19. 4. 2015)
- Evropska Unija. 2014a. *Konkurenca*. [Http://europa.eu/pol/comp/index_sl.htm](http://europa.eu/pol/comp/index_sl.htm) (13. 4. 2015).
- Evropska Unija. 2014b. *Zaposlovanje in socialne zadeve*.
[Http://europa.eu/pol/socio/index_sl.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_sl.htm) (13. 4. 2015).
- Evropska Unija. 2014c. *Življenje v EU*. [Http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index_sl.htm](http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index_sl.htm) (19. 4. 2015).
- Evropski Parlament. 2014. *Splošna davčna politika*.
[Http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.11.1.html](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.11.1.html) (13. 4. 2015).
- Evropski Parlament. 2015. *Varstvo voda in njihovo upravljanje*.
[Http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.4.4.html](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.4.4.html) (13. 4. 2015).
- Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Grmek, Uroš. 2006. *Poprevzemna oziroma pozdružitevna integracija kot kritičen moment uspešnosti prevzemov in združitvev: Primeri slovenskih podjetij*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Hitt, Michale A., Stewart Black in Lyman W. Porter. 2009. *Management*. 2. izdaja. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
- Hudournik, Robert. 2009. *Procesno vodenje inženiring podjetja in managementski kriteriji konkurenčnosti*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Ljubljana.
- Husić, Muharem. 2011. *Ekologija*. Ljubljana: Zavod IRC Ljubljana.
- Index Mundi. 2014a. *Croatia demographic profile 2014*.
[Http://www.indexmundi.com/croatia/demographics_profile.html](http://www.indexmundi.com/croatia/demographics_profile.html) (19. 4. 2015).
- Index Mundi. 2014b. *Serbia demographic profile 2014*.
[Http://www.indexmundi.com/serbia/demographics_profile.html](http://www.indexmundi.com/serbia/demographics_profile.html) (19. 4. 2015).
- Inštitut za strateške rešitve. 2013. *Brezposelnost v državah Zahodnega Balkana*.
[Http://isr.si/tag/crna-gora/page/19/](http://isr.si/tag/crna-gora/page/19/) (25. 5. 2015)
- Izvozno okno. 2009. *Dajatve v Bosni in Hercegovini*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Poslovanje/Dajatve_428.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Poslovanje/Dajatve_428.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2011a. *Predstavitev*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Svetovalec_v_drzavi/Predstavitev_5862.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Svetovalec_v_drzavi/Predstavitev_5862.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2011b. *Prodaja v Bosni in Hercegovini*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Poslovanje/Prodaja_426.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Poslovanje/Prodaja_426.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2014. *Energetika in obnovljivi viri energije*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Panoge/Energetika_8350.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Panoge/Energetika_8350.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015a. *Bilateralni ekonomski odnosi Srbije s Slovenijo*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4210.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4210.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015b. *Dajatve na Hrvaškem*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Poslovanje/Dajatve_618.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Poslovanje/Dajatve_618.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015c. *Dajatve v Črni Gori*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/crna_gora/Poslovanje/Dajatve_524.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/crna_gora/Poslovanje/Dajatve_524.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015d. *Dajatve v Srbiji*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Poslovanje/Dajatve_1117.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Poslovanje/Dajatve_1117.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015e. *Družbeni običaji in navade na Hrvaškem*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_621.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_621.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015f. *Gospodarske panoge Bosne in Hercegovine*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Gospodarske_panoge_4659.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Gospodarske_panoge_4659.aspx) (13. 4. 2015)

- Izvozno okno. 2015g. *Gospodarske panoge Črne Gore*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/crna_gora/Gospodarske_panoge_4661.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/crna_gora/Gospodarske_panoge_4661.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015h. *Gospodarske panoge Hrvaške*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Gospodarske_panoge_4668.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Gospodarske_panoge_4668.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015i. *Gospodarske panoge Srbije*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Gospodarske_panoge_4693.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Gospodarske_panoge_4693.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015j. *Nasveti za poslovni obisk Bosne in Hercegovine*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Poslovni_obisk/Nasveti_za_na_pot_430.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Poslovni_obisk/Nasveti_za_na_pot_430.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015k. *Predstavitev*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/crna_gora/Svetovalec_v_drzavi/Predstavitev_5877.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/crna_gora/Svetovalec_v_drzavi/Predstavitev_5877.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015l. *Predstavitev gospodarstva Bosne in Hercegovine*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Predstavitev_drzave_4304.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Predstavitev_drzave_4304.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015m. *Predstavitev gospodarstva Črne Gore*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/crna_gora/Predstavitev_drzave_4061.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/crna_gora/Predstavitev_drzave_4061.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015n. *Predstavitev gospodarstva Hrvaške*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Predstavitev_drzave_4285.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Predstavitev_drzave_4285.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015o. *Predstavitev gospodarstva Srbije*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Predstavitev_drzave_4247.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Predstavitev_drzave_4247.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015p. *Prodaja na Hrvaško*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Poslovanje/Prodaja_616.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Poslovanje/Prodaja_616.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015r. *Prodaja v Črno Goro*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/crna_gora/Poslovanje/Prodaja_522.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/crna_gora/Poslovanje/Prodaja_522.aspx) (13. 4. 2015)
- Izvozno okno. 2015s. *Prodaja v Srbijo*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Poslovanje/Prodaja_1115.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Poslovanje/Prodaja_1115.aspx) (13. 4. 2015)
- Jakara, Klara. 2008. *Analiza poslovnega okolja podjetja Pronet Kranj*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Konečnik Ruzzier, Maja. 2011. *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
- Kos, Blaž. 2007. *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*.
[Http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php](http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php) (4. 5. 2015).

- Kos, Blaž. 2011. *PEST analiza*. [Http://www.blazkos.com/pest-analiza.php](http://www.blazkos.com/pest-analiza.php) (27. 4. 2015).
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Lapornik, Branka. 2008. *Mednarodno sistemsko trženje podjetij in ponudbeni postopki mednarodnih razvojnih bank pri financiranju ekoloških projektov*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Lešnik Musek, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Mlakar, Suzana. 2014. *Sistemski postopek – odobritev in rangiranje dobaviteljev*. Interno gradivo, Podjetje X.
- Novković, Goran. 2013. *Slovenija – monopoli brez meja*. [Http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/slovenija-ndash-monopoli-brez-meja.html](http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/slovenija-ndash-monopoli-brez-meja.html) (13. 4. 2015).
- Petje, Rok. 2011. *Presoja uporabnosti Porterjevega modela petih silnic za področje vzgoje in izobraževanja*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Pinter, Lea. 2014. *Izzivi podjetja v dobaviteljski verigi avtomobilske industrije*. Diplomsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Radonjič, Dušan in Matjaž Iršič. 2011. *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
- Rašič, Katja in Mirko Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Selan, Cilka. 2004. *Izgrajevanje konkurenčne prednosti*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Statistical office of Montenegro. 2010. *Statistics*. [Http://www.monstat.org/eng/page.php?id=48&pageid=48](http://www.monstat.org/eng/page.php?id=48&pageid=48) (19. 4. 2015)
- Statistični urad RS. 2013. *Industrija v zrcalu gospodarske krize*. [Http://www.stat.si/StatWeb/glavnavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=5890](http://www.stat.si/StatWeb/glavnavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=5890) (20. 4. 2015).
- Šoln, Primož. 2002. *Izbor strategije rasti po preobratu v podjetju Metalka trgovina*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- United Nations. 2004. *Wastewater country profile Serbia and Montenegro*. [Http://www.un.org/esa/agenda21/natlinfo/countr/serbia/serbiawastewater.pdf](http://www.un.org/esa/agenda21/natlinfo/countr/serbia/serbiawastewater.pdf) (24. 5. 2015)
- UMAR. 2014a. *Neposredne tuje investicije*. [Http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2014/I/1_18.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2014/I/1_18.pdf) (20. 4. 2015)
- UMAR. 2014b. *Podjetniška aktivnost*. [Http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2014/I/1_19.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2014/I/1_19.pdf) (13. 4. 2015).

- UMAR. 2014c. *Učinkovita uporaba znanja za gospodarski razvoj*.
http://www.umar.gov.si/razvoj_slovenije/2_uporaba_znanja_za_gospodarski_razvoj/ (19. 4. 2015).
- UMAR. 2014d. *Zadovoljstvo z življenjem*.
Http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2014/IV/4_15.pdf (20. 4. 2015)
- Završnik, Bruno. 2008. *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.