

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ PODJETJA ZA TISKARSKE STORITVE  
NA UKRAJINSKEM TRGU**

### **IZJAVA O AVTORSTVU**

Podpisani Žiga Iljaš, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom razvoj podjetja za tiskarske storitve na Ukrajinskem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Alešom Vahčičom.

#### **IZJAVLJAM**

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

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

Podpis študenta: \_\_\_\_\_



# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1 POMEN MEDNARODNEGA TRŽENJA ZA STRATEGIJO PODJETJA</b> .....	4
1.1 Temeljni pojmi mednarodnega trženja .....	6
1.2 Podjetništvo kot priložnost .....	7
1.3 Mednarodno tržišno okolje .....	8
1.4 Pomen analize tržišnega okolja pri odločanju za vstop na mednarodni trg .....	9
1.4.1 PEST analiza .....	10
1.4.2 SLEPT/C analiza .....	11
1.5 Tveganja v mednarodnem poslovnem okolju .....	14
1.6 Priložnosti v mednarodnem poslovnem okolju .....	19
1.7 Ovire podjetja za vstop na mednarodni trg .....	20
1.7.1 Politične ovire .....	20
1.7.2 Kulturne ovire .....	21
1.8 Dejavniki, ki vplivajo na odločitev za vstop na mednarodni trg .....	22
1.9 Trženjske raziskave, sodobne metode in informacijska orodja v mednarodnem trženju .....	23
1.9.1 Opredelitev mednarodnih marketinških raziskav .....	23
1.9.2 Proces mednarodnih marketinških raziskav .....	23
1.10 Izbor trgov in strateške odločitve o vstopu na mednarodne trge .....	23
1.10.1 Značilnosti in proces izbora trgov v mednarodno delujočem podjetju. Segmentiranje .....	23
1.10.2 Vstopne strategije – oblike in načini vstopa podjetij na mednarodne trge .....	25
1.11 Strategije razvoja sestavin tržišnega spleta v mednarodnem trženju .....	28
1.11.1 Zamisel tržišnega spleta ter interakcija njegovih sestavin in mednarodne strategije izdelkov .....	28
1.11.2 Mednarodne strategije prodajnih poti .....	30
1.11.3 Mednarodne strategije prodajnih pogojev (cen) .....	31
1.11.4 Mednarodne strategije tržišnih komunikacij .....	33
1.12 Regionalne posebnosti trženja .....	35
<b>2 PANOGA: TISKANJE IN FOTOKOPIRANJE</b> .....	36
2.1 Predstavitev podjetja in poslovanja Printbox .....	38
2.2 Konkurenčni položaj podjetja Print boks, d. o. o. ....	38
2.3 Porterjev model za ocenjevanje panoge .....	39
2.3.1 Obstoječi konkurenti v panogi .....	41
2.3.2 Pogajalska moč kupcev .....	42
2.3.3 Pogajalska moč dobaviteljev .....	43
2.3.4 Nevarnost substitutov .....	43

2.3.5 Vstopanje novih konkurentov v panogo.....	43
<b>3 PEST ANALIZA UKRAJINSKEGA OKOLJA .....</b>	<b>44</b>
3.1 Politično-pravno okolje .....	46
3.1.1 Plače in stroški .....	50
3.1.2 Plačilna disciplina .....	51
3.1.3 Davki .....	51
3.2 Ekonomsko okolje.....	54
3.2.1 Gospodarska rast.....	55
3.2.2 Tuje naložbe v Ukrajini.....	56
3.3 Socialno-kulturno oz. demografsko okolje.....	58
3.4 Tehnološko okolje.....	61
<b>4 SWOT ANALIZA PRINTBOXA NA UKRAJINSKEM TRGU .....</b>	<b>61</b>
<b>5 STRATEGIJA VSTOPA PRINTBOXA NA UKRAJINSKI TRG.....</b>	<b>63</b>
5.1 Izbira trga.....	63
5.2 Strategije vstopa podjetja na ukrajinski trg .....	66
<b>6 TRŽENJSKA STRATEGIJA PRINTBOXA NA UKRAJINSKEM TRGU.....</b>	<b>66</b>
6.1 Organizacija distribucije, prodaje in trgovske strukture v Ukrajini – Strategija prodaje .....	67
6.2 Strategija prodaje Printboxov in cilj.....	68
6.3 Oblikovanje prodajne in veleprodajne cene .....	69
6.4 Promocija.....	69
6.5 Zavarovanje plačil in financiranja.....	70
6.6 Ocena investicije prve stopnje vstopa na trg Ukrajine.....	70
<b>SKLEP.....</b>	<b>71</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>73</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Dejavniki analize trženja na globalnem trgu .....	10
Tabela 2: Pregled dejavnikov SLEPT analize .....	12
Tabela 3: Elementi modela 4P in 4C.....	30
Tabela 4: PEST analiza zunanjega okolja Ukrajine.....	45
Tabela 5: SWOT matrika mesta Kijeva .....	60
Tabela 6: SWOT matrika blagovne znamke Printbox na ukrajinskem trgu.....	62

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Tako je bila videti moja prva ideja skenerja v Printboxu na papirju. ....	37
Slika 2: Porterjev model petih silnic (določljivk privlačnosti panoge) .....	40
Slika 3: Primerjava konkurenčnega Printboxa z originalnim in njunega dizajna.....	42



## UVOD

V zadnjih dvajsetih letih je obseg mednarodnega poslovanja toliko zrasel, da številni strokovnjaki govorijo o prihodu dobe globalizacije. Globalizacija – "stalno napredujoči proces združevanja trgov, držav in tehnologij ...", ki omogoča posameznikom, korporacijam in državam "hitreje kot kadar koli prej z minimalnimi stroški vzpostavljati stike s partnerji z vsega sveta". Prav tako je globalizacija povezovanje kapitala, tehnologije in informacij prek nacionalnih meja na način, ki vzpostavi enoten svetovni trg in to do mere, ko trg deluje kot ena globalna vas (Friedman, 2000, str. 9).

Razvoj in obseg mednarodnega poslovanja v zadnjih letih sta bila predvidena, vendar sta še vedno nad pričakovanji. Vprašanje je, zakaj je bil takšen razvoj sploh mogoč. Je mogoče tudi v prihodnjem desetletju pričakovati nadaljnjo rast mednarodnega poslovanja? Rast pospešujeta dva dejavnika: strateške potrebe podjetij zaradi globalizacijske inercije in migracija mednarodnega poslovanja tercentrov okolja mednarodne trgovine, ki spodbujajo te tokove (Griffin & Pustay, 2006 str. 57).

Pod izrazom mednarodno poslovanje ali zunanja trgovina razumemo izvrševanje poslovnih operacij in aktivnosti med partnerji različnih držav. Npr. surovine ali repro-materiale s pomočjo transporta prepeljemo iz države dobaviteljice do uporabnika v drugi državi, ki te materiale uporabi, predela ali sestavi v izdelek. Poleg surovin med partnerji različnih držav poteka izmenjava končnih izdelkov. V preteklosti so mnoge države omejevale vstop končnih izdelkov z namenom prodaje končnemu kupcu. Zaščito domačega trga so izvajale z visokimi carinami in blagovno menjavo (Griffin & Pustay, 2006, str. 45).

Mednarodna trgovina je pojem, ki nas spremlja že stoletja. Prvi veliki trgovci, kot na primer Marco Polo, so iskali nove poti do surovin (Svilena pot) in sklepali nove trgovske povezave. V srednjem veku so države (Španija, Portugalska, Nizozemska) financirale raziskovalce Vasca da Gama, Ameriga Vespuccija, Krištofa Kolumba in druge. To so bili začetki kolonizacije in začetki velike bitke za surovine, ki je vodila v I. svetovno vojno in nato tudi v II. svetovno vojno.

Mednarodna trgovina je izraz potrebe po poceni surovinah, delovni sili (storitvah) in izdelkih z namenom ustvarjanja večjega dobička. Mednarodno trgovino poznamo v vseh panogah, tudi v bančnem sektorju. Banke in drugi pravni subjekti, lahko tudi države same, iz ene države financirajo in sodelujejo na finančnem trgu druge države (Griffin & Pustay, 2006, str. 46).

Mednarodna trgovina se razlikuje od poslovanja v domačem okolju (notranje trgovine). Poslovanje v domačem okolju oziroma na notranjem trgu je omejeno na izpolnjevanje delovnih in finančnih operacij znotraj ene države.



Mednarodno poslovanje se od notranjega trga razlikuje zlasti v tem, da (Griffin & Pustay, 2006, str. 46):

- poteka na trgih med različnimi državami,
- plačila potekajo v različnih valutah,
- trgovina poteka v različnih pravnih sistemih,
- poteka v različnih kulturnih in poslovnih navadah.

Slovenija je v primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami s svojimi dobro razvitimi komunikacijami (kot na primer logistiko, tržnim komuniciranjem), tržnimi navadami, kupno močjo in geografsko lego (odprtostjo k zahodnim trgom) v prednosti. Prav velikost (majhnost) in razvitost (velika konkurenčnost) pri vstopu na trg zahtevata inovativnost in hitro prilagajanje tržnim razmeram.

Ukrajina je zaradi svoje velikosti zelo zanimiv trg. Ciljna skupina uporabnikov »kioskov – Printbox« so dijaki in študentje. Po razpoložljivih podatkih Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2012, predstavljenih v prilogi 1, je bilodijakov in študentov v Sloveniji 169.501 (statistični urad Slovenije). Po podatkih ukrajinskega statističnega urada, predstavljenih v prilogi 1, je bilo dijakov in študentov v Ukrajini 3.908.981 (statistični urad Ukrajine). Statistična primerjava kaže na ogromen potencial in veliko tržišče Ukrajine v primerjavi s Slovenijo. Poleg tega Ukrajina prednjači po številu izobraževalnih ustanov. Po razpoložljivih podatkih Statističnega urada Ukrajine je v državi 19.900 šol in gimnazij, 976 tehničnih šol ter 846 univerz. Samo v Kijevu je po zadnjih podatkih Ministrstva za šolstvo Ukrajine 350 šol, več kot 100 gimnazij ter približno 70 univerz. (ministerstvo osviti i nauki). Zato so ta naloga in analize v njej zaradi natančnega dela omejene na glavno mesto Kijev. Naloga prikazuje ekonomsko upravičenost nastopa na trgu samo v enem mestu.

Poleg razlike v številu ustanov in uporabnikov je razlika v mentaliteti. Konservativni tradicionalni način izobraževanja, stare navade in sovjetska mentaliteta profesorjev in učiteljev govorijo v prid uporabe »kioska – Printboxa«. Velika večina profesorjev in učiteljev zahteva, da morajo biti vsa pisna dela študentov in dijakov oddana v tiskani obliki in ne v elektronski (po elektronski pošti). Skozi šolsko leto se nabere veliko tiskanega gradiva in to je pogosto zelo obširno. Profesorji in učitelji delajo po staromodnem načinu, zato se pri svojem delu izogibajo uporabe elektronske pošte za komunikacijo z dijaki in študenti ali pa za prejemanje narejenih nalog.

Magistrska naloga se naslanja na pridobljene izkušnje iz časa osemletnega izobraževanja v Ukrajini. Zato je njen namen podati čim bolj kvalitetno in podrobno analizo ukrajinskega trga, načine fotokopiranja in tiskanja dokumentov. Podjetje Printbox je mlado podjetje, ki razmišlja o širitvi na tuje trge. Da se podjetje lahko pravilno odloči za nov trg, potrebuje kvaliteten poslovni načrt. Moja magistrska naloga podrobno opisuje situacijo tako na slovenskem kot tudi na ukrajinskem trgu. Navedena je tudi pomembna informacija s pomočjo analiz, ki lahko služi kot poslovni načrt za širitev na ukrajinski trg.

Temeljni namen naloge je na podlagi strokovne literature, internih podatkov družbe Printbox, analiz ukrajinskega trga in izkušenj pridobljenih v tujini, napisati kvaliteten poslovni načrt, ki bo podjetju koristil pri odločanju o potencialni širitvi ponudbe storitev tiskanja tudi na ukrajinskem trgu. Namen naloge je opisati lastnosti ter posebnosti ukrajinskega trga, poslovne priložnosti in možnosti poslovanja podjetja Printbox v Ukrajini. Naloga temelji na javno dostopnih finančnih podatkov.

Cilj magistrskega dela je kvalitetna in podrobna analiza s pomočjo strokovne literature in intervjujev z osebami, ki so posredno ali neposredno povezane s tematiko moje naloge. Tako bo analiza sodobna, točna in predvsem aktualna. S pomočjo opravljenih analiz se določi način vstopa na trg in se ga ovrednoti. Določi se strategija, način poslovanja in ključne osebe za realizacijo projekta. Na osnovi vseh podatkov in analiz bom izdelal najbolj primeren model načina poslovanja na ukrajinskem trgu.

Na osnovi preučevanja strokovne literature, pridobljenih podatkov in opravljenih analiz bom obe hipotezi v nalogi testiral oziroma dokazal.

Hipotezi sta naslednji:

H1: Poslovanje v Ukrajini je za podjetje Printbox poslovno ugodno in finančno vzdržno.

H2: Podjetju bo poslovanje v Ukrajini prineslo veliko širitev in dobiček.

Uporabljena metoda dela je sinteza znanja pridobljenega iz strokovne literature domačih in tujih avtorjev, ki točno navajajo, kakšne analize moramo uporabiti pri analizi trga, pa naj bo ta tuj ali domač. To so že znane analize, ki se uporabljajo pri analizah poslovnih načrtov.

Magistrska naloga ima poleg uvodnega in sklepnega dela sedem glavnih poglavij, ki se med seboj smiselno povezujejo.

Po uvodni predstavitvi podjetja je potrebno razložiti pomembnost trženja v tujini in izvoza za slovenska podjetja. Pri raziskovanju v magistrskem delu se omejimo le na del trga. Magistrsko delo temelji na modelu narejenem za mesto Kijev, kjer živi po podatkih ukrajinskega statističnega urada 2,8 milijona prebivalcev (statistični urad Ukrajine). Dnevna migracija ljudi, študentov, dijakov in sezonskih delavcev število prebivalcev podvoji. Na območju, ki je veliko 25 x 40 km, živi dvainpolkrat toliko prebivalcev kot v vsej Sloveniji.

S Porterjevim modelom analiziramo pet spremenljivk, ki vplivajo na privlačnost panoge in na konkurenčni položaj podjetij, ki v njej poslujejo. Sledita zelo pomembni poglavji PEST analize v četrtem poglavju in SWOT analize v petem. Na osnovi informacij pridobimo odgovor na vprašanje o splošnih značilnostih ukrajinskega poslovnega okolja in postavimo temelje za izgradnjo poslovne strategije in modelov trženja.

V zadnjih dveh poglavjih naloga opisuje strategije vstopa na ukrajinski trg in trženjsko strategijo, ki jo lahko uporabi podjetje Printbox. Na koncu naloge sklep povzema ključne ugotovitve poslovnega načrta za podjetje Printbox.

## **1 POMEN MEDNARODNEGA TRŽENJA ZA STRATEGIJO PODJETJA**

Izraz »mednarodno trženje« lahko opredelimo kot izmenjavo blaga ali storitev med različnimi trgi, ki vključujejo kupce in prodajalce. Po American Marketing Association (2011) mednarodno trženje lahko razumemo kot proces planiranja in izvajanja, določanja cen, promoviranja in distribuiranja z namenom ustvarjanja izmenjav, ki zadovoljujejo tako individualne cilje kakor tudi cilje podjetja (The Marketing Association of Australia and New Zealand, 2014).

Številnim podjetjem je domači trg že zdavnaj postal premajhen. Začela so se internacionalizirati, kar pomeni poslovati s tujimi partnerji in nastopati tudi na tujih trgih. Vse več je podjetij, ki jim ne zadošča več le vloga izvoznikov in uvoznikov. Svoje osnovne dejavnosti ne izvajajo samo v državi, kjer imajo svoj sedež, ampak tudi v drugih državah. Postala so že prava mednarodna podjetja (Pučko, 2008, str. 111).

Mednarodna podjetja se srečujejo tako z notranjo kot tudi z zunanjo aktivnostjo, ki je različno usmerjena. Poslovno enotnost podjetja morajo zato tako navznoter kot navzven graditi do različnih pravnih sistemov, sistemov vrednot, navad itd. (Pučko, 2008, str. 111).

Pomemben dejavnik mednarodnega poslovanja, ne samo zaradi procesa internacionalizacije podjetij, je, da podjetja širijo svoje poslovanje v raznih oblikah tudi na tuje trge. Pri tem se čedalje več podjetij spreminja v mednarodna podjetja (multinacionalna, nadnacionalna in globalna). Podjetja se vse bolj zavedajo, da morajo, če hočejo ostati konkurenčna, obdelovati istočasno vse pomembne ali pa vsaj vse strateške trge po svetu. Podjetja postajajo vse bolj »brez doma«. Gospodarski subjekti globalne ekonomije, za katere državne meje niso pomembne. Globalna podjetja morajo poslovati 24 ur dnevno in vse dni v letu, saj ko je pri nas dan, je na Kitajskem že večer, v Kaliforniji pa še ni prav svetlo. Tudi prazniki in prosti dnevi so po svetu tako različno določeni, da te to sili, da si svojemu odjemalcu z drugega sveta vedno na voljo, ne glede na lokalne praznike (Pučko, 2003, str. 2).

**Internacionalizacija**, osnova za pospeševanje rasti v malih in srednjih podjetjih. Je osnova rasti in prehoda malih podjetij do srednjih in do multinacionalnih podjetij. Izredna rast globalizacije je v zadnjih letih potrdila tezo, da je internacionalizacija poslovanja nujna za preživetje. V majhnih državah, kot je Slovenija, podjetja brez izvoza ne morejo doseči in obdržati lastne učinkovitosti ter konkurenčnosti. Z osamosvojitvijo sta se učinkovitost in konkurenčnost v Sloveniji izjemno povečali. Z odpiranjem trga proti Evropski uniji ter s soočenjem s tujo konkurenco na razvitih trgih sta učinkovitost in konkurenčnost strahovito napredovali. Izvoz je gonilo gospodarske moči in napredka Slovenije in predstavlja 63 % BDP-ja (Izvoz in uvoz blaga, 2015).

Ko se podjetje odloči za nastop na tujem trgu, nima ovire le na začetku, ampak ga te spremljajo ves čas prisotnosti na tujem trgu. Najpogostejše ovire za nastop na tuje trge so:

- Pomanjkanje točnih informacij potrebnih za oceno in analizo tujega trga.
- Jezikovne in kulturne ovire. Težave pri vzpostavljanju stikov.
- Upravljanje dokumentacije. Drugačni postopki pri državnih organih. Registracija lastnih produktov v tuji državi. Poznavanje zakonodaje.
- Močna tuja konkurenca.
- Ustrezno znanje zaposlenih v matičnem in hčerinskem podjetju.
- Končna, in v številnih slovenskih primerih tudi prva ovira je financiranje izvoznih aktivnosti.

Pozitivne posledice, ki jih prinaša vstop na tuji trg – internacionalizacija za posamezno podjetje, so rast podjetja na vseh področjih. In rast podjetja prinese:

- izboljšanje konkurenčnosti podjetja. Če podjetje osvaja nova tržišča, si ne more privoščiti slabih izdelkov ali storitev, kot jih ponuja domača in tuja konkurenca. Zaradi novih, zahtevnejših kupcev je podjetje primorano izboljševati izdelke in jih cenovno prilagoditi novemu trgu. Podjetje vlaga v lastni razvoj, kar vodi v izboljšavo izdelkov za domače in tuje tržišče,
- osvajanje novih tržišč ima sinergijske učinke, saj se z večanjem proizvodnje zmanjšujejo stroški in cene surovin. Podjetje ob naročilu večjih količin pri obstoječih dobaviteljih doseže nižje cene (ekonomija obsega). Na dobavitelje in na njihov izbor ima več vpliva, saj postane podjetje za dobavitelja strateški kupec,
- povečanje in boljše zanesljivost distribucijskih kanalov. Njihovo večjo zanesljivost podjetje izkoristi za povečanje plasmaja večjega števila proizvodov in programov,
- varovalko in vsakodnevno opominjanje podjetju, da ne bi zaostalo za konkurenco,
- večjo dobičkonosnost,
- večja vlaganja v razvoj in raziskovanje,
- večjo kapitalsko in tržno vrednost podjetja.

Rast mednarodnega poslovanja in z njim povezane potrebe po mednarodnem trženju pospešujeta dva dejavnika (Griffin & Pustay, 2006, str. 57):

- strateške potrebe podjetij zaradi globalizacijske inercije in migracije mednarodnega poslovanja,
- centri okolja mednarodne trgovine, ki spodbujajo te tokove.

Danes je pretežni del poslovnih aktivnosti, glede na obseg poslovanja že globalnih. Najboljši primeri globalizacije so: tehnologija, raziskave, kapitalske naložbe, trženje – komunikacija in distribucija. Zato mora biti vsako podjetje, ki želi preživeti, pripravljeno, da se na svoji poti poslovanja sooči z različnimi vidiki gospodarskega in fizičnega okolja.

Podjetje se mora zavedati učinkov vpliva gospodarskih trendov in se prilagajati z učinkovitim upravljanjem, bodisi da podjetje posluje na nacionalni ravni ali v mednarodnem okolju. Glavni izziv mednarodnega trženja je razvoj strateškega načrta, ki je konkurenčen na intenzivnem globalnem trgu. Večini podjetij danes mednarodni trg ni več razkošje, temveč nujnost za preživetje (Cateora, Gilly & Graham, 2011 str. 6).

Trženje v mednarodnem okolju se bistveno razlikuje od trženja v domačem okolju glede na naslednje dejavnike (Doole & Lowe, 2008, str. 20):

- kultura – pogosto je mednarodni trg povezan z raznolikimi in večkulturnimi trgi,
- trg – je razširjen in razdrobljen,
- podatki – so težko dostopni in njihovo pridobivanje je pogosto povezano z visokimi stroški podjetja,
- politično okolje – politični režimi se razlikujejo in oblikujejo stabilnost države, zato ima tveganje pomembno vlogo pri odločanju za vstop na tuji trg,
- vladni ukrepi – imajo močan vpliv na uvoz in poslovne podvige na tujem trgu,
- razvitost trga – različne stopnje razvoja,
- valutna tveganja – različne in nestabilne (nekonvertibilne) valute,
- finančno poslovanje – veliko različnih finančnih sistemov in regulative,
- specifično poslovanje – raznolikost pravil in navad trženja izdelkov ali storitev na tujem trgu,
- nadzor in upravljanje trženja na mednarodnem trgu – težko nadzorovanje in usklajevanje na različnih trgih.

### **1.1 Temeljni pojmi mednarodnega trženja**

Mednarodno trženje je pomembno delo v podjetju. Povezano je s prepoznavanjem želja in potreb kupcev na mednarodnem trgu. Če je delo dobro opravljeno, prinaša podjetju uspeh in dolgoročno stabilnost (Cateora, Gilly & Graham, 2011, str. 3).

Po Kahler in Kramer (1977) je mednarodno trženje širši pojem trženja v več kot eni državi, ki je sestavljeno iz izvoza, proizvodnje in trženja (Bradley, 2005, str. 3). Mednarodno trženje je nastalo kot odgovor na nastanek globalnega sveta v začetku 80. let z namenom, da se standardizirajo procesi, programi in splet trženja, zato da bi bilo mogoče kar najbolj izkoristiti konkurenčne prednosti na globalnem trgu (Dubrovski, 2004, str. 35).

Mednarodno trženje je postopek, v katerem posamezniki in podjetja (Bradley, 2005, str. 3):

- identificirajo potrebe in želje kupcev na različnih mednarodnih trgih,
- zagotavljajo produkte, storitve, tehnologije in ideje za konkurenčno zadovoljevanje potreb in želja različnih skupin kupcev na različnih trgih,
- proučujejo informacije v zvezi s prenosom potrebnih sredstev za delo z vidika političnih in kulturnih omejitev,

- dobavljajo produkte in storitve na tuje trge z uporabo ene ali kombinacije načinov vstopa na tuje trge (kot na primer: franšizni vstop, izvoz na tuj trg, kapitalske povezave).

Mednarodno trženje je povezano z različnimi pojmi in področji dela:

- raziskovanjem trga: za uspešno mednarodno poslovanje podjetja so odločilnega pomena pridobljene informacije s tujih trgov, ki se razlikujejo od značilnosti lokalnega trga, saj so tuji trgi pretežno večrazsežni in kompleksni (Dubrovski, 2000, str. 146). Socialni in kulturni vplivi na mednarodno trženje so veliki. Razlike v socialnih pogojih, veri, materialni kulturi, vse to vpliva na dožemanje potrošnikov in vzorec nakupnega vedenja (Doole & Lowe, 2014, str. 7),
- tržnim načrtovanjem, kot metode, ki vodstvu podjetja pripomore k podrobnejši opredelitvi sedanjih in prihodnjih strateških ciljev na mednarodnem trgu. Pri tem mora oceniti sedanje in prihodnje tržne priložnosti, kakor tudi trenutne in potencialne sposobnosti, ter poskuša predvideti, kako spremembe, nad katerimi nima nadzora, pozitivno ali zaviralno vplivajo na doseganje ciljev podjetja. Proces mednarodnega načrtovanja mora podjetju odgovoriti na tri tržna vprašanja: Kje je podjetje sedaj? Kam želi iti? Kako bi lahko prišel tja? (Doole & Lowe, 2014, str. 22–23),
- pripravo trženjskih aktivnosti (oblikovanje cen, razvijanje novih izdelkov, oglaševanje),
- spremljanjem učinkovitosti izvajanja trženjskih akcij na mednarodnem trgu,
- neposredno prodajo,
- nadzorovanje vseh navedenih področij trženja (pridobivanje povratnih informacij in nadzor nad delovanjem sistema mednarodnega trženja) je potrebno obravnavati kot sestavni del celotnega procesa načrtovanja in so ključnega pomena za vključevanje sprememb, ki jih kažejo potrebe mednarodnega okolja (Doole & Lowe, 2014, str. 29).

## **1.2 Podjetništvo kot priložnost**

Podjetništvo se kot priložnost z vidika poslovnih dejavnosti v glavnem poudarja v majhnih in rastočih podjetjih. Podjetniki so ustvarjalni posamezniki, ki so sposobni povezati ideje z organizacijskimi in proizvodnimi viri, da bi omogočili izpeljavo podjetniškega podviga. Povezava idej, podjetniških sposobnosti in sredstev za proizvodnjo zagotavlja majhnim podjetjem, da hitro prerastejo v velika podjetja (Birch, 1993; Antončič & Zorn 2004; Audretsch & Keilbach, 2004, Timmons & Spinelli, 2006, v Kocjančič & Bojnec, 2013, str. 163).

V obdobju zadnje gospodarske recesije so se velika podjetja soočala s težavami, upadom prodaje. Težavo so reševali z zmanjševanjem števila zaposlenih, zapiranjem obratov, poslovalnic. Med krizo se je pokazalo, da pomen majhnih in srednje velikih podjetij za nacionalno gospodarstvo narašča, tako z ekonomskega kakor tudi finančnega vidika. Mala in srednje velika podjetja lahko v ostrih gospodarskih in finančnih razmerah igrajo pomembno vlogo pri fleksibilnosti trga dela, saj so bolj prilagodljiva. S svojo rastjo prodaje lahko pritegnejo delovno silo v zaposlitev, še posebej tistih, ki so izgubili delovno mesto v

velikih podjetjih. Poleg zaposlitve že odpuščenih delavcev, lahko mala in srednje velika podjetja angažirajo več mladih iskalcev zaposlitve in specialistov, ki v času krize iščejo delo. Vendar pa je ključnega pomena, da majhna podjetja niso le ustvarjalci novih delovnih mest, temveč tudi pomemben vir inovacij in inovativne podjetniške dejavnosti (Schumpeter, 1951; Kierulff, 1979; Bailey, 1984; Audretsch, Keilbach & Lehmann, 2006; Zahra, Filatotchev & Wright, 2009, v Kocjančič & Bojnec, 2013, str. 163–164), tako na nacionalnem kot mednarodnem trgu.

Pri odločanju podjetja za širitev poslovanja na mednarodni trg je z vidika učinkovitega strateškega načrtovanja potrebno opredeliti (Vezjak, 1987, str. 31):

- katere izdelke in/ali storitve je podjetje sposobno dolgoročno plasirati na mednarodni trg oziroma v državo, v katero si podjetje želi širiti poslovanje. Podjetje mora oceniti svoj izvozni potencial, razvojno raziskovalni potencial, finančni potencial, kadrovski potencial,
- katere trge vključiti in na osnovi makro-segmentacije izbrati najbolj obetavne trge,
- način, na katerega podjetje vstopa na mednarodni trg. Ta je lahko kot neposreden izvoz, posreden izvoz, partnerski izvoz, kooperacijski izvoz, izvozni franšizing, licenčni izvoz oziroma drug način izvoza,
- način nastopanja na tujem trgu. Ta je lahko v obliki segmentiranja kupcev, selektivnega določanja regij, prilagojenega načina prodaje, načrtovanega izvoznega trženja izdelka ali storitve, ki ga podjetje izvaža, in opredelitev pogodbenih pogojev.

### **1.3 Mednarodno tržno okolje**

Pri obravnavanju mednarodnega tržnega okolja je potrebno z vidika vzpostavitve primerne strategije vstopa na mednarodni trg v podjetju preučiti:

- trgovinsko pravne razmere. Pravni sistemi v raznih državah se razlikujejo, zato mora podjetje poznati pogoje poslovanja, predpise, ki veljajo v državi gostiteljici, in jih upoštevati pri pripravi tržne strategije (distribucije izdelkov, komuniciranja in politike cen) (Doole & Lowe, 2014, str. 22–23).
- konkurenco in konkurenčni položaj podjetja, ki vstopa na tuji trg. Potrebno je pridobiti odgovore na vprašanja, kdo so naši konkurenti, kakšen je njihov tržni delež, katere so njihove konkurenčne prednosti, kakšna je povezanost države, v katero želimo vstopiti, z drugimi državami, saj te povezave lahko pomembno vplivajo na konkurenčnost izdelka ali storitve podjetja, ki vstopa na tuji trg (Dubrovski, 2000, str. 67). Učinki konkurence se kažejo v nižjih cenah, boljših izdelkih ali storitvah, večji učinkovitosti v primerjavi z monopolom na trgu (Whish & Balley, 2012, str. 4). Analiza konkurence je povezana z ocenitvijo moči in sposobnosti podjetja, ki želi vstopiti na tuji trg (Whish & Balley, 2012, str. 2).
- strukturo distribucije, glede na to, da so v posameznih državah sistemi distribucije izdelkov ali storitev različno razviti. Zato mora podjetje preučiti strukturo distribucijskih

kanalov in njihovih značilnosti za trg, na katerega podjetje želi vstopiti (Dubrovski, 2000, str. 68–69). Izbira primernega načina distribuiranja je povezana s stroški in posledično s konkurenčnostjo cene (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 437). Podjetje lahko distribuira izdelke ali storitve na tuji trg:

- z indirektnim izvozom, ki je povezan z večjo potrebo po zagotavljanju sredstev, vendar v obratni smeri zagotavlja proizvajalcem večjo prisotnost na globalnem trgu,
- z direktnim izvozom,
- z licenčnim načinom distribucije,
- s franšiznim sistemom,
- s skupnim podjetjem (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 271),
- kupno moč, na osnovi katere podjetje ugotovi, v kakšnem obsegu bo lahko plasiralo posamezne izdelke ali storitve, glede na obseg izdatkov, ki jih podjetja namenjajo za posamezen segment izdelkov ali storitev (Dubrovski, 2000, str. 69),
- logistično okolje, ki poda pomembne informacije o geografskem položaju, sistemu komuniciranja, transportnem omrežju, možnostih za skladiščenje ter razpoložljivosti prostotrgovinskih in industrijskih con (Dubrovski, 2000, str. 68–69),
- informacijsko okolje, ki v posameznih državah, kjer so informacijski sistemi različno odprti z vidika dostopa do informacij ali z vidika izmenjave informacij, ki pospešujejo transakcijske procese in znižujejo stroške poslovanja (Dubrovski, 2000, str. 69).
- valutna tveganja, ki za mednarodne tržne transakcije potekajo vedno med državami, ki imajo različne valute. Ta tveganja in vpliv menjalnih tečajev in nihanj valut je potrebno preučiti (Doole & Lowe, 2014, str. 22–23).

Dobre prakse trženja v mednarodnem okolju kažejo, da lahko podjetja, ki načrtujejo jasno in dobro zastavljeno strategijo, ki temelji na razumevanju trgov, učinkovito konkurirajo v svetu. Mednarodni trgi so dinamične entitete, ki potrebujejo stalno spremljanje in vrednotenje. Inovativnost je pomembna spremenljivka konkurenčnosti (Dole & Lowe, 2008, str. 32).

#### **1.4 Pomen analize tržnega okolja pri odločanju za vstop na mednarodni trg**

Analiza tržnega okolja je ena od bistvenih priložnosti podjetja, ki vstopa na globalni trg, da primerja svoj tržni potencial in uspešnost lastnega trženja v različnih državah in njihovih trgih. Tovrstna analiza predstavlja osnovo za nadaljnje odločanje podjetja glede možnosti za vstop na mednarodni trg. Ena izmed analiz tržnega okolja je na primer primerjava podjetij glede na splošne tržne pogoje v državi X, merjeno z dohodkom ali fazo industrializacije, v primerjavi z državo Y. Če se zazna pomembna razlika med prihodki od prodaje določenega proizvoda v teh dveh državah, je smotno proučiti možnosti za vstop podjetja v eni in v drugi državi (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 200).



Analizo tržnega okolja na globalnem trgu lahko razumemo kot orodje za vrednotenje in izboljšanje marketinških aktivnosti podjetja na globalnem trgu. Analiza obsega celovito, sistematično in periodično raziskavo tržnega okolja podjetja, ciljev, strategij in z njimi povezanih aktivnosti.

V tabeli 1 so predstavljeni ključni dejavniki, ki jih je potrebno preveriti na globalnem trgu.

*Tabela 1: Dejavniki analize trženja na globalnem trgu*

<b>Dejavniki</b>	<b>Spremenljivke</b>
<b>Analiza tržnega okolja</b>	demografski, ekonomski, ekološki, tehnološki, politični in kulturni pogoji,
<b>Makro nivo</b>	trgi, kupci, konkurenca, distribucija, podjetja za trženje, javnost
<b>Aktivnosti v okolju</b>	
<b>Strategija trženja</b>	poslanstvo podjetja, cilji podjetja,
<b>Organizacija trženja</b>	informacijski sistem za trženje, sistem planiranja in nadzora trženja, sistem lansiranja novih izdelkov/storitev na trg
<b>Produktivnost trženja</b>	analiza profitabilnosti, analiza stroškovne učinkovitosti
<b>Funkcionalnosti trženja</b>	izdelki, cene, distribucija, promocije, prodaja, obveščanje javnosti

*Vir: J.W. Keegan & B.B. Schlegelmilch, 2001, str. 200.*

Za podporo poslovnemu odločanju o vstopu na mednarodni trg podjetja se uporabljata PEST analizo ali SLEPT analiza. Pomembno je, da podjetje pred pripravo poslovnega načrta izvede analizo zunanjega okolja, ki je v obliki Slept analize, kar pomeni, da se ocenijo družbeni, pravni, gospodarski, politični in tehnološki vplivi na poslovanje. Prav tako je pomembno, da se podjetje zaveda vpliva konkurence in konkurenco spozna in analizira. Ti vplivi se neprestano spreminjajo, zato analizo lahko razumemo kot konstantno aktivnost podjetja.

Opredelitev posamezne vrste analiz po (Business Case Studies, 2014) podajam v pod poglavju 2.4.1 in 2.4.2.

#### **1.4.1 PEST analiza**

PEST analiza je analiza zunanjih dejavnikov in analiza panoge, kakor tudi analiza poslovnih funkcij v podjetju (Bregar, 2009). Področja PEST analize se nanašajo na (Bregar, 2009):

- politično okolje (analiza politične ureditve, stabilnosti in varnosti, zakonodaje in z njo povezanega trga, potrošnikov, okolja, posameznih dejavnosti, vpliva države na gospodarstvo, davki),

- ekonomsko okolje in splošne ekonomske značilnosti, kot so stanje, struktura in dolgoročni trendi in kratkoročne usmeritve (Bregar, 2009d),
- socialno okolje in demografske značilnosti, kot so število prebivalcev – populacija, prostorska razmestitev, dejavniki gibanja prebivalstva, socialne značilnosti (življenjski slogi prebivalstva in kupne navade), ekonomsko-socialni vidiki – kupna moč, življenjska raven prebivalstva, razdelitev dohodka, socialna enakost in premoženje prebivalstva (Bregar 2009a),
- tehnološko okolje, ki je raziskovalno razvojna dejavnost, človeški viri, informacijska in telekomunikacijska tehnologija, inovacije (Bregar, 2009c).

Predmet PEST analize je lahko analiza trga za proizvod, ki ga želimo plasirati, za podjetje in njegovo blagovno znamko, za poslovno enoto in poslovno zamisel za investicijo (Bregar, 2009).

Rezultati PEST analize se kažejo v obliki (Bregar, 2009c):

- evalvacije relativnega pomena spodbujevalnih in zaviralnih dejavnikov na posameznih področjih proučevanja,
- identifikacije ključnih dejavnikov za poslovne odločitve glede na zastavljen predmet analize.

#### **1.4.2 SLEPT/C analiza**

SLEPT analiza je okrajšava za ocenjevanje zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na vodenje poslovanja in na odločanje za vstop na mednarodni trg. Vključuje analizo naslednjih dejavnikov (Business Case Studies, 2014; Roudna, Kampf, 2010, str. 79):

- družbenih dejavnikov, kot so demografski dejavniki, ki vključujejo analizo delovno aktivne populacije oseb med 16. in 65. letom, ki so delovno sposobni. Ta podatek je pomemben za podjetje z vidika ocenjevanja razpoložljivosti virov za zaposlitev v podjetju. Prav tako je pomemben podatek o populaciji, številu prebivalcev v določeni državi. Spremembe v populaciji vplivajo na spremembe v povpraševanju (*Business Studies Online, 2014*). Prav tako so družbeni trendi eni od ključnih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje. Obnašanje potrošnikov z vidika nakupa je povezano s trendi. Tako kot je povpraševanje po določenih oblačilih določeno z modo, je tudi povpraševanje po prehrabnih proizvodih odvisno od prehrabnih navad potrošnikov. Navade se konstantno spreminjajo in jih moramo spremljati in analizirati,
- zakonov, ki se konstantno posodablja na različnih področjih, kot na primer zakonodaja za varstvo potrošnikov, okoljevarstvena zakonodaja, varovanje zdravja in varstvo pri delu, delovno pravo. Podjetja morajo proaktivno spremljati spremembe z namenom pravočasne pripravljenosti in vključevanja sprememb v procese proizvodnje izdelkov ali izvedbe storitev,

- gospodarskih sprememb, ki so tesno povezane z družbenimi. Gospodarstvo se sooča z nihanji na trgu, vzponi in padci gospodarskih aktivnosti. Spodbuditi je potrebno podjetja, da tvegajo z vstopom na tuj trg, še posebej, ko so gospodarske razmere na domačem trgu ugodne, na primer nizke obrestne mere in naraščajoče povpraševanje,
- političnih sprememb, ki so povezane z vplivom vladnih sprememb. V zadnjih letih so bile te spremembe še posebej pomembne, ko so članice Evropske unije potrdile in poenotile direktive in uredbe Evropske unije in jih sprejele kot zavezujoče. Politične spremembe so tesno povezane z zakonodajnimi spremembami,
- spremembe v tehnologiji so postale pomembne v vsem svetu. To še posebej velja za spremembe v tehnologiji sodobnih komunikacij. Z ustvarjanjem podatkovnih zbirk in elektronske obdelave so nastale velike količine koristnih informacij, ki jih je mogoče deliti po sodobnih komunikacijskih kanalih in omogočajo podjetjem hiter dostop do njih. Na ta način je podjetjem zagotovljeno zniževanje stroškov ter izboljševanje storitev in izdelkov. Podjetja morajo biti seznanjena z najnovejšimi tehnologijami za njihovo poslovanje in s spremembami na trgu.

V tabeli 2 je predstavljen primer SLEPT analize in dejavnikov, ki se najpogosteje proučujejo, na primeru logističnega podjetja.

*Tabela 2: Pregled dejavnikov SLEPT analize*

Družbeni dejavniki	Demografske značilnosti	- velikost prebivalstva - starostna struktura - prednosti dela - geografska porazdelitev - etnična porazdelitev
	Makroekonomske značilnosti na trgu dela	- porazdelitev prihodka - stopnja zaposlenosti/nezaposlenosti
	Socialno-kulturni vidik	- življenjski standard - enakopravnost spolov
	Razpoložljivost delovne sile in delovne navade	- razpoložljivost potencialnih zaposlenih s potrebnimi spretnostmi in sposobnostmi - obstoj izobraževalnih ustanov, ki lahko zagotovijo potrebno izobraževanje - raznolikost delovne sile
Pravni dejavniki	Obstoje in delovanje ključnih pravnih norm	- gospodarsko pravo - davčni zakoni - zakonodajne omejitve (distribucija, ekološki postopki) - ureditev delovnih pogojev

(Nadaljevanje) Tabela 2: Pregled dejavnikov SLEPT analize

	Zakonodaja v pripravi	
	Ostali dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delovanje sodišč</li> <li>- pregon kriminala</li> <li>- avtorske pravice</li> </ul>
Ekonomski dejavniki	Osnovna ocena makroekonomskega položaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stopnja inflacije</li> <li>- trgovinski primanjkljaj ali presežek</li> <li>- proračunski primanjkljaj ali presežek</li> <li>- višina BDP</li> <li>- BDP na prebivalca</li> <li>- monetarna stabilnost</li> </ul>
	Dostop do finančnih sredstev	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stroški lokalnih posojil</li> <li>- bančni sistem</li> <li>- dostopnost in oblika posojil</li> </ul>
	Davčni dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stopnja inflacije</li> <li>- obrestna mera</li> <li>- davčna stopnja</li> <li>- razvoj davčnih stopenj</li> <li>- carinske in davčne obremenitve</li> </ul>
Politični dejavniki	Vrednotenje politične stabilnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilnost vlade</li> <li>- ključne institucije in uradi</li> <li>- obstoj in vpliv politične osebnosti</li> <li>- moč politične stranke</li> </ul>
	Politično-ekonomski dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odnos do zasebnih in tujih naložb</li> <li>- odnos do državne industrije</li> <li>- odnos do zasebnega sektorja</li> </ul>
	Vrednotenje zunanjih razmerij	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konflikti v tujini</li> <li>- regionalna nestabilnost</li> </ul>
Tehnološki dejavniki		<ul style="list-style-type: none"> <li>- vladna podpora za raziskave</li> <li>- znesek porabe za raziskave (temeljne in aplikativne)</li> <li>- novi izumi in odkritja</li> <li>- hitrost izvajanja novih tehnologij</li> <li>- nove tehnološke dejavnosti</li> <li>- splošne tehnične ravni</li> </ul>

Vir: J. Roudna &amp; R. Kampf, 2010, str. 80–81.

## 1.5 Tveganja v mednarodnem poslovnem okolju

Za trženje na mednarodnem trgu lahko rečemo, da se bistveno razlikuje od trženja na domačem trgu, tako z vidika obsega procesov trženja kot načina poslovanja. Bistvene razlike je mogoče zaznati v kulturi in z njo povezanih običajih, jeziku, načinu komuniciranja, predpisih, konkurenci in poslovnemu tveganju (Vrste tveganj, 2014).

Poslovno tveganje (angl. *Business risk*) razumemo kot tveganje, ki izhaja iz ključnih dogodkov, okoliščin ali ukrepov, ki se pojavijo pri uresničevanju ciljev in delovanju podjetja na mednarodnem trgu (IAASB, 2013, str. 24). Poslovna tveganja v mednarodnem poslovanju razdelimo med splošna tržna tveganja, komercialna tveganja in politična tveganja (Dubrovski, 2000, str. 69), kot na primer tveganja povezana s pripravo dokumentacije, prevozna tveganja, tveganja pri oblikovanju cen, tveganja tehnoloških inovacij ter tveganja oblikovanja in plasiranja izdelka (Vrste tveganj, 2014).

Med splošna tržna tveganja uvrščamo tveganja, ki so povezana z razdaljo do trga, konkurenco drugih podjetij na tujem trgu in razlike v uporabi izdelka ali storitve na tujem trgu (Dubrovski, 2000, str. 69). Na primer napadi v Iraku in Afganistanu so prinesli razvojne priložnosti na trgu pri obnovi države. Na drugi strani pa so se pojavila višja politična tveganja na sosednjih trgih.

Politična tveganja odražajo v obliki uvoznih omejitev vlade ali izvoznih omejitev v posamezne države, kakor tudi v nadzoru nad valutami in plačilnim prometom z njimi. Politična tveganja se kažejo v pomanjkanju vladne podpore in v razumevanju težav podjetij pri premagovanju izvoznih in davčnih ovir za izvozna podjetja. Visoke carinske dajatve na uvozne izdelke so velike omejitve za podjetja, ki imajo namen vstopiti na tuj trg (Dubrovski, 2000, str. 70). V Ukrajini so tveganja povezana z neenakomernim in neutemeljenim višanjem cene plina in drugih energentov, nenadzorovanim višanjem cen komunalnih prispevkov in ne/sprejema fiskalne politike. Ta tveganja vplivajo na obseg povpraševanja, slabšajo pogoje blagovne menjave. Zato si v Ukrajini prizadevajo za uvedbo reform, ki bodo omogočile ugodnejše pogoje za poslovanje domačih in tujih podjetij (Coface, 2007, str. 130). Zavedanje podjetij o pomembnosti spremljanja političnih dejavnikov tveganja na mednarodnih trgih je zato ključnega pomena za poslovanje in odločitev o nastopu na trgu (Doole & Lowe, 2014, str. 15).

**Komercialna tveganja** so povezana z vstopom podjetja na mednarodni trg. Pomembna so zlasti naslednja:

- neplačila s strani tujih kupcev, kot posledice nesporazumov v pogodbenih določilih in z njimi povezanih reklamacij ali odstopanj od dogovorjenih pogojev, stečajev in goljufij (Dubrovski, 2000, str. 69),
- podaljšanje plačilnih rokov in zamude pri plačilih (Vrste tveganj, 2014),

- razlike v valutnih razmerjih – valutna tveganja in nestabilnost bančnega sistema (primer značilen za Ukrajino in države postsovjetskega prostora) (Seugra et al., 2009),
- zamude dobavnih rokov zaradi nepoznavanja distribucijskega procesa,
- težave pri zagotavljanju finančnih sredstev za izvozne posle,
- enostranska odpoved pogodb s strani kupca in odpovedi od naročil ali prevzema blaga (Vrste tveganj, 2014),
- stroški povezani s pripravo ponudb za kandidiranje na javnih naročilih (priprava dokumentacije za javna naročila je strošek podjetja povezan s potrebnimi finančnimi sredstvi – ljudje, oprema, prostor) (Boyce, 2003, str. 9).

**Nekomercialna tveganja so deželna tveganja.** Načini upravljanja in zavarovanja predvidevajo (Vrste tveganj, 2014):

- **Ocena deželnega tveganja**, ki je narejena na osnovi bonitetne ocene akreditiranih agencij v dani državi.
- **Sklenitev zavarovanja pred nekomercialnimi tveganji**, pri državnih izvozno kreditnih agencijah ali zavarovalnicah.
- **Natančna pogodbena določila** med kupcem in prodajalcem z dosledno določenimi posledicami, kaznimi, garancijami in odgovornostjo vpletenih, vplivi tretjih strani.
- **Spoznavanje in prisotnost v lokalnem okolju.** Spremljanje lastnih prodaj, lobiranje, pospeševanje prodaj.
- **Vezani posli** (*countertrade*) ali posli s protidobavami.
- **Mednarodni viri financiranja** oziroma mednarodne garancije plačil.
- **Razpršitev tveganj**az vključitvijo večjih partnerjev (tudi skupna vlaganja).
- **Komercialna tveganja**so tveganja, ki nastanejo iz dolžniško upniškega razmerja med kupcem in prodajalcem. Ta tveganja so:

- **Tveganje zaradi neplačil.**

Zavarujemo se s predplačilom, dokumentarnim inkasom, menico, akreditivom, bančno garancijo ali kreditno zamenjavo (*credit default swap*).

- **Tveganja zaradi spremembe deviznih tečajev.**

Med kupcem in prodajalcem mora biti dogovorjena usklajenost valutnih postavk, ki lahko vključuje pogodbene valutne klavzule in dogovor o delitvi tečajnih tveganj. V pogodbah naj bodo uporabljeni in izvedeni (terminski) instrumenti (devizne terminske pogodbe, terminske pogodbe, valutne opcije, valutne zamenjave).

- **Tveganje zaradi spremembe obrestnih mer.**

Pred tem tveganjem se zavarujemo z med kupcem in prodajalcem usklajeno ročnostjo sredstev in obveznosti, z uporabo izvedenih instrumentov (dogovor o terminski obrestni meri, obrestne terminske pogodbe, obrestne opcije, obrestne zamenjave, obrestne kapice).

- **Tveganje spremembe cen, predvsem zaradi rasti cen surovin.**

Za zavarovanje uporabimo izvedene finančne instrumente (za finančno premoženje)

- **Likvidnostna tveganja.**

Ta tveganja rešujemo z najemom likvidnostnega posojila.

- **Poslovno ali operativno tveganje.**

Pred njim se zavarujemo z natančno določitvijo delovnih procesov in pogodbenih postavk.

- **Prevozno zavarovanje.**

Prevozno zavarovanje določimo in opredelimo s pravilno uporabo INCOTERMS ali mednarodnih določil o načinu prevzema prevoza in dostave blaga. Poleg tega uporabimo prevozna zavarovanja, ki nam jih mora garantirati prevoznik in so osnova za podelitev transportnih licenc.

### **Izvozne banke in zavarovalnice**

Podpora izvoznikom nudijo izvozne banke, ki s svojimi zavarovalnimi storitvami zavarujejo tveganja na tujih trgih, s tem pa izvoznikom in investitorjem tudi v bolj tveganih državah zmanjšujejo rizike poslovanja in s tem ustvarjajo gospodarsko varnost lastne države. Izvozna banka zavaruje izvozne terjatve, kredite ter investicije v tujini, ki nastanejo iz zgoraj omenjenih tveganj. Izvozne banke svojo dejavnost opravljajo na in za račun države. Center za mednarodno sodelovanje in razvoj za izvozno banko izdeluje kratkoročne in srednjeročne ocene rizičnosti držav (ocene deželnega tveganja), ki so sestavni del zavarovalne in posojilne politike banke in od stopnje tveganja so odvisna tudi plačila zavarovalnih premij. Izvozne družbe ali izvozne zavarovalnice (v Sloveniji; »SID – Prva kreditna zavarovalnica«) nudijo izvoznikom zavarovanje kratkoročnih izvoznih terjatev pred rizikom neplačila, trajne nesolventnosti, stečaja kupca, pred rizikom zamude plačil v manj tveganih državah (države s pozavarovalnicami). V okviru izvozne banke deluje še državna služba za izterjave, izvensodne poravnave in prodajo terjatev (faktoring), ki s svojimi storitvami ravno tako zmanjšuje tveganja v mednarodnem poslovanju (Vrste tveganj, 2014).

Na trgih, kjer izvozne banke še ne poslujejo, pa se morajo izvozniki zasebno zavarovati pri specializiranih zavarovalnicah, ki takšne produkte nudijo. Ne glede na to, kdo bo omogočil zavarovanje tveganj izvoznih poslov, je osnova za zavarovanje izdelana bonitetna ocena kupca s strani akreditiranih bonitetnih hiš ali banke, pri kateri ima kupec odprt račun. Poleg tega pa obe zavarovalni instituciji zahtevata sodelovanje kupca pri podpisu zavarovanj, podajanju revidiranih letnih ali kvartalnih poročil o svojem poslovanju in premoženju (Vrste tveganj, 2014).

### **Financiranje izvoznih poslov**

V mednarodnem poslovanju so plačilni roki praviloma daljši, zato podjetja uporabljajo zunanje vire financiranja. Od tega, kdo bo financiral mednarodni posel (kupec/prodajalec/finančni posrednik), je odvisna njegova donosnost. Največji delež financiranja v mednarodnem poslovanju prevzemajo banke in druge finančne institucije, ki proti plačilu prevzamejo tveganja in izvozniku pomagajo premostiti rok plačila. Meja med

»financiranjem izvoza« in »zavarovanjem izvoznih terjatev« ni jasna, saj imajo instrumenti financiranja vgrajene zavarovalne mehanizme (Vrste tveganj, 2014).

Vrste financiranja mednarodnih poslov so določeni glede na pogajalsko pozicijo in stopnjo zaupanja, kjer se prodajalec in kupec dogovorita za različne oblike financiranja in zavarovanja plačil (Vrste tveganj, 2014).

**Zavarovanja plačil so** (Vrste tveganj, 2014):

- **Predplačilo** kot najugodnejšo obliko financiranja lahko izvoznik uveljavi v primeru, da ima močno pogajalsko pozicijo; predvsem pri enkratnih poslih oz. ko prodaja blago ali storitve nepoznanemu kupcu.
- **Plačilo na odprt račun** ali klasičen **trgovinski kredit** je ugodna metoda za kupca, ki blago prejme, proda naprej in šele nato plača. Predpogoj za tak način financiranja je poznavanje in medsebojno zaupanje pogodbenih strank. Prihrani čas in stroške, ki bi jih sicer imeli s pripravo ustreznih zavarovanj.
- **Dokumentarni inkaso** (dokumenti proti plačilu, *documents against payment; cash against documents*) je metoda, ki zagotavlja določeno stopnjo varnosti. Izvoznik dobavi blago kupcu in hkrati posreduje svoji banki ustrezne dokumente, ki jih ta pošlje uvoznikovi banki. Kupec dokumente pregleda in plača blago ter tako dobi dokumente in lastniško pravico nad blagom. Če kupec ne plača, ostane blago izvozniku. Banka odigra le posredniško funkcijo.
- **Dokumenti proti akceptu menice** (dokumentarni akcept, *documents against acceptance*) je podobna metoda. Tudi tu izvoznik dobavi blago kupcu in hkrati posreduje svoji banki ustrezne dokumente, ki jih ta pošlje uvoznikovi banki. Banka izroči kupcu dokumente na podlagi meničnega akcepta. Kupec tako pride do dokumentov in lastništva blaga, plača pa šele ob dospelosti menice. Obe metodi prinašata določeno stopnjo tveganja tako za kupca kot prodajalca.
- **Menica** ima več funkcij. Služi lahko kot plačilno sredstvo (menica se izda za plačilo blaga ali storitev), kot kreditno sredstvo (izdajatelj – dolžnik na ta način odloži plačilo do dospelosti menice, upnik jo lahko proda banki in pride do takojšnjega plačila) ali kot sredstvo zavarovanja (dolžnik – kupec izroči menico izvozniku kot jamstvo za plačilo svojih obveznosti). Menica je formalen obligacijski vrednostni papir, ki ima pravni učinek le, če izpolnjuje vse pogoje, ki jih predpisuje menično pravo.
- **Dokumentarni akreditiv** (*letter of credit, L/C*) je zelo razširjena oblika kratkoročnega financiranja izvoza, ki nudi varnost tako izvozniku (da bo dobil plačilo za poslano blago) kot tudi uvozniku (da bo prejel blago, ki ga je naročil in plačal). Akreditivov je več vrst (npr. preklicni/nepreklicni, potrjeni/nepotrjeni, prenosljivi/neprenosljivi, navadni in obnavljajoči (*revolving*) itd). Navadno so akreditivi nepreklicni, nepotrjeni in prenosljivi. Zavarovanje predstavljajo dokumenti, ki dokumentarni akreditiv spremljajo oziroma ki morajo dokazovati pravilnost blaga in plačila. Dokumente pregleduje banka, ki tudi odgovarja za pravilnost. Za poslovanje z dokumentarnimi akreditivi je Mednarodna



trgovinska zbornica (ICC) izdala Enotna mednarodna pravila poslovanja z akreditivi in drugimi plačilnimi instrumenti.

- **Bančne garancije** so jamstvo banke, da bo naročnik garancije izpolnil obveznosti iz temeljnega posla. Bančne garancije so lahko storitvene (banka jamči, da bo naročnik garancije opravil neko storitev; to so npr. garancije za resnost ponudbe, za dobro izvršitev posla, za odpravo napak v garancijski dobi) ali plačilne (npr. garancija za odplačilo kredita, za vračilo avansa, za pravočasno plačilo). Pri izvoznih poslih prodajalec ob sklenitvi pogodbe od kupca zahteva bančno garancijo za pravočasno plačilo. Če kupec po prejemu blaga ob zapadlosti plačila tega ne plača, izvoznik izkoristi garancijo. Njegovo terjatev poplača banka, ki je izdala garancijo (“brezpogojno”, “na prvi poziv”). Banka nato terja naročnika garancije za poplačilo dolga. Bančna garancija izvozniku zagotavlja najvišjo stopnjo varnosti.

#### **Druge oblike financiranja** (Vrste tveganj, 2014):

Izvozni krediti imajo pomembno funkcijo lajšanja nastopa na tujih trgih ob konkurenčnih pogojih. Izvoz kreditirajo lahko državna izvozna agencija ali domača/regionalna/mednarodna banka, kar pa je že opisano v predhodnem poglavju.

**Factoring** je predčasen odkup kratkoročnih terjatev z diskontom. Velja za že nastale ali bodoče kratkoročne terjatve do 120 dni. Podlaga terjatve je račun za opravljeno storitev oz. dobavljeno blago. Factoring je dokaj draga oblika financiranja od nekaj odstotkov do nekaj deset odstotkov od izdane fakture.

**Forfaiting** je predčasen odkup srednje in dolgoročnih terjatev z diskontom. Namenjen je financiranju izvoza blaga in storitev kapitalske narave. Forfaiting združuje elemente financiranja in zavarovanja in je še dražji način od faktoringa.

**Izvedeni finančni instrumenti.** V mednarodnem poslovanju so pomembni tudi izvedeni finančni instrumenti. To so terminski posli – izvršitev je odložena za več dni, tednov, mesecev, lahko tudi let.

Mednje sodijo:

- **Forward** je nestandardizirana termimska valutna pogodba – nakup ali prodaja tuje valute danes po znanem tečaju z rokom izvršitve (datumom valutacije), ki je daljši od dveh delovnih dni (običajno so roki 3–7 dni; 1, 2, 3, 6, 9 in 12 mesecev ter 2, 3 in 5 let). Z uporabo forward posla si izvoznik vnaprej zagotovi tečaj tuje valute, po katerem bo na določen dan v prihodnosti lahko kupil ali prodal.
- **Futures** je standardizirana termimska pogodba (STP), s katero se kupec obveže kupiti, prodajalec pa prodati določeno količino blaga za bodočo dostavo, in sicer pod pogoji, ki jih določa specifikacija STP na borzi, kjer se s terminskimi pogodbami organizirano trguje. Pogodba tako določa standardizirano količino, zadnji dan trgovanja, datum, kraj in način izpolnitve ter dopušča kupcu in prodajalcu, da se pogajata le o ceni blaga.
- **Opcijska pogodba** je pogodba, ki daje lastniku pravico, da kupi ali proda predmet opcijske pogodbe po vnaprej določeni izvršilni ceni na dogovorjeni dan ali prej. Nakupna opcija daje lastniku možnost, ki ni obveznost, da kupi določeno blago po vnaprej določeni ceni na določen dan v prihodnosti (ali prej), za prodajalca pa predstavlja

nakupna opcija potencialno obveznost, da bo na kupčevo željo prodal v pogodbi določeno blago. Prodajna opcija je za lastnika možnost, da proda neko blago, za prodajalca opcije pa potencialna obveznost nakupa tega istega blaga.

**Zamenjava – Swap** ima v finančnem svetu več pomenov. Termin je bil povezan z deviznim trgovanjem in je pomenil hkratni, takojšnji nakup (takojšnjo prodajo) in terminsko prodajo (terminski nakup) določenega zneska tujega denarja; danes pa z izrazom zamenjava razumemo vsakršno menjavo finančnih kategorij (valutne/obrestne zamenjave, zamenjava dolga za lastniški kapital ...).

Podjetje se lahko odloči in tveganja zavaruje z instrumenti zavarovanja pri zato pooblaščenih institucijah (kot na primer SID Banka), ki zavaruje (SID Banka, 2014):

- izvozne kredite proti tistim komercialnim ali nekomercialnim tveganjem, ki jih zaradi narave in stopnje tveganja zasebni pozavarovalni sektor ni pripravljen ali zmožen zavarovati. Podjetje lahko zavaruje izvozne posle proti rizikom pred dobavo in po dobavi, zavarovanje kredita dobavitelja, zavarovanje kredita tujih bank, dokumentarni akreditiv in druga zavarovanja, povezana s poslovanjem podjetja na tujem trgu (na primer: zavarovanje opreme, blaga).
- investicije v tujini, ki so povezane z dolgotrajnimi projekti, kjer so vlagatelji izpostavljeni tveganjem, ki so bistveno drugačna od tveganj na domačem trgu. Zavarovanje investicij prinese prednosti investitorju, in sicer:
- da so delitve rizika za delovanje in vlaganje zunaj njegovega območja investicije,
- da se olajša vstop podjetjem na tvegane tuje trge,
- da investitor pridobi ugodno dolgoročno financiranje in povračilo eventualno nastale škode.
- lastniški delež, investirana sredstva vlagatelja, delničarsko posojilo in ne-delničarsko posojilo, ki je namenjeno za investiranje podjetju (SID Banka, 2014).

## **1.6 Priložnosti v mednarodnem poslovnem okolju**

Podjetja se za vstop na mednarodni trg odločijo zaradi priložnosti, ki jih zaznajo v prednostih posamezne države. Podjetja za vstop na trg Ukrajine vidijo prednosti v tem, da ima Ukrajina veliko usposobljenega in izobraženega kadra, nizke stroške delovne sile, surovine. Prav tako predstavlja Ukrajina strateški trg na meji med Evropsko unijo in postsovjetskimi državami (Disher, 2013, str. 1).

Priložnosti, zaradi katerih se podjetja odločajo za mednarodno poslovanje, je več. Razlikujejo se od podjetja do podjetja in od produkta do produkta. Med najpogostejše priložnosti uvrščamo povečanje prihodkov, večjo izkoriščenost proizvodnih oziroma storitvenih zmogljivosti podjetja, s tem pa znižanje stroškov proizvodnje oziroma izvedbe storitve in konkurenčnosti na trgu. S širitvijo na mednarodni trg podjetje dobi priložnost povečanja oziroma vzdrževanja obstoječega obsega zaposlenih, skrajševanja stroškov

raziskav in razvoja (R&D). Glede na vse zgoraj naštetu se s širitvijo na globalni trg povečajo prihodki podjetja (Dubrovski, 2000, str. 52).

Podjetje s širitvijo na mednarodni trg dobi priložnost porazdelitve tveganj zaradi odvisnosti od enega oziroma nekaj partnerjev (razpršenost prodaje) v domačem okolju. Pridobljena znanja in izkušnje iz mednarodne trgovine za podjetje predstavljajo priložnost integracije tega znanja v poslovanje podjetja in vpliva na večjo rast podjetja, razvoj in inovativnost. Delovanje v mednarodnem okolju od podjetja zahteva več inovacij kot v domačem okolju. Podjetje posledično pridobiva priložnosti izboljševanja lastne konkurenčne sposobnosti, saj mora slediti trendom, navadam več kupcev in spremljati več konkurentov, ki zahtevajo konstantno izboljševanje konkurenčnosti (Dubrovski, 2000, str. 52).

Vstop podjetja na mednarodni trg daje priložnost vključevanja v strateška partnerstva in izkoriščanja novih tržnih priložnosti. Podjetje z vstopom na tuji trg pridobi priložnosti prenosa poslovnih delov podjetja (na primer proizvodnje) na globalni trg (Dubrovski, 2000, str. 52).

Podjetje mora identificirati priložnosti na trgu, ovrednotiti potrebne vire za izvedbo aktivnosti na mednarodnem trgu in opredeliti potrebne marketinške dejavnosti na trgu (Churchil, 2010, str. 573).

Za identifikacijo in opredelitev tržnih priložnosti in izboljšanje marketinških aktivnosti podjetja izvajajo trženjske raziskave, kot funkcijo, ki s pomočjo informacij povezuje potrošnike, kupce in javnosti na trgu (Churchil, 2010, str. 15).

## **1.7 Ovire podjetja za vstop na mednarodni trg**

### **1.7.1 Politične ovire**

Ocenjevanje političnega okolja je pomemben del poslovne odločitve podjetja. Zakoni, predpisi, (lokalni, regionalni, vladni) lahko pomembno vplivajo na poslovanje tujih podjetij, zato je ovire potrebno prepoznati, jih ustrezno korektirati in se dobro pripraviti za vstop na tuji trg. Proučiti je potrebno razmere v državi, v katero želi podjetje vstopiti. Spoznati politični sistem in dobiti odgovor na vprašanje, ali gre za politično stabilno državo (Zagorc, 2014).

Možnosti izvoza izdelkov, storitev v tujo deželo so v mnogih državah odvisne od obstoječe zunanje trgovinske politike, pri čemer so najpomembnejši pri premagovanju ovir bilateralni in multilateralni sporazumi. Ti dogovori določene izdelke iz določenih držav postavljajo v ugodnejši položaj, druge pa ovirajo ali onemogočajo njihov vstop na trg (Zagorc, 2014; (Ministrstvo za gospodarstvo, 2010, str. 3).

Na drugi strani pa je učinkovita vladna politika v Sloveniji tista, ki naj bi se osredotočila na povečanje pomembnosti internacionalizacije poslovanja. Vladna politika pripravlja nove

programe, ki bodo slovenskim podjetjem pomagala pri premagovanju ovir pri vstopu na mednarodni trg. Takšni ukrepi slovenske vlade so ključnega pomena, še posebej v času gospodarske krize, saj neaktivnost in zaviranje internacionalizacije negativno vpliva na slovensko gospodarstvo in njegovo rast (Ministrstvo za gospodarstvo, 2010, str. 3).

### 1.7.2 Kulturne ovire

Poznavanje vedenjskih navad kupcev, kdo so naši kupci, zakaj kupujejo, kako in zakaj se odločajo za nakup in kdaj se odločajo za nakup, so vprašanja, ki za podjetje predstavljajo največje težave in izzive, ko želijo svoje izdelke ali storitve ponuditi na mednarodnem trgu. Odgovor se skriva v poznavanju kulture in kulturnih razlik in vedenjskih navad kupcev. Po Winerju (2002) je za uspešno trženje in premagovanje ovir na mednarodnem trgu potrebno nameniti pozornost poznavanju kulturnih razlik (Farnalskiy, 2013, str. 14). Posamezniki in skupine ljudi iz različnih kultur delujejo drugače. Z vidika učinkovitega načina za premagovanje ovir pri vstopu podjetja na mednarodni trg je potrebno upoštevati vsa merila, pravila, norme in obstoječe navade in jih ne istovetiti z navadami iz svoje države (Farnalskiy, 2013, str. 14). V poznavanje kulturnih pravil, ki omogočajo uspešno premagovanje kulturnih ovir v Ukrajini, uvrščamo:

- ogovarjanje poslovnih partnerjev je z uporabo dveh imen (imena in imena očeta) v formalnih in neformalnih komunikacijah. Ogovarjanje s priimkom ali gospodom/gospo je neredno in netipično. Na primer: ime vašega poslovnega partnerja je Aleksander Nikolajevič Tkačenko. Ogovarjajte ga z Aleksander Nikolajevič. Enako velja za ženska imena. Ukrajinska imena so sestavljena iz imena, imena očeta in priimka. Ženski priimki so priimki očeta ali moža v obliki svojilnega pridevnika (npr. Dutkovsky – Dutkovska),
- moški se z ženskami ne rokujejo, razen če ženska sama ne ponudi roke. Prijem roke mora biti galanten, nežen. Roko podamo z dlanjo obrnjeno navzgor in roko sogovornice nežno stisnemo s palcem,
- pri vstopu v prostore ali iz njih ženskam odpremo vrata in jim omogočimo, da vstopijo v prostor prve,
- poslovni pogovori so podobni in imajo velik poudarek na določanju podrobnosti,
- pogovori s prevajalcem so neproduktivni in večkrat zaidejo v slepo ulico. Zato je pomembno znanje ruskega ali ukrajinskega jezika za vzpostavitev osebnega odnosa s poslovnim partnerjem,
- pravilna uporaba jezika. Če poslovni partner začne pogovor z vami v ukrajinščini in je vi ne obvladate, se opravičite in pogovor nadaljujte v ruščini. Sogovornik se vam bo prilagodil.
- vsi Ukrajinci so v začetku nedostopni in zaprti. Arogantni in naduti. To premagamo z odkritim pogovorom in skromnostjo,
- na obisk (zasebni ali poslovni) s seboj prinesite drobna darila in sladkarije,
- ko ste vstopili v poslovne prostore, vsem prisotnim moškim podajte roko. Če pri rokovanju človeka ne pogledate v oči ali on ne vas, to ni žalitev,

- v Ukrajini so statusni simboli (avto, ura, obleka, telefon ...) zelo pomembni in potrjujejo uspešnost poslovneža,
- ne pozabite na rojstne datume vaših poslovnih partnerjev in na osmi marec. Vaša telefonska čestitka je obvezna,
- vse druge poslovne navade so podobne našim (Kwintessential, 2014).

Kulturne ovire se pri vstopu podjetja na mednarodni trg odražajo zlasti pri naslednjih dejavnikih (Farnalskiy, 2013, str. 14):

- poznavanje jezika. Poznati je potrebno kulturo, načine in običaje komuniciranja. V Ukrajini se v večini državnih organov uporablja ukrajinski jezik. Ruski jezik se uporablja v neformalnem in drugem komuniciranju,
- vrednote in stališča,
- religija,
- izobraževanje,
- tehnologija
- bonton in pravila dobrega vedenja

### **1.8 Dejavniki, ki vplivajo na odločitev za vstop na mednarodni trg**

Med poglavitne dejavnike, ki vplivajo na odločitev za vstop podjetja na mednarodni trg, uvrščamo (Harrison, 2010, str. 3):

- primarni motiv podjetja in možnosti za ustvarjanje dobička, poslovne rasti ter mednarodnega ugleda in konkurenčne prednosti. Priložnost za ustvarjanje dobička s prodajo izdelkov ali storitev na mednarodnem trgu je glavni motiv podjetij, še posebej če je širitev na domačem trgu težka zaradi počasne rasti, zasičenosti trga ali regulativnih ovir. Donosnost je odvisna od konkurenčnosti, tako da mednarodno širitev lahko razumemo kot način za zmanjševanje stroškov, ki omogoča povečevanje proizvodnje, kar zaradi ekonomije obsega vodi do nižjih stroškov na enoto,
- pogoji delovanja podjetja v mednarodnem okolju so: stabilnost, svetovna gospodarska rast, zmanjševanje trgovinskih ovir in možnosti za tehnološki razvoj in pridobivanje znanj,
- specifični dejavniki države, v katero želi podjetje vstopiti: politična in gospodarska stabilnost, kultura, podpora vladne politike,
- specifični dejavniki podjetja: dostop do trgov – velikih in razvijajočih se trgov, sledenje konkurenci. Skušnjava podjetij do novih trgov, bodisi v večjih razvitih gospodarstvih ali v gospodarstvih s potencialom rasti, je pogosto nepremagljiva za podjetja z mednarodnimi ambicijami. Podjetja, kot so na primer Microsoft, Coca-Cola, Toyota, ne bi dosegla vodilnega položaja v svojih panogah, če ne bi prodajala svojih izdelkov na vodilnih svetovnih trgih. Odpiranje kitajskega trga je pritegnilo podjetja, ki iščejo pocenitve lastne proizvodnje,

- dostopnost sredstev, ki predstavljajo osnovo za vstop in delovanje podjetja na mednarodnem trgu (človeških virov, finančnih virov). Na splošno je dostopnost sredstev danes manj pomemben dejavnik, kot pa motiv za internacionalizacijo podjetja v sodobnem svetu, saj so znanje in tehnologije prenosljiva sredstva in ne predstavljajo ovir za delovanje podjetja na mednarodnem trgu.
- zmanjševanje stroškov je povezano z dostopom do poceni surovin, energije ali dela, finančnih spodbud, izogibanjem trgovskim oviram. Sestavni del poslovanja je zmanjševanje stroškov in sili podjetja v selitve proizvodnje v druge države.

## **1.9 Trženjske raziskave, sodobne metode in informacijska orodja v mednarodnem trženju**

### **1.9.1 Opredelitev mednarodnih marketinških raziskav**

Mednarodna tržna raziskava predstavlja orodje, ki zagotavlja vse potrebne informacije za trženje na mednarodnem trgu. Natančneje, s tržnimi raziskavami razumemo vse tehnike in načine za zbiranje in obdelavo podatkov zato, da bi odkrili trende obstoječega trga, potrebe kupcev v zvezi z določenim proizvodom in tudi predlagali načine za izboljšanje poslovanja podjetja (Litan et al., 2010, str. 245).

### **1.9.2 Proces mednarodnih marketinških raziskav**

Med glavne raziskovalne metode, ki jih uporabljamo v mednarodnih tržnih raziskavah, sodijo: dokumentacija, opazovanje, eksperimentiranje, testiranje, simulacija, vzorčenje in raziskava trga. Kot glavno orodje za pridobivanje odgovorov v raziskovalnem vzorcu uporabljamo vprašalnik (Litan et al., 2010, str. 245).

Številni avtorji so ugotovili pozitiven vpliv informacijskih sistemov na trženje v različnih industrijah. Rezultati, pridobljeni s pomočjo informacijskih sistemov, so namenjeni trženjskim raziskavam in vplivajo na strateške odločitve posloводства. Zato lahko rečemo, da igra uspešnost informacijskih sistemov pomembno vlogo pri doseganju ciljev podjetja in premagovanju konkurence (Litan et al., 2010, str. 246).

## **1.10 Izbor trgov in strateške odločitve o vstopu na mednarodne trge**

### **1.10.1 Značilnosti in proces izbora trgov v mednarodno delujočem podjetju. Segmentiranje**

Ko se odločamo o vstopu in izbiri tujega trga, se odločamo na osnovi neposrednih in soodvisnih odločitev. Odločitev o izboru trga in načinu ali oblike vstopa na trg je proces selekcije na osnovi izbire vstopne strategije za izbrani trg. Prav zato je pravi izbor trga, čas nastopa in obseg delovanja na tem trgu zelo pomemben. Potencialno zanimive trge moramo razumno izbrati in jih primerno ovrednotiti glede na naše zmožnosti (finančne in

proizvodne). Poznati moramo razne načine, modele in postopke presoje izbire trgov, da lahko izberemo le tiste trge, ki jih bomo podrobneje preučili in so za nas najprimernejši, glede na naše zmožnosti.

Zaradi povečevanja konkurence na globalnem mednarodnem trgu postaja segmentacija in z njo povezan postopek identifikacije in določanja ciljnih kupcev vedno bolj pomembno vprašanje v razvoju, pozicioniranju in prodaji proizvodov preko državnih meja (Hofstede et al., 1999, str. 1).

Z vidika mednarodnega trženja je potrebno v podjetju ciljno (Lascu, 2002):

- identificirati segmente potrošnikov s podobnimi značilnostmi,
- izbrati segmente kupcev, ki jih lahko podjetje učinkovito uporabi za pripravo trženjske strategije,
- razviti produkte za posamezne ciljne segmente kupcev,
- ponuditi produkte za posamezni ciljni trg, kjer je pomembno v komunikaciji s trgom izpostaviti tiste lastnosti, ki razlikujejo izdelek ali storitev na trgu.

Segmentacija na mednarodnem trgu mora biti izvedena na nivoju države, regij, mest in na nivoju kupcev. Postopek z vidika opredelitve ključnih lastnosti ugotavljanja države in/ali segmentov kupcev je podoben in je povezan z njihovimi potrebami in željami, z namenom, da bi bil odziv na plasirani izdelek s strani kupcev na trgu kar najboljši. Za izvedbo učinkovite segmentacije kupcev na mednarodnem nivoju je potrebno zagotoviti (Lascu, 2002):

- merljivost mednarodnega trga ali segmentov kupcev (na makro in mikro nivoju),
- veljavnost rezultatov merjenja,
- dostopnost rezultatov merjenja za posamezni segment kupcev, mednarodni trg.

Na makro nivoju je potrebno v postopku segmentacije ugotoviti tržni potencial na podlagi kazalcev, kot so bruto domači proizvod na prebivalca (BDP), statistični podatki o industriji in kmetijskem sektorju, velikost trga, potencial trga, kupna moč potrošnikov in podatki o naložbah. Prav tako je potrebno ugotoviti politično, pravno in finančno okolje ter etični vidik države. Pomembno je poznati pravne in trgovinske ovire in tečajne razlike. Kazalnike, kot so razpoložljivost in zanesljivost distribucijskih in logističnih ponudnikov, kompetentnih partnerjev za strateške povezave, kakovost telekomunikacijske in prometne infrastrukture ter razpoložljivost konkurentov, moč blagovne znamke in stopnja tržnega prilagajanja s politiko, cilji in viri podjetja, je prav tako potrebno izmeriti v postopku segmentiranja kupcev na mednarodnem trgu (Lascu, 2002).

Na mikro nivoju pa je potrebno v postopku segmentacije države in/ali potrošnikov ugotoviti naslednje lastnosti (Lascu, 2002):

- demografske značilnosti potrošnikov: starost, zaposlitev, izobrazba, dohodek, etičnost, državljanstvo, faze življenjskega cikla, družbeni razred in urbanizacija trga.
- psihološke značilnosti potrošnikov: način življenja, vrednote, stališča, interesi, mnenja, razmerje moški-ženske, individualizem – kolektivizem, svetovne elite.
- značilnosti potrošnikov z vidika proizvoda: ni uporabnik, občasni uporabnik, srednje velik uporabnik, velik uporabnik.
- status potrošnikov: uporabnik konkurenčnih proizvodov, bivši uporabnik, potencialni uporabnik, uporabnik, ki je prvič redni uporabnik.
- dodeliti stopnjo pomembnosti za vsako proučevano državo in merila za selekcijo in izbiro najprimernejše države za vstop podjetja na mednarodni trg. Po vnaprej določenih merilih je potrebno izračunati stopnjo privlačnost države, v katero podjetje želi vstopiti.

### **1.10.2 Vstopne strategije – oblike in načini vstopa podjetij na mednarodne trge**

Poleg pridobivanja obstoječega podjetja na mednarodnem trgu, ločimo tri glavne skupine strategij vstopa podjetja na mednarodni trg:

- Izvozne strategije vstopa: posredni izvoz, kooperativni ter neposredni izvoz.
- Pogodbene strategije vstopa – uporaba licence, franšizing, pogodba o storitvah, pogodbeno vodenje, tehnični sporazumi, pogodbeno proizvodnja, pogodba o inženirskih poslih, kooperacijska pogodba.
- Investicijske strategije vstopa – lastni obrati in enote v tujini, skupna vlaganja (Irwin, 2012).

Neposredni izvoz predstavlja prodajo izdelkov ali storitve neposredno tujemu podjetju. Prednosti tega pristopa se za podjetje kažejo predvsem kot (Irwin, 2012):

- ni potrebnega vlaganja v proizvodne zmogljivosti prekomorske države oziroma države, v katero podjetje želi vstopiti (kot na primer v Ukrajino),
- zmanjša se tveganje naložbe in omogoča hiter način vstopa na mednarodni trg,
- podjetje pridobi nove trge, kupce, kamor lahko prodaja svoje presežne proizvodne zmogljivosti,
- pridobi informacije o tujih konkurentih,
- ublažijo se sezonska nihanja na trgu,
- zmanjša se odvisnost od obstoječih trgov in kupcev.

Vendar je ta pristop povezan z visokimi stroški, na primer zaradi carin (uvoz v tretje države), prodajanih stroškov in stroškov prevoza. Prav tako je težko usklajevati sodelovanje med izvoznikom, uvoznikom, ponudnikom prevoza in regulativo države. Prav tako ima podjetje omejen dostop do lokalnih informacij, do cen, trgovinskih ovir (Irwin, 2012).



Posredni izvoz vključuje prodajo blaga in storitev prek različnih vrst posrednikov – zastopnikov za podjetje. Poteka lahko preko najetega tujega agenta, ki pozna poslovne prakse, jezik, zakonodajo, kulturo države in posel izvaja za provizijo. Aktivnosti zastopnikov, ki lahko pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja, so predvsem (Irwin, 2012):

- identifikacija kupcev in trgov,
- odkrivanje novih priložnosti ali trgov za proizvod ali storitev, ki ga podjetje želi tržiti na tujem trgu,
- prevajanje in tolmačenje pri poslovanju ter potrjevanje prevodov reklamnih materialov,
- pomoč pri urejanju lokalnih prevozov,
- zagotovijo podjetju smernice o predpisih lokalne skupnosti.

Vendar pa je za podjetje, ki najame zastopnika, negativna stran ta, da zastopniki pogosto delajo za številna podjetja, usmerjeni so h kupcu, ne k prodajalcu. Zavzetost zastopnika za podjetje, ki ga najame, je odvisna od plačila, nagrad, spodbud, ki podjetju ne jamčijo širitve tržnega deleža.

Pridobivanje obstoječega podjetja: zagotavlja pomembne prednosti z vidika začetka poslovanja iz nič. Obstoječa podjetja imajo zgodovino prodaje, dobička, uvedene postopke in procese, zaposlene, ki so seznanjeni s poslovanjem. Obstoječa podjetja imajo tudi bazo strank in lahko zagotovijo takojšnjo prodajo. Zaradi prednosti obstoječega posla je po navadi nakup podjetja dražji od ustanovitve novega, vendar v praksi velja, da podjetja lažje pridobijo finančna sredstva za nakup obstoječega podjetja kot za ustanovitev novega podjetja (Woodman, 2014).

Greenfield investicija (angl. Greenfield investment) je čezmejna naložba, kadar matično podjetje gradi od začetka hčerinsko podjetje iz nič, brez predhodne infrastrukture, poslovnih prostorov in zaposlenih. Podjetja se za tovrsten način vstopa na tuji trg odločajo zaradi prednosti, kot so (Businessleadership management, 2013):

- zmanjšuje transakcijske stroške, povečuje učinkovitost, izboljšuje usklajevanje poslovanja, preprečuje ovire velikih časovnih zamikov, zaradi poslovanja med državami.
- minimizira negotovost kupca, prodajalca,
- omogoča diferenciacijo proizvoda, blagovne znamke, vrhunske tehnologije, različne ravni dostopa do kapitalskih trgov,
- odločitev za lokacijo sprejme matično podjetje, ki neodvisno izbere kraj obrata,
- nima prepek iz preteklega poslovanja ali kulture poslovanja, ki bi vodila k neproduktivnemu delu.
- omogoča majhen začetek pred nadaljnjo širitvijo, kar pomeni, da se s povečevanjem povpraševanja povečuje proizvodnja.

Greenfield investicije so povezane s finančnimi tveganji, ki jih nosi matično podjetje. To velja še posebej v državah s političnim tveganjem, kot sta Rusija, Mehika. Zaradi

političnega vmešavanja se lahko podružnica sooči s težavami, ko ne more vrniti vloženega kapitala nazaj v matično podjetje (Businessleadership management, 2013).

Potrebne informacije za poslovodstvo in marketing pred vstopom na tuji trg (Svend Hollensen 156):

- Za odločitev o internacionalizaciji poslovanja je potrebna: ocena globalnih tržnih priložnosti in tveganj za izdelek podjetja, zavezanost poslovodstva o internacionalizaciji, konkurenčnost podjetja v primerjavi z lokalnimi in mednarodnimi konkurenti, primerjava tržnih priložnosti med domačim in mednarodnim okoljem.
- Za odločitev o vstopu na trg je potrebno pretehtati: politične rizike, domačo konkurenčnost na trgu, na katerega vstopate, trgovinske in administrativne ovire, kulturna in psihična »oddaljenost« od potencialnega trga.
- Za odločitev, kako vstopiti na tuje trge, podjetje potrebuje: primeren izdelek (standardni ali kompleksni proizvod), velikost trga ali segmenta, vedenje potencialnih posrednikov in domače konkurenčnosti podjetja, stroške prevoza, zahteve gospodarstva oz. vlade.
- Za oblikovanje globalnega marketinškega programa je potrebno poznati: vedenje in navade kupca, konkurenčno prakso, dostopne distribucijske kanale, medijske in promocijske kanale.

Za izvajanje in nadzor globalnega marketinškega programa potrebujemo: poznavanje pogajalskih navad in stilov v različnih kulturah, prispevka marže, stroškov trženja na trgu. To so vprašanja, na katera mora imeti poslovodstvo odgovore pred vstopom in pred izbiro načina vstopa na tuji trg.

Ko se podjetje odloča za tuja tržišča, mora imeti na osnovi določenih dejavnikov ali pravil oz. meril izbrano primerno strategijo vstopa. Podjetje je soočeno z možnostjo več različnih pristopov vstopa na trg. Merila medsebojne odvisnosti za oblikovanje strategije so informacije, s katerimi mora biti podjetje seznanjeno. Te prepotrebne informacije so:

- stopnja tveganja na določenem trgu,
- vsa znanja o tuji državi, o političnem sistemu, navadah kupcev in seveda o samem trgu,
- stopnja nadzora lastne aktivnosti in tveganja na tujem trgu,
- potrebna finančna sredstva, ki ne bodo ogrozila lastnega delovanja podjetja,
- možnosti za povečanje proizvodnje, marketinga in distribucije,
- fleksibilnost glede na izbrano obliko vstopa,
- pravilno izbran trenutek vstopa.

Predvsem pa lahko na osnovi intervjujev in pogovorov s predstavniki slovenskih podjetij na ambasadi v Kijevu zapišem glavna vprašanja poslovodstvu pred odločitvijo o vstopu na tuje tržišče:

- **Ali je naše podjetje finančno dovolj močno, da si lahko to privoščimo?**  
Za takšne korake mora imeti podjetje na voljo lasten rizični kapital za financiranje vstopa na tuji trg.
- **Ali ima podjetje na voljo dovolj izkušen kader, v zadostnem številu, da bodo lahko ustrezno servisirali ta trg?**  
Po navadi se zgodi, da so komercialiste z dodatnimi trgi še bolj obremenili z delom, da so z vsakim novim trgom le še bolj izgubljali in ne pridobivali.
- **Ali je marketing pripravljen (tehnično in finančno) na nove trge?**  
Slovenska praksa kaže, da vstopa na tuji trg ne podpira marketing, saj je informacija o novem produktu za uporabnike doma samoumevna, za uporabnike na tujem trgu pa prava neznanka.
- **Ali je poslovodstvo pripravljeno na sanacijo poslovanja in posledice neuspešnega poskusa vstopa na tuji trg?**
- **Ali se poslovodstvo zna prilagoditi in predelati strategijo vstopa na trg, ko se ta izkaže za napačno?**
- **Kdo iz poslovodstva je osebno zadolžen za tuje trge? Je morda prezaseden z obstoječim delom?**  
Predstavniki podjetja na terenu so prevečkrat vrženi v vodo. Znajti se morajo sami. Ker poslovodstvo nima časa, ti ljudje ne sprejemajo odločitev. Njihove pripombe pa nikoli niso uslišane.
- **Ali je naš izdelek 100-odstotno ustrezen tujemu trgu? Ali smo ga sposobni ustrezno prilagoditi in modificirati, da povečamo njegovo konkurenčnost?**  
Žal naša podjetja delajo proizvode in za njih iščejo trg. Redki se vprašajo in z raziskavo potrdijo, ali je ta izdelek trgu sploh potreben oz. kakšen izdelek je trgu potreben.
- **Kako se bo vaše podjetje odzvalo, ko boste iz osvojenega tujega trga dobili naročila, ki 100-odstotno presegajo trenutno proizvodnjo (iskali pa ste samo 10-odstotno rast prodaje)?**  
Se zavedate, da se z neizpolnjevanjem dobav začne negativna reklama, ki lahko v zelo kratkem času uniči trud mnogih let prebijanja na novo tržišče.

#### **Zadnje in najpomembnejše vprašanje:**

- **Ali smo dorasli tujemu trgu (finančno, tehnološko, kadrovske, organizacijsko)?**  
Če podjetje nima pravih odgovorov na ta vprašanja, naj se novega trga ne loteva.

### **1.11 Strategije razvoja sestavin trženjskega spleta v mednarodnem trženju**

#### **1.11.1 Zamisel trženjskega spleta ter interakcija njegovih sestavin in mednarodne strategije izdelkov**

Po Kotler in Keller (2005) je trženje proces načrtovanja in izvedbe zasnove in oblikovanja cen, promocije in distribucije idej, blaga, storitev za izmenjavo, ki zadovoljuje cilje posameznika in podjetja. Trženje je družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo skozi ustvarjanje, ponujanje in svobodno izmenjavo

izdelkov in storitev, ki imajo vrednost za druge (Londre, 2009, str. 1) (kot na primer storitev fotokopiranja in tiskanja dokumentov).

Trženje je pridobivanje pravih izdelkov ali storitev in oskrbovanje pravih ljudi s temi izdelki (ciljni trg), ob pravem času, na pravem kraju, za pravo ceno in s pravim načinom komunikacije. Je dejavnost podjetja za ustvarjanje, komuniciranje, zagotavljanje in izmenjavo ponudbe, ki ima vrednost za kupce, stranke, partnerje in druge na splošno (Londre, 2009, str. 1).

Za razvoj in prenos trženjskih ciljev v marketinške strategije in taktike mora vodstvo trženja sprejeti temeljne odločitve o tržnih ciljih, trženjskem spletu in potrebnem proračunu in izdatkih za trženje ciljnih izdelkov ali storitev na mednarodnem trgu (Londre, 2009, str. 2).

Trženjski splet, imenovan model 4P, je sestavljen iz naslednjih elementov (Pour et. Al., 2012, str. 3274–3275):

- produkt predstavlja izdelek ali storitev, ki se prodaja in ima otipljive značilnosti, kompleksen nabor koristi, potrebnih za zadovoljevanje potreb kupcev,
- cena predstavlja vse vidike določanja cene, ki so jo kupci pripravljene plačati. Cene so maloprodajne, veleprodaje, cene, ki veljajo v primeru nakupa po principu menjave staro za novo (angl. Trade-in) (Londre, 2009, str. 2),
- promocija izdelkov ali storitev so komunikacijski kanali, ki vključujejo osebne in neosebne komunikacijske aktivnosti, med katere uvrščamo: osebno prodajo, oglaševanje preko TV, radia, časopisov. Oglaševanje predstavlja stroškovno učinkovit način za širjenje sporočil in gradnjo blagovne znamke. Prav tako se za promocijo z vidika pospeševanja prodaje uporabljajo vzorci, kuponi, nagradne igre, dogodki, sejmi (Londre, 2009, str. 2),
- dobavni kanal predstavlja dejavnost podjetja, da plasira svoj izdelek ali storitev na trg in pri tem uporablja distribucijske in trgovinske kanale na mednarodnem trgu. Tipična dobavna veriga je sestavljena iz štirih členov: proizvajalec, distributer, prodajalec na debelo, maloprodajne prodajalne za dobavo kupcem – končnim potrošnikom (Londre, 2009, str. 2). Kot na primer kaže raziskava ukrajinskega trga oblačil (doma izdelanih in uvoženih) iz leta 2010, da je distribucijski kanal dobav iz skladišča proizvajalcev končnim kupcem neučinkovit z vidika konkurenčnosti oblačil na trgu (Tsepko, 2010, str. 19).

Za zadovoljevanje potreb potrošnikov morajo podjetja upoštevati, da bodo njihovi izdelki in storitve ekonomične, udobne, koristne in učinkovite, skladno z modelom 4C (Pour et. Al., 2012, str. 3274).

S tabelo 3 predstavljam elemente 4P v primerjavi z elementi 4C (Pour et. Al., 2012, str. 3274).

Tabela 3: Elementi modela 4P in 4C

4C model trženjskega spleta za nakup		4P model trženjskega spleta za prodajo podjetja	
Rešitev za kupca	Rešitev za kupca	Produkt	Produkt
Stroški kupca	Korist za kupca	Cena	Cena
Ekonomičnost in udobje za kupca	Korist za kupca	Kraj distribucije	Prostor
Učinkovito komuniciranje	Učinkovito Komuniciranje	Predprodaja	Promocija

Vir: Pour et. Al., 2012, str. 3274

### 1.11.2 Mednarodne strategije prodajnih poti

**Večina ukrajinskih proizvajalcev nima izdelane učinkovite strategije za razvoj in** spodbujanje svojih blagovnih znamk (Tsepko, 2010, str. 19). Določitev učinkovitega načina prodajne poti je eden izmed največjih izzivov mednarodnega poslovanja. Načrtovati je potrebno optimalni model glede na izdelek ali storitev in njegove prednosti ter glede na značilnosti mednarodnega trga, na katerega se prodaja (Consilium, 2014).

Podjetja pogosto pozabijo, da je za razvijanje prodajne poti potrebno razmišljati o dolgotrajnem partnerskem odnosu s kupcem. Podjetje s hitenjem in željo po hitrem uveljavljanju prevečkrat izbere napačnega partnerja za sodelovanje. Izbira pravega poslovnega partnerja je dolga pot, povezana z vzponi in padci, ki na koncu prinese, kot rezultat, zanesljivega in odgovornega, predvsem pa zaupanja vrednega partnerja. Le z doslednim procesom razvoja sodelovanja s partnerji v prodajnem kanalu lahko podjetja zmanjšajo pogostost napak in povečajo verjetnost medsebojnega poslovnega uspeha. Pri tem je potrebno upoštevati naslednje dejavnike (Consilium, 2014):

- izbira optimalnega modela prodajne poti, ki temelji na izdelku in z njimi povezanih prednostih in zahtevah trga. Ni potrebno, da podjetje uporabi isti model prodajne poti na vsakem trgu. Izbira lahko med različnimi prodajnimi potmi, kot so prodaja preko agentov, prodaja preko franšiz, licenčni način prodaje,
- izdelati profil kupca in pri tem upoštevati filozofijo, komunikacijski slog, domačnost ter izkušnje in velikost podjetja kupca,
- zagotoviti izgradnjo odnosa in sodelovanje med kupcem in prodajalcem, na primer z rednimi stiki in izmenjavo idej, in ne samo s komunikacijo po elektronski poti,

- upravljanje zaposlenih. Negovati ter spodbujati zaposlene in graditi uspeh medsebojnega sodelovanja glede na njihovo perspektivo in cilje,
- zagotoviti podporo za izdelke ali storitve, pri tem pa pravilno lokalizirati vse potrebne materiale, rezervne dele in servisne storitve.

### **1.11.3 Mednarodne strategije prodajnih pogojev (cen)**

Cilj optimalne strategije oblikovanja cen na mednarodnem trgu je natančno napovedati cenovno občutljivost in pripravljenost za plačilo različnih segmentov kupcev. Zato je potrebna učinkovita analiza segmentacije kupcev, ki bo odgovorila na naslednja štiri vprašanja, povezana s prebivalci trga, na katerega podjetje želi vstopiti (Rankin, J. P., Bell, K. G., Wilsdon, T., 2014, str. 3):

- kateri segmenti kupcev na trgu so občutljivi na ceno,
- kako cenovno so občutljivi ti segmenti,
- koliko odstotkov celotnega trga predstavljajo cenovno občutljivi segmenti kupcev,
- kako se odziva konkurenca na posamezne segmente kupcev?

Kupce je mogoče sortirati po različnih merilih, kot so velikost kupca, nagnjenost k uporabi.

Opredelitev strategije za mednarodni trg pomeni razmisliti o celotni blagovni znamki podjetja in oblikovati najboljšo napoved za poslovanje podjetja v posamezni državi na mednarodnem trgu (IMS Consulting Group str. 35).

Pri definiranju optimalne strategije cen na mednarodnem trgu je potrebno analizirati naslednje vidike (Rankin, Bell, & Wilsdon, 2014, str. 2):

- povpraševanje je razumevanje dinamike povpraševanja in je odločilnega pomena za razvoj optimalne cenovne strategije. Po različnih državah se nagnjenost oziroma povpraševanje kupcev k določenemu izdelku ali storitvi lahko zelo razlikuje. Z analizo povpraševanja se podjetje osredotoči na tri ključna vprašanja:
  - a) kdo so ključni kupci, ki se odločijo za uporabo izdelka ali storitve (kot na primer, ali država predpiše uporabo s predpisi, standardi),
  - b) kako so ključni kupci občutljivi na cene pri njihovi odločitvi za nakup,
  - c) kako se prednosti izdelka/storitve razlikujejo glede na zanimanje za nakup na posameznih trgih.
- ključne kupce, priložnosti, odločitve, ki vplivajo na nakup izdelka ali storitve: država s predpisi, kupci zaradi potrebe po nakupu, kot na primer bolniki, ki potrebujejo določeno zdravilo,
- ocena vzporedne prodaje, kjer je potrebno oceniti vpliv prodaje na podjetje, kakšen je pričakovani obseg prodaje v posamezni državi, prav tako je potrebno oceniti pričakovano vrednost prodaje,
- rezultate prodaje, kjer je potrebno oceniti stroške in koristi od prodaje.

## **Veleprodajni cenik**

Podjetja, ki so veleprodajno orientirana, bodo cene in cenike prilagajale zgolj na veleprodajno ceno. Grosisti te cene primerno nadgradijo s svojo maržo in oblikujejo maloprodajno ceno. Pri tem načinu dela uvoznik ne vpliva direktno na maloprodajno ceno. Prav oblikovanje maloprodajne cene je vprašanje v začetni fazi prebijanja na trgu, ko je potrebno paziti, da je cena uravnotežena s ceno konkurentov. Že nekaj odstotkov višja maloprodajna cena lahko pomeni, da se izdelek ne bo prodajal. Zato se veleprodajno določanje cene uporablja pri že poznanih izdelkih za masovno porabo.

Veleprodajna cena je sestavljena iz lastne nabavne cene in veleprodajne marže. Marža je zaslužek oziroma dosežena razlika v ceni, ki jo podjetje doseže z nadgrajevanjem cene. Rabat je popust kupcu na prodajno ceno. Kupec se sam opredeli, ali bo prodajno ceno brez rabata nadgradil s svojo maržo ali ne.

### **Lastna nabavna cena:**

- Nabavna cena izdelka na pariteti prodajalca.
- Stroški prevoza, ki so neocarinjeni, in stroški prevoza, ki so ocarinjeni.
- Carinske dajatve in stroški špediterja. Printbox je zaveden pod tarifno številko 8443 31 20, za katerega je določena 0 % carinska stopnja (TARIC UA).
- Davek na dodano vrednost, 20 %

### **Stroški skladiščenja**

Veleprodajna marža mora pokriti vse stroške poslovanja, stroške prodaje (materiala in storitev), distribucijske stroške, marketing. Veleprodajna marža se določi na osnovi predhodne tržne analize, kjer so podane pričakovane prodaje glede na situacijo na trgu. Maketa pričakovane prodaje nam poda oceno stroškov prodaje in določi prag rentabilnosti. Podjetje uvoznik soglasno s politiko matičnega podjetja določi zaslužek, ki ga želi doseči. Mnogokrat se zgodi, da matična podjetja ne dovolijo hčerinskim podjetjem dosegati velikih zaslužkov zaradi različnih stopenj obdavčitve dobička v državah, kjer operirajo, ali pa zaradi krepitve matičnega podjetja pri sestavljanju konsolidiranih bilanc. Dobiček, ki si ga določi uvoznik, je odvisen tudi od izdelka, s katerim trguje. Masovni izdelki imajo v odstotkih nizke dobičke. Maloštevilni izdelki, predvsem izdelki višjega cenovnega razreda, kot so tehnični izdelki in oprema, oblačila, pohištvo in podobno, imajo v odstotkih večje dobičke.

### **Maloprodajni cenik**

Oblikovanje maloprodajne cene, ki jo določi uvoznik, omogoča nadzorovano in kontrolirano maloprodajo. Na osnovi dobrih tržnih analiz uvoznik določi maloprodajno ceno za produkt. Glede na konkurenco se lahko prilagodi cena posameznih izdelkov tako, da izstopajo pred konkurenti in na trgu povzročijo zanimanje.

Maloprodajna cena je sestavljena iz:

- Lastne nabavne cene.
- Veleprodajne cene.
- Maloprodajne nadgradnje.
- Davka na dodano vrednost.

Maloprodajna nadgradnja določa zaslužek regijskega zastopnika. V Ukrajini je ta zaslužek v povprečju med 15 % in 30 %. Pri tem se zaslužek odšteje od maloprodajne cene brez DDV-ja. Odštevanje zaslužka ali popusta od končne cene imenujemo rabat. Nadgrajevanje veleprodajne cene pa imenujemo marža in se uporablja za določanje maloprodajne cene.

Rabati so določeni in povezani s količinsko uspešnostjo rajonskega predstavnika ali končnega kupca. Zato pri maloprodajnih cenikih vedno določimo rabatne lestvice za uspešnost.

#### **1.11.4 Mednarodne strategije tržnih komunikacij**

Tržne komunikacije na mednarodnih trgih je potrebno skrbno načrtovati in pri tem upoštevati kulturna vprašanja in izbiro ustreznega medija za trženje – kot sta osebna prodaja, oglaševanje. Drugi dejavnik, ki ga je potrebno pri načrtovanju mednarodnih tržnih komunikacij (promocije) upoštevati, je (International Marketing, 2014):

- etika zaposlenih in strank, ki so tarča medijev,
- nivo pismenosti in dostopnosti različnih medijev do ciljne populacije na trgu,
- podobnost ali različnost prepričanj, vere, vrednot, morale na ciljem trgu.

Pri izbiri ustreznega medija za mednarodno trženje je potrebno upoštevati njegove prednosti in slabosti glede na naslednje dejavnike (International Marketing, 2014):

- nivo pismenosti (na primer, kjer je pismenost nižja, se lahko z vidika učinkovitosti trženjske kampanje uporabijo bolj vizualne komunikacije),
- razkorak med regionalnim in nacionalnim tiskom na ciljem trgu,
- vrste televizijskih kanalov, ki so na voljo (na primer preko digitalnih, analognih širokopasovnih povezav),
- vrste TV kanalov, ki jih gleda ciljna populacija,
- cena in dostopnost reklamnega prostora na televizijskih kanalih,
- odnos ciljne populacije do filma (na primer v Ukrajini je zelo popularen TV kanal 1+1 največje zasebne televizijske hiše),
- odnos ciljne populacije do radijskih kanalov: katerim radijskim kanalom ciljna populacija prisluhne – novicam, športu, glasbi? Ali je na voljo prostor za zakup na najprimernejših radijskih postajah in po kakšnih cenah.

Drugi mediji, ki jih podjetje v svoji strategiji mednarodnega trženja lahko načrtuje, so (International Marketing, 2014):



- spletna stran, ki je razvita posebej za ciljni trg (na primer kitajske spletne strani so bistveno drugačne od spletnih strani zahodnih mest, so zelo zapolnjene s slikami in besedilom),
- Mednarodni sejmi, sponzorstva (na primer mednarodnih športnih prireditev), stiki z javnostjo,

Na izbiro ustreznega medija v mednarodni strategiji komunikacij vplivajo številni dejavniki, kot so (International Marketing, 2014):

- namen in komunikacijski cilji podjetja glede mednarodnih trženjskih kampanj,
- vrsta in stopnja konkurence med televizijskimi, radijskimi kanali za doseganje ciljne populacije na trgu
- ali obstaja raznolikost medijev za ciljni trg,
- stopnja gospodarskega razvoja na ciljnem trgu (na primer v oddaljenih regijah Afrike ni električne energije za TV, radio),
- razpoložljivost drugih lokalnih virov, ki lahko pomagajo pri komuniciranju (kot na primer prodajno osebje),
- kulturna vprašanja: upoštevanje lokalnih predpisov in z njimi povezanih omejitev pri komuniciranju (na primer v muslimanskih državah, kjer ni sprejemljivo, da se kažejo gole noge v oglasih),
- uporaba ustreznega jezika pri izbiri imena blagovne znamke, proizvodov, storitev, trženjskih sporočil pri načrtovanju mednarodnih trženjskih akcij (na primer Indija ima 22 jezikov),
- uporaba ustrezne simbolike in estetike (na primer japonski avtomobili imajo spredaj nasmejan obraz),
- način, na katerega se ljudje predstavljajo – njihov videz, ki se razlikuje glede na kulturo (na primer v zahodni kulturi je poslovni stil oblačenja obleka in kravata).

Reklamna sredstva se delijo na:

- Neposredna promocijska sredstva.

Neposredno pomeni, da proizvajalec na osnovi tržne analize in projekcije prodaje določi finančni proračun, reklamni material in reklamne aktivnosti. Večinoma tako ravnajo matična podjetja, ki imajo v svoji strukturi oddelek za marketing in ustrezne marketinške izkušnje.

- Posredna sredstva za promocijo.

Manjša podjetja, predvsem pa podjetja, ki se šele lotevajo novih trgov, in podjetja, ki novim trgom ne dajo dovolj poudarka, raje določijo dodaten rabat na svojo prodajno ceno (običajno od 3 % do 5 %) za prvo leto ali prva tri leta. To naj bi bil dodaten zaslužek uvoznika, ki bi iz količine prodanih izdelkov kompenziral sredstva vložena v promocijo. Takšen način se počasi opušča, ker ne prinaša zadostnih rezultatov. Takšen pristop nima

večjega promocijskega učinka zaradi minimalnega sodelovanja vpletenih, neizdelanih promocijskih načrtov, pomanjkanja promocijskega materiala.

Promocijski načrt je enako pomemben kot prodajni načrt. Globalisti, kot jih imenujemo danes, so tuje trge osvojili predvsem in samo zaradi uspešnih, prodornih in natančnih promocijskih načrtov in akcij izpeljanih iz njih. Promocija podjetja in njegovega produkta mora biti kompleksna. To pomeni, da mora delovati na več marketinških nivojih:

- Promocija v masovnih elektronskih in tiskanih medijih (TV, radio, tiskan medij, internet).
- Zunanja reklama, ki dopolnjuje in spremlja promocijo v elektronskih in tiskanih medijih.
- Promocija na prodajnih mestih (pospeševalci prodaje, prodajne akcije).
- Darila za udeležence v prodajni verigi.

Sredstva namenjena za vstop v trgovske mreže.

Prodajni načrt in analiza trga sta osnova matičnemu podjetju, da lahko na osnovi strategije osvojitve in pomembnosti tujega trga, ki ga želi podjetje osvojiti, naredi promocijski načrt in določi reklamna sredstva. Reklamna sredstva morajo biti zagotovljena vnaprej in vse planirane promocijske aktivnosti morajo biti dosledno izpeljane. Oddelki marketinga, prodajalci in pospeševalci prodaje morajo učinke promocije stalno meriti in o njihovih učinkih poročati matičnemu podjetju. Če se promocijski načrti med njegovim izvajanjem zmanjšujejo in se ne izpolnjujejo v celoti, to v večini primerov pripelje do ničnosti učinkovitosti in vloženi sredstev. Ukrajina, kot postsovjetski trg, je bila dolgo časa zaprt trg za novosti. Potrošniki so neizobraženi, velikokrat zavedeni in lačni informacij. Mnoga podjetja dajejo velik pomen pospeševalcem prodaje na terenu, ki s svojo prisotnostjo informirajo lokalne prodajalce in kupce. Če imajo pri svojem delu še možnost nagrajevanja prodajalcev in kupcev, to še poveča učinkovitost njihovega dela.

### **1.12 Regionalne posebnosti trženja**

V Ukrajini je poslovanje za tuja podjetja povezano z veliko formalnostmi, ki niso značilne za druge države Evropske unije. Ukrajinski trg zaradi svoje specifičnosti odvrča marsikaterega tujega potencialnega investitorja in poslovneža, ki želi vstopiti na ukrajinski trg. Te specifikke ukrajinskega trga vplivajo na uspešnost Ukrajine z vidika konkurenčnosti in enostavnosti poslovanja (Kydalov, 2015).

Vendar pa ima Ukrajina v primerjavi z drugimi evropskimi državami tudi prednosti, ki se odražajo v skoraj popolni svobodi pri izbiri segmenta trga. Ukrajinski trg je zelo slabo oskrbovan z nekaterimi storitvami in blagom (kot so na primer storitve tiskanja). V primerjavi z nekdanjimi socialističnimi državami, kot sta na primer Poljska in Madžarska, predstavlja velik izziv – potencial za vstop tujih podjetij na ukrajinski trg (Kydalov, 2015).

Zato veliko tujih podjetij oceni možnost za vstop na ukrajinski trg in prične z načrtovanjem strategije vstopa, da ne bi zamudili priložnosti, ko se bo trg začel razvijati in rasti v določeni storitvi ali blagu (Kydalov, 2015).

## **2 PANOGA: TISKANJE IN FOTOKOPIRANJE**

Ta kategorija industrije vključuje podjetja, ki se ukvarjajo z reprodukcijo besedil, risb in načrtov, zemljevidov in drugih izvodov tiska. Večina podjetij v tej dejavnosti se nagiba k storitvi hitrega tiskanja, ki je kot majhen segment na trgu doživela neverjetno rast v začetku 70. let in začela spreminjati tiskarsko industrijo (Highbeam Business, 2015).

Zgodovina tiska sega v zgodnjo mezopotamsko civilizacijo (3000 let pred našim štetjem) od podvajanja slik s pomočjo žigov do uporabe okroglih tesnil za vtise v glinaste plošče. Na Kitajskem in v Egiptu se je uporaba malih žigov sčasoma razvila v uporabo večjih plošč za tiskarske namene. Na Kitajskem, v Indiji in Evropi se je tiskanje na tkanino sčasoma razvilo v tiskanje na papir oziroma papirus. Postopek je enak. V Evropi so vse do sedemnajstega stoletja za posebne predstavitve pogosto uporabljali tudi tisk na svili. Razvoj tiska je omogočil, da se knjige, časopisi, revije in drugi bralni materiali proizvajajo v velikem številu, kar igra pomembno vlogo pri spodbujanju pismenosti med ljudmi (Needham Joseph, 1985).

Tehnika tiskanja s kockami za tisk besedila, slik ali vzorcev se je pogosto uporabljala v vsej vzhodni Aziji, tako z metodo tiska na tekstil kot tudi kasneje pod vplivom budizma na papir. Najstarejši primerek tiskanja na tkanino najdemo na Kitajskem iz leta 220, iz časa cesarske dinastije Han. Na koščku svile so natisnjene rože v treh barvah. Evropska umetnost lesoreza pod vplivom islama pa se je razvila okoli leta 1400, ko so začeli posnemati orientalsko tehniko tiskanja vzorcev na tkanino, vrhunec pa dosegla v knjižni ilustraciji 15. stoletja. (Arthur M. Hind, 1935)

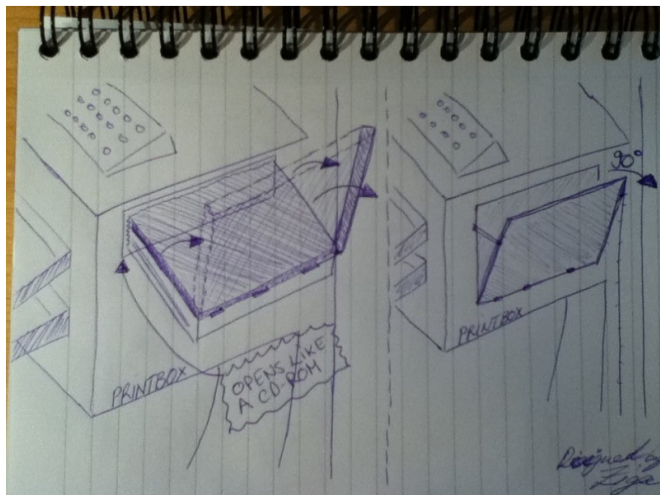
Johannes Gutenberg je v 15. stoletju izumil premične svinčene črke za večkratno uporabo. Ta izum štejemo za začetek tiskarstva. Svinčene črke so bile enake, samostojna enota, ulita iz svinčeve zlitine. Ni jih bilo mogoče deformirati, zoževati ali razširjati. Stavec je besedilo postavil na širino zrcala. Pomagal si je z razpirali in kvadratki. Uporabljal je čoln in tipometer, vrstičnico, vrstičnik, pri korekturi pinceto in šilo. Ko so bile črke in vrstice postavljene, jih ni bilo mogoče prestavljati iz ene v drugo. Lahko si le razdril postavljen tekst in začel sestavljati od začetka. (Inventors)

Tiskarstvo se je začelo hitro razvijati in izpopolnjevati. Spremembe so zamenjale lesene in svinčene črke. Prvo leto po drugi svetovni vojni so v vladni tiskarni v Washingtonu uvedli postopek Intertype Photosetter. Postopek je v tiskarstvo prinesel postopek fotografiranja. S fotografskim postopkom so začeli pripravo tiskarskih plošč. Kmalu za tem je temu sledila tudi stara celina. V Evropi je v drugi polovici petdesetih let podjetje Monotype izpopolnilo foto postopek tiska. Model Mark2 je zamenjal Mark3. Angleško tiskarstvo je v drugi polovici 50. let prejšnjega stoletja uvedlo tehnološki postopek Monophoto Mark 2 in

Monophoto Mark 3. Ta postopek je postopek fotografske predpriprave zamenjal z direktnim osvetljevanjem tiskarske plošče z uporabo katodne cevi. Za svinčene črke in postavljanje črk je to pomenil neizbežen konec. Razvoj tiskarstva je šel naprej skupaj z razvojem računalništva. Leta 1938 je Chester Carlson patentiral postopek fotokopiranja. Prvo fotokopijo je naredil s pomočjo cinkane plošče pokrite z žveplom. Zaradi slabo razvitega postopka patenta ni mogel prodati nikomur. Memorial Institute Battelle, neprofitna organizacija v Columbusu, Ohio, je leta 1944 z njim podpisala pogodbo o sodelovanju in skupnem razvoju. Izboljšali so proces elektrofotografiranja. Podjetje Haloid Corporation iz New Yorka, ki je proizvajalo in prodajalo fotografski papir, je pridobilo licenco za razvoj in trženje kopirnega stroja od Memorial Institute Battelle. Izpopolnili so proces in ga poimenovali »kserografija«. Svoj prvi kopirni stroj so poimenovali »Xerox Machine«. Leta 1948 je beseda Xerox postala blagovna znamka in podjetje so iz Haloida preimenovali v Xerox Corporation. Leta 1949 je Xerox predstavil prvi kserografski kopirni stroj Model A. Ta proizvod je postal tako uspešen, da so proces fotokopiranja začeli imenovati z imenom »xeroxing«. Razvoj digitalne tehnologije je zamenjal analogno. Razvoj fotografiranja je vplival tudi na razvoj kopirnih strojev, ki stran posnamejo (skenirajo) in jo natisnejo (termotisk, injektorski tisk, laserski tisk). Danes tiskarska industrija časopisno stran, knjige ali drugo tiskovino postavi v elektronski obliki. Vsebina se po optičnem kablu pošlje neposredno v tiskarno na tiskarski stroj. (Owen& David, 2004)

Mlado podjetje Print boks je v tej panogi videlo priložnost. Ustvarilo je majhno multifunkcijsko napravo za reprodukcijo in prenos tiskanih materialov in za tiskanje predpripravljenih dokumentov. Naprava, ki je namenjena javni uporabi, je v ohišju in postavljena na primernih javnih mestih. Poimenovali so jo »Printbox kiosk«. Uporaba je enostavna in jo lahko uporablja vsak, ki potrebuje storitev tiskanja ali skeniranja. Vrhunska in dodelana tehnologija je uporabnikom ponudila preprosto, dostopno in zelo poceni storitev. Pri razvijanju prototipa novega modela sem sodeloval in predlagal, da ima naprava vgrajen skener, ki je danes tako pomemben za pošiljanje dokumentov kot včasih telefax.

*Slika 1: Tako je bila videti moja prva ideja skenerja v Printboxu na papirju.*



Tiskanje in skeniranje sta v sodobnih napravah zelo razvita. Zato se je bilo težko diferencirati med drugimi ponudniki. Print boks je s pomočjo tehnoloških inovacij uspelo narediti korak naprej pred konkurenco. Trgu so ponudili nekaj novega. Samostojen izdelek, ki ga lahko postavite kamorkoli, ponudi storitev tiskanja in skeniranja vsakemu mimoidočemu.

Tiskanje in skeniranje sta zelo priljubljeni in potrebni funkciji med študenti. Fotokopirnice so drage zaradi vzdrževanja, najemnin prostorov, delovne sile in stroškov vodenja. Printbox je idealna rešitev, ker ga lahko postaviš kjerkoli, v šoli, univerzi, upravni enoti, poslovnih ali trgovskih centrih. Dostopen 24 ur na dan, vse dni v tednu, vsem, ki ga potrebujejo. Storitve je na voljo vsem, ki jo potrebujejo, in ni več potrebno tekati naokoli in iskati fotokopirnico.

## **2.1 Predstavitev podjetja in poslovanja Print boks**

Začetki podjetja segajo v leto 2010, ko se je začel razvoj informacijskih rešitev za delo z dokumenti. Kasneje se je razvoj usmeril v ponudbo storitve tiska. Maja 2012 je bilo ustanovljeno podjetje Print boks, d. o. o., ki se je specializiralo kot inovativni ponudnik na področju barvnega in črno-belega samopostrežnega tiska.

Vodilo podjetja je temeljilo na inovativnem pristopu k tiskanju, specializaciji znotraj panoge in kakovostni ponudbi teh storitev. Inovativno podjetje že od samega začetka zaznamuje mlada, dinamična, samostojna in predana ekipa, ki je z veliko vloženega znanja in časa oblikovala optimalno rešitev tiskanja ter jo nadgradila z opcijo skeniranja in fotokopiranja.

Osrednji cilj podjetja je uporabnikom ponuditi izdelek, ki bo temeljil na enostavni uporabi, kakovosti procesov in uporabniku prijazni izkušnji, ki bo konkuriral ne samo zaradi svoje večfunkcionalnosti in široke dostopnosti, temveč tudi zaradi najugodnejše cene do sedaj (O printbox).

## **2.2 Konkurenčni položaj podjetja Print boks, d. o. o.**

Vprašati se je treba, kaj je tisto, kar kupca pritegne, da kupuje »pri nas« in ne pri konkurenčnih podjetjih. Odgovor se najverjetneje skriva v tem, da podjetje oziroma njegova strateška poslovna enota kupce pridobi in zadrži le, (1) če jim ponudi nekaj, česar pri konkurentih (še) ne morejo dobiti oziroma ne morejo dobiti na neki zaželen način, ali (2) če jim ponudi nekaj, kar pri konkurentih sicer lahko dobijo, a po višji ceni. V prvem primeru govorimo o konkurenčni prednosti v obliki diferenciacije, v drugem pa o konkurenčni prednosti v obliki nižje cene. Kot že rečeno, gre za pozicijsko gledanje, ko si podjetje v očeh kupcev ustvari neki privlačnejši položaj na trgu v primerjavi s konkurenti oziroma ko kupcem v primerjavi s konkurenti ponuja za določen znesek denarja večjo vrednost ali pa vsaj enako vrednost za manjši znesek denarja (Pučko, 2008, str. 32).

Porter odgovarja s trditvijo, da sta samo dva glavna vira konkurenčne prednosti, in sicer nižji stroški, ki jih podjetje dosega v primerjavi s konkurenti, ali pa diferenciacija njegovega proizvoda ali storitve (Porter, 1980, str. 38).

Kaj je vzrok nižjih stroškov ali pa diferenciacije proizvodov ali storitev podjetja, lahko spoznamo, če podjetje kot amorfno celoto razčlenimo na njegove diskretne aktivnosti. Nižji stroški v podjetju nastajajo zaradi svojskega opravljanja številnih diskretnih aktivnosti, vezanih na primer na stroškovno zelo učinkovit distribucijski sistem, na zelo ugodne nabavne pogoje, boljšo izrabo prodajnega osebja itd. Na drugi strani je boljša diferenciacija lahko rezultat oskrbe visokokakovostnih surovin, odzivnega sistema izpolnjevanja naročil, boljšega dizajna itd. (Pučko, 2008, str. 73).

Moje mnenje je, da je podjetje Print boks hotelo združiti prednosti v diferenciaciji, kot tudi prednosti v obliki nižje cene. Sam izdelek se ravno dovolj razlikuje od konkurenčnih. Čeprav imamo, ko govorimo o konkurentih, v mislih papirnice in fotokopirnice. Le tako lahko govorimo o diferenciaciji. Prednosti samega produkta je veliko. Enostavna uporaba, ker se ni potrebno zanašati na človeka, ki dela v papirnici. Dostopnost je neprekinjena, saj Printbox deluje neprestano vse dni v tednu, medtem ko je fotokopirnica vezana na obratovalni čas. Oprema je postavljena v centru dogajanja na primer v avli, pisarni, medtem ko je fotokopirnica lahko za vogalom. Poleg tega je cena storitve zaradi nižjih obratovalnih stroškov, zahvaljujoč inovativnim kartušam in sami tehnologiji tiska, nižja.

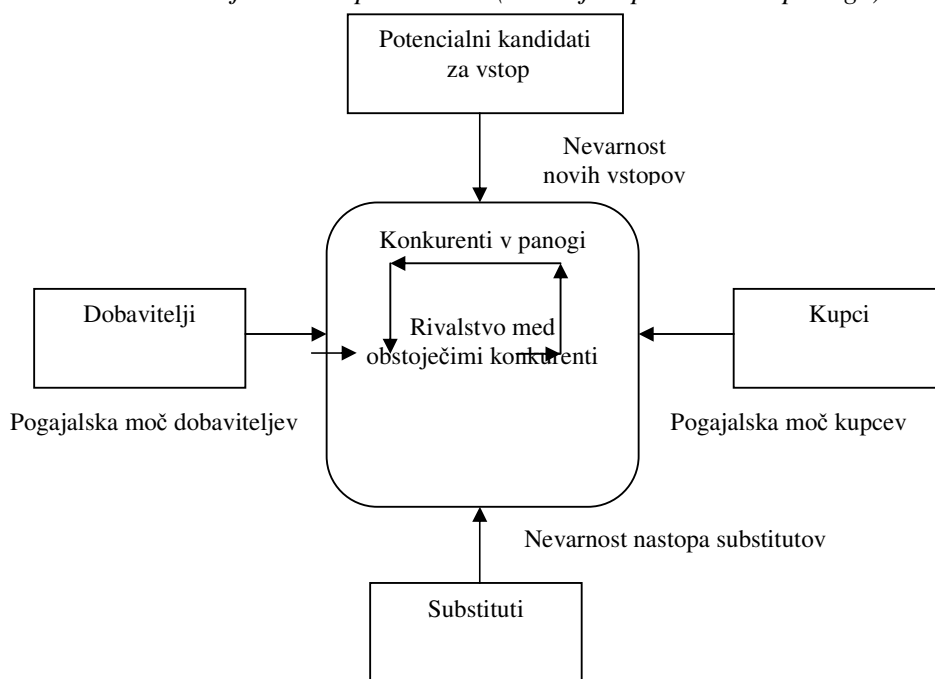
### **2.3 Porterjev model za ocenjevanje panoge**

Stopnja privlačnosti panoge pomeni takšno ali drugačno dosegljivo donosnost podjetja, ki v neki panogi posluje. Seveda so poslovne možnosti in nevarnosti podjetja odvisne od strukture in s tem od privlačnosti panoge (Pučko, 2008, str. 24).

Michael Porter v svojem modelu predstavi pet silnic, ki bistveno vplivajo na strukturo panoge in s tem tudi na privlačnosti za vstop:

- tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca),
- možnost pojava novih substitutov,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca)(Porter, 1980, str. 6)

Slika 2: Porterjev model petih silnic (določljivk privlačnosti panoge)



Vir: (M. E. Porter, 1980, str. 4)

Kombinacija omenjenih petih silnic določa skupni dolgoročni dobičkovni potencial panoge. Čim manjša je skupna moč vseh petih silnic, tem večji je dobičkovni potencial panoge, kar z drugimi besedami pomeni večjo verjetnost za nadpovprečno uspešnost podjetij v njej. Seveda pa konkurenčnost podjetij ni odvisna le od samih konkurenčnih silnic v panogi, temveč tudi od reakcij (strategij) podjetja na te silnice, pri čemer gre v bistvu za tri možnosti, ki jih ima podjetje (Pučko, 2008, str. 37):

- poišče in zasede lahko takšen položaj znotraj panoge, iz katerega se najlažje brani pred konkurenčnimi silami. Gre za bolj obrambno obliko reagiranja (izbira manj močne dobavitelje in kupce, zaseda tržne segmente, za katere večji in močnejši konkurenti ne kažejo velikega interesa ...),
- s svojimi strategijami aktivno zmanjšuje moč konkurenčnih sil. Gre za bolj napadalno obliko reagiranja (z velikimi naložbami v svoje zmogljivosti in diferenciacijo proizvoda lahko odvrta potencialne nove konkumente od vstopa ...).

Sebi v prid lahko podjetje izkorišča spremembe v panogi. Vsaka panoga se namreč razvija in podjetje, ki bolje predvideva tok sprememb, lahko sčasoma odpravi prevelik negativen vpliv konkurenčnih sil na svojo konkurenčnost (Pučko, 2008, str. 37).

Porterjeve analize petih silnic v okviru poslovnega načrtakažejo na smisel in namen izdelave ustrezne strategije podjetja, s katero si podjetje dolgoročno zagotovi želeni tržni

delež. Istočasno se podjetje obrani pred opisanimi petimi silnicami in doseže nadpovprečne profite v panogi, tudi če so katere izmed silnic izjemno močne.

Cilj izdelane analize je, da vplive opisanih petih silnic čim bolj nevtraliziramo. S tem pridobimo informacije, da v naše dobro preoblikujemo in spremenimo pravila v panogi. Zagotovimo si odlično izhodišče za konkuriranje in oblikujemo ustrezne konkurenčne prednosti podjetja. Zunanje silnice vplivajo na podjetje od 1 do 3 let. Le natančna analiza je garancija podjetju, da bo pri oblikovanju dolgoročne strategije preživelo in doseglo zadostne profite na dolgi rok.

### **2.3.1 Obstoječi konkurenti v panogi**

Vstopne ovire predstavljajo konkurenti na trgu, njihovo število in njihova konkurenčna moč. Konkurenti stremijo k temu, da se oblikujejo določene vstopne ovire, ki jim omogočajo doseganje velikih profitov. Novim podjetjem pa vstopne omejitve pomenijo dodatne stroške. Večje kot so ovire, manj je podjetje prisotno v panogi. S strateškega vidika so vstopne ovire odličen mehanizem za povečevanje konkurenčne prednosti. Najbolj pogosti primer vstopne ovire je izredno nizka cena, ki novim konkurentom pokažejo segment trga nerentabilen in nezanimiv (Porter, 1980).

Rivalstvo in tekmovalnost med konkurenti nižata cene in večata/nižata kvaliteto. Panoga tiska v Ukrajini se ne razlikuje od panoge v Sloveniji. Razlikuje se obseg trga, glede na prebivalstvo glavnega mesta in veliko število mest s številnim prebivalstvom. V panogi je papirnic in fotokopirnic veliko. Vendar je prednost Printboxa, da teh ne ogroža, ampak jih tehnološko prerašča s svojo dostopnostjo. Printbox lahko postavimo v avli univerze, pisarni, hodniku, tako da je najbolj dostopen uporabnikom (študentom, šolarjem, učiteljem, profesorjem in drugim). Analize potrebne za odločitev o mestu postavitve Printboxa vedno naredimo po pogovoru z vodstvom (fakultete, šole, upravne enote, trgovskega centra), ko imamo zbrane vse podatke in želje uporabnika.

V Ukrajini že obstaja podjetje z imenom Print box. O tem že govori ta naloga, da je pri izbiri načina vstopa potrebno biti pozoren na obliko in način vstopa. Podjetja bi rada prihranila sredstva in čas, zato v prvi meri želijo vstopiti na direkten način. Iščejo kupce končnega izdelka in preveč na široko razlagajo prednosti svojega izdelka. Prevečkrat se zgodi, da potencialni kupci omenjeno idejo prilagodijo, jo skopirajo in plasirajo kot lastni izdelek. Na ukrajinskem trgu obstaja tak izdelek in je po konceptu podoben slovenski izvedbi Printboxa. Izdelek tehnološko ni primerljiv, ima manj funkcij in slabše kapacitete. Njegova edina funkcija je tiskanje dokumentov iz MS Worda v A4 formatu z USB ključa.



*Slika 3: Primerjava konkurenčnega Printboxa z originalnim in njunega dizajna.*



S slike je mogoče razločiti razlike v dizajnu in funkcionalnosti. Takoj se vidi, da ukrajinski model nima nobenih posebnih funkcij, medtem ko je slovenski opremljen z različnimi funkcijami, kot so programski sistem, ekrana, printer, skener, inovativna tehnologija v ozadju ter podpora uporabniku (Call-up center).

Printbox s svojo inovativnostjo in uporabnostjo zlahka pomete s konkurenco, če se odloči vstopiti na trg. Drugih konkurentov na ukrajinskem trgu ni. Obstajajo le substituti, kot so fotokopirnice, ki jih je veliko, nimajo pa neposrednega dostopa do univerz ali šol.

### **2.3.2 Pogajalska moč kupcev**

Dva najpomembnejša dejavnika, ki predstavljata pogajalsko moč kupcev, sta velikost kupcev ter njihova koncentracija. Veliki kupci lahko prisilijo podjetje, da jim zniža nabavno vrednost (Porter, 1985, str. 14–15).

V analizi panoge so neposredni kupci univerze, šole, upravne enote, trgovski centri, poslovni centri. Predvsem bi izpostavil večje univerze, kjer bi lahko namestili več kot en Printbox zaradi velikega števila uporabnikov oz. naših potencialnih uporabnikov. Univerze nastopajo kot vmesni člen med proizvajalcem in končnim uporabnikom. Končnim uporabnikom bi bil omogočen preprost dostop do storitve Printboxa. Lociranje Printboxov v bližini ali neposredno v univerzah in šolah pa samo olajša delo v šolah ali univerzah.

Končni uporabniki ali končni kupci ne vplivajo na določanje cene izdelka (ena kopija). Cena je že določena s strani trga in konkurentov na trgu. Poleg tega se storitev, ki jo ponuja Printbox, ne razlikuje toliko, da bi morali za storitev tiskanja ponuditi višjo ceno kot pri obstoječih fotokopirnicah na trgu. S tem se pogajalska moč kupcev omeji, panoga pa ni v stopnji rasti, da bi lahko konkurenti z zniževanjem cene postavili dodatne vstopne ovire za nastop Printboxa. Cena storitve Printboxa bi lahko bila nižja od konkurence, kar bi še povečalo možnosti za uspeh.

### **2.3.3 Pogajalska moč dobaviteljev**

Ko govorimo o pogajalski moči dobaviteljev, preučujemo medorganizacijske trge. Dobavitelji vplivajo na konkurenčnost in dejavnost panoge s postavljanjem cen materiala in surovin ter določanjem kakovosti vhodnih materialov za podjetja v panogi. Panoga tiskanja je storitvena dejavnost, kjer dobavitelji ne igrajo ključne vloge. V primeru Printboxa podjetje ni vezano na določene dobavitelje in ni odvisno od cene surovin. Vsi ključni elementi so narejeni v lastnem podjetju. Dobavljene elemente za sestavo Printboxa se da kupiti pri različnih dobaviteljih. Tudi delavci, potrebni za proizvodnjo, niso nišni specialisti, da jih ne bi bilo možno zamenjati z drugimi.

### **2.3.4 Nevarnost substitutov**

V Porterjevem modelu se substituti nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem. Sicer pa so ti različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki jo proučujemo. Nevarnost substitutov je v panogi razmeroma majhna, saj uporabnik oz. kupec lahko določen dokument natisne ali skopira samo, če ima doma na voljo tiskalnik ali fotokopirni stroj, in namesto, da stopi do Printboxa v bližini, odide domov in opravi to doma. Če bi bil teoretično njegov domači tiskalnik poleg Printboxa in če bi izračunali ceno tiska za eno stran, bi bilo to ceneje opraviti s Printboxom. Razlika je v ceni kartuš za domače printerje. Poleg tega, da so kartuše drage, se z njimi težko naredi več kot tisoč kopij. Vendar ko uporabnik potrebuje tiskalnik, je cena res nepomembna, ker zgubi čas in denar s tem, da bi šel domov tiskat dokumente. Tako potrošniki nimajo veliko alternativ oz. substitutov, da bi lahko z njimi omejili dobičkonosnost panoge.

### **2.3.5 Vstopanje novih konkurentov v panogo**

Panoga je v zrelem obdobju (nizka stopnja rasti) in ne prinaša velikih dobičkov. Zato ni privlačna za nove konkurente. Na trgu v zrelem obdobju ni veliko prostora za diferenciacijo proizvoda, ki bi lahko odigrala ključno vlogo. Poleg tega ni na voljo cenovno bolj ugodnega substituta, ker je cena storitve tiskanja že tako nizka (Porter, 1980, str. 35).

Država in stopnja intervencionizma v državi sta šesta silnica, ki jo nekateri radi upoštevajo in dodajo k analizi. Država ima posreden in neposreden vpliv na gospodarstvo. Posredno vplivajo vojne, revolucije, hitre menjave vlade in političnih sistemov, vse to negativno vpliva na določeno panogo oziroma na celotno gospodarstvo. Najvidnejši neposredni vpliv države na določeno panogo predstavlja regulacija trga. Država, ki skuša zaščititi domači trg pred tujimi podjetji, lahko omeji maksimalno število podjetij v določeni panogi. S tem vpliva na manjšo konkurenco. Poleg tega država pomembno vpliva na uspešnost gospodarstva z gradnjo infrastrukture, kot so ceste, železnice, letališča, pristanišča in drugo (Rugman & Verbeke, 2005, str. 321–322).

Iz zgoraj naštetega lahko poudarim, da je panoga za Printbox privlačna. V panogi Printboxa obstaja samo en konkurent, ki zaostaja v inovativnosti, tehnologiji in dizajnu. Mirno lahko rečemo, da na trgu ni rivalstva med konkurenti. Edini pametni konkurenti, ki pa v tem primeru že nastopajo kot substituti, so papirnice in fotokopirnice. Te pa nimajo možnosti vstopa v poslopja, kot jih ima Printbox. Dobavitelji so v slabi pogajalski poziciji, ker je možnih dobaviteljev več in ne vplivajo na ceno materialov. Dobavitelji v nobenem primeru ne morajo vplivati na konkurenčnost panoge s postavljanjem cen materiala in surovin ter določanjem kakovosti vhodnih materialov za podjetja v panogi. Kupci prav tako nimajo pogajalske pozicije, ker na trgu povpraševanja ne obstaja koncentracija kupcev. Kupcev pa je veliko. Poleg tega kupci niso cenovno občutljivi, ker so cene storitev konkurenčne in dokaj nizke v celotni panogi. Država sama po sebi ne predstavlja vstopnih ovir v panogi in ne postavlja posebnih omejitev. Država v panogi nima lastnih interesov in jih tudi ne regulira z zakonodajo. Vstop v panogo je relativno lahek, ker blagovne znamke nimajo vpliva. Za proizvajalca obstaja lahko dostopna tehnologija. Za vstop v panogo so začetne investicije nizke. Dostop do distribucijskih kanalov je lahek. Birokratskih ovir za samostojno delo ni. Politične razmere so kaotične, vendar ne takšne, da podjetje ne bi moglo delati. Sistemi izobraževanja normalno delujejo.

### **3 PEST ANALIZA UKRAJINSKEGA OKOLJA**

Na podjetje, kot smo ga doslej opredelili, je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v tem okolju, v nekem naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga je možno razdeliti na neke manjše celote, na neka manjša okolja ali podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo na vsaj pet manjših celot (Pučko, 2006, str. 5).

Kakovostna analiza je za podjetje ključnega pomena, saj se s pomočjo te odloča za vstop na tuje trge. Slaba analiza podjetje zavaja in to lahko vodi k napačnim odločitvam.

Tako bom opisal politično-pravno okolje, ekonomsko okolje, socialno-kulturno oz. demografsko okolje in tehnološko okolje v Ukrajini. Naj omenim, da je v tem poglavju veliko informacij pridobljenih iz lastnih izkušenj ali pridobljenih z intervjuji in pogovori s poslovneži, ki delajo v Ukrajini in iz člankov objavljenih v Ukrajini. Del informacij je pridobljenih na ukrajinskem veleposlaništvu v Sloveniji in iz člankov, ki so bili objavljeni v zaupanju vrednem izdajatelju.

Tabela 4: PEST analiza zunanjega okolja Ukrajine

Okolje	Priložnosti	Nevarnosti
Politično-pravno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- državni programi za spodbujanje zasebnega poslovnega razvoja: ugodno kreditiranje, zmanjšanje DDV-ja, spodbujanje pri uradni zaposlitvi..</li> <li>- državni programi namenjeni asocialni napetosti: zmanjšanje kriminala, samomorov, splavov ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neučinkovitost državnih programov pri spodbujanju zaradi visoke stopnje korupcije in neodobravanja prebivalstva</li> <li>- množični protesti podjetnikov</li> </ul>
Ekonomično	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razvoj malih in srednjih podjetij</li> <li>- razvoj kmetijstva, industrije in storitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manjši prihodki v državni proračun zaradi visokih davkov in neuradnega zaposlovanja (siva ekonomija)</li> <li>- neupoštevanje socialne zakonodaje delodajalcev</li> </ul>
Socialno-kulturno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programi socialne pomoči za javnost: povečanje minimalnih plač in pomoč pri zaposlovanju</li> <li>- reforma zdravstvene oskrbe ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomanjkanje finančnih sredstev v državnem proračunu za socialne programe</li> <li>- nezadovoljstvo državljanov s stopnjo socialne varnosti, protesti proti vladi</li> </ul>
Okolje	Priložnosti	Nevarnosti
Tehnološko	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uvajanje novih tehnologij v proizvodnje</li> <li>- razvoj modelov, ki napovedujejo socialno-ekonomske grožnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veliki stroški nove tehnologije</li> <li>- kompleksnost modeliranja socialnih procesov, ter neučinkovitost napovedi nevarnosti socialno-ekonomskih groženj</li> </ul>

Poleg PEST analize sem naredil še kratko oceno investicijskega tveganja v Ukrajini:

### **Ekonomsko okolje:**

- ekonomska nestabilnost v državi se kaže v nestabilnosti valute,
- neučinkovit davčni sistem pobiranja davkov (plačevanje pavšalov povezanih s podkupninami),
- pomanjkanje sredstev za razvoj državne infrastrukture in učinkovite javne uprave,
- kaotično pravno okolje, kjer si lahko vsak po svoje razlaga določene zakone,
- korupcija v državnih organih,
- nestabilnost in zapletenost zakonodaje. Zakoni so napisani tako, da si nasprotujejo med seboj,
- nizka zaščita investorjev. Investitorji so tarče kriminalcev, ki s prirejanjem dokumentacije spreminjajo lastninske pravice nepremičnin in druge lastnine.

### **Finančno okolje**

- pomanjkanje finančnih sredstev za izvajanje programov, ki bi pritegnili nove investicije in infrastrukturne projekte,
- nezadostna raven finančne podpore v proračune lokalnih oblasti in skupnosti za infrastrukturne projekte.

### **Socialno okolje**

- psihološka negotovost in pomanjkanje zaupanja v prihodnost lastne države,
- visoka raven brezposelnosti, še posebej med mladimi,
- beg inteligence v tujino,
- nizki dohodki,
- pomanjkanje odgovornosti države in podjetij za ljudi.

### **Ekologija**

- nezadostna zakonska podpora varovanju okolja,
- pomanjkanje finančnih sredstev za izvajanje in izgradnjo okoljevarstvenih programov,
- nerazvitost kulture in odnosa do okolja,
- pomanjkanje politične podpore pri okoljevarstvu,
- kriminalno okolje in visoka raven korupcije,

### **3.1 Politično-pravno okolje**

Ukrajina je bila do zadnjih lanskih demonstracij predsedniška republika z večstrankarskim parlamentarnim sistemom. Danes je Ukrajina zopet parlamentarna država. Pooblastila predsednika so v primerjavi z evropskimi državami še vedno zelo visoka. Z nedavno

sprejetimi ustavnimi amandmaji so se nekatera pomembna pooblastila prenesla s predsednika države na premiera in predvsem na parlament. Slednji je prevzel vodilno vlogo pri oblikovanju vladne ekipe. Država je sestavljena iz 24 regij, ene avtonomne republike in dveh mestnih občin. Žal je avtonomna republika Krim okupirana in nasilno pripojena Ruski federaciji, pravno-formalno pa je še vedno del Ukrajine. Dve mestni občini s posebnim statusom sta mesti Kijev in Doneck.

Od 25. februarja 2010 je predsednik države Viktor Yanukovych, predsednik največje stranke, Stranke regij. Na volitvah je tesno zmagal pred Julijo Timošenko ter dobil petletni mandat. Predsednik vlade je 24. decembra 2012 ponovno postal Mikola Azarov. Po nedavnih demonstracijah je parlament odstavil predsednika Yanukovycha in izvedel predsedniške volitve, na katerih je zmagal podjetnik Pyotro Poroshenko.

Najvišje zakonodajno telo je enodomni parlament (Verkhovna Rada) s 450 sedeži. Poslanska mesta se delijo med stranke, ki dosežejo najmanj 3 % glasov. Poslanski mandat traja pet let.

Ne gre zanemariti vplivanja politike in države (predvsem preko gospodarske zakonodaje) v gospodarjenje podjetij. Jasno je, da v nobenem sodobnem gospodarstvu trg ni več edini mehanizem za reševanje problemov države. Bolj ali manj se v delovanje trga namerno vključuje družba ali država s svojo gospodarsko politiko in z obsežnejšim ali pa skromnejšim narodno-gospodarskim posredovanjem (Pučko, str. 8).

Večina »uspešnih« podjetij poslovneže lobira s pomočjo politike v Ukrajini. Ali bolj natančno: uspešni podjetniški grozdi delegirajo svoje ljudi v parlament.

Pojav skorumpiranosti najvišjega zakonodajnega telesa – parlamenta je problem Ukrajine od osamosvojitve naprej. Vsaka nova vlada se ukvarja s problemom lastne eksistence in preoblikovanjem državnega premoženja v zasebnega. Vlade se menjajo in vsaka ima svoje potrebe in radikalne pristope ter »reforme«, ki razvoju države ostro spremenijo smer. To se je lepo pokazalo med demonstracijami leta 2014, ki so bile posledica zavrnitve sporazuma o približevanju Evropi. Ukrajina dvajset let hrepeni po Evropi in po ločitvi od Rusije. Ta želja je zlasti intenzivna pri mladih.

Problem v Ukrajini je tudi »zaščita« domačega proizvajalca. Nenormalno visoke obdavčitve so pri uvozu avtomobilov in drugih izdelkov. Vendar pa se Ukrajina počasi približuje Evropi in sprejema poenotene carinske dajatve.

## **Korupcija**

Glavni vzrok za korupcijo v Ukrajini sta šibek in skorumpiran pravosodni sistem in vlada delegirana s strani politično-gospodarskih združb.

V Ukrajini je v zadnjem letu več kot 30 % državljanov plačalo podkupnino. Vodja Transparency International je pojasnil, da so v Ukrajini tri stopnje korupcije: vsakdanja podkupnina, ko je na tak način najlažje in najhitreje rešiti lažji problem kot pa pravnomočno, upravna korupcija in politična korupcija, kjer gre za velike vsote denarja. Kijevski mednarodni inštitut za sociologijo je sporočil, da so v anketi zajeti ljudje izjavili, da svoje težave rešujejo na preprost ali enostaven način s pomočjo podkupovanja (35 % Ukrajincev). 26 % vprašanih ljudi pa meni, da je podkupovanje način življenja (Comments).

Korupcija je za Ukrajince kot način življenja in vsakodnevno podkupovanje je prisotno v čisto vseh sferah gospodarstva in državne uprave oziroma javnega sektorja. Ker se denar za financiranje javnega sektorja izgubi na poti pobiranja davkov, država ne napolni državne blagajne. Denar iz državne blagajne preko prirejenih in fiktivnih državnih naročil polzi v roke tistih »investitorjev«, ki so največ vložili v politične kampanje »svojih« poslancev ali strank. Prazna državna blagajna ne zmore dostojno plačati npr. medicinskih sester v bolnišnicah, učiteljev v šolah, vzgojiteljic v vrtcih, policistov in drugih uradnikov. Njihova plača je 50 € do 100 € mesečno. Čisto vsi državni uslužbenci so vpeti v vertikalni sistem pobiranja podkupnin za opravljanje vsakodnevnega dela. Vsak od njih si lahko del podkupnine zadrži in ostanek preda svojemu nadrejenemu. Ti zneski so določeni za vsa delovna mesta v državni upravi. Podkupnina se predaja po vertikali navzgor do resornega ministra. Mizerna plača zaposlenih v javni upravi je osnova, da ta sistem splošnega podkupovanja tako dobro teče. Leta pa so storila svoje. Ljudem je samoumevno, da morajo podkupovati, čeprav si mnogi mislijo, da s podkupnino dodatno, v obliki nagrade, plačujejo trud teh uradnikov.

### **Bančni sistem, bančno poslovanje in valutne omejitve**

Bančni sistem Ukrajine je sestavljen iz Narodne banke Ukrajine in drugih bank, nebančnih ustanov (investicijski skladi, vzajemni skladi, kreditni skladi, fondi), fond za državne garancije oziroma državna zakladnica, bančne infrastrukture in komunikacije med njo. Začetek Narodne banke Ukrajine sega v leto 1991, ko je država uzakonila njeno ustanovitev in delovanje. Zakon so sprejeli na osnovi izkušenj iz prototipnega delovanja bank v letih 1988 in 1990, ki ga je naročila vlada SZ. Isti zakon je osnova za organizacijo celotnega bančnega sistema. Zakon dovoljuje in utemeljuje pogoje odpiranja in delovanja novih bank, ki so lahko v lastništvu rezidentov ali nerezidentov. Do leta 1991 Ukrajina ni imela bančnega sistema. Plačilni sistem je vodila institucija državnega knjigovodstva (SDK). Prebivalstvo pa je svoje prihranke hranilo v edini hranilnici v vsej Sovjetski zvezi. Ta hranilnica se je po razpadu SZ preimenovala v Sberbank in postala najmočnejša banka v regiji. Stare hranilne vloge je odplačala vsem državam SZ, tudi Ukrajini. V Ukrajini je država prevzela obveznosti do prebivalcev za izplačila starih hranilnih vlog. Te obveznosti država še vedno plačuje.

Bančni sistem Ukrajine se od samega začetka srečuje z različnimi organizacijskimi, političnimi in finančnimi problemi. Konec devetdesetih je NBU (Narodna banka Ukrajine)

prvič zaprosila za intervencijo in pomoč IMF (International monetary fond). IMF je s posojilom, Ukrajina pa z nakupom zlatih rezerv zaježila inflacijsko spiralo. Domačo valuto je fiksirala k ameriškemu dolarju. Fiksiran in nadziran tečaj »košarice valut« se uporablja še danes. Leta 2008 je NBU doživela hud udarec, saj je začetek gospodarske krize oklestil devizne in zlate rezerve. Domača valuta je v treh mesecih padla za skoraj 70 %. Gospodarska, vojaška in politična kriza se nadaljuje vse do danes. Domača valuta izgublja. BDP pada (-7,5 % v letu 2014). Devalvacija domače valute v letu 2014 je dosegla 100 %. Inflacija je 24,9 %. Državne rezerve so se zmanjšale za 7,533 mlrd. ameriških dolarjev.

Prvega oktobra 2014 je v Ukrajini delovalo 168 bank. Banke z zasebnim ukrajinskim kapitalom imajo 49 % delež, banke s tujim (ne ruskim) kapitalom imajo 16 %, banke z ruskim kapitalom 14 % in državne banke 21 % delež ukrajinskega trga. Ukrajinski bančni sektor obsega 74,4 milijona klientov, od katerih je 72,2 milijona fizičnih oseb.

Največje ukrajinske banke so: Privat bank, Oshad bank, Ukreksim bank, Delta bank, Raiffeisen bank Aval, Prominvest bank, Sberbank.

Glede na to, da je bančno poslovanje vezano na regulativo regulatorja (NBU), je bančno poslovanje zelo podobno enakovrednemu poslovanju v drugih razvitih državah. Razlikuje se le v načinu preverjanja lastnih zaposlenih in v načinu poročanja regulatorju in davčni upravi. Ker država nima razvite enotne e-uprave, se ti podatki zbirajo ročno.

Valutne omejitve so posledica predhodno opisanih kriz in kriznih situacij. Bančni sistem je v nekriznem obdobju stabilno in zanesljivo deloval. V letih od osamosvojitve do leta 2000 so vsi (fizične in pravne osebe) plačevali gotovinsko z dolarji. Dolarsko plačevanje je do leta 2004 počasi zamrlo. V obdobju od leta 2002 do 2008 ni bilo nobenih valutnih omejitev. To je bil čas krepitve domače valute in zaupanja v rastoči bančni sektor. Krizno obdobje se je začelo v letu 2008 in se je stopnjevalo do maksimuma v letu 2014. V tem času so bili dvigi deviz v bankah in menjalnicah administrativno omejeni. Podjetja so morala nakup deviz najaviti pri NBU. Situacija na valutnem trgu se s pomočjo IMF-a počasi umirja in sprošča. Napovedi za prihodnje so pozitivne.

Valutna tveganja v Ukrajini tuja podjetja omejujejo s forwarding pogodbami sklenjenimi z bankami posrednicami. Banke posrednice in prodajalci sklenjene pogodbe, v katerih določijo fiksiran tečaj za leto vnaprej. Banka posrednica na osnovi poznavanja delovanja finančnega trga v Ukrajini za določen odstotek od ustvarjenega prometa omogoči fiksiran tečaj podjetju za celo leto. Odstotek se trenutno giblje med 5 % in 7 %. Problem nastane pri preverjanju in boniteti končnega kupca, ki je pogoj, da je posel za banko posrednico sploh zanimiv. Tudi druge vrste tovrstnih zavarovanj so odvisne od bonitete končnega kupca.



### 3.1.1 Plače in stroški

Stroški plač predstavljajo pomemben del odhodkov pri podjetjih. Plača delovne sile se določi na podlagi razmerja med povpraševanjem in ponodbami ter nekaterih dejavnikov, kot so razpoložljivost delovne sile v regiji, stopnja izobrazbe in izkušnje delovne sile in drugi. Plača je eden od dejavnikov, ki vpliva na privlačnost regije za domače ali tuje investicije (Ocenainvesticijskeprivlačnosti regij, str. 25–26).

V primerjavi plač se te zelo razlikujejo od regije do regije. Glavni dejavniki, zaradi katerih pride do razlik, so: presežek/primanjkljaj delovne sile, razpoložljivost usposobljene delovne sile, produktivnost dela v različnih sektorjih gospodarstva, porazdelitev prebivalstva na podeželsko in mestno itd. (Ocenainvesticijskeprivlačnosti regij, str. 25–26).

Leta 2011 je bila povprečna plača presežena le v nekaj regijah po Ukrajini. Najvišja povprečna plača je bila v Kijevu – več kot 4.000 UAH (359 EUR, 22. 11. 13). V drugih regijah je raven plač precej nižja. Razlika med Kijevom, ki je na prvem mestu, in drugo uvrščeno regijo je 1.000 UAH (90 EUR, 22. 11. 13). Povprečna plača v Donecki regiji je približno 3.000 UAH (269 EUR, 22. 11. 13) nižja. Med regije, kjer zaposleni prejemajo najmanjše dohodke, sodijo Ternopilska regija, kjer je povprečna plača za 1.900 UAH (170 EUR, 22. 11. 13), Chernihivska in Chernivetska regiji – 2.000 UAH (180 EUR, 22. 11. 13) nižja od povprečne (Ocenainvesticijskeprivlačnosti regij, str. 25–26).

Nizke plače zaposlenih pozitivno vplivajo na domače in tuje investicije v državi. Po drugi strani pa se mora vsak investitor zavedati, da nizke plače pomenijo nizko vrednost potrošniškega trga oziroma nizko kupno moč prebivalstva.

Povprečna mesečna bruto plača v Ukrajini je aprila 2013 znašala 298 EUR (Ocena investicijske privlačnosti regij, str 25–26).

S tako nizkimi dohodki si povprečno gospodinjstvo ne more privoščiti razkošja. Medtem ko je v Kijevu registriranih 1413 ljudi, katerih dohodki so v letu 2012 presegli 1.000.000 EUR (Pravda).

Direktorica inštituta za demografijo in socialne študije NAN v Ukrajini Ella Libanova je na novinarski konferenci pojasnila, zakaj vse več državljanov emigrira v tujino. Nizka raven plač sili 80 % in več prebivalcev, da iščejo boljše življenjske pogoje v tujini. Anketiranih 45.000 ljudi je priznalo, da so v drugih državah bolje plačani kot doma. Razlika med plačili za enako delo je tudi po 1000 EUR (Članek: Ekonomska pravda).

V zadnjih letih je Ukrajina napredovala na področju urejanja in prilagajanja zakonodaje. Postopoma je sprejemala mednarodne standarde, še posebej z vstopom v Svetovno trgovinsko organizacijo leta 2008. V zadnjem času pa država prevzema evropska pravila, ki naj bi ji omogočila podpis poglobljenega Sporazuma o prosti trgovini z EU. Prav vstop v WTO in podpis sporazuma z ES je ustvaril spremembe v carinskem sistemu, ki je prilagojen

svetovnim in evropskim normativom. Kljub napredku v izgradnji zakonodaje pa zapleteni in netransparentni administrativni postopki v praksi ostajajo nespremenjeni (Pred vstopom na tuje trge).

Za podjetja, ki izvažajo v Ukrajino, je težava v ustrezni klasifikaciji blaga in določanju njegove indikativne vrednosti. Po carinskem zakoniku obstajata dve carinski stopnji: znižana stopnja velja za blago iz članic Svetovne trgovinske organizacije in držav, ki imajo status največjih ugodnosti (MFN), ter polna stopnja, ki velja za druge države oz. blago, ki mu ni mogoče določiti porekla (Pred vstopom na tuje trge).

Za vse carinske postopke v Ukrajini je značilno, da so dajatve odmerjene od identifikacijskega normativa in ne od vrednosti na računu. Identifikacijski normativ za svoje izdelke določi proizvajalec, ki mora svojo lastno oziroma izvozno ceno utemeljiti in registrirati pri carinskem organu za tarife. Podjetja, ki se odločajo za izvoz v Ukrajino, pred začetkom poslovanja registrirajo proizvode pri pristojnem organu za tarife. Za izdelke, ki so predmet izvoza/uvoza, se poda specifikacija sestavnih delov in kratek opis tehnološkega procesa. Predloži se spisek enakovrednih konkurenčnih izdelkov. Na osnovi teh podatkov bo podjetje imelo možnost, da se njihove uvozne dajatve ne bodo spreminjale samostojno na željo posameznih carinskih uslužbencev za vsak uvozni postopek posebej.

### **3.1.2 Plačilna disciplina**

Plačilna disciplina v Ukrajini je vezana na izbiro poslovnega partnerja in na pogodbo o poslovanju z njim. Izbor zanesljivega partnerja opisanega v predhodnih poglavjih daje podjetju dodatno garancijo za plačilno disciplino. Pogodbe med dobaviteljem in kupcem morajo vsebovati klavzule o tečajnih razlikah, vračilu blaga v primeru neplačil, garancije za odprte postavke, zavarovanja poslovnih partnerjev pri slovenski izvozni banki ali ustrezni zavarovalnici. Načeloma so ukrajinski partnerji, izbrani na osnovi dolgoletnega preverjanja in sodelovanja, zelo zanesljivi. Problem plačilne nediscipline so ad-hock posli. V teh primerih pa največjo odgovornost nosi podjetje samo in njegova pravna podpora takšnih poslov.

Sistemi za izterjavo dolgov v Ukrajini ne delujejo, ker je število slamnatih podjetij in enodnevnih podjetij preveliko. Kriminalne združbe ustanovljajo enodnevna podjetja z namenom poslovnih prevar. Ta podjetja v zelo kratkem času izginejo iz poslovnih registrov. Njihovi lastniki so brezdomci ali drugi socialno ogroženi ljudje. Izterjave so zaradi pomanjkljive zakonodaje in skorumpiranih sodišč, davčne uprave, policije stvar plačila po sistemu, kdo (dolžnik ali upnik) ponudi več.

### **3.1.3 Davki**

Sistem obdavčevanja in pobiranja davkov je enak kot v Sloveniji. Tudi standardni davki so enaki našim. Zaradi trenutnega vojaškega konflikta na vzhodu Ukrajine in ubožanega proračuna je država uvedla dodaten vojaški davek na osebne dohodke.

## **Davek na dodatno vrednost DDV - (ПДВ - podatek na dodanu vartist)**

Po Zakonu o DDV, ki je bil sprejet 3. 4. 1997, so po enotni, 17 % stopnji, obdavčeni vsi proizvodi in storitve:(Dajatve v Ukrajini)

- pri prodaji blaga in storitev na ozemlju Ukrajine,
- pri uvozu blaga in storitev v Ukrajino,
- izvozu blaga in storitev iz Ukrajine.

Osnova za izračun je seštevek pogodbene (fakturirane) vrednosti blaga, carine in trošarin. Davek na dodano vrednost od prodaje blaga in storitev na domačem tržišču, uvozu blaga in storitev znaša 20 %. Plačati ga je potrebno v obračunskem obdobju (mesečno obračunavanje) od datuma prodaje – fakturizacije blaga.

Davek na dodano vrednost od prodaje blaga namenjenega v izvoz in nekaterih storitev znaša 0 %. Tu nastane ukrajinska posebnost. Izvozniki morajo v davčno blagajno pri uvozu plačati znesek DDV-ja (izstopni DDV). Ta znesek se podjetjem kompenzira s plačanim vstopnim DDV-jem ali vrne v roku treh mesecev. Izvozniki so omejeni, ker refundacije izvoznega davka potekajo omejeno, počasi in na koruptivnih osnovah (Dajatve v Ukrajini).

Poleg polne stopnje DDV-ja obstaja še znižana 7 % stopnja za prehrambne izdelke, zdravila in storitve. Določeni izdelki imajo po posebni odredbi 0 % stopnjo DDV-ja.(Dajatve v Ukrajini)

## **Davek od dobička**

Standardna stopnja davka na dobiček podjetij je bila 23 %. Stopnja se vsa leta znižuje. Od 21 % v letu 2012, 19 % v letu 2013, do 18 % v letu 2014 in 17 % v letu 2015. Manjša podjetja in samostojni podjetniki se lahko pod določenimi pogoji odločijo za poenostavljen sistem obdavčitve, neko vrsto pavšalnega plačevanja davka na dobiček. Zavezanci za DDV plačajo 6 % pavšalnega zneska davka na dobiček od vrednosti realizirane prodaje, ostali, ki niso zavezanci za DDV, pa 10 %. Poleg tega so olajšav pri plačilu davka na dobiček deležna podjetja, ki delujejo v zavarovalniškem in kmetijskem sektorju. Davek na repatriacijo dobička znaša 15 %, če ni drugače odločeno v sporazumu o dvojnem obdavčenju (Dajatve v Ukrajini).

## **Trošarine**

Trošarine se plačujejo za nakup avtomobilov, alkoholnih pijač, tobačnih proizvodov, piva, bencina in dizelskega goriva, ne glede na to, ali je bilo blago uvoženo ali proizvedeno v Ukrajini. Trošarine se obračunavajo na dva načina: v odstotkih od prometa obdavčljivega proizvoda ali v določenem znesku na enoto proizvoda. Obračun trošarin je na voljo na spletni strani Državne davčne službe Ukrajine (minrd).

## **Obdavčitve osebnega dohodka zaposlenih**

Sistem plačevanja prispevkov na osebne dohodke zaposlenih ima v primerjavi z našim eno majhno nenapisano razliko, ki jo davčna uprava dosledno izvaja. V Ukrajini ni mogoče izplačati osebnih dohodkov, preden niso poravnani vsi prispevki do države in zaposlenih. Pomembni davki in prispevki na plače so kot pri nas odvisni od višine plače (dohodnina) zaposlenega, njegovega statusa, spola, delovne dobe in vrste zaposlitve (zasebni sektor, državni organ). Prispevki na plače so:

- posebni začasni davek na financiranje vojske 1,5 %,
- socialni prispevki 3,6 %
- dohodnina 15 %
- prispevki zavodu za zaposlovanje, od 8,41 % za invalide do 49,70 % za zaposlene razvrščene v 67 tarifnih skupin (Kalkulator plač).

Prvi trije davki se odbijajo od bruto plače zaposlenega. Prispevke plačane zavodu za zaposlovanje pa plača podjetje od bruto osnove zaposlenega.

### **Drugi obvezni davki, ki jih plačujejo podjetja :**

- zemljiški davek (nepremičninski davek, katastrski prispevek),
- ekološki davek in tarife za izpuste CO<sub>2</sub>,
- davek na uporabo prevoznih sredstev,
- davek za izkoriščanje vodnih virov,
- komunalni davki in prispevki (Dajatve v Ukrajini).

Ti davki se obračunavajo individualno in odvisno od primera do primera, kraja in obsega. Nekateri davki so lahko lokalnega značaja.

## **Dohodnina**

Vsi davkoplačevalci, vključno s tujimi državljani, morajo biti registrirani v Državnem registru individualnih davkoplačevalcev. Osebna davčna številka je pogoj za zaposlitev in izplačilo osebnega dohodka. Slednja je potrebna za vse transakcije in operacije, kot na primer za registracijo ukrajinskega podjetja, najem stanovanja, odprtje bančnega računa in plačila davčnih obveznosti. Osebna davčna številka je tudi pogoj za različna vračila preplačanih oz. oproščenih davščin.

Pri obdavčitvi osebnega dohodka veljata dve stopnji 15 % in 20 %. Nižja stopnja se uporablja za obdavčitev osebnih prejemkov od višine desetkratnika zakonsko določenega minimalnega prejemka določenega v začetku tekočega leta. Minimalni dohodek za leto 2015 znaša mesečno 1.218 HRV (74,31 EUR) (minfin).

Dohodnina se plača tudi od vseh drugih prihodkov iz naslova štipendij, kmetijske dejavnosti, iger na srečo, investicijskih dohodkov, premoženja, potnih stroškov, najemnin, dividend v podjetjih ali bančnih vlog, prodaje nepremičnin, prodaje premičnin, dedovanja, prihodkov iz tujine, pokojnin. Dohodninske stopnje so opisane na strani Ministrstva za finance Ukrajine (minfin).

### **3.2 Ekonomsko okolje**

Praviloma je za podjetje najpomembnejše gospodarsko podokolje, zato kaže zlasti skrbno oceniti ključne razvoje v tem podokolju. To največkrat pomeni, da je treba sistematično zbirati napovedi razvoja ključnih narodnogospodarskih agregatov, ki so za podjetje posebej pomembni. Te napovedi ponujajo okvire za podjetniške prognoze in planske kalkulacije (Pučko, str. 21).

V letu 2014 je Ukrajina dosegla negativno rast BDP, in sicer -5,7 % in je dosegel 248,7 mlrd. €. Za leto 2015 analitiki napovedujejo -6,5 % padec BDP-ja. V letu 2016 pa se pričakuje 1,9 % rast BDP-ja.

Ukrajina je energetska zelo odvisna država, predvsem od uvoza goriva in električne energije iz Rusije. Rusija je tudi najpomembnejši izvozni trg za ukrajinsko kovinsko industrijo in strojogradnjo. V zadnjih letih se Ukrajina vztrajno širi na tuje trge, predvsem na trge EU in Azije, a žal le z nizkocenovnimi izdelki (Mednarodno gospodarsko sodelovanje).

V letu 2014 je Ukrajina izvozila za 41,8 mlrd. EUR blaga, uvozila pa ga je za 46,4 mlrd. EUR. Primanjkljaj v blagovni menjavi je znašal 15,9 mlrd. EUR. Največ blaga je Ukrajina izvozila v Rusijo, in sicer 25,7 %. Sledijo Turčija, Egipt, Poljska in Italija. Uvoženega blaga je bilo največ iz Rusije, 32,4 % od celotnega uvoza. Sledijo Kitajska, Nemčija, Belorusija in Poljska. Največ so izvažali mineralna goriva, strojno, električno in elektronsko opremo, vozila ter plastiko in plastične izdelke (Mednarodno gospodarsko sodelovanje).

Kmetijstvo ima pomembno vlogo v gospodarstvu Ukrajine in prispeva v BDP okoli 10 %. Glavni pridelki so žito, sladkor, meso in mleko. Ukrajina je peti največji izvoznik žit na svetu. Bogata je z rudami, od katerih sta najpomembnejša železo in magnezij. Ima tudi veliko energetskih virov, predvsem premoga in plina, ki pa žal ne zadostujejo domačim potrebam (Mednarodno gospodarsko sodelovanje).

Industrijski sektor zaposluje četrtno prebivalstva in ustvari približno tretjino BDP. Prevladuje težka industrija, Ukrajina je šesti največji proizvajalec železa in jekla na svetu. Ta dva sektorja skupaj predstavljata 30 % celotne industrijske proizvodnje. Pomembni sektorji so še premogovništvo, kemična in strojna industrija ter ladjedelništvo. Storitveni sektor zaposluje 70 % aktivnega prebivalstva in prispeva v BDP približno 60 % (Mednarodno gospodarsko sodelovanje).

Ukrajina je tranzitna država na področju energije, saj poteka tranzit iz Rusije v Zahodno Evropo in na Balkan prav preko nje. Izvoz električne energije na bogate evropske trge je za Ukrajino omejen zaradi sistema prenosa in transformacije električne energije na evropski sistem. Zato je Ukrajina v veliki meri odvisna od Rusije, s katero ima ves čas diplomatska nesoglasja, v zadnjem času pa med državama poteka trgovinska blokada zaradi medsebojnih sankcij. Kljub temu je januarja 2009 Ukrajini uspelo z Rusijo podpisati 10-letno tranzicijsko pogodbo o dobavi zemeljskega plina, kar je privedlo cene zemeljskega plina nazaj na svetovno raven (Mednarodno gospodarsko sodelovanje).

### **Ustanovitev podjetja in ustanovni kapital**

Ustanovitev podjetja v Ukrajini je proces podoben v Sloveniji. Poleg specializiranih podjetij, ki ustanovljajo podjetja, je najboljša pot do ustanovitve podjetja postopek, ki ga vodijo odvetniki. To so odvetniki, specializirani za gospodarsko pravo. Minimalni zahtevani ustanovitveni kapital za podjetje z omejeno odgovornostjo ni določen. Odvetniki predlagajo lastnikom podjetij vložiti v podjetje od 2.500 do 10.000 HRV (100 EUR do 400 EUR) ustanovnega kapitala (rada). Vrednost storitve ustanovitve podjetja je od 1.000 EUR naprej. Pri ustanovitvi podjetja morajo lastniki predložiti davčne številke za fizične ali pravne osebe, osebne dokumente prevedene v ukrajinsko in sklep matičnega podjetja o ustanovitvi hčerinskega podjetja v Ukrajini, pogodbo o najemu poslovnih prostorov in soglasje lastnika nepremičnine, da se novoustanovljeno podjetje lahko registrira na njegovem naslovu.

Novoustanovljeno podjetje na osnovi pogodb o sodelovanju z dobavitelji in kupci poda zahtevek za dodelitev davčne številke podjetja in statusa plačnika DDV. Nadalje je podjetje potrebno registrirati še pri carinski upravi. Ta postopek naredi licenciran špediter, kot podjetje ali kot posameznik z licenco. Odvisno od dejavnosti je potrebno podjetje registrirati še pri pristojnih agencijah in uradih, ki so povezani z dejavnostjo podjetja. Eden od takšnih uradov je Urad za standardizacijo, ki izdaja potrdila na skladnost izdelkov iz uvoza z ukrajinskimi standardi.

#### **3.2.1 Gospodarska rast**

Ukrajinsko gospodarstvo spada v nižji srednji dobičkonosni razred. Izjemi sta razvita vesoljska tehnologija in letalska industrija, delno tudi vojaška industrija. Gospodarstvo je priča ekonomskemu padcu zadnjih petih let, ki se bo nadaljeval še v letu 2015. Rast BDP-ja se pričakuje šele v letu 2016, ko si bo država opomogla od gospodarske odcepitve od Rusije in se bo v celoti posvetila evropskim in drugim trgom. Najslabše stanje socialno-ekonomske varnosti v družbi je bilo leta 2004, ko je bila »oranžna revolucija«. V obdobju med 2004 in 2005 se je situacija stabilizirala. Vse do 2008 leta ni bilo nobenih poslabšanj. S krizo leta 2008 in 2009 se je stanje poslabšalo. Vlada je začela s stabilizacijo cen potrošnikov in stanje se je izboljšalo za eno leto, dokler se ni spet poslabšalo leta 2010. »Državni prevrat«, ki so ga izvedle pro-evropsko usmerjene stranke in mlajša populacija, je to stanje še poslabšal.

Nadaljevala se je z vojno s separatisti in plačanci iz Rusije na vzhodnem delu Ukrajine in z nasilno priključitvijo polotoka Krim Rusiji. Vojna na vzhodu je uničila 80 % rudarske industrije, predvsem pridobivanje premoga potrebnega za jeklarsko industrijo. Težka industrija je v letih pred krizo 2008 uspevala na račun nizke cene energentov, delovne sile in koruptivnih shem državne pomoči v nerazvita območja. Danes je ta industrija fizično in finančno uničena. Za njen ponovni zagon (ta bi bil potreben v vsakem primeru) je potrebno vložiti ogromna sredstva v modernizacijo in sanacijo. Ena svetlih izjem uspešne sanacije ukrajinske težke industrije je podjetje »Mital steel«, ki je še pred krizo kupilo največji jeklarski kompleks v Krivojrogu. S posodobitvami in specializacijo – segmentacijo proizvodnega procesa se je hitro zavihtelo na vrh in med najboljše izvoznike v Ukrajini. Če se bo za druga podjetja našel strateški partner, ki bo željan vložiti potrebna sredstva, bo rekonstrukcija v vojni prizadetih področij hitrejša (Predstavitev gospodarstva).

Svetovna finančna in gospodarska kriza je še posebej močno prizadela Ukrajino, zato je bil konec leta 2008 z IMF sklenjen dogovor o programu za stabilizacijo gospodarstva v višini 11,2 mlrd. EUR. Prilagojenost ukrajinske zakonodaje s pogoji Mednarodnega denarnega sklada je bila zelo slaba. Od parlamentarnih volitev oktobra 2012 sta bili v ospredju fiskalna in tečajna politika, ki sta se prilagajali zahtevam IMF. Vlada si ves čas prizadeva za zmanjšanje odvisnosti od uvoza plina in nafte iz Rusije. Srednjeročni vladni izzivi pa so usmerjeni na izboljšanje slabega poslovnega okolja (Predstavitev gospodarstva).

Stopnja inflacije je znašala v letu 2012 0,6 %, v letu 2013 -0,3 %, v letu 2014 12,1 %. EIU napoveduje, da bo stopnja inflacije v letu 2015 30,1 %, v letu 2016 pa 10,5 % (Predstavitev gospodarstva).

Stopnja brezposelnosti je v letu 2012 dosegla 7,4 %, v letu 2013 7,2 %, v letu 2014 pa 8,9 %. Po napovedih bo stopnja brezposelnosti v letu 2015 10,0 %, v letu 2016 pa 9,0 % (Predstavitev gospodarstva).

### **3.2.2 Tuje naložbe v Ukrajini**

Informacije o tujih naložbah so bile pridobljene na Ministrstvu za gospodarski razvoj in trgovino Ukrajine na Direktoratu za evropske integracije. Določena informacija, ki je povezana s tujimi naložbami v Ukrajini iz držav članic EU, je zaupna v skladu z ukrajinsko zakonodajo, zabeležena v poročilih državnega statističnega urada. Pridobljeni podatki so le od enega vira in njihovo preverjanje ni možno.

#### **Tuje naložbe v Ukrajini iz držav članic EU**

Skupni znesek neposrednih tujih investicij (NTI) je v Ukrajini 1. 1. 2013 znašal 54.452 mlrd. USD. Znesek NTI iz držav članic Evropske unije pa je znašal 42.979 mlrd. USD, kar predstavlja 78,9 odstotka vseh tujih neposrednih investicij drugih držav v Ukrajini.

Rast neposrednih tujih investicij drugih držav v Ukrajino za obdobje od 1. 1. 2012 do 1. 1. 2013 znaša 4.128,5 milijona USD, vključno 2.645,5 milijona USD od držav članic EU. V zadnjem času zaradi negotovosti obseg tujih naložb pada. Podobno kot Rusija se tudi Ukrajina sooča z negativnim odtokom investicij iz države (beg kapitala).

Med državami EU zavzema Ciper prvo mesto v obsegu investicij v Ukrajini (17.275 mlrd. USD), kar predstavlja 31,7 odstotka. Od skupnega zneska neposrednih tujih investicij oz. 40,2 odstotka investicij iz držav članic EU. Ciprski kapital je domači kapital pridobljen po legalni in ilegalni poti iz koruptivnih shem. Moje mnenje je, da lahko vse ciprske investicije štejemo kot domače.

Pri investicijah posameznih evropskih držav prednjači Nemčija, ki je v Ukrajini investirala 6.317 milijonov USD, kar je 11,6 % vseh neposrednih tujih investicij v Ukrajini (14,7 % NTI iz držav članic EU). Sledi ji Nizozemska s 5.168,6 milijona USD, kar je 9,5 % vseh neposrednih tujih investicij v Ukrajini (12 % med članicami EU). Nato Avstrija s 3.401,4 milijona USD NTI, kar je 6,2 % in 7,9 % NTI iz držav članic EU.

Znesek ukrajinskih investicij na Cipru, ki zaseda prvo mesto v EU po obsegu ukrajinskih investicij, znaša 5.810,5 milijona USD, kar predstavlja 89,6 % celotnih ukrajinskih investicij oz. 97 odstotkov zneska investicij med članicami EU. Razlog je bil omenjen v predhodnem poglavju. Med državami članicami EU zavzema Latvija drugo mesto po obsegu investicij iz Ukrajine (95.5 milijona USD), kar predstavlja 1,5 % vseh investicij oz. 1,6 NTI iz Ukrajine. Sledi ji Poljska s 54,2 milijona USD NTI, kar je 0,8 % vseh investicij iz Ukrajine.

Evropska unija je eden od glavnih in vse bolj pomembnih trgovskih partnerjev z Ukrajino. Po statističnih podatkih za leto 2012 je obseg trgovine z blagom in storitvami med EU in Ukrajino znašal 50.703.9 mlrd. USD oz. 29,2 % celotnega obsega trgovine z Ukrajino. Izvoz blaga in storitev v EU je za isto obdobje znašal 20,876 mlrd. USD ali 25,4 % celotnega izvoza blaga in storitev iz Ukrajine. Po zadnjem konfliktu z Rusijo in po sprejetju carinskega dogovora z EU o 0 % carinski stopnji za ukrajinsko blago se ukrajinski izvoz skokovito povečuje. V zameno pa je obseg uvoza iz EU v istem obdobju znašal 29,827 mlrd. USD oz. 32,6 % celotnega uvoza v Ukrajino. Razraščanje krize pa je v zadnjih dveh letih oklestilo uvoz iz EU. V dvostranski trgovini med partnerji ostaja saldo negativen, v letu 2012 je znašal 8.951,9 milijona USD in se je v primerjavi z enakim obdobjem lani samo še povečal za 1.384,9 milijona USD.

Glavni trgovski partnerji z Ukrajino v omenjenem obdobju so države: Nemčija (18,6 %), Poljska (12,7 %), Italija (9,7 %), Velika Britanija (6,2 %), Madžarska (5,6 %).

Večina ukrajinskega izvoza gre v države: Poljska (13 %), Italija (12,5 %), Nemčija (10,1 %), Španija (7,7 %), Madžarska (7,6 %), Velika Britanija (6,1 %).



Glavni uvozniki so: Nemčija (24,5 %), Poljska (12,6 %), Italija (7,7 %), Velika Britanija (6,2 %), Francija (6,1 %).

Glavne skupine proizvodov, ki se izvažajo iz Ukrajine v EU (v obdobju 2011–2012):

- Železo in jeklo (72),
- Žita (10)
- Ruda, žlindra, pepel (26)
- Električni stroji in oprema (85)
- Oljna semena in plodovi (12)

Delež zgoraj navedenega blaga celotnega izvoza v EU znaša 57,9 % oz. 9,885 mlrd. USD.

Glavne skupine proizvodov, ki se uvažajo v Ukrajino iz EU (v obdobju 2011–2012):

- Jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave in deli (84)
- Železniška ali tramvajaska vozila, deli in pripomočki (87)
- Farmacevtski izdelki (30)
- Mineralna goriva, mineralna olja in proizvodi iz njihove destilacije; bituminozne snovi, mineralni voski (27)
- Električni stroji in oprema (85)
- Plastika in plastični izdelki (39)

Delež zgoraj navedenega blaga celotnega uvoza iz Ukrajine v EU znaša 55,2 odstotka oz. 14,436 mlrd. USD.

### **3.3 Socialno-kulturno oz. demografsko okolje**

Ukrajina je 26. najbolj naseljeno gospodarstvo in 44. največje gospodarstvo na svetu. Velikost trga ni pogojevana samo s kupno močjo in s številom prebivalcev, ampak je potrebno upoštevati tudi razdalje. Ukrajina ima površino 603 tisoč kvadratnih kilometrov, Španija ali Francija imata 500 tisoč kvadratnih kilometrov, 250 Velika Britanija. Slovenija ima v primerjavi z Ukrajino le 20 tisoč kvadratnih kilometrov. Ukrajina je država petindvajsetih regij (pokrajin). Vsaka regija je po površini in številu prebivalcev podobna Sloveniji. Vsaka regija ima glavno mesto z najmanj pol milijona prebivalcev. Štiri mesta imajo več kot milijon prebivalcev. Po podatkih pridobljenih 1. 1. 2012 je Ukrajina imela 45,7 milijona prebivalcev. Delež aktivnega prebivalstva starega med 15 in 70 let je bil 64,3 % oz. 20,6 milijona ljudi (Ocenainvesticijskeprivlačnosti regij, str. 19).

Pomen Ukrajine temelji na geostrateškem pomenu, saj meji z Evropo in Rusko federacijo. Je tranzitna država.

Prebivalstvo Ukrajine je razdeljeno enakomerno po regijah države. Največja populacija je v Donecki regiji, ki znaša 4,48 milijona ljudi (1. 1. 2012), to je 9,7 % celotnega prebivalstva Ukrajine. Poleg regije Doneck je še šest drugih regij s populacijo več kot dva milijona ljudi.

Glavno mesto (2,8 milijona) in predvsem regije, kjer so velika mesta: Dnipropetrovska (3,3 milijona), Kharkivska (2,7 milijona), Lvivska (2,5 milijona), Odeska (2,4 milijona) in Luhanska (2,3 milijona). V zgoraj naštetih sedmih regijah živi skoraj polovica celotnega prebivalstva Ukrajine (44,9 odstotka oz. 20,5 milijona ljudi v začetku leta 2012). Medtem ko je deset regij s populacijo manj kot 1,2 milijona prebivalcev. Število najbolj poseljene regije Doneck presega število najmanj poseljene regije Cherniveckoi za skoraj petkrat (Ocenainvesticijskeprivlačnosti regij, str. 19).

V magistrski nalogi je večina podatkov, ocen, analiz in predviden začetek poslovanja podjetja Printbox osredotočena na glavno mesto Kijev. Kijev je najbolj privlačen in stroškovno najugodnejši za začetek dejavnosti. V nadaljevanju bodo sledili opisu glavnega mesta. S tem bo bralcu pojasnjeno in bolje razumljiva odločitev in vzroki zanjo.

## **Kijev**

Osnovna informacija.

Večina informacij je bila pridobljena iz knjige (Ocenainvesticijskeprivlačnosti regij, str. 319–326)

- Površina: 800 km<sup>2</sup>
- Število okrožij: 10
- Prebivalstvo: 2.806.700
- Delež BDP regije: 18,16-odstoten
- Stopnja brezposelnosti: 5,6-odstotna.

Kijev je glavno in največje mesto v Ukrajini. Nahaja se na severnem delu države na bregovih reke Dneper. Kijev je pomembno industrijsko, izobraževalno in kulturno središče, ne le v Ukrajini, ampak tudi v Vzhodni Evropi. Mesto ima močno infrastrukturo z visoko razvitim sistemom javnega prevoza, vključno s podzemno železnico – metro, dvema letališčema, železniškim središčem. Do Kijeva vodi plovna pot s Črnega morja, ki pa se zadnje čase opušča (Ocenainvesticijskeprivlačnosti regij).

Glavni sektorji gospodarstva v mestu so: energetika, proizvodnja strojev, kemični in petrokemični, živilska predelava, letalska industrija (Antonov). Mesto je turistično zelo privlačno. Stavbni kompleks Kijeva je dobro razvit in ima dober rekreacijski in turistični potencial. Ima 16 dobro opremljenih plaž skupne površine 140 ha in 35 drugih rekreacijskih površin v bližini vode skupne površine več kot 1.000 hektarjev(Ocenainvesticijskeprivlačnosti regij).

SWOT analiza oz. PSPN matrika Kijeva (rezultati poglobljenih intervjujev s strokovnjaki):

Tabela 5: SWOT matrika mesta Kijeve

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- koncentracija kapitala in drugih virov</li> <li>- visoka raven znanj diplomantov</li> <li>- zmogljivost in velikost trga</li> <li>- razvita infrastruktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neučinkovitost vladnih ukrepov na področju investicijskega okolja</li> <li>- visoki stroški podjetniških dejavnosti</li> <li>- korupcija</li> <li>- slaba kakovost zdravstvenega varstva</li> <li>- interakcija med gospodarstvom in znanostjo*</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- povečanje učinkovitosti dela lokalnih oblasti</li> <li>- zagotavljanje trajnostnega razvoja, ki je v interesu lokalnih prebivalcev</li> <li>- umik poslovanja iz sive ekonomije</li> <li>- izboljšanje kakovosti poklicnega izobraževanja</li> <li>- uvajanje nove tehnologije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nestabilnost vlade</li> <li>- množični protesti</li> <li>- zmanjšanje investicij v proizvodnje</li> <li>- socialna napetost</li> </ul>

\*Ker se znanost financira iz poslovnih dejavnosti in ne iz državnega proračuna.

### **Infrastruktura**

Infrastruktura v Kijevu je primerljiva z infrastrukturo v EU. Izboljšave infrastrukture povečujejo obseg državnih in tujih investicij. Mnogokrat so te investicije predmet strateških odločitev tujih in domačih investitorjev. Infrastruktura je deljena na dve glavni področji razvoja: transport (ceste, parkirišča itd.) in energetika. Kijev, kot metropola, potrebuje modernizacijo in stalno vzdrževanje praktično vse infrastrukture (prometne, električne, plinskega omrežja, drenaže in vodovoda, reciklaže odpadkov itd.). Zastarelost osnovne infrastrukture ovira ekonomski razvoj mesta, zato so na današnji dan tako javne kot tudi zasebne investicije na tem področju največja težava. Pred desetletjem je Švedska investirala v veliko sežigalnico odpadkov v Kijevu (Ocenainvesticijskeprivlačnosti regij).

V mestu je veliko raziskovalnih institucij, ki so vir inovacijskega potenciala. Vendar pa je raven uvajanja tega potenciala v prakso oz. proizvodnjo zelo majhna. Pogosto je razlog pomanjkanje ozaveščenosti poslovne skupnosti o takih ustanovah. Take ustanove oz. dejavnosti, ki jih izvajajo, so: optimizacija modelov financiranja institucij za raziskave in razvoj, spodbujanje k sodelovanju med podjetji in znanstvenimi institucijami, ki sodelujejo na istem področju, organizacija prenosa tehnologij z ustvarjanjem podjetniških inkubatorjev, znanstvenih in tehnoloških parkov, oblikovanje sofinanciranja, kot je regionalni sklad za financiranje inovativnih projektov (Ocenainvesticijskeprivlačnosti regij).

### **3.4 Tehnološko okolje**

Tehnološko je Ukrajina mešanica hitro razvijajočih se regijskih centrov in nerazvite periferije iz sovjetskih časov. V tehnološkem razvoju prednjači prestolnica, mesto Kijev. V primerjavi s prestolnico odstopajo vsa druga mesta. Zaostanek je odvisen od števila prebivalcev v teh mestih. Tuje investicije poganjajo tehnološki razvoj in krepijo tehnološko okolje. Prihod tujih podjetij, ki s seboj prinesejo sofisticirane tehnološke rešitve in posodobitve, silijo domača podjetja in državo v posodabljanje tehnološkega okolja. Politična nestabilnost je tehnološki razvoj še bolj omejevala. Tako je tehnološko okolje omejeno s politično nestabilnostjo, pomanjkanjem sredstev za opremo in med željo ter potrebami tujih podjetij po razvoju.

Izgradnja modernih informacijskih in logističnih povezav med regijami in po regijah samih je osnova za razvoj tehnološkega okolja. Moderno e-tehnološko okolje in e-tehnologija ponujata vrsto storitev, kot so e-poslovanje, e-bančništvo, delo na daljavo, upravljanje tehnoloških procesov in opreme na daljavo (v primerih, ko sta razvoj in proizvodnja na različnih krajih).

Tehnološko okolje močno zaostaja za Evropo in drugim svetom. Ukrajina mora nujno najti politično voljo in zagnati investicije v tehnološki razvoj. Program tehnološkega razvoja bi moral obsegati dolgoročni državni strateški plan in politiko razvoja, mehanizme za spodbujanje informacijske tehnologije, izobraževanje kadrov (tehnična in menedžerska znanja). Strateški plan mora vključevati privatizacijo in možnost direktnih investicij v infrastrukturne projekte tujih investitorjev.

Transportna infrastruktura je srednje razvita. Železniško omrežje je dobro in gosto razpredeno. Ukrajina ima kritično pomanjkanje vagonov, ki so jih v časih privatizacije prodali oligarhom ali pa razrezali za staro železo. Avtomatizacija upravljanja prometa po železnici je na ročnem nivoju. Za varnost je slabo poskrbljeno.

Cestno omrežje se je v zadnjih desetih letih razvejalo in obnovilo. Žal pa ceste zahtevajo velika sredstva v obnovo zaradi slabe in nekvalitetne gradnje.

Javni prevoz je razvejan. Kvaliteta avtobusnih prevozov je nizka zaradi cene storitve. Cena se prilagaja kupni moči prebivalstva. Avtobusni, tramvajski prevozi in metro so domicil mestnih oblasti. Poleg tega v mestih operirajo še lokalni avtobusni prevozniki z minibusi. Ti velikokrat organizirajo prevoze med regijskimi središči. Vsa regijska središča imajo letališča in med večino izmed njih potekajo lokalni in mednarodni prevozi. V državi deluje več letalskih prevoznikov.

## **4 SWOT ANALIZA PRINTBOXA NA UKRAJINSKEM TRGU**

SWOT analiza oziroma PSPN matrika je najpogostejše in najbolj popularno orodje za analiziranje poslovnega okolja, tako znanstvenega kot tudi poslovnega. Pri SWOT analizi se osredotočimo na štiri dejavnike (prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti), ki vplivajo

na poslovanje. SWOT analiza je pomoč poslovodstvu pri strateškem odločanju, gradnji strategije in programskem planiranju (primernost programa, storitve ali izdelka na določenem trgu).

Na začetku SWOT analize razmejimo prednosti/slabosti od priložnosti/nevarnosti. Na prednosti in slabosti vplivajo notranji dejavniki, na priložnosti in nevarnosti pa zunanji. Razlika med njima je v načinu prilagajanja, ukrepanja. Notranji dejavniki so posledica in območje našega lastnega vplivanja. Posledice in nevarnosti so dejavniki zunanjega območja, v katerega z našo dejavnostjo vstopamo. Na tem zunanjem območju nimamo neposrednega vpliva, zato se razmeram prilagajamo in se trudimo maksimalno izkoristiti situacijo v svoj prid.

Uspešnost podjetja je v fleksibilnosti, njegovi zmožnosti prilagajanja in odreagiranja na zunanje in notranje dejavnike ter se izogniti nevarnostim. Pravilna in natančna določitev in opredelitev vseh dejavnikov (prednosti/slabosti, priložnosti/nevarnosti) bo analizo naredila dobro. Dobra analiza pa bo strategijo podjetja pravilno usmerila. Končna strategija je zgrajena na prednostih. V njej odpravimo vse pomanjkljivosti in vgradimo priložnosti. Omenimo vse nevarnosti, se jim izognimo ali pa jih nevtraliziramo. Oblikujemo več strategij:

- SO strategijo, ki temelji na prednosti in izkoriščenih priložnostih.
- WO strategijo, kjer omenimo ter omejimo slabosti in izkoristimo priložnosti.
- ST strategijo, kjer identificiramo, katere prednosti nam pomagajo pri premagovanju in izogibanju nevarnosti.
- WT strategijo, kjer na osnovi podatkov izdelamo izjemno konservativni načrt, s katerim preprečimo, da bi se naše slabosti realizirale zaradi pretečih nevarnosti.

*Tabela 6: SWOT matrika blagovne znamke Printbox na ukrajinskem trgu*

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
- Inovativnost - Cena tiska - Inovativni dizajn - Vlaganje v know-how	- Kapital za širitev - Lokacija proizvodnje
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
- Lokalna širitev - Število potencialnih uporabnikov - Dolgoletna prisotnost na trgu - Širitev v druge oblasti »mesta« - Povečanje števila kioskov	- Prisotnost korupcije in politični zakoni - Emigracija mlajše populacije - Način poslovanja

S pomočjo PSPN analize bom v naslednjih poglavjih bolj podrobno opisal vse štiri aspekte matrike.

Prednosti, ki izhajajo iz samega podjetja in predstavljajo neotipljive sestavine, organizacijske elemente, zaposlene in proizvod zaposlenih, kot je know-how, in inovativnost ... Večina prednosti izhaja iz vodstva in proizvodnega potenciala podjetja v Sloveniji, s pomočjo katerih ima bodoče poslovanje v Ukrajini start-up prednosti že v začetku.

Slabosti so del podjetja. Večina slabosti se tiče izrecno Ukrajine in bodočega poslovanja v Ukrajini. Poslovanje podjetja, start-up, ki se bo v Ukrajini v prihodnosti soočilo z zgoraj naštetimi slabostmi. Tem se je moč izogniti s pravilno strategijo v samem začetku poslovanja podjetja in s pravilno strategijo vstopa na trg ter s časom, ko začne podjetje uspešno poslovati.

Naslednja dva aspekta matrice oz. skupini sta priložnosti in nevarnosti, ki nista neposredna aspekta podjetja in jih ponuja okolje, zato ju obravnavamo ločeno. Trženjska strategija in strategija vstopa na trg sta ključna elementa pri potencialnih priložnostih. Večina nevarnosti je v Ukrajini nekaj povsem banalnega in vsakdanjega. Glavni vzrok za to sta politika in nepravilno politično vodenje. Temu se ne da izogniti, lahko pa se s pravilnim vodenjem in znanjem mentalitete ter socialnega okolja spremenimo v povsem normalno poslovanje, le da se bo to nekoliko razlikovalo od našega (slovenskega) in bo prilagojeno, adaptirano domačim razmeram.

## **5 STRATEGIJA VSTOPA PRINTBOXA NA UKRAJINSKI TRG**

### **5.1 Izbira trga**

Strategija prodaje »Printboxa« v Ukrajini in cilji, ki jih želi podjetje doseči, so odvisni od samega matičnega podjetja in finančne sposobnosti financirati tak zalogaj. Podjetje mora za osvojitve tako velikega in zahtevnega trga imeti zadostno velike proizvodnje kapacitete, zadostno količino rizičnega kapitala, ki ga lahko investira v trg, ter zadostno število izobraženih in izkušenih kadrov, ki bodo kvalitetno spremljali razvoj in ga tudi upravljali. Ukrajinski trg je v zadnjih dvajsetih letih izjemno napredoval iz postsovjetskega do normalnega evropskega trga. Velikost trga je magnet za vse svetovne proizvajalce. Podjetje Print boks, d. o. o., je proizvodno podjetje, ki večino svojih proizvodov trži v lastni režiji, del proizvodnje pa prodaja. Podjetje se je odločilo, da vstopi na ukrajinski trg z enakim načinom dela in ponudbe, kot ga imajo v Sloveniji. To pa pomeni poiskati možnosti za postavitve lastnih »Printbox« kioskov in prodajati enote končnim kupcem, kjer ni mogoče organizirati kioskov.

Pred postavitvijo modela poslovanja v Ukrajini je potrebno poznati model poslovanja v Sloveniji. Podatke o načinu poslovanju sem dobil od solastnikov podjetja PRINT BOKS prodaja in storitve, d. o. o. Na osnovi informacij o poslovanju podjetja v Sloveniji (AJPES – JOLP) sem izračunal prihodke (prihodke od prodaje enot, prihodke od najema enot in druge prihodke). Prodaja Printboxov v Sloveniji ne bi smela biti primerljiva s prodajo v Ukrajini, saj je trg nekajkrat večji. Ta prodaja je pogojno primerljiva s prodajo v mestu Kijev, čeprav

ima ta petkrat večji potencial od cele Slovenije. Prodaja v Sloveniji je lahko le indikator minimalne prodaje v Ukrajini ali multiplikator določanja minimalnih prodajnih rezultatov.

**Trgovinsko pravne razmere.** Pravni sistem Ukrajine se ne razlikuje od slovenskega toliko, da ga z normalnimi znanji ne bi razumeli. Ker je država v fazi evropskih integracij, aktivno prilagaja zakonodajo in pravni red evropskim normativom. Država ima razvejano trgovinsko dejavnost. V državi delujejo vsi poznani distribucijski sistemi. Za podjetje Print boks je pomemben razvejan in zelo razširjen sistem izobraževanja. V mislih imam veliko število ustanov (fakultet, srednjih šol). Birokratska tehnološka zaostalost (v državi ni e-uprave) še povečuje potrebo po tiskanih dokumentih in potrdilih, ki so uporabniku potrebna, na vsakem koraku. Poleg postavitve Printbox kioskov na fakultetah, upravnih enotah lahko izberemo kot potencialno lokacijo trgovska središča. Trgovska središča so ogromna in v njih je ogromno ljudi.

**Konkurenčni položaj podjetja in konkurenca** na tako velikem trgu sta nična. Unikatnost pristopa do uporabnika in tehnološke rešitve ter prednosti izdelka postavljajo podjetje Print boks daleč pred konkurenco, če jo tako sploh lahko imenujemo. Primerljiva konkurenca je lahko le fotokopirnica, ki pa za svoje delo potrebuje veliko več prostora in ljudi. Postavitev kioska pa je mogoča v centru dogajanja, kjer sta fluktuacija ljudi in potreba ljudi po tej storitvi največji.

Organizacija prodaje in način poslovanja v Ukrajini upošteva zaradi velikosti trga potencial, mentaliteto in možnost ustvarjenega dobička glede na vložek. Možni načini vstopa na ukrajinski trg so:

- **z direktnim izvozom.** Kot je zgoraj omenjeno, je potrebno v podjetju angažirati agenta, ki bo v Kijevu poiskal potencialne kupce, ki bi končne izdelke kupili in jih tržili za lastne potrebe. Prednosti so, da podjetje investira le sredstva potrebna za raziskavo trga in njegovih potencialnih kupcev, te kupce obišče in jih ustrezno marketinško obdela. Kupci se potem sami odločajo o nabavi izdelkov. Slabosti so povezane z mentaliteto. Ko boste potencialnemu kupcu, ki je lahko tudi obstoječa fotokopirnica v bližini, predstavili koncept, bo sam začel razvijati podoben program ali iskati konkurenčen produkt na svetovnem trgu. Druga slabost je kupna moč potencialnih kupcev in želja po investiranju. Seveda je poleg fotokopirnic še veliko drugih zanimivih potencialnih kupcev. Ti kupci so podjetja, ki postavljajo avtomate z napitki in hrano na javnih mestih, lastniki objektov, podjetja za vzdrževanje teh objektov in drugi, ki sodelujejo in opravljajo dejavnosti v teh objektih. Obstaja pa še zadnja vrsta kupcev. To so uvozniki in prodajalci računalniške in fotokopirne opreme. Glede na velikost trga, ki ga pokrivajo in velike količine opreme, ki jo prodajo, bodo od dobavitelja zahtevali nizke cene in ugodne plačilne pogoje. Če jih podjetje prepriča v unikatnost svojih izdelkov, tehnološko naprednost in uporabnost, bo pozicija prodajalca močnejša. Slabosti direktne prodaje so v organiziranosti in stroških poprodajne aktivnosti. Oprema, kot je Printbox, zahteva dnevno vzdrževanje, redno vzdrževanje in izredna popravila. Poleg tega je potrebno organizirati še IP-podporo z vsemi delujočimi enotami in jih povezati med seboj. Podjetje mora v pogovorih s

potencialnimi kupci oceniti vrednost šolanja, uvajanja in tehnične podpore kupcu. Opozoril bi na možnost komunikacijskih ovir med sodelujočimi.

- **s franšiznim sistemom.** Razlike v načinu iskanja in opredeljevanja potencialnih kupcev v primerjavi z direktnim izvozom ni. Glavna razlika je, da je potrebno pri predstavitvi poleg tehnološkega opisa, uporabnosti izdelka še razložiti način delovanja franšiznega sistema. Dolgoročnosti sodelovanja s potencialnimi kupci franšizni sistem ne bo prinesel, ker se lastništvo podjetij v Ukrajini hitro spreminja, ker so pravne podlage za izterjanje franšiznih premij preohlapne in jih je možno zaobiti in ker je potrebno vzpostaviti dodatno kontrolo nad poslovanjem. Franšizni sistem vsebuje tudi poglavje o vzdrževanju opreme. Problemi so enaki kot pri direktni dobavi.
- **s skupnim podjetjem.** Vsi potencialni kupci v zgornjih poglavjih so možni partnerji za ustanovitev skupnega podjetja. V prejšnjih poglavjih je opisano, da se dolgoročno sodelovanje ustvarja na osnovi dolge poti preverjanja in sodelovanja s partnerji. Vezi med partnerji se ustvarijo po dolgem času sodelovanja. Prav tako postopoma raste stopnja zaupanja med njima. Tako da podjetje, ki ima šele namen vstopiti, ne more računati na zanesljivega, vsaj ne preverjenega in lojalnega partnerja,
- **lastnim podjetjem.** Finančno in organizacijsko najbolj zahtevna oblika vstopa na trg. Prinaša najbolj zanesljiv rezultat in največji dobiček podjetju. Podjetje samostojno dnevno prilagaja strategijo poslovanja. Hitro reagira na motnje. Samostojna ekipa nima jezikovnih težav s kupci in uporabniki. Dobro poznavanje trga in navad lahko izredno pospeši čas uvajanja. Čas pa je pomemben, saj ko bosta ideja in izdelek predstavljena širšemu krogu kupcev, bodo potencialni konkurenti začeli iskati in prodajati podobne izdelke.

**Kupna moč** populacije, na katero se orientira podjetje, je enaka kot v Sloveniji. Lahko bi rekli, da je celo večja. Glede na stanje v državi lahko zagotovim, da je izobraževanje v Ukrajini daleč od brezplačnega. Zato je višješolsko izobraževanje privilegij bogatejših. V Ukrajini je 3,9 milijona študentov in dijakov, v Sloveniji pa je 169.000 študentov in dijakov (Ukrajinski in Slovenski statistični urad). To je 23-krat več. Osredotočenje na Kijev pomeni, da gre realno pričakovati okoli enega milijona študentske in dijaške populacije,

**Logistično okolje,** razvejanost in načini transporta v Ukrajini omogočajo dobavitelju izbiro najugodnejše in najhitrejše transportne poti. Od Slovenije do meje z Ukrajino je le sedemsto kilometrov. Od Ljubljane do Kijeva je 1.600 kilometrov. Za dostavo Printboxov ni potrebno organizirati samostojnih kamionskih transportov. Blago lahko pošljemo v Ukrajino po paketni distribuciji ali z zbirnimi transporti, ki jih organizirajo špediterska podjetja. Poleg tega med Ukrajino in Španijo ter Portugalsko poteka aktiven prevoz s kombiji. Dnevno gre v tej smeri preko Slovenije nekaj tisoč kombijev, ki jih je možno vključiti v sistem dostave Printboxov do Ukrajine.

**Informacijsko okolje** je razmeroma dobro razvito. Internetne povezave temeljijo na dobro razvejanem optičnem omrežju. Ponudnikov internetnih povezav je dovolj. Cene so sprejemljive in konkurenčne. Edina pomanjkljivost je v pomanjkanju 4G-mobilnega omrežja, ki je potreben za hiter prenos podatkov na mobilni telefon, kar pa ni ovira, saj



velika večina prostorov ponuja brezplačne Wi-fi povezave. Zaostalost, ki pa je prednost za Print boks, je, da Ukrajina nima elektronske povezave na nivoju državne uprave. Vsaka upravna enota potrebuje ogromno število natisnjenih dokumentov in potrdil. To pa je lahko velika prednost za razvoj podjetja in še ena dobra možnost za postavitve Printbox kioskov.

**Valutna tveganja in zavarovanje plačil** v Ukrajini so zelo velika in problematična. Podjetje se bo po lastni presoji odločilo za zaščito pred temi tveganji. Glede na to, da izdelek Printbox ni namenjen široki porabi in je nakup tega izdelka časovno daljši postopek, se lahko podjetje v prvi vrsti zaščiti z devizno klavzulo v prodajni pogodbi, kjer se kupnina obračuna na dan plačila po menjalnem tečaju za podjetja. Trenutnih omejitev za nakup deviz ni. Če bi se omejitve v prihodnosti zopet uvedle, se v isti pogodbi omeni, da kupec kompenzira razliko in stroške nakupa deviz do zneska v EUR, dogovorjenega v pogodbi. Predviden obseg posla ne zahteva drugih oblik zavarovanja, saj je posel za vsako enoto posebej pod nadzorom od začetka do konca. Ni zalog v domači valuti in ni predvidene prodaje z odlogom plačila.

## **5.2 Strategije vstopa podjetja na ukrajinski trg**

Strategija, ki jo predlagam, je klasična in prilagojena možnostim, ki jih matično podjetje ima v proizvodnji in financah. Predlagana strategija ima vgrajen časovni mehanizem postopnega širjenja in temelji na organizaciji lastnega podjetja. Podjetje se bo ukvarjalo z najemom Printbox kioskov in s prodajo enot, ki jih bo v času uporabe tudi pogodbeno vzdrževalo. Za kvalitetno organizacijo prodaje in poprodajnih aktivnosti je potrebna enaka struktura kot v Sloveniji.

Vstop na trg bi bil postopen. Za začetek Kijev, nato Kijevska regija, Lvov, Dnepropetrovsk in tako naprej. Kijevska regija s površino 28 tisoč kvadratnih kilometrov ima milijon sedemsto tisoč prebivalcev. V glavnem mestu Kijev živi tri milijone ljudi in dva milijona priseljencev. Mesto je znano univerzitetno mesto in poslovni center države. Možnosti za uspeh so izjemne. Že samo mesto Kijev je ogromen izziv.

V nadaljevanju bi po regijah iskali trgovske predstavnike, ki bi iskali kupce in mesto za postavitve »Printbox« kioskov. Prednost imajo regije, kjer so razvita univerzitetna središča in poslovni centri.

Trgovski predstavniki so zopet časovno vezani na razvoj prodaje. V začetku so to lahko komercialisti na terenu. Kasneje jih je potrebno preobraziti v strukture, ki bodo samostojno funkcionirale in nudile poprodajne aktivnosti. Včasih se hčerinsko podjetje lastniško vključi v take strukture zaradi lažjega nadzora in boljših možnosti odkupa deleža pri prevzemu. Rast strukture podjetja se sprotno prilagaja rezultatom, ki jih podjetje dosega.

## **6 TRŽENJSKA STRATEGIJA PRINTBOXA NA UKRAJINSKEM TRGU**

Trženjska strategija je maketa – model organizacijske strukture vstopa na tuje tržišče, v danem primeru v Ukrajino, ki točno opisuje način vstopa, aktivnosti, prednosti in nevarnosti. Maketa vsebuje tudi stroškovnik in predviden obseg prodaje Printboxov za določilo točke preloma »break-even point«.

Letni prihodki od prodaje podjetja Print boks, d. o. o., v letih 2013 in 2014 se gibljejo okoli 320.000 EUR (AJPES – JOLP). Omenjeno podjetje ima v Sloveniji postavljenih 70 samostojnih Printbox kioskov, ki jih ljudje uporabljajo za tiskanje kopij. Ta oprema prinaša polni dohodek od oktobra do junija meseca v času študijskega leta, saj je oprema večinoma v najemu blizu fakultet. Drugi meseci prinesejo zmanjšan obseg prodaje. V podjetju so zaposleni vzdrževalci na terenu (en vzdrževalec na 100 enot v najemu), računovodja, vzdrževalec IP-kode in direktor. Podjetje ocenjuje materialne stroške vzdrževanja na 120 EUR mesečno. Poleg stroškov poslovanja je podjetje podalo še nabavno ceno izdelka in lastno ceno ene kopije. V stroških poslovanja so zajete najemnine prostorov in najemnine za postavitev Printboxov.

## **6.1 Organizacija distribucije, prodaje in trgovske strukture v Ukrajini – Strategija prodaje**

Pristop k organizaciji distribucijske, prodajne in trgovske strukture je različen od slovenskega zaradi teritorialne velikosti trga, posebnosti in razvitosti. Vstop na trg je odvisen od strategije poslovanja matičnega podjetja in posledično od vprašanja, kaj si podjetje želi od tako velikega trga in kaj je zato pripravljeno storiti. Mnoga slovenska podjetja se lotijo tako velikega trga z minimalnimi stroški in še manjšimi aktivnostmi, neorganizirano in brez izdelane perspektive, strategije in izdelanega cilja. Mnogim je dovolj, da lastne presežke ali delno nezapolnjene proizvodne kapacitete zapolnijo z enkratnimi prodajami. Takšno početje je dolgoročno pogubno in neperspektivno. Tuji (ameriški in evropski) proizvajalci (danes jih imenujemo »globalisti«) se odločijo za vstop na takšen trg na osnovi skrbne analize in po tehtanju med ponujenim in pričakovanji. Prehod od enega do drugega se imenuje investicija v tuj trg. Vsa zveneča imena, kot so Bosch, P&G, Henkel, Sadolin, Knauf so se za vstop na nov trg odločili na enak način.

Vsi tujci, ki so začeli s poslovanjem v Ukrajini, so se odločili za večnivojski veleprodajni model prodaje in promocije. Hčerinsko podjetje skrbi za organizacijo prodaje in poprodajnih aktivnosti po vsej državi. Uvaža in distribuira blago do regijskih predstavnikov – naročnikov. Predstavništvo ima podobno nalogo kot hčerinsko podjetje, le da ne sodeluje pri prodajah. Podjetje Gorenje dolga leta dela s predstavništvom, katerega naloga je koordinacija med naročniki in matičnim podjetjem. Ukvarjajo se z organizacijo reklam in promocij. Regijski predstavniki naročajo izdelke v matični tovarni v Sloveniji.

Ta dva koncepta, predstavništvo in glavni uvoznik, imata vsak zase prednosti in slabosti. Večina tistih, ki se resno lotijo ukrajinskega trga, naredijo lastno organizacijsko strukturo, ki kompletno nadzira ves potek prodaje. Nadzor nad organizacijo prodaje, poprodajno aktivnostjo, marketingom, pravno podporo, spremljanjem dogajanja na finančnem in političnem področju lahko kvalitetno izvedejo le sodelavci lastnega podjetja. Še posebej je to pomembno za tiste proizvajalce, ki morajo imeti stalno zalogo materiala zaradi hitrega odziva na potrebe na trgu. Na novih trgih je prav zaloga in hiter odziv na povpraševanje ključen dejavnik za preboj.

Nadaljnji razvoj organizacije prodaje po regijah predvideva, da se organizirajo pogodbene podstrukture lokalnih zainteresiranih partnerjev iz skupine potencialnih kupcev ali pogodbenih vzdrževalcev. Podjetja z velikim vstopnim kapitalom začnejo po sedmih letih, lahko pa že v začetku, lokalne strukture menjati z lastnimi zaradi večanja lastnih zaslužkov. Pri tem ni pogoj le velik vstopni kapital, ampak predvsem zaupanje v lastni uspeh in prepoznavnost – potencial blagovne znamke, ki se je gradil globalno.

Regijska struktura ima lahko še svojo podstrukturo, ki je odvisna od same regije ali od blaga ali storitve.

Vse prodajne podstrukture zmanjšujejo razliko v ceni (RVC) podjetja (matičnega ali hčerinskega). Vendar dobro organizirana podstruktura prinese velike količinske skoke v prodaji, prepoznavnost, večja vrednost blagovne znamke, ceno in končni rezultat.

V omenjenem primeru bi »Printbox« organiziral prodajno strukturo na naslednji način:

- Hčerinsko podjetje (enaka sestava kot v Sloveniji), ki skrbi za prodaje, najeme, poprodajne in vzdrževalne aktivnosti, promocije, reklamo, certificiranje itd.
- Regijski predstavnik. To je samostojni podjetnik, ki je lokalni predstavnik in prodajalec. Njegova naloga je najti kupca in se dogovoriti o prodaji. Tehnična in druga podpora je podana s strani hčerinskega podjetja. Zaradi pocenitve vzdrževanja (razdalje med mesti) se lahko v regijah poišče pogodbenega vzdrževalca.

Glede na to, da sem se dobro spoznal z načinom dela in s samim produktom »Printbox«, da imam ustrezne informacije slovenskih podjetij, ki so delovala in ki delujejo v Ukrajini, menim, da je to optimalna struktura za vstop.

Hčerinsko podjetje bi sicer lahko zamenjali s predstavništvom. V njem bi lahko zaposlili tudi lokalne ljudi ali lastne. Vendar bi potrebovali dosti daljši odzivni čas za organizacijo prodajne mreže in za postavitev »Printbox« kioskov.

## **6.2 Strategija prodaje Printboxov in cilj**

Strategija podjetja naj se prilagodi cilju. Cilj pa je vezan na velikost samega trga in možnosti, da matično podjetje doseže prodajne količine, ki jih v Sloveniji ne bi nikoli. Če je analiza bilance poslovanja podjetja Print boks, d. o. o., pokazala točko preloma pri količini X, je v modelu poslovanja na ukrajinskem trgu točka preloma nižja zaradi nižjih stroškov poslovanja.

Če je tržišče v Sloveniji omejeno na desetkratnik trenutne prodaje in najema enot, je cilj prve stopnje vstopa na trg Ukrajine samo v mestu Kijev omejen na stokratnik prodaje in najema v Sloveniji.

Cilj podjetja mora biti, da se v roku enega leta delovanje njihovega ukrajinskega podjetja približa vsaj na 50 % slovenskega, v naslednjem letu pa to številko dvakrat preseže (200 enot v najemu in 60 prodanih enot). Razvoj in rast prodaje pa sta v prihodnje neomejena.

Največja poslovna priložnost je velikost trga. Navade kupcev so podobne navadam v Sloveniji. Ker javna uprava nima elektronske podpore v poslovanju, se povečuje ciljna skupina ljudi.

Nevarnosti so v finančni nestabilnosti in valutnih tveganjih, ki pa se jim da izogniti s pravilno sestavljenimi pogodbami o nakupu ali najemu. Mogoče bi bilo potrebno vključiti v stroške še zavarovanje opreme pred krajo in poškodbami.

### **6.3 Oblikovanje prodajne in veleprodajne cene**

Oblikovanje prodajne cene je odvisno od strategije oziroma odločitve podjetja, na kakšen način bo poslovalo. Predlagani način organizacije temelji na predpostavki, da so prodajne cene v Sloveniji in Ukrajini enake. Na enak način se bodo oblikovale tudi veleprodajne cene.

Printbox je oprema, ki spada v skupino tiskalnikov in kopirnih naprav (in skenerjev). Po nomenklaturi TARIC je za Printbox primerna tarifna številka 8443 31 20 – stroji, katerih glavna funkcija je digitalno kopiranje, ki se uporabljajo za kopiranje, skeniranje izvornika in tiskanje kopij z elektrostatičnim tiskalnim strojem. Carinska stopnja po tej tarifi je 0 %. Stroški špediterja znašajo 3 % in stroški carinskega pregleda 1 % od vrednosti opreme. Transportni stroški ne predstavljajo vrednosti večje od 10 % (Taric).

Vse carinske stopnje in trgovinski ukrepi, povezani z uvozom ali izvozom neke vrste blaga, so zbrani v podatkovni bazi TARIC, ki je neke vrste delovna carinska tarifa v elektronski obliki. TARIC je orodje carinskih organov, ki je javno dostopno tudi drugim uporabnikom. Uvozniki in izvozniki lahko za svoje blago s pomočjo TARIC izračunajo višino uvoznih dajatev in ugotovijo, ali je predmet ukrepov trgovinske politike.

Matično podjetje proda svojemu ukrajinskemu podjetju opremo s 50 % rabatom glede na slovensko maloprodajno ceno. Od tega rabata podjetje porabi največ 15 % za prevoz, stroške carinskega postopka, skladiščenje in dostavo. Minimalni zaslužek ukrajinskega podjetja pri prodaji Printboxov je 30 % od njegove prodajne vrednosti. V maketi poslovanja je prikazan poslovni učinek predlagane strukture in oblikovanja predlagane cenovne politike.

Prodajna cena ene kopije iz najete opreme je povprečje prodajne cene slovenskega podjetja. V maketi je upoštevana enaka povprečna cena.

### **6.4 Promocija**

Ni izdelka na svetu, ki bi se prodajal brez promocije. Ravno sredstva in primerno organizirana promocija so ključni za doseganje dobrih rezultatov. Sredstva za promocijo v večini primerov omogoči proizvajalec neposredno ali posredno. Podjetje Print boks je v strategiji opredelilo 10 % znesek od dohodka kioskov (tiskanje in skeniranje kopij na najetih napravah) za reklamiranje in promocijo svoje dejavnosti.

Promocijske aktivnosti so v prvem letu omejene na direktni marketing. Vezane so na izdelavo brošur in reklamnega materiala v domačem jeziku. Promocija je deljena na končne kupce naprav in na uporabnike najema naprav in njenih storitev. Ko bo podjetje že postavilo določeno število začasnih – testnih Printbox kioskov, bo s promocijskimi akcijami, karticami s popusti in podobnimi akcijami pospešilo priljubljenost in potrebo po taki

storitvi. Prav začetna promocijska aktivnost je pri ukrajinskih kupcih odločilna pri oceni smiselnosti sodelovanja s poslovnim partnerjem. Z večanjem števila enot v najemu se lahko direktna promocija zmanjšuje in preusmeri na promocijo na sejnih in podobnih prireditvah.

Začetna promocija vključuje tudi internetno podporo. Potrebno je izdelati internetno stran v domačem jeziku. Stran bo vsebovala informacijo za končne uporabnike kioskov in za kupce novih naprav. Poleg ta bo na osnovi mreže razpoložljivih kioskov pri kupcih (najemnikih) ustvarila interes za sodelovanje tudi v drugih regijah.

### **6.5 Zavarovanje plačil in financiranja**

Pri vstopu na nove nepoznane trge se vsa podjetja srečujejo z zavarovanjem plačil. Najboljše zavarovanje plačila je predplačilo. Vendar pa zahteva po predplačilu direktno vpliva na konkurenčnost predlaganega produkta. Velika podjetja imajo ogromno prednost v tem, da svoje prodaje ustrezno financirajo v obliki odloga plačil, konsignacijami (blago je last prodajalca do trenutka prodaje), leasingi, krediti. Sposobnost financiranja je trikratni učinek promocijskih dejavnosti. Še posebej je izrazita pri novih nepoznatih produktih, kjer rajonski prodajalci ne želijo vlagati obratnih sredstev v produkte za nadaljnjo prodajo. Še posebej očitno je to pri trgovskih verigah, ki zahtevajo od 90- do 180- ali večdnevni odlog plačila.

Delo na tujih trgih in s tujimi poslovnimi partnerji največkrat zavarujemo preko izvozne banke ali zavarovalnic, ki se s takšnimi posli ukvarjajo. Meja med različnimi vrstami tveganj je pogosto zabrisana: nekomercialna (politična, gospodarska) tveganja, ki lahko posredno vodijo do komercialnih, še posebej v bolj rizičnih državah, zato je v teh primerih za podjetja koristno vseobsegajoče kritje pred tveganji neplačil. Zavarovalnice krijejo nekomercialna in komercialna tveganja.

Predlagani sistem poslovanja predvideva plačila ob prevzetju. Pravna pomoč pri sestavi prodajnih pogodb mora omogočiti podjetju zadostno zavarovanje pred valutnimi nihanji. Določila v prodajni pogodbi določajo tudi rok plačila pred prevzetjem. S temi določili podjetje omeji valutna in plačilna tveganja na minimum.

### **6.6 Ocena investicije prve stopnje vstopa na trg Ukrajine**

Podjetje Print boks je v svoji strategiji določilo naslednje parametre za delovanje na trgu. Maloprodajna cena izdelkov in storitev je enaka ceni izdelkov v Sloveniji. Organizacijska struktura je enaka organizacijski strukturi v Sloveniji. Cene plač zaposlenih so prilagojene plačam v podobnih tujih podjetjih v Ukrajini. Podjetja s tujim kapitalom bolje plačujejo zaposlene, ker od njih pričakujejo boljšo učinkovitost. V podjetjih z domačim kapitalom so plače za 30 % nižje.

Vsi stroški za podjetje na ukrajinskem trgu so:

- Stroški registracije podjetja	1.500 €
- Ustanovni kapital	500 €
- Davčna številka, carinska številka	0 €
- Registracija izdelka pri organu za standardizacijo	500 €

Drugi stroški poslovanja, število potrebnih zaposlenih, njihove plače, prodajne cene, dosežena razlika v ceni so za podjetje Print boks, d. o. o., prikazani v obliki tabele (v dodatku). Ker so podatki v tabeli poslovne narave, je prikaz le-teh dovoljen le s soglasjem vodstva omenjenega podjetja.

Podjetje Print boks, d. o. o., lahko v tabeli vidi točko preloma (v dodatku). Če predpostavimo, da je v prvem letu poslovanja možno narediti najmanj 50 % realizacije v Sloveniji, bo podjetje lahko ocenilo obseg potrebnih sredstev za vstop na ukrajinski trg. V nadaljevanju smo upoštevali dejstvo, da ob upoštevanju podane strategije vstopa, še posebej promocijske aktivnosti, lahko podjetje obseg poslovanja najmanj podvoji. Kar pomeni, da je ukrajinsko podjetje sposobno v drugem letu poslovanja na ukrajinski trg plasirati dvakrat toliko enot, kot jih plasira matično podjetje.

## **SKLEP**

V magistrskem delu je bil podrobno opisan razvoj podjetja Print boks na ukrajinskem trgu. Za uspešen opis razvoja širitve dejavnosti podjetja je pomembno dobro razumevanje o trenutnem obratovanju podjetja Print boks, d. o. o., v Sloveniji. Magistrska naloga se naslanja na pridobljene izkušnje iz časa osemletnega izobraževanja v Ukrajini, na mnoge pogovore z izkušenimi poslovneži, ki imajo veliko izkušenj z mednarodnim poslovanjem, in na strokovno literaturo. V Ukrajini sem lahko iz prve roke videl, na kakšen način ukrajinsko šolstvo, univerze in druge izobraževalne ustanove delujejo, in še posebej pomembno za to nalogo, v kakšnem številu. Skozi nalogo je bil opisan pomen mednarodnega trženja in pomembnost trženja za strategijo podjetja. Tukaj govorimo predvsem o pomenu analiz, ki so pomembne za podjetje, ki vstopa na tuji trg, kot sta analizi PEST in SWOT. Po splošno predstavljeni informaciji v uvodu naloge o mednarodnem trženju in strategiji ter panogi tiskanja je bilo skozi magistrsko nalogo podrobno opisano ukrajinsko okolje. Temu sledi podrobno prikazana PEST analiza, ki opisuje politično-pravno, ekonomsko, socialno-kulturno oziroma demografsko ter tehnološko okolje velike ukrajinske države. Sledi ji tudi SWOT analiza ukrajinskega okolja z veliko konkurenčno prednostjo in s pravim pristopom k trgu in tudi malo nevarnosti. Določenim nevarnostim se v Ukrajini ni moč izogniti, lahko pa s pravilnim poznavanjem mentalitete, socialnega okolja in vodenjem povsem normalno poslujemo. Glavna dejavnika za to sta politika in nepravilno politično vodenje, kar pa je za ukrajinske razmere nekaj povsem vsakdanjega. Da je bilo moč opisati strategijo vstopa na novi trg in narediti podrobno analizo poslovanja v novem podjetju, je bilo najprej potrebno analizirati slovenski trg in poslovanje podjetja Print boks, d. o. o. S pomočjo vseh podatkov in analiz sta bili podani strategija vstopa na ukrajinski trg ter ocena nadaljnjega poslovanja,

dobičkonosnosti in ogromnega potenciala. Iz narejenih tabel poslovanja je razvidno, da je ukrajinsko podjetje sposobno v drugem letu poslovanja na ukrajinskem trgu plasirati dvakrat toliko enot, kot jih plasira matično podjetje. Kar pomeni dvakrat toliko dohodkov in seveda dobička. Pristop k organizaciji distribucijske, prodajne in trgovske strukture je različen od slovenskega zaradi teritorialne velikosti trga, posebnosti in razvitosti. Prav to je tudi bil cilj magistrskega dela in hipotez. Izpostavil bi dejstvo, naj se strategija podjetja prilagodi cilju. Cilj pa je vezan na velikost samega trga in možnosti, da matično podjetje doseže prodajne količine, ki jih v Sloveniji ne bi nikoli.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence (AJPES), Javna objava letnih poročil. Najdeno 1. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/>
2. Birch, 1993; Antončič & Zorn 2004; Audretsch & Keilbach, 2004, Timmons & Spinelli, 2006, v Kocjančič & Bojnec, 2013, str. 163
3. Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. United Kingdom: Copyright Licencing Agency Ltd.
4. Boyce, T. (2003). *Project risk management: the commercial dimension*. London: Thorogood.
5. Bregar, L. (2009a). Pest analiza – I. Del. Najdeno 10. februarja 2015 na spletnem naslovu [http://studentski.net/gradiva/ulj\\_ekf/up1/statisticna-analiza.html?r=ulj\\_ekf\\_up1\\_sta\\_sno\\_pest\\_analiza\\_01\\_\\_1\\_del.pdf](http://studentski.net/gradiva/ulj_ekf/up1/statisticna-analiza.html?r=ulj_ekf_up1_sta_sno_pest_analiza_01__1_del.pdf).
6. Bregar L. (2009b). Pest analiza II. Del. Najdeno 10. februarja 2015 na spletnem naslovu [http://studentski.net/gradivo/ulj\\_ekf\\_up1\\_sta\\_sno\\_pest\\_analiza\\_01\\_\\_2\\_del?r=1](http://studentski.net/gradivo/ulj_ekf_up1_sta_sno_pest_analiza_01__2_del?r=1)
7. Bregar, L. (2009c). Pest analiza – IV. Del. Najdeno 10. februarja 2015 na spletnem naslovu [http://studentski.net/gradivo/ulj\\_ekf\\_up1\\_sta\\_sno\\_pest\\_analiza\\_01\\_\\_4\\_del?r=1](http://studentski.net/gradivo/ulj_ekf_up1_sta_sno_pest_analiza_01__4_del?r=1).
8. Bregar, L. (2009d). Pest analiza – III. Del. Najdeno 10. februarja 2015 na spletnem naslovu [http://studentski.net/gradivo/ulj\\_ekf\\_up1\\_sta\\_sno\\_pest\\_analiza\\_03\\_\\_4\\_del?r=1](http://studentski.net/gradivo/ulj_ekf_up1_sta_sno_pest_analiza_03__4_del?r=1).
9. Business studies Online. (2014). Social factors. Najdeno 10. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.businessstudiesonline.co.uk/AsA2BusinessStudies/TheoryNotes/2871/3Hr/PDF%20Non%20Print/09%20SLEPT%20Analysis.pdf>
10. Business Case studies. (2014). External environment theory. Najdeno 1. marca 2015 na spletnem naslovu <http://businesscasestudies.co.uk/mccain-foods/how-mccain-responds-to-changes-in-the-external-environment/slept-analysis-and-social-factors.html#axzz3Gu8VPZPo>
11. Business leadership management. (2013). Managing the Life of Your Business and the Business of Your Life. Najdeno 3. marca 2015 na spletnem naslovu <https://businessleadershipmanagement.wordpress.com/2013/06/10/should-you-do-a-greenfield-investment-or-acquire-outright/>
12. Cateora, R. P., Gilly, M. C., & Graham, I. J. (2011). *International marketing*; Chapter 1: The Scope and Challenge of International Marketing: New York: The McGraw-Hill Companies.
13. Churchill, A.G., & Iacobucci, D. (2010). *Marketing Research Methodological Foundations*. USA: South-Western, Cengage Learning.
14. CIA- The World Fact Book (2014). Ukrajina, Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/up.html>
15. Coface. (2007). *The Handbook of Country Risk 2007-2008*. United Kingdom: Coface and GMB Publishing Limited.
16. *Comments*. Najdeno 5. julija 2013 na spletnem naslovu <http://comments.ua/>



17. Disher, B. (2013). Doing business and investing in Ukraine. Najdeno 15. decembra 2014 na spletnem naslovu [http://www.pwc.com/en\\_UA/ua/survey/2013/assets/ukraine\\_doingbusiness\\_2013.pdf](http://www.pwc.com/en_UA/ua/survey/2013/assets/ukraine_doingbusiness_2013.pdf).
18. Friedman, T., L.&Thomas L. (2000). *The Lexus and the Olive Tree*. New York: AnchorBooks.p. 469.
19. Dajatve v Ukrajini. Najdeno 26. marca 2015 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Ukrajina/Poslovanje/Dajatve\\_1214.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Ukrajina/Poslovanje/Dajatve_1214.aspx)
20. Doole, I. &Lowe, R. (2014). *International Marketing Strategy*. United Kingdom: Jeniffer Pegg.
21. Doole I., &Lowe R.(2001).*International marketing strategy*. New York : Thompson Learning, 454 str.
22. Dubrovski, D. (2004). *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
23. Dubrovski, D. (2000). *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
24. Global security. (2014). *Ukrainian language*. Najdeno 12. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.globalsecurity.org/military/world/ukraine/language.htm>
25. Harrison, A. (2011). International Entry and Country Analysis. United Kingdom: Formerly of Teesside University. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ekf.tuke.sk/files/TUKE%20Lectures%202011-12.pdf>
26. Hind, M. Arthur (1935). *An introduction to a History of woodcut*, Houghton Mifflin Co. 838 str.
27. Hofstede, F., Benedict, E.M.,& Wedel, M. S. (1999). International Market Segmentation Based on Consumer – Products Relation. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 1–17.
28. Farnalskiy, D. (2013). “B2B Guide to Ukraine”. Najdeno 25. januarja 2015 na spletnem naslovu [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66179/Farnalskiy\\_Denys.pdf?sequence=2](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66179/Farnalskiy_Denys.pdf?sequence=2)
29. IAASB. (2013). Mednarodne objave s področja obvladovanja kakovosti, revidiranja, preiskovanja, poslov dajanja drugih zagotovil in sorodnih storitev. [http://www.si-revizija.si/revizorji/dokumenti/msr/prirocnik\\_medn\\_objav/2009/razlagalni\\_slovar.pdf](http://www.si-revizija.si/revizorji/dokumenti/msr/prirocnik_medn_objav/2009/razlagalni_slovar.pdf).
30. Inventors. Najdeno 13. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://inventors.about.com/od/gstartinventors/a/Gutenberg.htm>
31. Irwin, T. (2012). Methods of exporting, and their pros and cons. Najdeno 25. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.tcii.co.uk/2012/10/30/methods-of-exporting-and-their-pros-and-cons/>
32. *Kalkulator plač 2015 Ukrajina*, ЗАРПЛАТНЫЙ КАЛЬКУЛЯТОР, Najdeno 25. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.payroll.com.ua/pro.php?lang=ru>
33. Keegan, J.W.,& Schlegelmilch, B. B. (2001). *Global Marketing Management. A European Perspective*. London: Pearson Education Limited.

34. Kocjančič, J., &Bojnec, Š. (2013). Intrapreneurship, Competition and Company Efficiency. *Managing Global Transitions*, 11(2), str. 161–179.
35. Kwintessential. (2014). *Ukraine – Language, Culture, Customs and Etiquette*. Najdeno 13. novembra 2014 na spletnem naslovu<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/ukraine.html>
36. Lascu, D.N. (2002). International Marketing Segmentation, Targeting, and Positioning. *faculty.washington.edu/giambatt/.../Lasclu\_Chapter\_07*
37. Londre, S. L. (2009). Marketing, IMC, Advertising, Promoting, Media and More. Najdeno 3. novembra 2014 na spletnem naslovu<http://www.londremarketing.com/documents/Nineps05122009.pdf>.
38. Litan, D., Mocanu, M. A., Olaru, S. & Apostu, A. (2010). Modern Information Technologies Used in Market Research. Najdeno 14. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2010/Merida/CIMMACS/CIMMACS-37.pdf>
39. Mednarodno gospodarsko sodelovanje, Najdeno 27. marca 2015 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Ukrajina/Mednarodno\\_gospodarsko\\_sodelovanje\\_6455.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Ukrajina/Mednarodno_gospodarsko_sodelovanje_6455.aspx)
40. *MINFIN, finančni portal*,Минфин, Najdeno 13. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://index.minfin.com.ua/index/salary/>
41. *MINFIN, finančni portal*,Минфин, Najdeno 13. februarja 2015 na spletnem naslovu<http://index.minfin.com.ua/index/tax/>
42. Ministrstvo za gospodarstvo. (2010). Program Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014. Najdeno 3. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/AKTUALNO/2010/Program%20internationalizacije%202010%20-2014.pdf>.
43. Ministrstvo za šolstvo Ukrajine, Najdeno 25. februarja 2014 na spletnem naslovu<http://www.mon.gov.ua/>
44. Needham Joseph (1985) *Science and Civilisation in China* Vol5-1 Chemistry and chemical technology paper and printing, Cambridge University press, 485 str.
45. »Ocena investicijske privlačnosti regij« Рейтинг інвестиційної привабливості регіонів (2013). Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, »Інститут за економіски razvoj in politično svetovanje«, 356 str.
46. Owen, David (2004). *Copies in Seconds: How a lone inventor and an unknown company created the biggest communication breakthrough since Gutenberg: Chester Carlson and the birth of the Xerox machine*. New York: Simon & Schuster, 306 str.
47. Pour, S.B., Nazari, K., Emami, M. 2013. The effect of marketing mix in attracting customers: Case study of Saderat Ban in Kermanshah Province. *African Journal of Business Management*, 7(34), 3272-3280.
48. Porter Michael E.(1985).*Competitive Advantage*, London: The Free Press, 712 str. (V ruščini)
49. Porter Michael E.(1980).*Competitive Strategy*. London: The Free Press, 557 str.

50. Porter Michael E.(2005).*On competition*, A Harvard business review book, Moskva, St. Peterburg, Kijev 602 str. (V ruščini)
51. Porter Michael E.(2008).*The five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harward Business Review, January 17 str.
52. Pred vstopom na tuje trge se je treba dobro pripraviti. Najdeno 25. januarja 2015 na spletnem naslovu[http://www.izvoznookno.si/Teme\\_tedna/Pred\\_vstopom\\_na\\_tuje\\_trge\\_se\\_je\\_treba\\_dobro\\_pripraviti\\_18246.aspx](http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Pred_vstopom_na_tuje_trge_se_je_treba_dobro_pripraviti_18246.aspx).
53. Predstavitev gospodarstva Ukrajine. Najdeno 25. januarja 2015 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Ukrajina/Predstavitev\\_drzave\\_4237.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Ukrajina/Predstavitev_drzave_4237.aspx)
54. Printbox Ukrajina, Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu<http://printbox.kiev.ua/>
55. Printbox Slovenija, Najdeno 22. februarja 2014 na spletnem naslovu<https://printbox.net/>
56. Pučko,D. (2003). *Strateško upravljanje*, Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
57. Pučko,D.(2008).*Strateški management1*, Ljubljana 202 str.
58. Pučko,D.(2006).Tomaž Čater, Adriana Rejc Buhovac, *Strateški management 2*, Ljubljana 176 str.
59. Rada Ukrajina, Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu<http://rada.gov.ua/>
60. Ricky W. Griffin & Michael W. Pustay (2006.): *International Business, A Managerial Perspective*, 1088 str. (V ruščini)
61. Roudna, J. & Kampf, R. (2010). Slept analysis of logistic centers operating in Chech Republic. Univerzity of Pardubice, Jan Partner Transport Faculty. Najdeno 15. avgusta 2014 na spletnem naslovu<http://logi.upce.cz/issues/2010-01/kampf-roudna.pdf>.
62. Segura, E., Pogarska, O., Ustenko, O., Kozyarivska, L. & Kasyaneno, S. (2009). Ukraine's Financial Crisis: Past, present and future. Najdeno 9. junija 2014 na spletnem naslovu<http://www.usubc.org/site/sigmableyzer-macroeconomic-reports/ukraine-s-financial-crisis-past-present-and-future>
63. SID BANKA. (2014). *Zavarovanje kreditov in investicij*.Najdeno 19. februarja 2015 na spletnem naslovu<https://www.sid.si/Zavarovanje-kreditov-in-investicij>.
64. Statistični urad Republike Slovenije, Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu<http://www.stat.si/index.asp>,
65. Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz blaga. Najdeno 20. marca 2015 na spletnem naslovu<http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=55&headerbar=20>
66. Statistični urad Ukrajine, Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu<http://www.ukrstat.gov.ua/>
67. Število študentov Slovenija, Najdeno 10. maja 2012 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=4680](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4680),  
[http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=4658](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=4658)
68. Število študentov Ukrajina, Najdeno 10. maja 2012 na spletnem naslovu[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/ptu\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/ptu_u.html),

- [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/znz\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/znz_u.html),  
[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/vuz\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html)
69. TARIC Ukrajina, Najdeno 2. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.taric.ua/>
  70. The Marketing Association of Australia and New Zealand. (2014). Najdeno 26. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.marketing.org.au/images/cimages/internat.pdf>
  71. Tsepko, O. Export Marketing Survey: Ukrainian Apparel Market. 2010 [http://www.ukrexport.gov.ua/i/imgsupload/file/Ukrainian\\_Apparel\\_Market\\_Survey\\_en\(2\).pdf](http://www.ukrexport.gov.ua/i/imgsupload/file/Ukrainian_Apparel_Market_Survey_en(2).pdf)
  72. Ukrajinska pravda, Najdeno 7. julija 2013 na spletnem naslovu <http://kiev.pravda.com.ua>
  73. Verkhovna Ekonomična pravda, Najdeno 5. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.epravda.com.ua>
  74. Vežjak, D. (1987). Mednarodno trženje. *Strategija II. del*. Maribor: Založba Obzorja.
  75. Vrste tveganj. Najdeno 25. marca 2015 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno\\_trgovanje/Financni\\_vidiki/Upravljanje\\_tveganj\\_in\\_nacini\\_financiranja/Vrste\\_tveganj\\_5949.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Financni_vidiki/Upravljanje_tveganj_in_nacini_financiranja/Vrste_tveganj_5949.aspx)
  76. Zagorc, F. Pred vstopom na tuje trge se je treba dobro pripraviti. [http://www.izvoznookno.si/Teme\\_tedna/Pred\\_vstopom\\_na\\_tuje\\_trge\\_se\\_je\\_treba\\_dobro\\_pripraviti\\_18246.aspx](http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Pred_vstopom_na_tuje_trge_se_je_treba_dobro_pripraviti_18246.aspx).
  77. Whish, R., Bailey, D. (2012). Competition Law: New York: Oxford.
  78. Woodman, C. (2014). How to Obtain Financing to Purchase an Existing Small Business. Najdeno 26. junija 2014 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/obtain-financing-purchase-existing-small-business-21919.html>



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: PODATKI O ŠTEVILU ŠTUDENTOV IN DIJAKOV V REPUBLIKI SLOVENIJI IN V UKRAJINI .....	4
Priloga 2: KRATKA ANALIZA SLOVENSKEGA TRGA NA SPLOŠNO .....	5
Priloga 3: PRIKAZ POSLOVANJA V SLOVENIJI IN UKRAJINI .....	5
Priloga 4: PODATKI BILANCE STANJA .....	8
Priloga 5: PODATKI POSLOVNEGA IZIDA .....	10



**Priloga 1: PODATKI O ŠTEVILU ŠTUDENTOV IN DIJAKOV V REPUBLIKI SLOVENIJI IN V UKRAJINI**

*Tabela 7: Število vseh študentov visokošolskega izobraževanja in samostojnih visokošolskih zavodov ter mladine srednješolskega izobraževanja, Slovenija, 2011/12*

število študentov in dijakov v Sloveniji	
študentov	89.600
dijakov	79.901
<b>SKUPAJ</b>	<b>169.501</b>

*Vir: Število študentov Slo.*

*Tabela 8: Število vseh študentov visokošolskega izobraževanja ter mladine srednješolskega izobraževanja od devetega razreda (srednja šola) dalje, Ukrajina, 2011/12*

število študentov in dijakov v Ukrajini		
visokošolski zavodi	1-2 nivo akreditacije	356.800
	3-4 nivo akreditacije	1.954.800
	diplomantov	34.192
	doktorandov	1.631
tehnični zavodi	dijakov	409.400
splošni izobraževalni zavodi	dijakov (šolarjev)	*1.152.158
<b>SKUPAJ</b>		<b>**3.908.981</b>

*Vir: Število študentov Ukr.*

(\*) To število je približno, ker po ukrajinskem izobraževalnem sistemu splošno izobraževanje poteka od prvega do enajstega razreda. Do devetega je osnovna šola, po devetem in do enajstega pa srednja (po slovenskih merilih). Izračun je naslednji: 4.225.000 (vseh učencev od 1.–11. razreda) \* 0,2727 (3 razredi od skupnih 11, »srednja šola«) = 1.152.158

(\*\*) Zaradi približnega števila srednješolcev je tudi skupno število približno.

## **Priloga 2: KRATKA ANALIZA SLOVENSKEGA TRGA NA SPLOŠNO**

Na kratko opisana analiza slovenskega trga je bila narejena za lažjo primerjavo z drugim tržiščem, v tem primeru z ukrajinskim, in za lažje razume prednosti in slabosti slovenskega trga. Del te analize sem tudi vključil v uvod.

Slovenija je v primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami v prednosti s svojimi dobro razvitimi komunikacijami (logistika, tržne komunikacije), tržnimi navadami (kupna moč) in s svojo geografsko lego (odprtostjo k zahodnim trgom).

Prav velikost (majhnost) in razvitost (velika konkurenčnost) pa zahtevajo pri vstopu na tuji trg inovativnost, hitro prilagajanje tržnim razmeram.

V 80. letih je bila Slovenija testni poligon za multinacionalke, ki so kreirale tržne in marketinške modele vstopa na vzhodne, nerazvite trge. Številne, kot so Coca-Cola, Henkel, P&G, Danfoss, Siemens, so izrabile vse prednosti infrastrukture in teritorialne majhnosti, z majhnimi investicijskimi vložki so odpirale proizvodne obrate (za lokalne potrebe) in preučevale ter trenirale najboljši način trženja. Z odpiranjem vzhodnih trgov se je prednost Slovenije (nizka cenovna sila, podpora države, davčna politika) zmanjšala. Majhnost trga pa je postala problem, ki ni upravičeval investicij, vloženih v proizvodnjo.

Izkušnje multinacionalk in tudi domačih podjetij se s pridom uporabljajo pri vstopih na vzhodne trge. Slovenska podjetja tu nastopajo kot posredniki in poznavalci vzhodnih (jugovzhodnih) trgov.

## **Priloga 3: PRIKAZ POSLOVANJA V SLOVENIJI IN UKRAJINI**

V spodaj prikazani tabeli vidimo stroške poslovanja, število potrebnih zaposlenih, njihove plače, prodajne cene, točko preloma, doseženo razliko v ceni za podjetje Print boks, d. o. o. Naj ponovno omenim, ker so podatki v tabeli poslovne narave, je njihov prikaz dovoljen le s soglasjem vodstva omenjenega podjetja.

Tabela 9: Model poslovanja podjetja v Sloveniji (določitev točki preloma)

<b>Print boks, d. o. o., SLOVENIJA</b>				
	po bilanci 2014		samo najem	najem + prodaja
Število Printboxov v najemu		<b>70</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Lastni proizvodi in storitve		99.126		99.126
Drugi prihodki		1.030		1.030
Prodaja trgovskega blaga		35.482		35.482
Prodaja storitev – najem Printboxov	0,070	294.000	420.000	420.000
Število kopij na enoto Printboxa v najemu	60.000			
Nabavna vrednost prodanega blaga	30	33.000	33.000	33.000
Nabavna vrednost prodane storitve, kopija		29.400	42.000	42.000
Splošni materialni stroški		60.154	60.154	60.154
Splošni materialni stroški – vzdrževanje	108,40 / enoto	7.588	10.840	10.840
Splošni stroški storitev		<b>122.951</b>	122.951	122.951
Marketing	10 %	29.400	42.000	42.000
Najemnine pisarne		12.000	12.000	12.000
Najemnine Printbox	10 %	29.400	42.000	42.000
Plače in nadomestila plač SKUPAJ		179.041	179.041	179.041
Plače in nadomestila plač				
Pokojninsko zavarovanje iz plač				
Druga socialna zavarovanja iz plač				
Drugi stroški dela				
<b>Delni rezultat uspeha brez drugih finančnih prihodkov ali odhodkov</b>		<b>-73.296</b>	<b>-123.986</b>	<b>11.652</b>

Vir: Lastni prikaz in izračun (delna informacija z AJ PES)

Če predpostavimo, da je v prvem letu poslovanja v Ukrajini možno narediti najmanj 50 % realizacije v Sloveniji, bo podjetje lahko ocenilo obseg potrebnih sredstev za vstop na ukrajinski trg. V nadaljevanju smo upoštevali dejstvo, da ob upoštevanju podane strategije vstopa, še posebej promocijske aktivnosti lahko podjetje obseg poslovanja najmanj podvoji. Kar pomeni, da je ukrajinsko podjetje sposobno v drugem letu poslovanja na ukrajinski trg plasirati dvakrat toliko enot, kot jih plasira matično podjetje.

Tabela 10: Model poslovanja podjetja v Ukrajini (določitev točki preloma)

»OOO Print boks UKRAJINA«			
		samo najem	najem + prodaja
Število Printboxov v najemu		<b>100</b>	<b>30</b>
Lastni proizvodi in storitve			
Drugi prihodki			
Prodaja trgovskega blaga	2500		75.000
Prodaja storitev – najem Printboxov	0,070	420.000	420.000
Število kopij na enoto Printboxa v najemu	<b>60.000</b>		
Nabavna vrednost prodanega blaga 30 prodanih enot	<b>1.250</b>		37.500
Nabavna vrednost prodane storitve, kopija	0,007	42.000	42.000
Splošni materialni stroški	50.000	50.000	50.000
Splošni materialni stroški – vzdrževanje	120 / enoto	12.000	12.000
Splošni stroški uvoza	<b>15 %</b>		
Splošni stroški storitev	<b>0,010</b>	60.000	65.625
Marketing	10 %	42.000	42.000
Najemnine pisarne	11.160	11.160	11.160
Najemnine Printbox	10 %	42.000	42.000
Plače in nadomestila plač SKUPAJ		123.604	123.604
Plače in nadomestila plač		74.428	74.428
Pokojninsko zavarovanje iz plač		20.324	20.324
Druga socialna zavarovanja iz plač		28.852	28.852
Drugi stroški dela			
Delni rezultat uspeha brez drugih finančnih prihodkov ali odhodkov		<b>37.236</b>	<b>69.111</b>

Maketa poslovanja podjetja Print boks, d. o. o. v Sloveniji temelji na podatkih pridobljenih iz objave letnega poročila podjetja (Izkaz uspeha in Bilanca stanja; AJ PES-JOLP) za leto 2014/2013. V maketi niso bili uporabljeni podatki iz naslova amortizacije in drugih prihodkov ali odhodkov, ki niso vezani na prodajo izdelkov ali uslug. Finančni prihodki in odhodki, ki niso vezani na prodajo nisem upošteval saj v primerjavi z novo ustanovljenim podjetjem v Ukrajini ne nastopajo. Maketa zajema samo tisti del bilance, ki je vezan na prodajo. Na tak način sem določil točko preloma, ki je vezana samo na prodajo storitev in opreme (Printbox).

## Priloga 4: PODATKI BILANCE STANJA

Tabela 11: Podatki bilance stanja podjetja Print boks, d. o. o.

Podatki iz bilance stanja na dan 31.12.2014	Podatki so v EUR	
	2014	2013
<b>SREDSTVA</b>	669.938	417.413
<b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>	491.260	256.129
<b>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve</b>	158.019	81.841
1. Neopredmetena sredstva	158.019	81.841
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0
<b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>	173.849	164.549
<b>III. Naložbene nepremičnine</b>	0	0
<b>IV. Dolgoročne finančne naložbe</b>	7.239	7.239
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	7.239	7.239
2. Dolgoročna posojila	0	0
<b>V. Dolgoročne poslovne terjatve</b>	2.500	2.500
<b>VI. Odložene terjatve za davek</b>	149.653	0
<b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	177.710	159.820
<b>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>	0	0
<b>II. Zaloge</b>	68.813	57.911
<b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>	36.173	34.000
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0
2. Kratkoročna posojila	36.173	34.000
<b>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</b>	47.042	24.180
<b>V. Denarna sredstva</b>	25.682	43.729
<b>C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	968	1.464
<b>Zabilančna sredstva</b>	0	0
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	669.938	417.413

<b>A. KAPITAL</b>	279.114	82.457
<b>I. Vpoklicani kapital</b>	69.203	18.750
1. Osnovni kapital	69.203	18.750
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0
<b>II. Kapitalske rezerve</b>	838.297	688.750
<b>III. Rezerve iz dobička</b>	0	0
<b>IV. Presežek iz prevrednotenja</b>	1.051	1.052
<b>V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)</b>	<b>(-626.095)</b>	<b>(-240.225)</b>
<b>VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)</b>	<b>(-3.342)</b>	<b>(-385.870)</b>
<b>B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	0	0
1. Rezervacije	0	0
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	0	0
<b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	3.155	2.872
<b>I. Dolgoročne finančne obveznosti</b>	3.155	2.872
<b>II. Dolgoročne poslovne obveznosti</b>	0	0
<b>III. Odložene obveznosti za davek</b>	0	0
<b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	387.669	329.334
<b>I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</b>	0	0
<b>II. Kratkoročne finančne obveznosti</b>	276.929	201.928
<b>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</b>	110.740	127.406
<b>D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	0	2.750
<b>Zabilančne obveznosti</b>	0	0

Vir: *AJPES*

## Priloga 5: PODATKI POSLOVNEGA IZIDA

Tabela 12: Podatki izkaza poslovnega izida podjetja Print boks, d. o. o.

Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2014	Podatki so v EUR	
	2014	2013
<b>1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</b>	329.482	312.133
<b>2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE</b>	0	10.080
<b>3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE</b>	99.126	40.900
<b>4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)</b>	1.030	29.921
<b>5. Stroški blaga, materiala in storitev</b>	323.893	539.252
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	130.142	266.003
b) Stroški storitev	193.751	273.249
<b>6. Stroški dela</b>	179.041	169.068
a) Stroški plač	128.250	111.453
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	11.350	9.864
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	9.349	8.079
č) Drugi stroški dela	30.092	39.672
<b>7. Odpisi vrednosti</b>	53.922	49.318
a) Amortizacija	53.910	49.318
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	12	0
<b>8. Drugi poslovni odhodki</b>	5.615	6.830
<b>9. Finančni prihodki iz deležev</b>	0	0
<b>10. Finančni prihodki iz danih posojil</b>	1.173	0
<b>11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev</b>	8	158
<b>12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb</b>	0	0

<b>13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti</b>	21.693	17.904
<b>14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti</b>	38	144
<b>15. DRUGI PRIHODKI</b>	388	3.499
<b>16. DRUGI ODHODKI</b>	0	45
<b>17. DAVEK IZ DOBIČKA</b>	0	0
<b>18. ODLOŽENI DAVKI</b>	(-149.653)	0
<b>19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)</b>	(-3.342)	(-385.870)
<b>20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU</b>	7,30	6,92
<b>21. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA</b>	(-626.096)	(-240.225)
<b>22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV</b>	0	0
<b>23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA</b>	0	0
a) zmanjšanje zakonskih rezerv	0	0
b) zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0
c) zmanjšanje statutarnih rezerv	0	0
č) zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	0
<b>24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA</b>	0	0
a) povečanje zakonskih rezerv	0	0
b) povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0
c) povečanje statutarnih rezerv	0	0
č) povečanje drugih rezerv iz dobička	0	0
<b>25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA</b>	(-629.438)	(-626.095)

Vir: AJPES