

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SANDI VALENČIČ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ISKANJE POTENCIALNIH DOBAVITELJEV
NA PODROČJU IRANA

Sandi Valenčič

POVZETEK

Nabava je eden od pomembnejših dejavnikov v uspešnem poslovanju podjetja. Podjetja so za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti primorana v najkrajšem času poiskati najcenejše in hkrati ustrezne surovine, zato nekatera širijo svoje poslovno okolje in poskušajo najti dobavitelje tudi izven evropskega območja. Ena izmed zelo zanimivih poslovnih področij je tudi iranski trg. Ta je zaradi svoje velikosti, števila prebivalcev, velikih zalog naravnih bogastev in naftne industrije potencialno zelo zanimivo področje za iskanje novih dobaviteljev na tržišču. Na področju Irana srečamo veliko proizvajalcev polietilena, ki je ključna surovina za predelovalce plastičnih mas. Ne smemo pa pozabiti dejstva, da gre v primerjavi z evropskim trgom za zelo drugačen način poslovanja. Če želimo uspeti, je treba predvsem upoštevati rezultate PEST-analize Irana in se prilagoditi tamkajšnjemu načinu poslovanja.

Ključne besede: nabava, surovine, Iran, polietilen, PEST-analiza.

SUMMARY

The role of purchase is one of more relevant factors for successful business management. Firms are forced to find the cheapest appropriate raw materials for competitive advantage as soon as possible. Therefore some of them expand their business environments and try to find suppliers outside of the European zone, too. One of very interesting business environments is the Iranian market. It is among potentially interesting environments for getting new suppliers to the European market due to its size, population number, great stocks of natural resources and the oil industry. In Iran there are many producers of polyethylene which is the key ingredient for plastics producers. It must be noted that it is a completely different way of business compared to the European market. If the Europeans want to succeed in their endeavour, it is necessary to take into account the PEST analysis of Iran and to follow the Iranian way of business.

Key words: purchase, raw material, Iran, polyethylene, PEST analysis.

UDK: 658.711 (55) (043.2)

ZAHVALA

Na tem mestu bi se rad zahvalil svojim najbližjim, ženi Špeli, hčerkam Maši, Nini in Živi ter staršem za vso spodbudo, potrpežljivost in vztrajnost pri mojem raziskovanju in pisanju tega dela. Zahvala gre tudi podjetju Termoplasti - Plama, d. o. o., in ne nazadnje mentorju doc. dr. Armandu Faganelu.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Metode za doseganje ciljev.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Nabavna funkcija	3
2.1	Opredelitev nabave	3
2.2	Pomen in vloga nabave.....	4
2.3	Cilji nabave.....	4
2.4	Naloge nabave	5
2.5	Nabavni proces v podjetju Termoplasti - Plama.....	6
3	Predstavitev podjetja Termoplasti - Plama	8
3.1	Predstavitev podjetja.....	8
3.2	Vizija, poslanstvo in cilji družbe	8
3.2.1	Vizija.....	8
3.2.2	Poslanstvo	8
3.2.3	Cilji družbe.....	8
3.3	Organizacijska struktura	9
3.4	Proizvodni program	10
3.5	Osnovni proizvodi	10
3.6	Predstavitev osnovne proizvodne dejavnosti.....	11
4	Poslovanje v Iranu.....	13
4.1	Osnovni podatki o Iranu	13
4.2	Osnovne značilnosti poslovanja v Iranu	14
4.3	PEST-analiza za Iran.....	14
4.3.1	Politično okolje	14
4.3.2	Ekonomsko okolje	15
4.3.3	Socialno in kulturno okolje.....	17
4.3.4	Tehnološko okolje.....	17
4.4	Tveganja pri poslovanju	18
5	Iskanje potencialnih dobaviteljev na področju Irana.....	19
5.1	Raziskava trga.....	19
5.2	Transport.....	22

6 Sklep	23
Literatura.....	25

SLIKE

Slika 1:	Organizacijska struktura podjetja.....	9
Slika 2:	Izdelane količine, po letih in po posameznem procesu.....	11
Slika 3:	Gibanje cen polietilena.....	21

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Osnovni statistični podatki.....	15
Preglednica 2:	Izvoz in uvoz v letu 2015.....	16

KRAJŠAVE

BDP	bruto družbeni proizvod
EU	Evropska unija
EUR	evro
HDPE	polietilen visoke gostote
IKT	informacijsko-komunikacijska tehnologija
ISO	Mednarodna organizacija za standardizacijo
LDPE	polietilen nizke gostote
LLDPE	linearni polietilen nizke gostote
MDPE	polietilen srednje gostote
mLLDPE	metalocenski linearni polietilen nizke gostote
OPEC	Organizacija držav izvoznic nafte
PE	polietilen
PVK	predstavnik vodstva za kakovost
PVO	predstavnik vodstva za okolje
UV	ultravijolično valovanje

1 UVOD

Za doseganje konkurenčne prednosti morajo podjetja iskati cenejše in kvalitetnejše surovine tudi na manj poznanih tujih tržiščih. Ker je tveganje na novih, nepoznanih trgih izjemno veliko, mora podjetje pred odločitvijo za vstop natančno preučiti vse prednosti in slabosti ter tveganja.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Podjetja so ob vse večji konkurenci na trgu primorana iskati cenejše surovine. Obravnavano podjetje se je odločilo vstopiti na iranski trg, na katerem je veliko proizvajalcev potrebne surovine za našo proizvodnjo. Če podjetja želijo ohraniti konkurenčno prednost, so primorana nižati prodajne cene in stroške dela, kar posledično znižuje tudi donose. Lahko pa poskušajo znižati nabavne cene z iskanjem novih dobaviteljev in cenejših surovin ter tako pridobiti konkurenčno prednost in posledično dvigniti uspešnost podjetja (Završnik 2004, 15).

Podjetja so zaradi velike konkurence na trgu primorana zniževati cene svojih izdelkov in storitev. Kavčič (2009, 9) ugotavlja, da mora podjetje za doseganje želene uspešnosti poslovanja ustvariti primerno okolje za obvladovanje procesov v podjetju in med podjetji, optimalno obvladovati stroške v podjetju in jih optimizirati. Predvsem je to posledica globalnega poslovanja, nediferenciranosti izdelkov, pritiska in moči kupcev, zniževanja cen, vpliva elektronskega poslovanja in primanjkovanja časa. Nenehno je treba izboljševati konkurenčnost oskrbovalne verige. Z obvladovanjem oskrbovalne verige podjetja pridobijo dodatno konkurenčno prednost in dosegajo njeno izboljšavo (Kavčič 2009, 10). Za podjetja je zelo pomembno, da oskrbovalno verigo stalno izpopolnjujejo in konstantno analizirajo. Le z uspešno oskrbovalno verigo bodo sposobna učinkovito zadovoljevati potrebe kupcev (Bajec 2007, 8).

Zaradi mednarodnih sankcij je bilo poslovanje z Iranom dolga leta zelo oteženo. Večina sankcij je odpravljenih ob uveljavitvi jedrskega sporazuma leta 2015. V Iranu se srečamo z številčnim in mladim prebivalstvom (skoraj polovica od približno 80 milijonov prebivalcev je mlajših od 24 let), nenasičenim trgom ter številnimi privatizacijskimi in razvojnimi projekti v teku. Vse to pomeni, da gre za enega najperspektivnejših trgov v arabskem svetu (SPIRIT 2016).

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je raziskava potencialnih dobaviteljev polietilenskega (PE) granulata obravnavanega podjetja na iranskem trgu.

Cilji diplomskega dela:

- preučiti dostopno literaturo s področja mednarodne nabave,

- analizirati razmere na iranskem trgu surovin za obravnavano podjetje,
- pridobiti uporabne informacije v zvezi z novimi potencialnimi dobavitelji,
- določiti tveganja morebitnega poslovanja za obravnavano podjetje.

1.3 Metode za doseganje ciljev

Pri pripravi zaključne projektne naloge bodo uporabljene naslednje metode:

- metoda deskripcije, s katero bomo opisali dosedanja spoznanja, pojave in procese,
- metoda klasifikacije, s katero bomo definirali strokovne pojme in spoznanja,
- komparativna metoda, s katero bomo primerjali pojave, dejstva in procese v opazovanjem podjetju,
- analiza na spletu dostopnih podatkov o proizvajalcih polietilenskih materialov,
- metoda sinteze v zaključku naloge, s katero bomo povzeli ključne ugotovitve raziskovanja.

Pri oblikovanju praktičnega dela bodo še posebej pomembni sekundarni viri (interni viri podjetja), strokovna literatura domačih in tujih avtorjev ter podatki s spleta.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljamo, da bo na razpolago dovolj primerne literature s področja nabave.

Diplomsko delo bo omejeno na obravnavo ponudnikov surovin za obravnavano podjetje in iranski trg potencialnih dobaviteljev. Omejitev bo tudi jezik, v katerem bo oglaševana ponudba potencialnih dobaviteljev na spletnih straneh, saj bodo upoštevane le spletne strani v angleščini.

2 NABAVNA FUNKCIJA

Vsaka organizacija je skupina oziroma skupnost ljudi, ki imajo enake cilje in podobne interese. Podjetje je gospodarska organizacija, gospodarska družba, katere obstoj je odvisen od njenega sistema moči in sistema komunikacije. Pri tem podjetje potrebuje enako mero moči in komunikacije, da poslovni proces steče in si hkrati zagotovi konkurenčno prednost. Pomembno vlogo pri doseganju teh ciljev ima v vsaki organizaciji tudi nabava.

2.1 Opredelitev nabave

Nabava je v strokovni literaturi opredeljena z različnimi izrazi. Turk in Turk (2011) opredeljujeta pojem nabave kot preskrbo ljudi z stvarmi, ki jih nujno potrebujejo, najdemo jih tako na trgu kot tudi v naravi. Brez njih bi bilo življenje oteženo.

Enako oteženo je poslovanje podjetja, ki brez nabave oziroma preskrbe ne zmore opravljati vseh poslovnih funkcij in realizirati zastavljenih ciljev. Izraza preskrba in nabava se uporabljata skoraj kot sopomenki, vendar sta pojma po obsegu opravil in nalog precej različna.

Weele (1998, 29) razlaga, da naj bi imela nabava moč pridobiti storitve in dobrine, ki so potrebne za vzdrževanje, delovanje in izvajanje temeljnih in dodatnih dejavnosti, ob kar se da ugodnih pogojih z zunanjimi viri.

To v poslovnem svetu pomeni, da so bistvene naloge v funkciji nabave izdelava načrta za nabavo potrebnih materialov in izbira ustreznega dobavitelja od pogajanj do končnega naročila. Posebno organizacijsko enoto, ki opravlja te poslovne funkcije v podjetju, imenujemo nabavna služba. Kako učinkovita bo ta pri realizaciji primarnega opravila za nemoten poslovni proces, pa je odvisno od razpoložljivih delovnih sredstev, različnih znanj in veščin vseh, ki so vključeni v nabavno funkcijo podjetja. To je ključ do uspeha, do uspešnega poslovanja in zagotavljanja njegove konkurenčnosti.

Završnik (2008) nabavo (angl. *purchasing*) razlaga kot eno izmed temeljnih poslovnih funkcij v vsakem podjetju. Njene naloge so, da poskrbi za dobavo ustreznih surovin po najugodnejših cenah in najboljših plačilnih pogojih ob pravem času in na pravem mestu.

Pojem »oskrbovanje« (angl. *procurement*) zajema mnogo širši spekter opravil in nalog vseh faktorjev, preden se material iz rok dobavitelja reproducira v končno uporabo v rokah proizvajalca. Opravila, kot so nabavna funkcija, transport, skladiščenje, vhodna kontrola in ugotavljanje kakovosti, so del proizvodnega procesa za zagotavljanje optimalnih nalog podjetja.

Pogosto zasledimo tudi pojem nabavna logistika, kar pomeni oskrbovanje proizvodnega procesa z nakupom surovin, materiala, izdelkov in polizdelkov ustrezne kakovosti in v zadostnih količinah.

Še pogostejše pa je zamenjevanje tega pojma z »managementom oskrbnih verig« (angl. *supply chain management*). V tej verigi sodelujejo distributerji, kupci, prodajalci in ostali ponudniki z vmesnimi posredniki. Zanje je značilna medsebojna komunikacijska usklajenost, zato je ta pot fleksibilnejša, donosnejša, partnersko naravnana in posledično hitrejša.

2.2 Pomen in vloga nabave

Kljub temu, da je v poslovnem svetu na voljo zadostna količina surovin in je vloga nabave preskrbeti to blago, postaja njena funkcija pomembnejša in še izrazitejša. Kot je že bilo omenjeno, je nabava poslovna funkcija v podjetju, ki jo izvršuje nabavna služba. Ta ima čedalje večji pomen in odločilnejši vpliv na uspešnost poslovanja. Veliko lahko doprinese podjetju: z svojim strateškim vidikom nabave, stopnjo tveganja pri nabavi, iskanjem in izbiro ustreznih materialov in dobaviteljev, z ohranjanjem nemotenega toka surovin za delo, povezovanjem z ostalimi službami v podjetju in s spreminjanjem odnosa vodstva podjetja do nabavne dejavnosti.

Vse funkcije v podjetju so namreč med seboj prepletene in sestavljajo verigo vrednosti, da teče poslovanje podjetja in njegov razvoj v pravo smer. Skupaj s skladiščno in prodajno dejavnostjo podjetja je nabava povezana v komercialno funkcijo, s katero se ukvarja komercialna služba. Ta izvaja z nabavo še nekaj pomožnih funkcij, kot so dostava, vhodna in izhodna kontrola blaga, reklamacije in prevoz blaga do kupcev. Učinki nabavne službe so tako lahko neposredno merljivi ali pa le ocenjeni. Eni dosegajo zastavljene cilje podjetja, drugi pa so zaslužni za to, da se podjetje pri realizaciji ciljev izogne težavam.

2.3 Cilji nabave

Vsako poslovanje, tako v zasebnem kot tudi javnem sektorju, potrebuje za delovanje nabavo materialov in storitev. Osnovna naloga temeljne organizacije oziroma podjetja je torej čim bolj izkoristiti poslanstvo nabave in s tem uspešno realizirati zastavljene cilje. Zelo pogosto je ta cilj definiran kot preskrba ustreznih surovin in storitev v zahtevani količini, pravočasno, v kraju, kjer so potrebne, in po konkurenčni ceni (Leenders, Fearon in England 1989, 24).

Z drugimi besedami lahko nabava poceni surovin ter izbira neustreznega in nekakovostnega blaga, prispelega z zamudo, povzroči precej višjo ceno nujno potrebnega, a ustreznega blaga pri drugem dobavitelju.

Osnovni cilji nabave so (Potočnik 2002, 31):

- stroški nabavnih surovin naj bi se zmanjševali in to naj bi zagotavljalo večji dobiček podjetja;
- dobava materiala mora biti ob naročilu zadostna in varna, da ne bi prišlo do večanja zalog v skladišču;
- vzpostavljanje poslovnih vezi in sklepanje partnerstev z dobavnimi viri naj bi se snovalo dolgoročno, saj nestabilnost poslovanja ne zagotavlja varnosti podjetja;
- uvedba standardov ISO, na primer ISO 9001 in 14001;
- nabavljeni materiali naj bi bili okolju prijazni in neškodljivi.

Cilji nabave so v vsakdanji praksi včasih konfliktni, saj se mnogokrat med seboj križajo in s tem povzročajo kaotično okolje v podjetju. Tveganje nabavne službe je pri tem zelo veliko. Če poskuša minimizirati zaloge v skladišču, tvega ob povečani porabi nezadostno oskrbo z materiali in s tem povzroči zastoj v proizvodnji. Tvega tudi z nepravilno izbiro cenejšega dobavitelja, saj lahko prejme blago slabe kakovosti. Nabava je torej v podjetju veliko pomembnejša, kot bi ji pripisali in nikakor ni zanemarljivega pomena.

Za nemoteno delo mora podjetje ob nenehnem preučevanju nabavnega trga zagotoviti pravočasen in nemoten tok surovin po najnižjih možnih cenah, zmanjšati izgube zaradi vzdrževanja optimalnih zalog, vzdrževati ustrezne standarde kakovosti in vzpostaviti korektne tržne odnose z ustreznimi dobavitelji, kar privede do produktivnih odnosov z ostalimi službami v podjetju in izboljšanja konkurenčnega položaja celotne organizacije.

2.4 Naloge nabave

Pomen nabavne službe je v podjetju zelo velikega pomena. Njena primarna naloga je oskrbeti podjetje z nujno potrebnimi in ustreznimi surovinami, v primernem času, v optimalnih količinah in po sprejemljivih cenah. V čim večji meri nabavna služba uresniči omenjene dejavnike, v tem boljše konkurenčno prednost pripelje svoje podjetje.

Nabavna služba ima naslednje pomembne naloge (Potočnik 2002, 9):

- določiti mora, katere materiale potrebujeta proizvodnja ali prodaja (trgovsko blago);
- na podlagi raziskave trga mora izbrati ustrezne dobavitelje;
- sledi mora načrtu nabave;
- na koncu izbira ustrezne ponudbe, jih analizira in izbere najugodnejše.

Poslovna strategija podjetja temelji na zastavljenih ciljnih nabavne službe. Ta mora imeti v svojem poslovnem planu natančno opredelitev vrste potrebnega materiala in surovin. V ta namen si pripravi ustrezno specifikacijo, kjer so z vsemi tehničnimi karakteristikami, slikami in vzorci opredeljene zahteve po surovinah, lahko tudi kakovostnejših ali cenejših substitutih. Naslednja faza je izbira primernega dobavitelja. Ta mora ustrezati ugledu, inovativnosti, kakovosti, nizkim cenam, rednosti in zanesljivosti dobav ter obojestranski zaupljivosti. Pri

tem ima nabavna služba možnost pogajanja za dobavne roke in kakovost izdelka ter možnost spreminjanja cen. S spremljanjem naročil, zbiranjem ustreznih podatkov, organiziranjem srečanj z vodstvom in drugimi sodelujočimi v tem procesu, lahko prepreči in rešuje morebitne lastne probleme ali probleme z dobavitelji. Doseganje optimalnih cen in pogojev dobave ter obsežnost vseh informacij o prihajajočem materialu postavljajo podjetje v prednostni položaj.

Za vse opravljeno delo nabavna služba izdela poročila in statistike, ki so ključnega pomena pri optimalnem poslovanju z dobavitelji. To so poročila o izvršenih naročilih v nabavi, spreminjajočih cenah na tržišču, raznih sestankovanjih zaposlenih, organizaciji itd. Poleg omenjenega skrbi za statistiko kot osnovo za naslednje načrtovanje ustrezne nabavne strategije. Zaradi boljšega in racionalnejšega poslovanja spremlja svoje delo z izdelavo evidenc naročil, dobaviteljev in kontaktnih oseb, sklenjenih pogodb, nabavljenih surovin, nabavnih cen in reklamacij.

Nabavna služba je tudi odgovorna za vzdrževanje dobrih odnosov v organizaciji in harmonično sodelovanje med vsemi, ki so vključeni v poslovni proces.

2.5 Nabavni proces v podjetju Termoplasti - Plama

Nabavno funkcijo v družbi izvajajo po sistematizaciji delovnih mest in dejanskem stanju referent nabave in vodja nabave, kot tudi tehnični direktor in tehnična podpora v dogovoru z vodstvom družbe.

Nabavno poslovanje, opredeljeno kot gospodarjenje z materialom in gospodarjenje z velikimi vrednostmi, vodi obstoječa kadrovska zasedba, ki je za to primerno strokovno usposobljena. Dejavnosti, ki bodo pripomogle k uspešnejšemu poslovanju, so:

- spremljanje in iskanje novih možnosti na trgu,
- izbiranje in iskanje novih dobaviteljev,
- pripravljanje in izvrševanje nabave,
- načrtovanje nabave,
- ocenjevanje nabave in
- kontrola nabave.

Nabava novih materialov poteka v dogovoru z vodstvom s ciljem zagotavljanja potrebnih surovin po čim ugodnejših cenah.

Služba nabave mora zagotoviti:

- ustrezno surovino ali storitev ob pravem času,
- konstantno spremljanje razmer na trgu,
- korektne odnose z dobavitelji,
- najugodnejše nabavne pogoje,

- najnižjo nabavne cene.

Pri tem ji je v pomoč poznavanje dobaviteljev, nabavnih poti, položaja na nabavnem trgu, predpisov ter asortimenta, karakteristik materialov, tehnično-tehnološke opremljenosti in finančne moči podjetja.

Družba stalno ocenjuje uspešnost in učinkovitost nabavnega procesa. Vsakega pomembnejšega dobavitelja v družbi ocenijo vsaj enkrat letno. Oceno predstavijo dobavitelju na skupnem sestanku. Tako se na podlagi ocene dobavitelja sprejmejo korektivni ukrepi, s katerimi se izboljša obstoječe poslovanje. Vsakega novega dobavitelja z znanim ali novim materialom, kot tudi že znanega dobavitelja z novim materialom nabava takoj oceni po prvi dobavi materiala na osnovi poročila preizkusa v poslovnem procesu.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA TERMOPLASTI – PLAMA

Družba Termoplasti - Plama, d. o. o., s sedežem v Hrušici je bila ustanovljena leta 1958 in sodi med večje proizvajalce polietilenske embalaže v Sloveniji.

3.1 Predstavitev podjetja

V podjetju je zaposlenih 135 ljudi. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja tiskane in netiskane fleksibilne embalaže. Proizvodni program obsega proizvodnjo vrečk za široko potrošnjo (srajčke, vreče za smeti, vreče za gospodinjstvo), reklamnih vrečk (vrečke z izsečkom, fleksibilno ročko, ojačanim izsečkom, zavihkom), termoskrčljivih folij, folij za gradbeništvo in kmetijstvo ter folij iz polietilena visoke gostote. Pomemben delež tvori tudi gravirana folija. Poleg naštetih je podjetje v svoj asortiment v zadnjem letu vpeljalo še silikonizirano in laminirano folijo.

Družba Termoplasti - Plama posluje po evropskih standardih in uresničuje interese lastnikov, delavcev in potrošnikov. Skrbi za nenehen razvoj, proizvaja in trži kakovostne izdelke, ki zadovoljujejo potrebe potrošnikov v Sloveniji, državah Evropske unije (EU) in sosednjih državah.

3.2 Vizija, poslanstvo in cilji družbe

3.2.1 Vizija

Vizija družbe je postati vodilni ponudnik tiskane in netiskane fleksibilne polietilenske embalaže in industrijskih folij v regiji.

3.2.2 Poslanstvo

Poslanstvo družbe je izdelovanje kakovostnih izdelkov, ki bodo zadovoljevali potrebe kupcev, in nenehno raziskovanje novih možnosti za doseganje konkurenčne prednosti na trgu, hkrati pa skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih in izpolnjevati naloge in želje lastnikov.

3.2.3 Cilji družbe

Cilji družbe so naslednji:

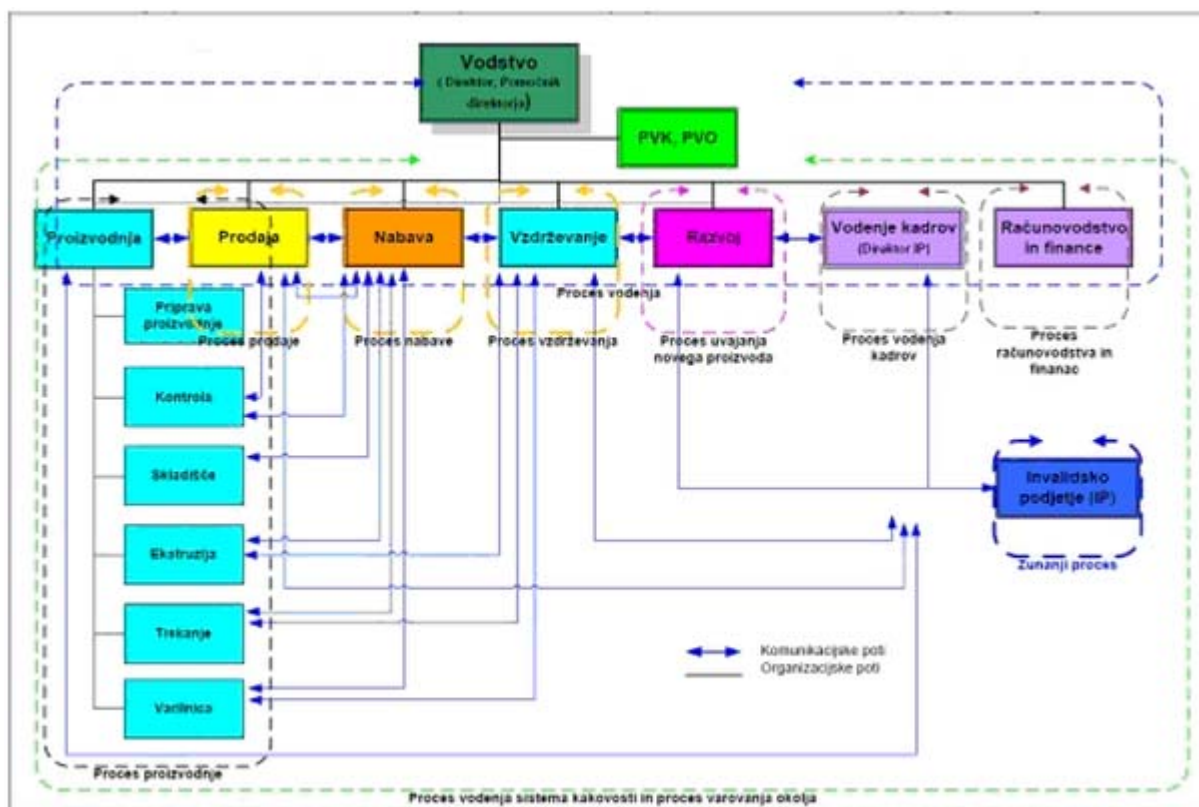
- visoka zanesljivost,
- visoka kakovost,
- urejeno okolje,
- zadovoljni kupci,
- zadovoljni zaposleni,

- kratki reakcijski časi,
- nič zakasnitev,
- nič neskladnosti,
- »preprečevati je bolje kakor zdraviti«.

Podjetje si vsako leto postavi merljive cilje in jih med letom spremlja. Spremljajo se predvsem izdelane količine, število reklamacij, realizacija in produktivnost. Vsi letni cilji so zapisani v gospodarskem načrtu in se spremljajo mesečno.

Eden glavnih ciljev družbe je visoka kakovost proizvedenih izdelkov, v skladu s standardom ISO 9001. Družba daje velik poudarek tudi varovanju okolja, saj se zaveda odgovornosti za skrb in ohranjanje narave. Podjetje si po načelih standarda ISO 14001 prizadeva zmanjševati negativne vplive na okolje, spoštovati vse zakone in predpise, ki urejajo to področje, in omogočiti zaposlenim ugodne pogoje za zdravo in varno delo.

3.3 Organizacijska struktura



Slika 1: Organizacijska struktura podjetja

Vir: Termoplasti – Plama 2017

3.4 Proizvodni program

Proizvodni program družbe Termoplasti - Plama sestavljajo skupine izdelkov iz ekstrudiranega polietilenskega filma, ki so namenjeni v glavnem za embalažo, izjema je dezenirana folija, ki se uporablja v proizvodnji avtomobilskih plaščev. Proizvodnjo so v zadnjem letu razširili še z dvema novima pomembnima programoma, to sta program silikonizirana folija in program laminirana folija.

3.5 Osnovni proizvodi

Folije:

- polietilenske folije: navadne, tiskane, antistatične, UV-stabilizirane;
- polietilenske termoskrčljive folije: za zbirno ali posamično pakiranje, avtomatsko pakiranje, ročno paletiziranje;
- polietilenske folije za strojno pakiranje;
- dezenirane folije iz polietilena nizke gostote za gumarsko in sanitetno industrijo;
- folije za kaširanje;
- kaširane folije;
- silikonizirane folije;
- zaščitne folije;
- gradbene folije.

Vrečke:

- vrečke: netiskane, tiskane iz etilena nizke gostote (LDPE), srednje gostote (MDPE), visoke gostote (HDPE), linearnega etilena nizke gostote (LLDPE) in metalocenskega linearnega polietilena nizke gostote (mLLDPE);
- nakupovalne vrečke z izsečkom ali fleksibilno ročko;
- varnostne in kurirske vrečke;
- vrečke iz biorazgradljivih materialov;
- vrečke za globoko zamrzovanje;
- vrečke za strojno in ročno pakiranje izdelkov, termično pakiranje, vrečke za kruh, živila;
- nahrbtnne vrečke, primerne za tabornike, planince, športnike ipd.;
- vrečke za industrijsko pakiranje na čepih;
- industrijske vreče;
- luksuzne vrečke;
- vrečke za odpadke in uporabo v gospodinjstvu.

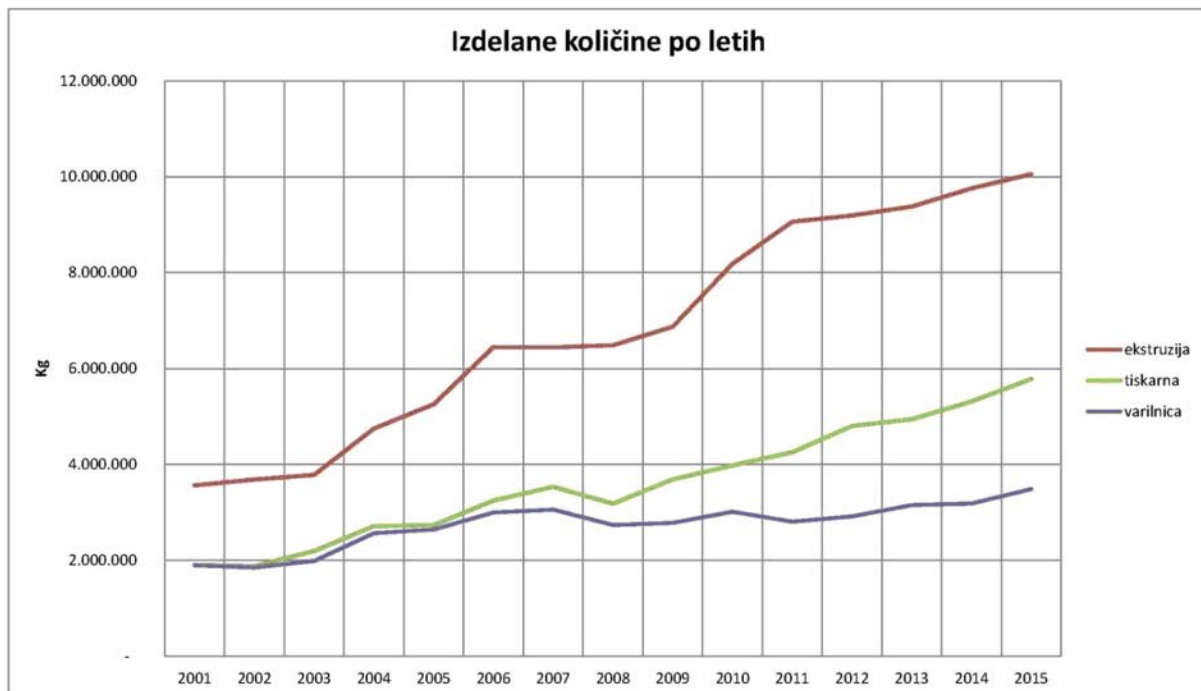
3.6 Predstavitev osnovne proizvodne dejavnosti

Podjetje predeluje polietilensko surovino v izdelke. Proces proizvodnje poteka v treh fazah: ekstrudiranje, tiskanje in varjenje. V fazi ekstrudiranja se iz vhodne polietilenske surovine in dodatkov pridobi folija. Ta je lahko končni izdelek, ki se odpošlje kupcu, ali gre kot polizdelek v nadaljnje procese. Druga faza poteka v tiskarni, kjer folijo potiskajo, pri čemer je folija spet lahko končni izdelek ali jo uporabijo v varilnici za izdelavo vrečk. Z osembarvnim fleksotiskom in lastno proizvodnjo klišejev zagotavljajo visokokakovosten tisk po željah kupcev. Vmesni fazi sta tudi izdelava gravirne in izdelava silikonizirane folije.

S sodobno opremljeno proizvodnjo, novimi stroji, izobraževanjem in inovativnostjo proizvajajo kakovostne izdelke, ki so konkurenčni na trgu. Velik poudarek dajejo tudi prilagodljivosti in fleksibilnosti proizvodnje, da zadovoljijo potrebe kupcev v najkrajšem možnem času.

Proizvodne linije:

- štiri monoekstruzijske linije,
- štiri koekstruzijske linije,
- štiri tiskarski stroji,
- deset varilnih avtomatov,
- reciklažna linija,
- stroj za silikoniziranje,
- stroj za kaširanje.



Slika 2: Izdelane količine, po letih in po posameznem procesu

Vir: Termoplasti – Plama 2017

Za podjetje je pomembno, da izvaja monitoring poslovnega procesa v vseh fazah, tako glede kakovosti kot varovanja okolja. Postavili so si merljive cilje, ki jih spremljajo in ugotavljajo odstopanja. Če so rezultati pod postavljenimi cilji, ustrezno ukrepajo in tako izboljšajo učinkovitost sistema.

Osnovna surovina v proizvodnem procesu je polietilen. Največ predelajo LDPE, sledita mu MDPE in HDPE. Za vse izdelke je značilno, da se lahko predelajo ali sežgejo (pri sežigu nastaneta naravni spojini voda in ogljikov dioksid). V zadnjem času uporabljajo tudi materiale, ki se razgradijo v krajšem času. Ker skrbijo za varovanje okolja, reciklirajo vse tehnološke odpadke, prevzemajo pa tudi odpadno embalažo od svojih kupcev. Recikliran material (regenerat) ponovno uporabijo kot vhodno surovino za določene izdelke. Poleg recikliranja surovin izvajajo tudi reciklažo odpadnih topil in sežig plinov iz tiskarne.

Podjetje želi čim bolj zadovoljevati potrebe in želje svojih odjemalcev, zato uporablja kakovostne vhodne surovine priznanih svetovnih proizvajalcev. Kupci so njihovo največje bogastvo, zato jim posvečajo posebno pozornost in z njimi sklepajo dolgoročna zaveznitva.

Podjetje zaposluje 135 ljudi. Velik poudarek je na timskem delu, saj se kompleksne stvari rešujejo skupaj med procesi. Vendar je tudi inovativnost posameznika za podjetje zelo pomembna, za koristne predloge, inovacije in izboljšave so zaposleni tudi nagrajeni. Politika podjetja je, da je za konkurenčnost pomemben hiter odziv na zahteve odjemalcev. Konkurenčnost prednost dosegajo z investiranjem v nove tehnologije, izobraževanjem in produktivnostjo.

Pri vseh dejavnostih upoštevajo naslednja načela:

- dogovorjena kakovost proizvodov,
- zanesljivo upoštevanje dogovorjenih rokov,
- upoštevanje standardov in predpisov,
- nenehno zmanjševanje stroškov in dvigovanje produktivnosti.

Podjetje daje velik poudarek na varovanje okolje, tako da sledi smernicam, ki jih narekuje ISO 14001. Spoštuje pa tudi vse zakone in predpise, ki veljajo na tem področju. Kontrolo izvajanja kakovosti poslovanja in varovanja okolja izvaja nad celotnim poslovnim procesom, pri čemer takoj ukrepa, če so odstopanja.

Sistem ravnanja z okoljem temelji na naslednjem:

- dober odnos s kupci,
- okoljska ozaveščenost zaposlenih,
- vzpodbujanje timskega dela,
- dober odnos z zainteresirano javnostjo,
- iniciativnost in ustvarjalnost ter
- nenehno prilagajanje okoljski zakonodaji.

4 POSLOVANJE V IRANU

Z iranskim trgom se lahko spopadajo le drzni in uspeha željni ljudje. Države Bližnjega vzhoda niso tako gospodarsko in politično stabilne, da bi bilo mogoče začrtati poslovno pot in mirno napredovati po prvotnih načrtih. Razmeram se je treba sproti prilagajati, kar pomeni, da je včasih bolje opustiti ideje, ki so se na začetku zdele dobre, in ubrati novo pot do uspeha. V vsaki situaciji je možno doseči uspeh, vendar sta za to potrebni prilagodljivost in potrpežljivost.

4.1 Osnovni podatki o Iranu

Uradni naziv države je Islamska republika Iran. Po revoluciji leta 1979 je to tudi oblika vladavine, saj izvršno oblast predstavljata vrhovni vodja veliki ajatola Ali Hamenej. Vrhovni vodja je najpomembnejša oseba iranske politike, imenuje ga skupščina izvedencev, ima nadzor nad vojsko ter odloča o vojni in miru. Druga najpomembnejša oseba je predsednik, izbran je s strani ljudstva in nadzira svet ministrov.

Iran je obmorska država na Bližnjem vzhodu s strateško izredno pomembno geopolitično pozicijo, saj meji na Turčijo, Armenijo, Azerbajdžan, Turkmenistan, Afganistan in Irak, na jugu pa na Rdeče morje. Mednarodna oznaka države je IR. Pred letom 1935 smo državo poznali pod imenom Perzija. Njegovo glavno mesto Teheran ima 7,7 milijona prebivalcev (SPIRIT 2016).

Iran je po površini 18. največja država na svetu in v njem živi 80 milijonov ljudi. Rodnost se v zadnjem desetletju umirja in znaša 18,4/1000 prebivalcev. Večino prebivalstva tvorijo etnične skupine Iranci (61 %), Azerbajdžanci (16 %) in Kurdi (10 %). V državi živi tudi veliko število beguncev, predvsem zaradi razmer v sosednjih državah ter gospodarske in demografske situacije. V državi so še druge etnične skupine, vključno s plemeni in nomadi, poseljene so predvsem v oazah, kotlinah in dolinah na iranskem višavju. Skoraj vsi prebivalci so muslimani, med njimi je šiitov 89 %, sunitov pa 9 %. Uradni jezik je perzijsčina (EIU 2016).

Zadnje desetletje je bilo za iransko gospodarstvo zelo pretresljivo. Medtem ko je gospodarstvo v sedemdesetih letih dosegalo veliko rast, je zaradi vojne z Irakom in islamske revolucije v osemdesetih doživelo velik padec. Država obvladuje banke in pretežen del gospodarstva, proračun je predvsem odvisen od prodaje nafte. Razmere se sicer izboljšujejo, razvoj gre postopoma v smeri tržnega gospodarstva. Veliko je sive ekonomije in korupcije. Velike so tudi razlike med podeželjem in urbanim okoljem. Zaradi posledic mednarodnih sankcij prihaja do fiskalnih in denarnih omejitev, predvsem zaradi nižjih prihodkov od nafte, kar posledično sili državo k zmanjšanju javnofinančne porabe. Prvič po dveh desetletjih je gospodarska rast postala negativna. V letu 2016 je inflacija znašala 8 %. Po podatkih iz leta 2016 je stopnja brezposelnosti znašala 10,7 %. Po panogah je največ zaposlenih v kmetijstvu

(25 %), industriji (39 %) in storitvenem sektorju (45 %). Iran trgovinsko sodeluje z vsemi največjimi državami sveta razen ZDA. Povečuje se tudi delež sodelovanja z manj razvitimi državami. Pomembno je tudi, da Iran sodeluje s skoraj vsemi mednarodnimi organizacijami. Najvidnejšo vlogo ima OPEC, saj je drugi največji izvoznik nafte v svetu (SPIRIT 2016).

4.2 Osnovne značilnosti poslovanja v Iranu

V arabskem svetu se poslovni model močno razlikuje od tistega v zahodnem svetu. Predvsem vera močno vpliva na poslovanje, zato se je treba pred vstopom na to poslovno področje temeljito pripraviti ter upoštevati in spoštovati njihove navade in običaje. Izogibati se moramo vsemu, kar je za tamkajšnje prebivalce lahko žaljivo ali poniževalno. Pripraviti se moramo tudi na njihov način pogajanj, saj lahko le tako dosežemo svoj cilj. Dodamo lahko še to, da so za Iran značilni družbena hierarhija, ločevanje spolov in velika gostoljubnost.

4.3 PEST-analiza za Iran

Pred vstopom na tuji trg se mora podjetje dodobra seznaniti z vsemi trenutnimi makroekonomskimi razmerami, ki znatno vplivajo na poslovanje podjetja na danem tržišču. Da bi spoznali splošno stabilnost novega mednarodnega trga, izvedemo PEST-analizo njegovih zunanjih makro dejavnikov, in sicer analiziramo politično, ekonomsko, socialno-kulturno in tehnološko okolje tega trga. Na te dejavnike sicer ne moremo vplivati, a nam njihovo poznavanje v veliki meri omogoča fleksibilnejše vključevanje v novo okolje in uspešno poslovanje.

4.3.1 Politično okolje

Pri poslovanju na tujih trgih se srečujemo z različnimi tveganji, ki so lahko večja kot v domačem okolju. Poznamo različne dejavnike, ki vplivajo na poslovanje. To so na primer drugačna ekonomska in pravna ureditev, spremenjen politični sistem in drugačna kultura. Pomembno je tudi dejstvo, da so informacije o tujih trgih in podjetjih, s katerimi želimo poslovati, težko dostopne, njihovo pridobivanje pa oteženo zaradi neznanja jezika in slabe informacijske tehnologije. Poleg tega je dejavnik tveganja tudi velikost države, kar pomeni, da lahko zaradi velikih razdalj med kraji nastanejo visoki prevozniki stroški oziroma lahko pride do poškodovanja in uničenja blaga (Makovec Brenčič idr. 2006, 79).

V sklopu političnega okolja se je treba seznaniti z vladnimi institucijami, ki kreirajo politično stanje v državi, analizirati področja delovanja političnih strank ter obstoječih vladnih in nevladnih organizacij, spoznati davčno in zaposlitveno politiko, skratka njeno trenutno stabilnost in odprtost do vstopa tujih virov. Zaradi političnih sprememb in vladnih ukrepov v državi je namreč lahko povečano politično tveganje morebitnega negativnega poslovanja podjetja.

Za politična tveganja velja, da so posledica ukrepa vlade in njenih odločitev, saj ne izvirajo iz delovanja trgov (Haufler 1997, 5; Rubins in Kinsella 2005, 2–3).

Islamska republika Iran je nastala leta 1979. Gre za edinstveno obliko oblasti na svetu. Njen šeriatski pravni sistem temelji na ustavi iz tistega leta, ki opredeljuje oblast dano od boga, moč pa iz rok duhovščine. Izvršna oblast imata vrhovni vodja in predsednik, ki je izvoljen na splošnih volitvah, vendar največ za dva štiriletna mandata. Predhodno morajo kandidate za predsednika odobriti še člani Sveta varuhov ustave po spoštovanju islamskih verskih zakonov. V muslimanskem svetu je Iran edina šiitska država in hkrati tudi edina teokracija na svetu (*The world factbook* 2013, »Iran«).

Iran se v zadnjem času trudi izboljševati konkurenčni položaj v mednarodni skupnosti. Še vedno pa se občutijo sankcije mednarodne skupnosti iz leta 2011 zaradi neizpolnjevanja dogovorov o izogibanju jedrskemu programu. Ena izmed kazni, ki je doletela Iran, je prepoved mednarodnih finančnih transakcij in embargo na izvoz nafte. Po izvolitvi novega predsednika leta 2013 in uvedbi začasnega dogovora o upočasnitvi jedrskega programa z mednarodno skupnostjo se je nabor sankcij nekoliko omilil. V prvi polovici leta 2015 so države Varnostnega sveta ZN dosegle z Iranom uradni dogovor o iranskem jedrskem programu. V njem je predvideno, da bo Iran omejen pri izvajanju jedrskega programa. Če bo Iran zahteve izpolnjeval, bodo vse sankcije s strani ZN odpravljene (SPIRIT 2016).

4.3.2 Ekonomska okolje

Iran je bogat z mineralnimi viri. Največ je nafte in zemeljskega plina, ima pa tudi veliko bakra, svinca in cinka. Je četrti največji proizvajalec nafte na svetu. Za iransko gospodarstvo velja, da prihodki od prodaje nafte predstavljajo več kot 80 % vseh izvoznih prihodkov, kar pomeni 10 % proračunskih prihodkov. Najpomembnejši dejavnik je torej nafta, sledijo industrijski in rudarski sektor in kmetijstvo. Industrijski in rudarski sektor skupaj prispevata skoraj 39 % BDP. Kmetijstvo zaposluje tretjino aktivnega prebivalstva in prispeva približno 9 % BDP. Značilno je, da je 10 % zemljišč obdelanih z zastarelimi metodami kmetovanja. Glavni kmetijski izdelki so pistacije, pšenica, riž, pomaranče, čaj in bombaž. Iran je največji svetovni proizvajalec pistacij. Tekstilna industrija je najpomembnejša industrijska panoga. Sledijo ji pridelava sladkorja, kemična industrija, gradbeništvo, proizvodnja cementa in druge. Med pomembne obrti spadajo tkanje preprog, izdelava keramike, svile in nakita, te ravno tako pripomorejo k uspešnosti gospodarstva. Skoraj polovico BDP prispeva storitveni sektor (EIU 2016).

Preglednica 1: Osnovni statistični podatki

Kazalec	2014	2015	2016
Število prebivalcev (v mil.)	78,1	79,1	80
BDB (po tekočih cenah v mrd. EUR)	319,8	375,4	416,1

Kazalec	2014	2015	2016
Rast BDP (v %)	4,3	0,9	4,6
Stopnja brezposelnosti (v %)	10,3	10,5	10,7
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	17,2	13,7	8,0
Uvoz blaga (v mrd. EUR)	-48,9	-47,2	-57,0
Izvoz blaga (v mrd. EUR)	65,0	58,2	80,3
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	12,0	8,0	18,0
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	-5,7	7,1	15,9
Vhodne tuje neposredne investicije (v mrd. EUR)	1,6	1,9	2,8
Slovenski izvoz (v mil. EUR)	21,4	27,1	37,8
Slovenski uvoz (v mil. EUR)	0,6	1,1	1,2
Stopnja tveganja države ^a	71,0	69,0	60,0
Razred tveganja ^b	D	D	C

Vir: EIU 2016.

^a Stopnja tveganja: od 0 do 100, pri čemer 0 pomeni najmanjše tveganje.

^b Razred tveganja: od A do E, pri čemer A pomeni najnižje tveganje.

Nafta predstavlja skoraj 70 % celotnega izvoza. Začasni jedrski dogovor je zagotovil nekaj predaha za zasluzke od izvoza nafte in plina. Čeprav se je po popolni odpravi sankcij obseg izvoza povečal, bodo učinek na zunanjetrgovinsko bilanco v veliki meri izničile nižje cene nafte in plina, ki prispevata približno 80 % vseh prihodkov države. Ravni uvoza so se v času sankcij znižale, vendar se bodo verjetno močno zvišale z odpravo trgovinskih omejitev (SPIRIT 2016).

Trgovinska bilanca Irana za leto 2015 je taka: uvoz 42,5 mrd. EUR in izvoz 58,2 mrd. EUR. Razlika je presežek v višini 11 mrd. EUR. Iran je največ izvažal na Kitajsko, v Indijo, Turčijo in na Japonsko. Predvsem je izvažal nafto, plastiko, kemikalije, rude, žlindro, sadje in oreščke. Uvoz je potekal predvsem iz ZAE, Kitajske, Turčije in Južne Koreje. Uvažali so največ elektronsko opremo, strojno opremo, vozila, železo, jeklo in žita (SPIRIT 2016).

Preglednica 2: Izvoz in uvoz v letu 2015

Izvoženo blago	%	Uvoženo blago	%
Olja in mineralna goriva	69,1	Jedrski reaktorji in stroji	16,2
Plastika in plastični izdelki	7,6	Električna in elektronska oprema	9,0
Organski in kemijski proizvodi	5,4	Vozila	7,3

Vir: EIU 2016.

Javni sektor predstavlja večinski delež gospodarstva (več kot 75 %). Javno gospodarstvo temelji predvsem na proizvodnji nafte in plina. Zasebni sektor pa je še zelo okrnjen. Država je pripravila različne zakone, ki naj bi spodbujali podjetnike iz tujine k ustanavljanju podjetij oziroma investiranju v državo. Eden izmed takih je zakon o spodbujanju in varstvu naložb, ki

vlagateljem zagotavlja varstvo naložb in pravico do transferjev dobička in kapitala (FITA 2017).

4.3.3 Socialno in kulturno okolje

Iran je s približno 80 milijoni prebivalcev ena izmed največjih in hkrati najrevnejših držav na Bližnjem vzhodu. Več kot polovica je Perzijcev, sledijo jim Azeri, Mazandarani, Kurdi in Arabci. Prevladujoča vera je islam. Skoraj polovica prebivalcev ima od 25 do 54 let, četrtina je mlajših od 14 let, več kot 65 let ima 5,1 % prebivalcev. Prevladujejo moški. Velika večina ljudi živi v mestih, kar 69,1 %. Največja mesta so Teheran, Mešed, Isfahan in Karadž. Za državo je še značilno, da je kar 85 % ljudi pismenih in da država veliko denarja nameni zdravstvenim storitvam in šolstvu (*The world factbook* 2013, »Iran«).

Kultura ima v Iranu posebno mesto in velik pomen. Zelo prepoznavna je predvsem zaradi edinstvenosti in zapletenosti. Kdor si želi uspešno poslovno sodelovati z Iranci, se mora na kulturnem področju ustrezno pripraviti. Njihova kultura temelji predvsem na osebnih odnosih in velik poudarek daje družini. Enako je tudi na poslovnem področju, saj dajejo poseben poudarek osebnemu odnosu in zaupanju. Pridobljeno zaupanje je temelj tudi dolgoročnim poslovnim odnosom. Ena od značilnosti je tudi pravilno naslavljanje kontaktnih oseb po imenu in priimku ob prihodu poslovnežev v Iran. Navadno najprej pogovor steče o osebnih zadevah, tako o družinskih zadevah ali zdravju. Spoznavni sestanki so običajni pred sklenitvijo raznih poslovnih dogovorov (Aschlock idr. 2007).

4.3.4 Tehnološko okolje

Tehnološki napredek vsake države je med pomembnejšimi za razvoj in nastanek novih trgov ter posodobitev že nastalih. Močno vpliva tudi na celotno družbo in njen razvoj. Hkrati ima tudi velik vpliv na gospodarstvo in s tem na podjetja. Predvsem je pomembno, da podjetja sledijo tehnološkim novostim in jih uvajajo v svoje poslovanje. Le tako se lahko prilagajajo in pridobivajo konkurenčno prednost na trgu (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 59).

V Iranu je v zadnjih 30 letih narejen velik napredek na področju izobraževanja in usposabljanja. Število študentov se je s 100.000 v letu 1979 povzpelo na več kot 2 milijona v letu 2016. Znanstveni napredek države je eden najhitrejših v svetu. Iran je močno napredoval v različnih sektorjih, vključno z vesoljsko in jedrsko znanostjo ter medicino (Market Research Reports 2017).

Iran se zaveda velikega pomena in vloge informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT) v gospodarskem in socialnem razvoju države. Zato so že v devetdesetih letih veliko vlagali v to področje. Posledično je sedaj država močno tehnološko opremljena in razvita. Pomemben je tudi podatek, da večina podjetij uporablja računalnike, splet in elektronsko pošto, po kateri

poteka skoraj vse poslovno informiranje. Vsako iransko podjetje ima tudi računalniško podprt informacijski sistem. Tudi na zasebnem področju je močno porasla uporaba računalnika (skoraj vsako gospodinjstvo v večjih mestih ima vsaj en računalnik) in spleta. Predvsem mladi želijo biti v koraku s svetom. Uporabljajo vse možnosti, ki jih splet ponuja, razen tistih, ki jim jih prepoveduje islam. Z naraščajočo uporabo računalnika v vsakdanjem življenju se mladi tudi učijo angleškega jezika (SPIRIT 2016).

Vlada vlaga v razvoj IKT približno 2 % BDP. Načrtuje izvesti vse projekte s področja IKT, kot so e-storitve, omrežja naslednje generacije in liberalizacija telekomunikacij.

Za razvoj IKT skrbijo predvsem Ministrstvo za IKT, Svet za odličnost informacijske tehnologije in Iranski telekomunikacijski raziskovalni center; ti so zadolženi za raziskovanje, svetovanje in izobraževanje pri razvoju IKT. V Iranu so razvite tudi industrija strojne in programske opreme ter storitvena, računalniška in telekomunikacijska industrija. Najbolj prepoznavno podjetje je Electronics Industries, ki pokriva vsa ključna področja IKT v državi (Abbasi, Niaraki in Dehkordi 2008, 148).

4.4 Tveganja pri poslovanju

Ugotovili smo, da predstavljajo največje tveganje pri poslovanju na iranskem trgu nepoznavanje kulture in običajev, politično dogajanje, kriminal, korupcija in sankcije. Zaradi slednjih je bilo poslovanje zelo oteženo. Pred začetkom poslovanja z Iranom je treba preveriti, ali je poslovanje z izdelkom ali storitvijo dovoljeno, za nekatere namreč velja prepoved uvoza in izvoza. Vsi izdelki morajo imeti spremljajoče listine, na katerih so tehnični podatki, ki dokazujejo namen in kraj uporabe izdelka. Paziti moramo tudi, da ne gre za blago dvojne rabe. Pomembno je tudi, da ne poslujemo s podjetji ali fizičnimi osebami, s katerimi je poslovanje prepovedano (SPIRIT 2016).

Splošni uvozni režim EU je podlaga za zunanjo trgovino med Iranom in državami EU. Ker Iran ni član Svetovne trgovinske organizacije, tudi ni dvostranskega sporazuma med EU in Iranom. Čeprav je trgovina med EU in Iranom dovoljena, je zaradi sankcij v praksi še vedno predmet različnih omejitev. Predvsem administracija in zakoni otežujejo poslovanje (veliko je zapletenih in zamudnih postopkov). Otežen je tudi plačilni promet (SPIRIT 2016).

5 ISKANJE POTENCIALNIH DOBAVITELJEV NA PODROČJU IRANA

Za Iran je značilno, da ima ogromne zaloge nafte, posledično tudi veliko proizvajalcev surovin etilena, polietilena, polipropilena in drugih. Podjetja, ki se ukvarjajo s predelavo omenjenih surovin, imajo veliko priložnost pri iskanju novih dobaviteljev na iranskem trgu.

5.1 Raziskava trga

Podjetja se odločajo za iskanje dobaviteljev na mednarodnih trgih predvsem zaradi nižjih cen in večje razpoložljivosti ustreznega blaga. Cilj raziskave je pregled in ocena potencialnih dobaviteljev na iranskem trgu.

Ena izmed najpomembnejših nalog nabavne funkcije je izbira primernih dobaviteljev. Če želi nabava izbrati najprimernejše dobavitelje, je primorana narediti sistematično in natančno raziskavo potencialnega tržišča. S pomočjo orodij, kot so analize, vprašalniki in strategije, poskuša oceniti sposobnost ocenjevanega bodočega dobavitelja in izbrati primernega. Postopek za izbiro pravičnega dobavitelja poteka po naslednjih stopnjah (Završnik 2004):

- Vodja nabave zbere in analizira dostopne informacije o potencialnih dobaviteljih.
- S pomočjo predstavnikov posameznega procesa se določijo merila, po katerih bo izbor potekal.
- Sledi prvi izbor, v katerem se izločijo popolnoma neprimerni kandidati.
- Pripravijo se vprašalniki, na podlagi katerih se podrobno preučijo potencialni dobavitelji.
- Na podlagi odgovorov se izberejo najboljši.
- Tiste dobavitelje, ki so najbolj zadovoljili merila, obišče skupina in jih podrobno oceni.
- Na koncu se izbere najprimernejši dobavitelj.

Najprej vodja nabave poskuša pridobiti čim več dostopnih podatkov o potencialnem dobavitelju in jih obdela. Nato si sestavi seznam predvidenih dobaviteljev in določi kriterije, po katerih se bodo potencialni dobavitelji ločili v skupine. Kriteriji, ki jih določi nabava, so lahko: kakovost izdelkov in storitev, dobavni roki, plačilni pogoji, proizvodne zmogljivosti, fleksibilnost pri spremembi naročil, tehnična pomoč. Vsi dobavitelji, ki zadovoljijo kriterije, ostanejo, drugi avtomatsko odpadejo. Poleg dobavljanja ustreznega blaga je naloga dobavitelja še, da informira kupca o lastnostih materialov, mu nudi tehnično pomoč, predlaga izboljšave, ki lahko kupcu koristijo v njegovem proizvodnem procesu. Pomembno je tudi, da dobavitelj kupcu zagotovi vse dokumente, ki dokazujejo poreklo, ustreznost in neoporečnost blaga. Ko je izbira ustreznih dobaviteljev končana in se poslovanje začne, nabava skrbi za izpolnjevanje dobaviteljevih dolžnosti (Završnik 2004, 56–57).

Teoretično smo preučili, kako najti primernega dobavitelja. V praksi pa je iskanje potencialnih dobaviteljev na mednarodnih trgih lahko precej zapleteno. Pri raziskovanju trga in iskanju potencialnih dobaviteljev na področju Irana, ki velja za enega izmed največjih

proizvajalcev polietilenskega materiala, sem se srečal z veliko težavami. Največje težave so: primanjkovanje informacij, neodzivnost, sankcije, tveganja, plačila, jezik in korupcija.

Za raziskavo iranskega trga sem se odločil, ko se je na trgu pojavila velika količina polietilenskega materiala iz Irana. Material so ponujali vsi večji trgovci, ki se ukvarjajo s preprodajo omenjene surovine. Ker je podjetje Termoplasti - Plama velik porabnik polietilena, sem želel preveriti možnost direktnega poslovnega sodelovanja.

Začel sem z zbiranjem informacij o proizvajalcih in ugotovil, da jih je zelo veliko. Na iranskem trgu srečamo najmanj 12 večjih proizvajalcev polietilenskega materiala, ki bi lahko bili potencialni dobavitelji. To so:

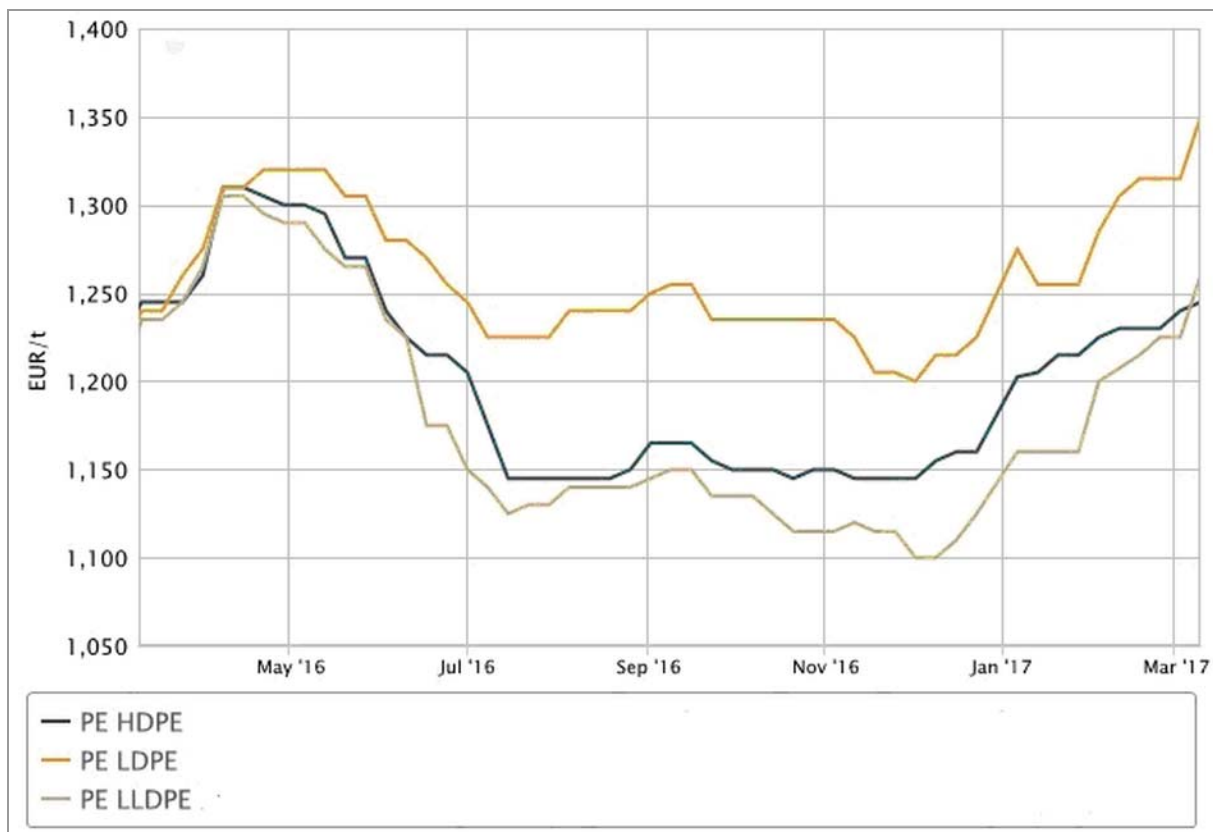
- Basparan Bandar Imam,
- Amirkabir Petrochemical,
- Marun Petrochemical,
- Laleh Petrochemical,
- Arya Sasol Polymer,
- Mehr Petrochemical,
- Jam Petrochemical,
- Shazand (Arak) Petrochemical,
- Tabriz Petrochemical,
- Kermanshah Polymer,
- Ilam Petrochemical,
- Lorestan Petrochemical.

Z naštetimi dobavitelji sem poskušal vzpostaviti stik po elektronski pošti in telefonu. Po elektronski pošti sem jim poslal povpraševanje po določenem polietilenu, in sicer LDPE. Proizvajalcem so bile v povpraševanju poslane naslednje zahteve: dejanske potrebe, želeni rok dobave, kakovost in možnost pridobitve testnih količin. Kot sem predvideval, sem dobil le dva odgovora. Če bi želel večji odziv, bi moral najti posrednika v Iranu, ki bi lažje vzpostavil stik z ostalimi podjetji.

Analiza ponudb je pokazala, da je cena sicer konkurenčna, vendar je pogojena z enkratno količino nakupa kar 5000 ton. Poleg tega je v ponudbi tudi pogoj predplačila. Po ponujeni ceni, ki je januarja 2017 znašala 1100 EUR za tono, bi bila po takratnem menjalnem tečaju vrednost nakupa 5,5 milijona EUR. Temu znesku je treba prišteti še prevozne stroške, ki znašajo v povprečju 0,1 EUR na kilogram blaga, in strošek uvozne carine, ki znaša 6,5 %. Končna cena surovine bi bila tako 1182 EUR za tono. Nabavna cena, po kateri je izbrano podjetje kupovalo surovino v januarju, pa je bila 1200 EUR, dostavljeno na dvorišče. V tej cene niso upoštevani plačilni pogoji in letni bonusi, tako da bi bila cena lahko še nižja.

Za cene polietilena je značilno, da se mesečno spreminjajo glede na ceno etilena in nafte, spreminjajo pa se tudi glede na trenutno ponudbo in povpraševanje.

Iz slike 3 lahko razberemo, kakšno je gibanje cen polietilena v obdobju med marcem 2016 in marcem 2017. Vidimo, da je cena nestabilna in se spreminja mesečno. Če bi se podjetje odločilo, da naroči surovino v količini na primer 5000 ton, lahko v primeru višjih cen v naslednjem mesecu veliko privarčuje, v nasprotnem primeru pa veliko izgubi.



Slika 3: Gibanje cen polietilena

Vir: ICIS 2017.

Tveganji, ki vplivata na ceno surovine, sta tudi tranzitni čas in menjalni tečaj. Iz meseca v mesec lahko pride do menjav cen. Če cene padajo, lahko podjetje naredi izgubo ali obratno.

Omeniti je treba tudi kvaliteto iranskega polietilena. Čeprav skoraj vsi proizvajalci izdelujejo surovine po licenci večjih svetovnih proizvajalcev, njihove kvalitete ne dosežajo, predvsem zaradi zastarele tehnologije ter stare in slabo vzdrževane strojne opreme.

Resen problem je tudi skladiščenje tako velike količine surovine. Za na primer 5000 ton surovine potrebujemo 3600 palet dimenzije 130 × 110 centimetrov, zanje pa najmanj 5150 kvadratnih metrov skladiščnih površin. Po navadi podjetja granulato skladiščijo na zunanjih skladiščnih površinah. Tako velika količina se tudi počasneje pretvori v proizvode, zato ima

lahko daljše časovno obdobje skladiščenja tudi negativne posledice na kvaliteto same surovine, saj vremenski vplivi lahko poškodujejo embalažo.

5.2 Transport

Transport je tudi eden od odločilnih dejavnikov, ki vpliva na izbiro dobavitelja. Navadno velja, da je cena izdelka od dobavitelja, ki je lociran bližje uporabniku, zaradi nižjih prevoznih stroškov nižja. Zato moramo biti še posebno previdni in pravilno upoštevati strošek prevoza, ko se odločamo za izbiro potencialnih dobaviteljev na tako oddaljenih trgih.

Za transport blaga iz Irana v Slovenijo lahko uporabimo kontejnerski prevoz po morju ali tovorni po cestah; ta sta tudi najbolj razširjena in najhitrejša načina prevoza. Za morski prevoz velja, da je najcenejša oblika. Najpomembnejše luke v Iranu so Bandar Abas v Perzijskem zalivu, prek katere poteka skoraj ves kontejnerski promet, Bandar Anzali, Bandar Torkeman na Kaspijskem morju ter Horamšar in Bandar Homeini v Perzijskem zalivu. Za cestni transport pa velja, da je najpogostejši način prevoza izdelkov predvsem znotraj države. Za Iran je značilno, da ima zelo dobro razvejane cestne povezave in da je zaradi nizke cene naftnih derivatov cestni promet najcenejši. Posledično največ blaga znotraj države še vedno potuje s tovornjaki (SPIRIT 2016).

Pri poslovanju na tako oddaljenem trgu je vsekakor pomemben strošek transporta. Kot smo že omenili, je najcenejši ladijski prevoz, sledi mu cestni. Cena za kontejner, pripeljan iz Irana, znaša 2325 EUR. Prevozni stroški na relaciji Teheran–Hrušica znašajo v povprečju 3420 EUR. Tranzitni čas je v normalnih pogojih 12 do 14 dni (DB Schenker, podatek pridobljen v osebni komunikaciji februarja 2017).

6 SKLEP

Bistvo naloge je predstavitev države Iran oziroma iranskega trga, ki je lahko potencialno zanimiv za iskanje novih dobaviteljev. V nalogi je predstavljeno podjetje Termoplasti - Plama, ki se ukvarja s proizvodnjo polietilenske embalaže, za katero potrebuje vhodno surovino polietilen. Naloga je omejena na iskanje potencialnih dobaviteljev polietilena, ker jih na iranskem trgu najdemo res veliko.

Iskanje novih dobaviteljev je naloga nabavne službe, prav zato je na začetku dela podrobneje opisan nabavni proces. Različni avtorji nabavo opredeljujejo različno, a vsi poudarjajo, da je nabava zelo pomembna funkcija v podjetju. Njena glavna naloga je oskrbovanje podjetja z vsemi potrebnimi in ustreznimi surovinami, v primernem času, v optimalnih količinah in po sprejemljivih cenah. Odgovorna je tudi za vzdrževanje dobrih odnosov v organizaciji med vsemi vključenimi v poslovni proces.

Pri raziskovanju države Iran smo ugotovili, da je način poslovanja popolnoma drugačen kot pri nas. Na vseh področjih obstajajo velike razlike, predvsem vera islam močno vpliva tako na vsakdanje kot tudi na poslovno življenje ljudi. Preden želimo vstopiti v njihov svet, se moramo temeljito pripraviti na njihov način, v nasprotnem primeru nimamo niti najmanjše možnosti za uspeh.

V raziskavi trga sem želel preveriti, kakšne so možnosti, da podjetje najde dobavitelja na iranskem trgu. Naredil sem raziskavo trga in ugotovil, da te možnosti obstajajo. Vendar pa so trenutni pogoji takšni, da dobavljanje iz Irana ne bi imelo veliko pozitivnih učinkov na poslovanje podjetja. Predvsem zaradi visoke cene polietilena, pogoja velike odkupne količine in slabše kakovosti surovine.

Če pa bi podjetje vseeno želelo poiskati dobavitelja na področju Irana, predlagam, da si poišče ustreznega posrednika s sedežem v Iranu, ki bo lahko izbral boljše in ugodnejše pogoje poslovanja.

LITERATURA

- Abbasi, Alireza, Abolghasem Niaraki in Behzad Dehkordi. 2008. A review of the ICT status and development strategy plan in Iran. *International Journal of Education and Development using ICT* 4 (3). [Http://ijedict.dec.uwi.edu/viewarticle.php?id=506](http://ijedict.dec.uwi.edu/viewarticle.php?id=506) (23. 2. 2017).
- Aschlock, Philip, Heidi Chan, Steve Davis, Jill Johansen in Shasta Mc Leste. 2007. *The culture of Iran*. [Http://philaestheta.com/file_download/16](http://philaestheta.com/file_download/16) (23. 2. 2017).
- Bajec, Patricija. 2007. *Metodologija outsourcinga logističnih funkcij s poudarkom na strateških odločitvah podjetja*. Magistrsko delo, Fakulteta za pomorstvo in promet, Univerza v Ljubljani.
- EIU (The Economist Intelligence Unit). 2016. *Iran*. [Https://country.eiu.com/iran](https://country.eiu.com/iran) (23. 2. 2017).
- FITA (The Federation of International Trade Associations). 2017. *Country profiles and resources*. [Http://fita.org/countries](http://fita.org/countries) (23. 2. 2017).
- Haufler, Virginia. 1997. *Dangerous commerce: insurance and the management of international risk*. Ithaca, US-NY: Cornell University Press.
- ICIS (Independent Chemical Information Service). 2017. [Https://www.icis.com/](https://www.icis.com/) (13. 3. 2017).
- Kavčič, Klemen. 2009. *Management oskrbnih verig in model taktnega časa*. Koper: Fakulteta za management.
- Leenders, Michiel R., Harold E. Fearon in Wilbur B. England. 1989. *Purchasing and materials management*. Homewood, US-IL: Irwin.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Makovec Brenčič, Maja, Monika Lisjak, Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Market Research Reports. 2017. *Iran*. [Http://www.marketresearchreports.com/countries/iran](http://www.marketresearchreports.com/countries/iran) (23. 2. 2017).
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rubins, Noah in Stephan Kinsella. 2005. *International investment, political risk and dispute resolution: a practitioner's guide*. Dobbs Ferry, US-NY: Oceana Publications.
- SPIRIT (Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije). 2016. *Iran*. [Http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Iran/Predstavitev_drzave](http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Iran/Predstavitev_drzave) (23. 2. 2017).
- Termoplasti Plama. 2017. Organizacijski intranet. Interno gradivo, Termoplasti – Plama, d.o.o.
- The world factbook*. 2013. Washington, US-DC: Central Intelligence Agency. [Https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html) (23. 2. 2017).
- Turk, Ksenija in Mirko Turk. 2011. *Nabava: gradivo za 2. letnik*. Elektronski vir. Ljubljana: Zavod IRC.
- Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Završnik, Bruno. 2008. *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.