

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

ANASTASIIA IUDINA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
ANALIZA VSTOPA RUSKIH PODJETIJ NA SLOVENSKI TRG

Ljubljana, november 2014

ANASTASIIA IUDINA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Anastasiia Iudina, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Vstop ruskih podjetij na slovenski trg, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matevžem Raškovičem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur.l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem:
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo - predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih - kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relativnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREGLED TEORIJ INTERNACIONALIZACIJE	3
1.1 Teorija življenjskega cikla.....	4
1.2 Stopenjska internacionalizacija oz. t.i. uppsalski model internacionalizacije.....	4
1.3 Internalizacijska teorija in teorija transakcijskih stroškov.....	5
1.4 Dunningov eklektični pristop oz. t.i. OLI paradigma.....	5
1.5 Mrežni pristop.....	6
1.6 Globalna podjetja (angl. <i>born globals</i>).....	6
2 OBLIKE VSTOPA NA TUJI TRG	7
2.1 Izvozne oblike.....	8
2.1.1 Posredne oblike izvoza.....	9
2.1.2 Neposredne oblike izvoza.....	10
2.1.3 Kooperativne oblike izvoza.....	10
2.2 Pogodbeni načini.....	11
2.2.1 Licenčno poslovanje.....	12
2.2.2 Franšizing.....	12
2.2.3 Strateške zveze.....	13
2.2.4 Pogodbena proizvodnja.....	13
2.2.5 Pogodbeno vodenje.....	13
2.2.6 Projekti na ključ.....	14
2.3 Naložbene oblike.....	14
2.3.1 Prezemi in investicije od začetka.....	14
2.3.2 Skupna vlaganja.....	15
2.3.3 Prodajni zastopniki – distributerji.....	15
2.3.4 Rezični prodajni zastopnik/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem.....	16
2.3.5 Lastna prodajna in/ali proizvodna enota na vstopnem trgu.....	16
2.3.6 Sestavljalnice, distribucijski centri in skladišča.....	16
2.3.7 Regionalni centri.....	16
3 TVEGANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU	16
3.1 Zakaj je mednarodno poslovanje bolj tvegano?.....	17
3.2 Deželno tveganje.....	18
3.3 Finančna tveganja.....	19
3.3.1 Plačilna tveganja.....	19
3.3.2 Tržna tveganja.....	19
3.4 Poslovna tveganja.....	20
4 DEJAVNIKI VSTOPA NA TUJE TRGE	21
5 VRSTE VSTOPNIH STROŠKOV V MEDNARODNEM POSLOVANJU	22
6 ANALIZA SLOVENIJE IN PREGLED MEDNARODNIH EKONOMSKIH ODNOSOV MED SLOVENIJO IN RUSKO FEDERACIJO	22
6.1 PEST analiza Slovenije.....	22
6.1.1 Politično – pravni elementi.....	23
6.1.1.1 Politični sistem v Sloveniji.....	23
6.1.1.2 Članstvo v mednarodnih organizacijah.....	25
6.1.1.3 Pravno – administrativni del.....	25
6.1.2 Ekonomski elementi.....	27
6.1.2.1 Gospodarstvo.....	27

6.1.2.2 Makroekonomski kazalci	28
6.1.2.3 Konkurenčnost Slovenije	30
6.1.2.3 Davki v Sloveniji.....	33
6.1.2.4 Ovire za tuja podjetja v Sloveniji	35
6.1.3 Socio-kulturni elementi	36
6.1.3.1 Demografska slika	37
6.1.3.2 Izobrazba	37
6.1.3.3 Primerjava kultur po raziskavi Hofstedeja	38
6.1.3.4 Primerjava kultur v okviru projekta GLOBE	42
6.1.3.5 Poslovno komuniciranje	46
6.1.3.6 Jezik	48
6.1.4 Tehnološko okolje.....	49
6.2 Analiza bilateralnih ekonomskih odnosov med Slovenijo in Rusko federacijo.....	51
6.2.1 Bilateralni sporazumi med Slovenijo in Rusijo.....	51
6.2.2 Blagovna menjava med Slovenijo in Rusijo	53
6.2.3 Tuje neposredne investicije Rusije v Sloveniji	55
7 METODOLOGIJA.....	56
8 REZULTATI RAZISKAVE.....	58
9 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA.....	59
9.1 Motivi in spodbude za vstop na slovenski trg	59
9.2 Politično, ekonomsko, socio-kulturno in tehnološko okolje.....	60
9.3 Priporočila za morebitna vstopajoča podjetja.....	62
SKLEP.....	64
LITERATURA IN VIRI.....	65
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Povprečna letna inflacija v Sloveniji (v %)	29
Slika 2: Osebe z zaključeno terciarno izobrazbo po posameznih starostnih razredih 2011 (v %)	37
Slika 3: Primerjava ruske in slovenske kulture po Hofstedejevi tipologiji do razpada Jugoslavije in Sovjetske zveze (ocene od 1 do 100).....	40
Slika 4: Primerjava ruske in slovenske kulture po Hofstedejevi tipologiji po razpadu Jugoslavije in Sovjetske zveze (ocene od 1 do 100).....	40
Slika 5: Vrednost blagovne menjave med Slovenijo in Rusijo v obdobju 2008-2014 (v 1.000 EUR tekoče cene)	54
Slika 6: Ključne kategorije slovenskega izvoza in uvoza v/iz Rusije ter njihov delež (v %) ..	54
Slika 7: Neposredne tuje investicije iz Rusije v Slovenijo za leta 2008-2012, stanja konec leta (v mio. USD)	56
Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na izbor oblike vstopa na tuje trge	1
Slika 2: Pomembnost posameznih ovir za tuje investitorje v Sloveniji leta 2007 in 2011	3
Slika 3: Kulturne skupine držav.....	4

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovne značilnosti različnih načinov vstopa na tuji trg	8
Tabela 2: Prednosti in slabosti izvoznih oblik.....	11
Tabela 3: Šest kazalnikov političnega okolja v Sloveniji (v odstotnih točkah)	23
Tabela 4: Prikaz izbranih makroekonomskih kazalcev od leta 2009 do leta 2015.....	28
Tabela 5: Rang in ocena konkurenčnosti Slovenije od leta 2008 do leta 2014 po metodologiji Svetovnega ekonomskega foruma	30
Tabela 6: Ocena 12 stebrov konkurenčnosti od leta 2008 do leta 2014 po metodologiji Svetovnega ekonomskega foruma	31
Tabela 7: Lestvica za odmero dohodnine za leto 2014	34
Tabela 8: Ocenjevanje uspeha pri matematiki, branju in znanosti za Slovenijo in Rusijo med 65 državami	38
Tabela 9: Rezultati raziskav GLOBE za Slovenijo in Rusijo (7-stopenjska lestvica)	43
Tabela 10: Primerjava Slovenije in Rusije glede na tehnološko pripravljenost in inovacije po metodologiji Svetovnega ekonomskega foruma (podatki 2014-2015).....	50
Tabela 11: Ozadje respondentov in podatki o izvedbi intervjujev	57
Tabela 12: Prikaz prepletenosti motivov in spodbud v mednarodnem poslovanju.....	60
Tabela 13: Nasveti za vstopajoča podjetja ter morebitne težave ob/po vstopu.....	63
Tabela 1: Pregled različnih stroškov, s katerimi se podjetja soočajo ob vstopu na tuji trg.....	2

UVOD

Za uspeh v mednarodnem poslovanju, katerega razvoj je odvisen od neprestanih sprememb v svetu, je pomembna predvsem ofenzivna, proaktivna in ustvarjalna mednarodna tržna naravnost. Mednarodno poslovanje je kompleksno, raznoliko in dinamično, saj se poslovneži srečujejo predvsem z drugačnim ekonomskim, političnim, družbenim, kulturnim, tehnološkim in pravnim okoljem (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 7-10). Ustrezne informacije so pri tem za mednarodna podjetja ključnega pomena. Z raziskavo mednarodnega trga lahko podjetje pri svojih odločitvah zmanjša različne vrste spremljajočih tveganj, ki izhajajo iz negotovega okolja ter se preusmeri iz prevelike osredotočenosti na svoje izdelke in/ali storitve na potrebe trga (Hollensen, 2011, str. 174). Poleg informacij pa igrajo zelo pomembno vlogo tudi pridobljena znanja, izkušnje in viri podjetja. Ob vstopu na tuji trg mora podjetje temeljito razmisliti, ali se sploh širiti na tuje trge ter s katero obliko, izdelki ali storitvami vstopiti na trg, katere trge sploh izbrati ter kako organizirati poslovanje doma in/ali v tujini. Pri tem pa lahko vsaka nepremišljena poteza povzroči velike stroške ali celo propad podjetja (Šuštar, 2009, str. 3).

Na odločitve o vrsti in oblikah internacionalizacije vplivajo v prvi vrsti predvsem želje po strateških spremembah ter zavedanje o nujnosti tovrstnih sprememb. Glavna motivacija za mednarodno sodelovanje je usmerjena predvsem v povečanje tržne vrednosti podjetja in njegova rast, kar je mogoče doseči predvsem s povečanjem prodaje. Prav tu se pojavi pomen mednarodnih trgov. Edinstveni izdelki, znanje, inovativnost in tehnološke prednosti so pri tem ključni viri konkurenčnih prednosti na mednarodnih trgih, kjer pa je konkurenca pogosto lahko večja kot na domačem trgu. Davčne spodbude, ekonomije obsega ter posebna znanja o tujih strankah in/ali tržnih razmerah pa pri tem pomembno sooblikujejo naravo mednarodnega sodelovanja. Potreba po prilagajanju spremembam okolja (npr. konkurenčni pritisk, presežna proizvodnja, upad domače prodaje, nezasedene zmogljivosti, bližina kupcev) pri tem dodatno spodbujajo t. i. čezmejne širitve (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2005, str. 352-353).

Slovenija je leta 2004 postala članica Evropske unije (v nadaljevanju EU) in s tem del skupnega evropskega trga, kar je prineslo veliko sprememb tudi v načinih mednarodnega sodelovanja. Mednje vsekakor spadajo: uvedba enotnega carinskega režima do tretjih držav, odpravljanje carin in uvoznih kvot znotraj EU ter posebnosti t. i. intrakomunitarnega poslovanja na enotnem trgu EU. Podjetje, ki vstopa v Slovenijo, lahko tako pridobi dostop do evropskih trgov, nova znanja, kvalificirano delovno silo in dostop do tehnologij (Rojec & Jaklič, 2012, str. 1). Kot v vsaki državi so tudi v Sloveniji določene ovire, ki zaznamujejo vstop tujih podjetij, in sicer: prestroga in nejasna zakonodaja, birokracija in počasni upravni postopki (Burger, Jaklič & Rojec, 2011).

Gospodarska kriza je prizadela države po vsem svetu – tudi Slovenijo. Gospodarsko okolje v Sloveniji naj bi po napovedih v naslednjih letih okrevalo, a zelo počasi. V letu 2014 naj bi se rast BDP povišala le za okoli 0,3 %, v letu 2015 pa za okoli 1,2 %. Pričakuje se tudi rast izvoza in uvoza, brezposelnost pa naj bi se po porastu glede na leto 2009 končno ustalila ter pričela

celo rahlo upadati (OECD, 2014a). Slovenija se po številu korakov za odprtje novega podjetja uvršča nad povprečje OECD, saj se lahko podjetje v Sloveniji ustanovi relativno hitro in poceni (World Bank, 2014a). Zaradi teh in drugih prednosti (npr. zgodovinskih in socio-kulturnih) menim, da je Slovenija privlačna destinacija za ruske podjetnike. Stalna širitev obsega gospodarskih povezav med Slovenijo in Rusijo se nadaljuje že iz davne preteklosti, in to ne le na meddržavni, ampak tudi na t.i. medregijski ravni. Taki odnosi se razvijajo prek sporazumov, skupnih gospodarskih dejavnosti, poslovnih delegacij ter medkulturnega dialoga. Struktura blagovne menjave med državama je kljub upadu obsega povezav ostala relativno nespremenjena (Gospodarski odnosi, 2014). Skupni obseg blagovne menjave med državama je leta 2013 presegel 1,46 milijarde evrov, pri čemer je slovenski izvoz v Rusijo lani dosegel 1,01 milijarde evrov, kar predstavlja 4,7 % celotnega slovenskega izvoza (Izvoz in uvoz po državah, 2014).

Namen moje magistrske naloge je s pomočjo ustrezne literature s področja mednarodnega poslovanja ter različnih vrst analiz pokazati morebitnim ruskim podjetjem, ki razmišljajo o vstopu na slovenski trg ali o ustanovitvi podjetja v Sloveniji, vse pomembne vidike pri vstopu na tuji oz. slovenski trg. Rusijo sem izbrala, ker je moj materni jezik ruščina in si v prihodnosti obetam sodelovanje z ruskimi podjetji. Osebno pa se mi zdi tovrstna vez med državama zelo obetavna. Slovenija je znana po kakovosti, inovativnosti ter neposredni bližini drugih držav EU. Logično in celovito sliko o poslovanju v Sloveniji pa si bom sestavila s pomočjo analize političnih, ekonomskih, socio-kulturnih ter tehničnih elementov, in s pomočjo globinskih intervjujev, ki sem jih opravila z ruskimi poslovneži, ki so že ustanovili podjetje v Sloveniji.

Temeljni cilj magistrske naloge je tako na podlagi primarnih in sekundarnih virov in ustreznih analiz ugotoviti, katere koristi prinaša poslovanje na mednarodnih trgih, koliko je Slovenija privlačna za tuje oz. ruske podjetnike ter kako poteka vzpostavitev poslovanja v Sloveniji (World Bank, 2014a). V okviru navedenega je moj cilj pridobiti tudi informacije o konkretnih ovirah pri vstopu ruskih podjetij in poslovnežev na slovenski trg (Rojec & Jaklič, 2012), ugotoviti kakšne so kulturne razlike med državama in njihov vpliv na poslovanje (Prašnikar & Cirman, 2005; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004) ter ugotoviti, kako inovativna je Slovenija (WEF, 2014).

Magistrsko delo vsebuje teoretično-analitični pregled sekundarnih podatkov in ustrezne literature, kar vključuje tujo in domačo znanstveno literaturo, znanstvene raziskave in članke s področja mednarodnega poslovanja. Ta del magistrske naloge je analiziran z uporabo metod analize, sinteze, kompilacije in t. i. komparativne metode.

Za preverjanje raziskovalnih vprašanj, ki so navedena v nadaljevanju magistrske naloge uporabljam t.i. kvalitativno empirično metodo. Primarne podatke za analizo sem pridobila na podlagi serije globinskih intervjujev z osebami, ki so zaposlene v podjetjih na slovenskem trgu in so v vsaj delno ruski lasti. Pri tem sem se osredotočila predvsem na ugotavljanje njihovih razlogov za vstop na slovenski trg, težave ob vstopu ter njihovo dožemanje slovenskega poslovnega okolja in naklonjenosti oz. nenaklonjenosti ruskim podjetjem ter poslovnežem.

Magistrsko delo je razdeljeno na devet poglavij. V uvodnem teoretičnem delu opisujem nekaj najpomembnejših teorij internacionalizacije, nato sledi pregled različnih načinov in dejavnikov vstopa na tuje trge ter njihovih osnovnih značilnosti. V tretjem poglavju se osredotočam na vprašanje, zakaj je mednarodno poslovanje bolj tvegano od domačega in s katerimi vrstami tveganj se pri vstopu na tuji trg po navadi srečujejo podjetja. V naslednjih dveh poglavjih je prostor namenjen dejavnikom, ki vplivajo na izbor oblike vstopa ter različnim vrstam vstopnih stroškov s katerimi se podjetja soočajo ob vstopu na tuje trge. V šestem poglavju analiziram slovensko okolje in pogoje poslovanja v Sloveniji s t.i. PEST analizo ter predstavljam pregled ekonomskih odnosov med Slovenijo in Rusijo. Prostor v sedmem poglavju je namenjen metodologiji in opisu izvedbe globinskih intervjujev ter kratkemu pregledu podjetij, ki so sodelovala v moji raziskavi. Analiza odgovorov in nasvetov, ki sem jih pridobila s strani predstavnikov podjetij iz intervjujev predstavljam v osmem poglavju. Magistrsko delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami ter priporočili za ruska podjetja in poslovneže, kot tudi slovenske nosilce politik.

1 PREGLED TEORIJ INTERNACIONALIZACIJE

V mednarodno menjavo ter mednarodne tokove je danes vključenih vse več držav, podjetij, izdelkov in storitev. Naraščajočo vključenost in aktivno udeležbo v mednarodnem poslovanju pogosto označujemo s pojmom internacionalizacija, ki velja za enega izmed temeljnih konceptov na področju mednarodnega poslovanja danes. Internacionalizacija predstavlja večdimenzionalen proces razvoja mednarodnega poslovanja podjetja in njegove vključenosti v mednarodno okolje, ki obsega prilagajanje podjetniške miselnosti, strategiji, struktur in načinov razmišljanja v podjetju (Dubrovski, 2006, str. 62).

Internationalizacijo, ki je pogosto tesno povezana s pojavom inovacij in sprememb, lahko obravnavamo kot rezultat kombinacije dejavnikov na trgu matične države, na trgu držav gostiteljic, v tretji državi in v globalnem okolju. Internacionalizacija podjetja se povečuje z večjo vključenostjo in zavezo do tujih trgov in je lahko odziv na zaznane priložnosti in grožnje, ali pa je samoiniciativna in načrtovana (Albaum, Strandskov & Duerr, 2002, str. 2, 4).

V literaturi mednarodnega poslovanja pojav internacionalizacije podjetij obravnava več različnih teorij internacionalizacije. V zgodnjih teorijah mednarodne trgovine in tujih neposrednih naložb je bil poudarek predvsem na politični ekonomiji narodov in njihovih gospodarstev. Mednarodna trgovina je tako postala glavna skrb ekonomistov šele po industrijski revoluciji, ko se je menjava med narodi bolj razširila na globalni ravni. Kompleksnejši izdelki in storitve so potrebovali zahtevnejši nadzor nad prodajo, cenami, stroški in distribucijskimi kanali (Tayeb, 2000, str. 138). Razvijajoči se trgi, revolucija na področju informacijskih tehnologij in druge spremembe v zadnjih letih pa so močno spremenile strukturo internacionalizacije (Rozenzweig & Shaner v de Búrca, Fletcher & Brown, 2004, str. 246), kar je privedlo do nižjih ovir za mednarodno rast, odprlo priložnost za širitev v mednarodno okolje malim in srednje velikim podjetjem z omejenimi viri ter pospešilo internacionalizacijo vseh vrst

podjetij v primerjavi s preteklostjo (de Búrca et al., 2004, str. 246). Za bolj sistematičen oris sprememb na področju internacionalizacije ter razumevanje različnih vzorcev in oblik internacionalizacije v nadaljevanju na kratko povzemam in opisujem nekaj najpomembnejših teorij internacionalizacije v literaturi mednarodnega poslovanja.

1.1 Teorija življenjskega cikla

To teorijo je uvedel Raymond Vernon (1966), ki je trdil, da internacionalizacija zahteva predvsem inovacije in inovativnost podjetij, spodbujene z lokalnim okoljem. Biti morajo prenosljive v druga gospodarstva, pri tem pa se podjetja v procesu prilagajanja trgu gibljejo skozi faze (od inovacij do standardizacije in zrelosti glede na razvoj sil ponudbe in povpraševanja njihovih izdelkov). Tak model zaporednega odločanja je imel velik vpliv na teorijo internacionalizacije. Po teoriji življenjskega cikla gre podjetje skozi določene "življenjske faze" razvoja kot so: (1) inovativna faza izdelka, (2) uvedba na domačem trgu, (3) izvoz izdelka, (4) zrelost izdelka, (5) standardizacija in širitev v druge države (Tayeb, 2000, str. 139). To pomeni, da gre podjetje najprej skozi stopnjo izvoza in se šele nato preide na iskanje novih trgov za tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI), čemur sledi izbiranje trgov za stroškovno naravnane TNI (stroškovni prihranki). V skladu s hipotezo Vernona, so proizvajalci v razvitih državah bližje trgov, kot proizvajalci drugod, medtem ko manj razvite države lahko ponudijo konkurenčne prednosti, kot so proizvodne lokacije. Tehnologija in trženjski dejavniki igrajo pomembno vlogo zlasti v primeru višje stopnje standardizacije na trgu (Hollensen, 2011, str. 27).

1.2 Stopenjska internacionalizacija oz. t.i. uppsalski model internacionalizacije

Omenjeni model velja danes za enega najbolj uveljavljenih v literaturi. Razvili so ga švedski raziskovalci z univerze v Uppsali na podlagi opazovanj švedskih mednarodnih podjetij (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977). Po njihovem mnenju je podjetje začinjalo prodirati v mednarodno okolje prek izvoza na bližnje (sorodne) trge z bolj enostavnimi vstopnimi oblikami, šele nato pa je postopoma začelo vstopati tudi na bolj oddaljene trge oz. na trge z bolj zahtevnimi vstopnimi oblikami, kar je bilo povezano s stopenjskim načinom učenja in pridobivanja izkušenj (Hollensen, 2011, str. 74).

Johanson in Wiedersheim-Paul (1975) sta označila proces internacionalizacije kot nekakšno interakcijo med stališči in dejanskim vedenjem podjetja na področju mednarodnega poslovanja. Ugotovila sta, da je pretok informacij med podjetjem in trgi ključnega pomena ter da je pomanjkanje znanja in virov pogosto najpomembnejša ovira za internacionalizacijo podjetij. Tako imenovana psihološka razdalja (angl. *psychic distance*) ima prav tako velik vpliv na internacionalizacijo podjetji, saj dejavniki, ki jo določajo (npr. jezik, kultura, politični sistem, stopnja izobrazbe, raven industrijskega razvoja) ovirajo omenjeni pretok informacij (Tayeb, 2000, str. 140). Raziskovalca sta ugotovila tudi štiri različne načine vstopa na mednarodne trge, ki kažejo na različno vedenje podjetij pri procesu internacionalizacije, in sicer: (1) ni rednih

izvoznih dejavnosti (t.i. občasni izvoz), (2) izvoz preko neodvisnih zastopnikov (izvozni modeli), (3) ustanovitev tujega hčerinskega podjetja, in (4) tuje (proizvodne) enote (Hollensen, 2011, str. 74). Te faze so zaporedne in oblikujejo t.i. ustanovitveno verigo (angl. *establishment chain*), ter predstavljajo naraščajoče stopnje nagnjenosti in zavezanosti k mednarodni udeležbi. Podjetja skozi njih pridobivajo izkušnje in znanja, pri čemer pa lahko tudi preskočijo posamezne faze. Johanson in Vahlne (1977) sta v svoji teoriji povezala dva pomembna pojma in sicer: povečanje znanja o tujih trgih in ustvarjanje zavezanosti tujih podjetij v vedenjski teoriji podjetja. Oboje je pomembno za postopen potek internacionalizacije. Kako se bo razvijala sledeča internacionalizacija, pojasnijo predhodne izkušnje in predhodna internacionalizacija podjetja. Ugotovljeno je bilo tudi, da na odločanje o internacionalizaciji podjetja na vseh ravneh vplivata zlasti dva temeljna cilja oziroma usmeritvi: rast in želja po ohranjanju nizke stopnje tveganj (Tayeb, 2000, str. 141).

1.3 Internalizacijska teorija in teorija transakcijskih stroškov

Buckley in Casson (1976) menita, da internacionalizacija vključuje dve neodvisni odločitvi povezani z lokacijo in načinom upravljanja v mednarodnih podjetjih. Navedla sta dva temeljna učinka (kombinacija le-teh pa omogoča opredelitev ločitve trgov med domačimi podjetji in tujimi multinacionalkami). Prvi učinek je t.i. lokacijski učinek, ki določa, kje bodo potekale dejavnosti z dodano vrednostjo. Drugi učinek je t.i. lastniški učinek, ki pojasnjuje, kdo ima določene aktivnosti v lasti in kdo upravlja posamezne aktivnosti. Predpostavka pri tem je, da imajo določene vrste trga večjo verjetnost internalizacije (oz. t.i. ponotranjenja), kot druge glede na konfiguracijo svetovnega gospodarstva in smer internacionalizacije. Le ta je lahko predvidena z napovedovanjem sprememb cenovnih in tržnih razmer (Tayeb, 2000, str. 146).

Teorija internalizacije je tesno povezana s teorijo transakcijskih stroškov (Williamson, 1975 v Hollensen, 2011, str. 73), ker zajema oceno transakcijskih stroškov in izbiro organizacijske oblike (upravljanja) z minimalnimi in najbolj učinkovitimi stroški. Pri tem se podjetja soočajo z izbiro vstopa na tuji trg prek internalizacije znotraj svojih meja ali skozi neko obliko sodelovanja z zunanjimi partnerji (eksternalizacija) (Rugman, Madhok v Hollensen, 2011, str. 73). Williamson (1975) pojasnjuje, da so v primeru eksternalizacije tržne transakcije zunanje (glede podjetja). V primeru internalizacije pa mednarodno podjetje ustvari nekakšni notranji trg, v katerem je hierarhično upravljanje opredeljeno z nizom notranjih pogodb. Podjetje izbere internalizacijo aktivnosti v primeru, da so transakcijski stroški pri eksternalizaciji višji od stroškov nadzora v omenjenem notranjem hierarhičnem sistemu (Hollensen, 2011, str. 79).

1.4 Dunningov eklektični pristop oz. t.i. OLI paradigma

Oznaka "eklektično" se nanaša na idejo združevanja različnih teorij mednarodne trgovine v okviru enotnega modela. Po Dunningovi (1988) teoriji transnacionalna podjetja delujejo na osnovi treh različnih vrst prednosti. Kot prvo mora imeti podjetje edinstveno konkurenčno prednost, ki omogoča uspešno delovanje na tujem trgu (t.i. lastniške prednosti). Te prednosti so lahko sestavljene iz opredmetenih ali neopredmetenih sredstev, pri čemer so slednja še posebej

pomembna. Druga skupina prednosti izhaja iz učinkovitega izkoriščanja tujih proizvodnih sredstev na posameznih lokacijah, ki omogočajo podjetjem dostop do najprimernejših virov ob upoštevanju spremljajočih transakcijskih (t.i. lokacijskih) prednosti. Tretjo skupino prednosti pa predstavlja uporaba lastnih ponotranjenih prednosti, ki niso povezane z zunanjimi udeleženci (prednost t.i. internalizacije) (Hollensen, 2011, str. 73). V svojih raziskavah Dunning (1977;1995) opozarja, da so se s časom, v primeru vstopa na tuje trge, dejavniki države in podjetja bistveno spremenili. Povečano zanimanje podjetij za poslovanje v tujini je povezano s povečano potrebo po iskanju učinkovitosti, odpiranju novih trgov, pomembnih spremembah stroškov in koristi lokacij ter pritiski zagotavljanja najcenejših vlaganj in željami najti ravnotežje med globalizacijo in lokalizacijo. Sistematičen pristop, ki združuje proizvodnjo in trženje, je postal strateško pomemben za podjetja, za države pa je postal bolj pomemben zlasti pozitiven odnos do tujih podjetij (Tayeb, 2000, str. 148).

1.5 Mrežni pristop

Poslovna omrežja se razlikujejo od trgov, kjer ni posebnega razmerja med poslovnimi partnerji. Razlikujejo se tudi od t.i. hierarhij, ki so organizirane in nadzorovane z vrha, tako, da so poslovni subjekti med seboj povezani preko odnosov ter so njihove potrebe in zmogljivosti posredovane prek različnih vrst interakcij v odnosih. Taka omrežja se pojavijo na območjih, kjer sodelovanje med posebnimi subjekti lahko da močno rast. Glede na to, da so te povezave bolj šibke, partnerji pa avtonomni, le-te omogočajo fleksibilno omrežje, kar je primerno za spreminjajoče poslovne sfere (Hollensen, 2011, str. 81). Johanson in Mattsson (1988) sta ugotovila, da na proces internacionalizacije pri mrežnem pristopu vplivajo tako značilnosti podjetja kot značilnosti države. Internacionalizacijo v tem primeru predstavlja razvoj različnih pozicij in vlog posameznih podjetij v omrežni strukturi. Osnovna predpostavka v mrežnem pristopu je ta, da so posamezna podjetja odvisna od sredstev, virov in povezav, ki so pod nadzorom drugih. Posamezna podjetja pa dobijo dostop do njih preko svojih omrežnih pozicij oz. posrednih povezav z drugimi. Glede na stopnjo internacionalizacije mora podjetje vzpostaviti in razvijati svoje pozicije v odnosih s tujimi partnerji prek mednarodne širitve (ustanovitev pozicij v nacionalnih omrežjih, ki so nove za podjetje), prodiranja (z razvojem obstoječe zunanje pozicije) ali preko mednarodne integracije (s povečanjem usklajevanja med pozicijami v mrežah) (Albaum et al., 2002, str. 60). Ta najsodobnejši vidik predstavlja edini pristop, ki ima potrebne zmogljivosti za izpolnjevanje bolj naprednih oblik mednarodnega vstopa na trg in vključuje tako navzven naravnane aktivnosti kot navznoter naravnane (de Búrca et al., 2004, str. 248). Omenjen način internacionalizacije je še posebej značilen za mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), ki imajo pogosto zelo omejene vire, znanja in izkušnje, se povezujejo z namenom zmanjševanja tveganj, ali pa preprosto sledijo svojim kupcem, odjemalcem, dobaviteljem oz. drugim partnerjem (Makovec Brenčič et al., 2009).

1.6 Globalna podjetja (angl. *born globals*)

Današnja globalizacija vodi k pretresom na trgih in k povečani konkurenci med mednarodnimi podjetji. Pred mnogimi podjetji se pojavlja naloga ustvarjati in razvijati uspešne, trajnostne in

konkurenčne prednosti, ki zahtevajo fleksibilen, kreativen in inovativen pristop, po navadi z omejenimi viri. V tem primeru je primerno namesto osredotočanja na ločene vrste načinov vstopa v tujino, uporabiti celosten pogled na čezmejne dejavnosti malih ali zagonskih (angl. *start-up*) podjetij (Hollensen, 2011, str. 84). Internacionalizacijo lahko v skladu s tem razumemo tudi kot proces, v katerem sta znanje in učenje tesno povezana (Melén & Norman v Hollensen, 2011, str. 88).

T.i. čez noč rojena mednarodna podjetja (angl. *born globals*) so mlada majhna podjetja, ki začnejo delovati takoj z mednarodnim poudarkom ali se usmerijo mednarodno kmalu po ustanovitvi. Pojavljajo se predvsem v panogah, ki zahtevajo veliko število strank, v državah, ki ponujajo le majhne notranje trge in pritiskajo na druga podjetja, menedžerje in vlado, da so hitrejša kot v preteklosti (Czinkota et al., 2005, str. 358). Poznavanje trga, osebna omrežja (angl. *personal networks*), izkušnje v dejavnostih s tujino pridobijo ustanovitelji že pred rojstvom podjetja. To pa vpliva na prihodnjo pot internacionalizacije in pomaga zmanjšati psihično razdaljo do določenih trgov (Madsen & Servais v Hollensen, 2011, str. 88). Praviloma si tovrstna podjetja iščejo partnerje, ki dopolnjujejo njihove pristojnosti ter izbirajo trge z minimalnimi ovirami na področju trženja, predvsem zaradi ranljivosti, premajhnega obsega operacij po svetu in omejenih virov (Åijö et al. v Hollensen, 2011, str. 88).

2 OBLIKE VSTOPA NA TUJI TRG

Zaradi konkurence ter spreminjajočih se okoliščin in pogojev doma in na tujih trgih poskušajo podjetja izbrati najustreznejšo obliko, s katero bi lahko ohranila ali izboljšala svojo tržno pozicijo na posameznem trgu. Te oblike, ki predstavljajo hkrati operacionalizacijo samega procesa internacionalizacije podjetja, so odvisne v prvi vrsti od lokacije proizvodnje – iz katerega mesta in v kakšnih pogodbenih oblikah je najprimerneje oskrbovati domači ali tuji trg (Kenda, 2001, str. 152).

Poznamo tri najpogostejše skupine oblik (načinov) vstopa na tuje trge, in sicer (Makovec Brenčič et al., 2009):

- Izvozni/uvozni načini (angl. *export modes*).
- Pogodbeni načini (angl. *contractual modes*).
- Naložbeni oz. hierarhični načini (angl. *hierarhical modes*).

Osnovne značilnosti različnih načinov vstopa na tuji trg so predstavljene v Tabeli 1, kjer so uporabljena naslednja klasifikacijska merila: stopnja nadzora nad aktivnostmi, širitev tveganja, angažirana sredstva, stopnja ohranitve fleksibilnosti in lastniška razmerja z enotami v tujini (Dubrovski, 2006, str. 184).

Tabela 1: Osnovne značilnosti različnih načinov vstopa na tuji trg

Način vstopa	Nadzor	Tveganje	Sredstva	Fleksibilnost	Lastništvo
Izvozni	Nizek	Nizko	Majhna	Visoka	Nizko
Pogodbeni	Srednji	Srednje/visoko	Srednja/velika	Srednja	Srednje/veliko
Naložbeni	Visok	Nizko	Velika	Nizka	Veliko

Vir: S.J. Paliwoda & J.K. Ryans v D. Dubrovski, Management mednarodnega poslovanja, 2006, str. 184.

2.1 Izvozne oblike

Izvoz je ena od najpogostejših mednarodnih dejavnosti, ki ima številne prednosti, kot so vezane zlasti na omejeno tveganje na osnovne zagonske stroške in vrednosti blaga ali storitev, vključene v transakcijo. Ta oblika omogoča podjetju vstopiti na tuji trg postopoma in pridobiti izkušnje v mednarodnem poslovanju ter informacijo o določenih trgih brez kakršnih koli naložbenih stroškov. Podjetju omogoča tudi boljši nadzor nad svojim finančnim tveganjem (izpostavljenost) v državi gostiteljici. Verjetnost izvoza se povečuje z velikostjo prihodkov podjetja. Intenzivnost izvoza pa ni nujno pozitivno povezana tudi s samo velikostjo podjetja (Šuštar, 2005, str. 15).

Izvoz je možno organizirati na različne načine, odvisno od števila in vrste posrednikov. V osnovi pa ločimo predvsem med posrednimi in neposrednimi oblikami izvoza. Pri določanju izvoznih poti se mora podjetje odločiti za katere funkcije bodo odgovorni zunanji posredniki in za katere bo odgovorno podjetje samo. Izvozne poti imajo zelo različne oblike, med katerimi lahko določimo predvsem tri glavne vrste (Hollensen, 2011, str. 335), in sicer:

- posredne (indirektne) oblike izvoza,
- neposredne (direktne) oblike izvoza, in
- kooperativne oblike izvoza.

Ko podjetje sodeluje v mednarodnem poslovanju prek posrednika in se ne ukvarja s tujimi kupci ali odjemalci neposredno govorimo o posrednem izvozu. Ta pa je lahko vezan le na posamezno funkcijo oz. aktivnosti (npr. trženje). Neposredni izvoz na drugi strani pomeni, da podjetje sodeluje neposredno s tujimi kupci, odjemalci ali trgi in z njimi razvija svoj odnos. Medtem ko posredne dejavnosti lahko predstavljajo bolj globalni način poslovanja, pa je malo verjetno, da bodo privedle do večje zavezanosti vodstva do globalnih trgov. To je zato, ker podjetja, ki sodelujejo posredno v svetovnem poslovanju redko dobijo dovolj izkušenj in znanja o tem, kako poslovati v tujini. Pri vstopu na tuji trg prek neposrednih oblik izvoza podjetje hitreje pridobi konkurenčne prednosti svojih izdelkov in ima možnost za boljši nadzor svoje globalne dejavnosti. Prav tako lahko tudi vzpostavi odnose s poslovnimi partnerji, kar lahko vodi v globalno rast in uspeh. Po pridobitvi začetnih izkušenj lahko začne podjetje izvajati izvozno-uvozne posle samostojno (Czinkota, Ronkainen, Moffet & Moynihan, 2001, str. 404-

407). Mednarodno menjavo, ki obsega oddajo nekaterih funkcij drugim podjetjem, saj jih opravijo kakovostneje, hitreje in ceneje, pa lahko opišemo kot t.i. kooperativni proizvodni odnos (Dubrovski, 2006, str. 194).

2.1.1 Posredne oblike izvoza

Posredni način izvoza je primeren takrat, ko ima podjetje z minimalnimi oz. omejenimi sredstvi in/ali viri namen vstopiti na mednarodne trge postopoma. Po navadi to temelji na predhodnem preizkusu trgov (za odločitev glavnih virov in sil za razvijanje organizacije izvoza). Ta način se lahko uporablja tudi v primeru, ko mednarodna prodaja vključuje razpolaganje s presežkom proizvodnje (Hollensen, 2011, str. 337).

Med posredne oblike izvoza uvrščamo zlasti sledeče izvozne oblike (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145):

- Oprtni izvoz (angl. *piggyback operations*): ta oblika se uporablja takrat, ko se neizkušeno podjetje (t. i. jezdec) dogovarja z večjim, bolj izkušenim podjetjem (t. i. nosilec) o nekakšni priključitvi svojega izvoznega posla. Nosilec lahko deluje kot agent ali pa lahko kupi izdelek neposredno in tako deluje kot neodvisni distributer (Hollensen, 2011, str. 340).
- Izvozne trgovske družbe: so vključene v mednarodno trgovino kot neodvisni posrednik. Osnovni namen slednjega je uskladitev domačih izvoznikov in tujih kupcev. Mednarodne trgovske družbe sodelujejo tako v izvozu kot v uvozu (Šuštar, 2005, str. 19) ter imajo tradicijo trgovanja na posameznih področjih (blagovnih/geografskih) (Makovec Brenčič, et al., 2009, str. 78).
- Izvozna združenja in konzorciji: izvozna združenja so primerna za manjša in srednje velika podjetja (izogibanje monopolom) brez blagovne znamke, ki imajo željo izboljšati konkurenčnost v izvozu s skupnim koordiniranim nastopom. Izvozni konzorciji so podobni po obliki, vendar se ustanovijo pred pridobitvijo posla ali po pridobitvi naročila, ki ga proizvajalec sam ne bi mogel izvesti.
- Komisionar (angl. *broker*): je posrednik, ki opravi posel kupoprodaje za račun proizvajalca. Opravi tudi vse potrebne dokumentarne postopke v zvezi z odpremo blaga v tujino. Komisionar pa izvaža blago v svojem imenu.
- Izvozni trgovec/izvozni posrednik (angl. *export merchant/export buying agent*): za razliko od komisionarja posluje za svoj račun. Kupuje blago po dogovorjeni ceni in naprej prodaja z dodatkom marže (Kenda, 2001, str. 158-160).

Makovec Brenčič et al., (2009, str. 78) k temu dodajajo še t.i. posle *a conto meta*, ki predstavljajo obliko med posli za svoj račun ter komisionarskimi posli. Posle posredujejo dva komisionarja (nakupni za uvoznika, prodajni za izvoznika).

2.1.2 Neposredne oblike izvoza

O neposrednem izvozu govorimo takrat, ko ima proizvajalec izdelka neposredni stik s prvim posrednim, pa tudi s končnim uporabnikom, najbolj pogosto preko zastopnikov ali distributerjev (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145). Obstaja izrazita razlika med prvimi in drugimi. Kot prvo, so distributerji plačani od razlike med prodajno in nakupno ceno, ne pa s provizijo, kot zastopniki. Kot drugo, pa distributerji prevzamejo lastninsko pravico na blago, financiranje zalog in tveganje svojega poslovanja, medtem ko zastopniki ne. Prednost tako zastopnikov kot distributerjev je v tem, da so seznanjeni z lokalnim trgom, carinami in konvencijami ter imajo že obstoječe poslovne kontakte (Hollensen, 2011, str. 341).

Spodaj navajam pogoste oblike neposrednega izvoza poleg izvoza blaga ob podpori zastopnikov in distributerjev (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 78):

- Fiksirana izvozna naloga: pogosto enkratna oblika izvoza.
- Posebni/samostojni izvozni oddelek: primeren takrat, ko je obseg izvoznih nalog dovolj obsežen.
- Izvozna prodajna družba (angl. *export sales company*): samostojna pravna oseba, ki se po tem loči od izvoznega oddelka.
- Sestrška podjetja/podružnice (angl. *branch office/subsidiaries*): v tem primeru je ponudnik najbližje svojemu kupcu, zaradi česar ta oblika postaja vse pogostejša.
- Prodaja s potniki: domači prodajni zastopniki v tujini (Šuštar, 2009, str. 26).
- Izvoz z posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev: z namenom lažjega skupnega pozicioniranja na mednarodnih trgih manjša ali srednja podjetja najpogosteje ustanovijo izvozna združenja.

2.1.3 Kooperativne oblike izvoza

Kooperativne oblike izvoza predstavljajo npr. izvozno-trženjske družbe (angl. *export marketing groups*). Ena od njihovih glavnih nalog je najti ravnotežje med interesi različnih zainteresiranih strani družbe zaradi nasprotujočih stališč članov skupine glede določitve dejavnosti skupine. Ta oblika izvoza je primerna za mala in srednje velika podjetja, ki želijo vstopiti na izvozni trg, a ne morejo doseči zadostnih količin in s tem razvoja, proizvodnje in/ali trženja. Razlogi za to so lahko omejeni viri podjetja ali pa velikost lokalnega trga, neustreznost menedžerskih in/ali trženjskih znanj, ali pa izpostavljenost različnim tveganjem. S pridružitvijo MSP omenjena podjetja dobijo priložnost za učinkovito trženje prek komplementarnega proizvodnega programa za večje kupce. Sodelovanje med proizvajalci je lahko tesno ali šibko. Tesno sodelovanje pogosto povzroči ustvarjanje novega izvoznega združenja, medtem ko pri šibkem sodelovanju podjetij v skupini prodaja izdelkov poteka prek istega zastopnika. Novoustanovljena združenja povezujejo vsa včlanjena podjetja in predstavljajo enotno fronto na ustreznih trgih, s čimer dosežejo znatne ekonomije obsega. Podjetja v skupini lahko izvedejo raziskave na tujih trgih bolj učinkovito in dosežejo boljšo zastopanost v njih. Na drugi strani pa

se lahko pojavijo težnje po neodvisnosti določenih članov, ki so lahko v nasprotju s skupinskimi cilji (Hollensen, 2011, str. 349).

Vsako podjetje izbere ustrezno obliko izvoza na tuje trge na podlagi svoje velikosti, sposobnosti in znanja. Vsaka od oblik izvoza ima določene prednosti in slabosti, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije, kar prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Prednosti in slabosti izvoznih oblik

Posredni izvoz	
<ul style="list-style-type: none"> + Omejen obseg investicije in obveznosti. + Mogoča je visoka stopnja internacionalizacije, izbira zelo izkušenega izvoznika. + Minimalno tveganje (trženjsko in politično). + Niso potrebne podrobne izkušnje v mednarodnem poslovanju. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ni nadzora nad trženjskim spletom, razen izdelka. - Dodatni člen na tržni poti lahko povzroči dvig stroškov in zmanjša dobiček proizvajalca. - Pomanjkanje stikov s trgov (ni potrebno nobeno znanje o trgu). - Omejeno so izkušnje povezane z izdelkom, saj ni izkušenj trženja na tujih trgih.
Neposredni izvoz	
<ul style="list-style-type: none"> + Dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stik z uporabniki. + Krajše prodajne poti v primerjavi s posrednim izvozom. + Potrebno je poznavanje trga. + Na voljo so lokalne prodajne in poprodajne storitve. 	<ul style="list-style-type: none"> - Omejen (ali skoraj nikakršen) nadzor nad ceno zaradi carinskih (in necarinskih) omejitev vstopa ter omejenosti nadzora tržnih poti (npr. pri distributerjih). - Naložba v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerji/zastopniki). - Kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij (pojav transakcijskih stroškov).
Kooperativne oblike	
<ul style="list-style-type: none"> + Delitev stroškov in tveganje internacionalizacije. + Zagotovitev celotne tržne poti in poprodajnih storitev na ciljnem trgu – celovitost trženjskega nastopa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tveganje neuravnoteženosti in neuskladenosti odnosov. - Sodelujoča podjetja se niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti in suverenosti.

Vir: M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str. 148.

2.2 Pogodbeni načini

Takrat ko izvoz ali uvoz nista več potrebna oz. podjetje nima dovolj sredstev, virov ali sposobnosti za lastno internacionalizacijo, je morda najbolj primerno uporabiti pogodbene oblike vstopa na tuje trge. Te oblike vstopa na trge so lahko smiselne tudi v primeru razvijajočih se trgov, kjer lahko obstajajo tudi pravne in druge formalne omejitve za 100-odstotno lastništvo podjetij s strani tujcev (npr. Kitajska) oz. velika stopnja tveganj. Pri teh oblikah se, za razliko od vstopa na tuji trg z izvoznimi oblikami, proizvodnja oz. znanje prenese za njen razvoj ali razvoj procesov. S tem lahko podjetje pride bližje kupcem, zmanjša stroške proizvodnje in skrajša tržne poti. Izogne se lahko tudi carinskim in necarinskim omejitvam ter zniža transportne stroške (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 82). Možne pogodbene oblike, ki jih podjetja lahko uporabijo v okviru omenjene oblike mednarodnega poslovanja so (Šuštar, 2005, str. 28):

- licenčno poslovanje,
- franšizing,
- strateške zveze (angl. *strategic alliances*),
- pogodbeni proizvodnja,
- pogodbeno vodenje (angl. *management contracts*),
- projekti na ključ (angl. *turnkey projects*).

2.2.1 Licenčno poslovanje

Pri licenčnem poslovanju se dajalec licence (angl. *licensor*) strinja, da podeli pravico do uporabe zaščitene pravice in znanja podjetju v tujini, ki je pridobitelj ali jemalec licence (angl. *licensee*). Slednji prevzame obveznost za opravljanje plačil dajalcu licence, ki predstavlja licenčnino (angl. *royalty*). S pridobitvijo licence si jemalec skrajša čas uvajanja izdelka in se izogne napakam v začetnih procesih razvoja izdelka ter zmanjša tudi potrebna sredstva za raziskave in razvoj. Omenjena sredstva lahko tako preusmeri v trženjske ali prodajne aktivnosti. Nekaj poslovnih funkcij se prenese z dajalca na jemalca licence, kar poveča tudi odgovornost za podjetje na domačem trgu. Licenčno poslovanje je primerno, če so politična tveganja visoka in so tuje neposredne investicije omejene s strani vlade, ali pa pri poslovanju z manj razvitimi državami, kjer trg še ni zasičen, izdelek pa je tehnološko sprejemljiv. Za dajalca licence le-ta omogoči hiter vstop na trg brez neposrednih kapitalskih investicij ter učinkovito in hitro pridobitev izkušenj. Pri tem pa vseeno obstaja nevarnost, da dajalec vzgoji tekmeca, saj včasih ne more doseči ustreznega nadzora nad proizvodnjo in trženjem (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 86-89). Za preprečevanje izkoriščanja drugih posameznih prednosti podjetje v nadaljevanju potrebuje precejšnjo spretnost obvladovanja pogodbenih pogajanj (npr. omejitev geografskega območja, časovna omejitev, pogoje za prekinitve pogodbe, določitve glede posebnih znanj itd.) (Johannson, 2009, str. 160).

2.2.2 Franšizing

Franšizing je pogosta oblika vstopa podjetja na tuji trg, zlasti v storitvenih dejavnostih (npr. turizem, trgovina ipd.). Pri franšizingu dva poslovna partnerja sklenita pogodbo, v kateri se določijo pravice in obveze franšizija oz. neodvisnega podjetnika in franšizorja oz. odgovornega skrbnika bodočega posla. Franšizor da na razpolago svoje pridobljene veščine na področju trženja, proizvodnje in menedžmenta, franšizij pa plača začetno pristojbino in tekočo provizijo. Za razliko od licenčnega poslovanja pri dani obliki partnerji sprejemajo poslovanje kot celovit sistem, s čimer dosežejo prednost na tržišču in zmanjšajo tveganje. Njegova prednost je tudi v možnosti hitre širitve in hitre prevlade nad izbranim tržnim segmentom. (Kenda, 2001, str. 185-187). Franšizor praviloma zelo natančno izbira franšizija, saj naj bi bil ta visoko motiviran. Franšizij pa postane člen v verigi in pridobi profesionalno podporo. Običajno so franšize začetne oblike poslovanja. Danes pri mednarodnem poslovanju prevladujejo franšizne verige ali franšizni sistemi. Ta oblika ima prednost z vidika obsega poslovanja in v učinkovitosti

centraliziranega vodenja ob decentraliziranem trženju izdelkov (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 92-95). Za dobro stoječa podjetja je primernejše licenčno poslovanje. Pri licenčnem poslovanju je dogovor dolgotrajen (pogosto do 20 let), medtem ko je pri franšizingu dogovor običajno sklenjen za 5 let. Pri franšizah odstopanja niso dopustna, za razliko od licenčnega poslovanja, kjer je veliko pogajalskega prostora. Franšizor dobi t. i. nagrado za menedžerja (angl. *management fee*). Večji nadzor s strani franšizorja ter prenos raziskav in razvoja s franšizorja na franšizija sta še dve pomembni razliki v primerjavi z licenčnim poslovanjem (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 97).

2.2.3 Strateške zveze

Strateške zveze pomenijo povezavo dveh ali več samostojnih podjetij, ki poenotijo svoje cilje, združijo svoje vire in/ali usklajeno uporabljajo svoje posebne veščine in znanja. S tem si zagotavljajo boljše pozicije na globalnih trgih. Za razliko od skupnih vlaganj, kjer je poslovanje usmerjeno na en trg ali na specifičen problem, so dolgoročno naravnane strateške zveze mišljene širše ter pogosto vključujejo kompleksnejše ne kapitalske ali delno kapitalske oblike povezovanj (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 102). Med ključne vzroke za izbiro te oblike lahko naštejemo predvsem enostavnost vstopa na trg, saj se podjetje lahko izogne ali omili morebitno ostro konkurenco in neprijazno vladno regulativo tuje države. Izpostaviti pa je treba tudi menjavo znanj in veščin med partnerji in delitev tveganj. V večini primerov se nekdanji tekmeči povezujejo in se tako z delitvijo tveganj zmanjša medsebojna konkurenca (Kenda, 2001, str. 221).

2.2.4 Pogodbena proizvodnja

Pri pogodbeni proizvodnji podjetje iz ene države (kontraktor) naroči podjetju v drugi državi (kooperant), da ta prevzame proizvodno funkcijo, ki jo lahko opravi hitreje, ceneje in večkrat tudi bolj kakovostno, saj ima na tem področju konkurenčne prednost (Dubrovski, 2006, str. 208). Ta pogodbena oblika ima prednosti predvsem ekonomske narave, zlasti znižanje proizvodnih stroškov in, krepitev pozicije na tržišču. Za kontraktorja pa pomeni predvsem obvladovanje izdelka in razvoja trga ter kontrolo kakovosti izdelka (Kenda, 2001, str. 197). Tveganje tujega podjetja je v tem, da je ta v celoti odvisen od kontraktorja. Naročnik se lahko sreča s tehničnimi tveganji, saj se lahko zgodi, da pogodbeni partner nima zadovoljivega tehnološkega znanja ali opreme (Dubrovski, 2006, str. 208).

2.2.5 Pogodbeno vodenje

Pogodbeno vodenje se lahko razume kot nakup določenih posebnih znanj in nadomestilo za tuja vlaganja, saj z njim lastništvo nad kapitalom in nad proizvodnimi zmogljivostmi ostaja v rokah naročnika, tuji partner pa ima naloge upravljanja, organizacije in trženja (Kenda, 2001, str. 200). Ta oblika je primerna, ko v državi primanjkuje ustreznih strokovnjakov in/ali zaradi komercialnih in političnih tveganj (Dubrovski, 2006, str. 207).

2.2.6 Projekti na ključ

Projekti na ključ predstavljajo pogodbo v skladu s katero podjetje načrtuje, gradi in opremlja objekt, ki ga preda kupcu, ko je le-ta primeren za obratovanje. Tovrstna oblika je primerna takrat, ko se podjetja bojijo težav pri nabavi sredstev na lokalni ravni ali ko gre za velike, zapletene, večletne projekte. Projekti pogosto vključujejo vladne agencije in omogočajo vladam pridobitev modelov za infrastrukturo s strani vodilnih svetovnih podjetij (Šuštar, 2005, str. 33).

2.3 Naložbene oblike

Ko podjetje načrtuje prevzem nadzora in lastništva, mora izbrati ustrezno naložbeno obliko vstopa odvisno od zaželene stopnje nadzora. Le ta pa je odvisna tudi od razdelitve odgovornosti med podjetji. Nekateri avtorji skupna vlaganja umeščajo v skupino pogodbenih oblik, medtem, ko bi jih sama uvrstila med naložbene oblike, saj pri teh oblikah podjetja upravljajo investicije. Med naložbene oblike vstopa na tuje trge tako najpogosteje uvrščamo (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 104):

- prevzeme in investicije od začetka (angl. *aquisition and greenfield investments*),
- skupna vlaganja (angl. *joint ventures*),
- prodajne zastopnike – distributerje,
- rezidenčne prodajne zastopnike/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem,
- lastne prodajne in proizvodne enote,
- sestavljalnice, distribucijske centre in skladišča,
- regionalne centre.

2.3.1 Prevzemi in investicije od začetka

Ti dve obliki pomenita samostojni vstop na tuji trg. Prevzem nekega obstoječega podjetja v tujini poteka vključno z vsemi njegovimi posebnimi pravicami in hipotekami ter s prevzemom kontrole nad njegovimi proizvodnimi ali distribucijskimi zmogljivostmi. Hkrati pa kupec podeduje tudi vsa bremena in povezane slabosti, zaradi katerih je prevzeto podjetje na prodaj. (Kenda, 2001, str. 210). Omenjeni način vstopa je drag, a pridobi podjetje z njo hiter dostop do distribucijskih poti, kvalificirane delovne sile, stike z lokalnim trgom in vlado ter lokalna znanja. Nesporazumi pri komuniciranju in usklajevanju med investitorjem in menedžmentom podjetja lahko povzročijo težave. Za razliko od prevzemov pa so investicije od začetka (angl. *greenfield investments*) bolj dolgotrajen in še bolj kompleksen proces. Investitor se loti investicije na novo, na način, ki ustreza interesom podjetja (Hollensen, 2011, str. 399). S tem omogoča uvedbo najnovejših tehnologij in opreme. Investicije na novo so smiselne tudi takrat, ko ni ustreznih prevzemnih tarč, ali ko ima logistika ključno vlogo pri vstopu na trg. Vzroki za to obliko so odvisni tudi od spodbud vlade na domačem ali ciljnem trgu (npr. subvencije, cenejši viri financiranja, davčne olajšave ipd.) (Hollensen, 2011, str. 394).

2.3.2 Skupna vlaganja

Cilji ob vstopu na tuji trg preko skupnih vlaganj so predvsem maksimizacija dobička, delitev stroškov, hitra razpršitev tehnologije na trgu, zagotovitev vstopa s prednostjo poznavanja lokalnega trga, komplementarna znanja in konkurenčne prednosti, želja po učenju od partnerja ipd. Lastništvo se tako podeli med lokalnimi in naložbenimi partnerji, lokalni partner pa pridobi veliko znanja od partnerja (npr. trženjskega, poslovskega, organizacijskega). Pri tem je obseg vloženega kapitala bistveno nižji, podjetja pa pridobijo neposreden vpliv na celovit model poslovanja in upravljanja na tujem trgu. Poslovanje pri skupnem vlaganju lahko omogoči razvoj novih možnosti ali novih dejavnosti, čeprav se lahko pojavijo različni pogledi na razvoj poslovnih konceptov ali strategij razvoja med partnerji. Težave se lahko pojavijo tudi pri koordinaciji in komuniciranju, zato je treba zelo pazljivo izbirati partnerja (npr. preveriti finančno stanje podjetja, organiziranost njegovega poslovanja, dimenzije na trgu, proizvodnjo podjetja, institucionalne odnose in pogajalske sposobnosti in načine pogajanj) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 165).

Različni nameni pomenijo različne strategije oz. strateške usmeritve, podjetja pa bodo iskala partnerje z različnimi značilnostmi. Podjetje, ki hoče uvažati svoje izdelke na tuji trg, lahko izbere skupna vlaganja, da bi zmanjšalo tveganje, povezano z vstopom, ali pa, ko se druge oblike ne zdijo ustrezne (npr. licenčno poslovanje ne ponuja zadostnega finančnega donosa, graditev hčerinske družbe v popolni lasti zahteva veliko sredstev in časa). Partnerji v tujini so zainteresirani za uvoz novih proizvodov prek skupnih vlaganj, ker se na ta način zavarujejo pred nepoznano novo tehnologijo, lahko bolje izrabijo obstoječe naprave ali distribucijske kanale ali kot spodbudo za novo rast. Pri okrepitvi ali zaščiti obstoječega poslovanja s pomočjo oblike skupnih vlaganj podjetje lahko doseže tudi ustrezne ekonomije obsega. Nekatera podjetja imajo za cilj pridobitev novih znanj, s čimer si lahko povečajo konkurenčnost in veliko partnerjev pri skupnih vlaganjih sodeluje pri prenosu znanj (Barlett, Ghoshal & Beamish, 2008, str. 628-633).

2.3.3 Prodajni zastopniki – distributerji

Ta oblika je primerna v primeru nakupovanja, ki zahteva visoko strokovnost pri relativno majhnem številu odjemalcev (npr. ozko specializirani medorganizacijski trgi). Zastopniki izvajajo prodajne funkcije na enem trgu in sicer največkrat na domačem. V tem primeru ima domače podjetje, kjer je zaposlen zastopnik, večjo kontrolo pri izvajanju prodajne funkcije v primerjavi z neodvisnim zastopnikom ali distributerjem (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 104).

2.3.4 Rezidenčni prodajni zastopnik/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem

Ta oblika je smiselna, ko trg potrebuje pokritje tržnih poti ali ko podjetje izvaja tovrstno trženjsko strategijo poslovanja. Lastne prodajne enote usmerjajo trženje na lokalnem trgu in so v lasti in pod nadzorom ustanovitelja – matičnega podjetja. Le-to obdrži centralno trženjsko funkcijo in nadzor izvajanja v domačem podjetju. Pri vseh treh oblikah je prodaja prenesena na vstopni trg, glavni cilj pa je predvsem približati se kupcu in trgu (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 105).

2.3.5 Lastna prodajna in/ali proizvodna enota na vstopnem trgu

Takšen vstop na trg predvideva večji obseg investiranja, ki pa prinese tudi več nadzora, avtonomije poslovanja ter povečano tveganje. Razlogi za ustanovitev lastne prodajne in proizvodne enote so predvsem: želja po ohranitvi poslovanja, boj za povečanje ali ohranjanje tržnih deležev, izogibanje vladnim omejitvam, prihranek stroškov, namera za pridobitvi novih poslov ipd. Smiselna je takrat, ko podjetje vidi dober razvoj tržnega potenciala in možnosti trženja izdelkov/storitev na dolgi rok na tujem trgu (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 106).

2.3.6 Sestavljavnice, distribucijski centri in skladišča

Ko na vstopnem trgu obstaja možnost za nižje stroške, je smiselno opravljati en del proizvodnih procesov doma, en del pa na končnem vstopnem trgu z ustanovitvijo sestavljavnic ali skladišč. Po navadi so nižji stroški povezani predvsem z nižjimi vstopnimi omejitvami za sestavne dele v primerjavi s končnimi izdelki, nižjimi stroški delovne sile ali pa ko so deli izdelka proizvedeni v različnih delih sveta (angl. *multioutsourcing*) (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 107).

2.3.7 Regionalni centri

Regionalni centri so po navadi odgovorni za poslovanje v celotni regiji in podpirajo posamezne enote ter ponujajo pomoč pri strateškem razvoju lokalnih enot. Njihova naloga je predvsem usklajevanje poslovne strategije in strategije posameznega trga s celotno strategijo razvoja podjetja. Po mnenju Makovec Brenčič et al. (2009, str. 108): "Taki centri lahko prevzamejo zgolj funkcijo trženja in prodaje ter prodajnih storitev na lokalnem in celotnem regionalnem delu ali pa prevzamejo izvajanje vseh poslovnih funkcij."

3 TVEGANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Pri odločitvi za vstop na tuji trg je za podjetje pomembno vedeti, katerim tveganjem je podjetje izpostavljeno in kakšen je njihov vpliv na samo poslovanje. Pri tem pa velja, da je mednarodno poslovanje že po svoji naravi veliko bolj tvegano od poslovanja na domačem trgu (Makovec Brenčič et al., 2009). Dubrovski (2006, str. 147) je opredelil tveganje kot:

- možnost izgube lastnine,
- popolno ali delno nedoseganje zastavljenega cilja,
- negotovost in možnost negotovega nastopa pričakovanega dogodka,
- možnost nastopa drugačnega dogodka kot smo predvidevali, ali
- nastop dogodka ob drugem trenutku.

Po Tayebu (2000, str. 224) lahko tveganje v splošnem razumemo kot negotovosti v zvezi z bodočimi dogodki, ki lahko zmanjšajo verjetnost doseganja zastavljenih ciljev podjetja ter negativno vplivajo na uspešnost njegovega poslovanja. S kombinacijo načinov, kot so prevzemanje tveganja in nevarnosti strankam v poslu, delitev ali prevzem tveganj s strani tretjih oseb ali države, ter z različnimi oblikami samozavarovanja in primerne analitike je mogoče izločiti, zmanjšati in/ali ublažiti številna zunanjetrgovinska tveganja (Hrastelj, 1990, str. 319).

3.1 Zakaj je mednarodno poslovanje bolj tvegano?

Današnji svet se hitro spreminja v vseh ozirih, ignoriranje teh sprememb v globalnem poslovnem okolju pa lahko povzroči večja tveganja. Mednarodno poslovanje je bolj tvegano kot poslovanje na domačem trgu. Za to je več razlogov: (1) manjše poznavanje poslovnega okolja, v katerem poslujejo podjetja, (2) pridobitev informacij o poslovnem partnerju in preverjanje njegove bonitete je bolj težavna, (3) finančni in politični dejavniki, ki so specifični za vsako posamezno državo, so zahtevnejše od tistih, ki so v domačem okolju (4) razdalje med kraji so daljše, kar pomeni višje stroške, (5) večji obseg poslovanja lahko vodi do večje škode (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 114-115). Ker v mednarodnem poslovanju podjetja izvajajo svoje dejavnosti v drugih državah so sposobnosti prepoznavanja, ocenjevanja in obvladovanja tveganj zelo pomembne. Pri tem pa se mora podjetja tudi zavedati različnih ravni na katerih se lahko posamezna tveganja pojavljajo (npr. makro, mezzo in mikro nivo). Z merjenjem izpostavljenosti različnim vrstam tveganj ima podjetje možnost izbire manj tveganih držav, spremljati tveganost posamezne države, ki je bila izbrana za poslovanje, ter oceniti koristi in možnosti izgube izvozne strategije (Zajc Kejžar, 2011). Tveganje v mednarodni trgovini ne sme biti neomejeno, raziskovanje in ocenjevanje dejavnikov, ki povzročajo tveganja, pa ne sme trajati predolgo ter mora potekati neprestano. Pri neupoštevanju optimalnih mej tveganj lahko podjetje doseže večjo izgubo ali pa večji dobiček (Hrastelj, 1990, str. 318).

Tveganja v mednarodnem poslovanju pogosto razvrščamo v tri glavne skupine (Tayeb, 2000, str. 225), in sicer:

- Deželna tveganja (angl. *country risk*).
- Finančna tveganja (angl. *financial risk*).
- Poslovna tveganja (angl. *business risk*).

3.2 Deželno tveganje

Vsa tveganja, ki nastanejo zaradi političnih, pravnih in ekonomskih sprememb v tuji državi ter vplivajo na poslovanje mednarodnih podjetij so vključena v skupino deželnih tveganj. Da bi te spremembe imele najmanjši vpliv na podjetje ter da bi podjetje ostalo čim bolj konkurenčno, jih je zelo pomembno spremljati ter se na njih pravočasno odzivati. Za opredelitev deželnega tveganja je potrebna analiza treh različnih vrst okolij (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 117):

- **Politično okolje:** pri analizi podjetje oceni politična tveganja v državi gostiteljici na katera udeležena podjetja po navadi nimajo neposrednega vpliva in se jim lahko kvečjemu prilagajajo, jih delno zmanjšajo, ali pa se jim celo izognejo. Med politične dejavnike, ki negativno vplivajo na mednarodno poslovanje, štejemo npr. vojne in druge politične konflikte, terorizem in ugrabitve, korupcijo, odvzem lastniških pravic (npr. konfiskacija, ekspropriacija, nacionalizacija), spremembe vladnih politik, monetarne ukrepe ter različne vrste elementarnih nesreč (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 119). Med dejavnike političnega tveganja, ki jih je treba upoštevati, uvrščamo (v padajočem vrstnem redu glede na pomen za investitorja): splošne nestabilnosti, razlastitev, lokalna zakonodaja (uvozne omejitve, davki, izvozni pogoji, lokalna pravila) in različne finančne politike (npr. omejitve glede repatriacije, devizni tečajji) (Korbin v Johansson, 2009, str. 103).
- **Makroekonomsko okolje:** stopnja stabilnosti makroekonomskega okolja vpliva na tveganost investicij, možnost rasti in razvoja podjetja. V splošnem pa omenjena tveganja neposredno vplivajo zlasti na povpraševanje v neki državi ter na poslovno okolje. Na stabilnost makroekonomskega okolja države gostiteljice ter na višino deželnih in finančnih tveganj vplivajo številni medsebojno povezani in prepleteni dejavniki, ki so razvrščeni v nekaj skupin, npr.: monetarna politika, fiskalna politika, devizna politika, zunanjetrgovinska politika, viri rasti BDP-ja med obdobji in v primerjavi z državami, ki so na podobni stopnji razvoja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 122).
- **Pravno okolje:** za uspešno poslovanje v tuji državi se mora podjetje pozanimati tudi o urejenosti pravnega okolja, kar vključuje predvsem področja intelektualne lastnine, ekologije, t. i. protidumpinške zaščite, carinskih in necarinskih omejitev, davkov in dvojnih obdavčitev, tujih neposrednih investicij, zaščite porabnikov, regulacije cene ter standardov izdelkov in/ali storitev (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 123).

Pri analizi deželnega tveganja se praviloma uporabljata dva pristopa: vnaprej pripravljena poročila deželnih tveganj in posebne analize deželnih tveganj, opravljene za posamezno podjetje. Temu sledi še priprava načrta obvladovanja tveganj in različnih aktivnosti ukrepanj v primeru nastopa tveganj. Najpogosteje uporabljene zaščite pred deželnimi tveganji so v praksi predvsem: zavarovanje pred političnim tveganjem pri javnih ali zasebnih institucijah (npr. SID banka), integracija z lokalnim okoljem, izgradnja politične podpore doma in v tujini prek lobiranja in vlaganja v odnose z javnostmi, selitev dobičkov prek transfernih cen (za podjetja, ki imajo hčerinske družbe v tujini), vezani posli, ki predstavljajo blagovno menjavo (npr. barter, kompenzacija, protinakup, posli offset, switch, swap) ter seveda neprestana analitika in spremljanje okolja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 124). Sekundarni podatki lahko koristijo

pri analizi držav, razpoložljivost le-teh pa je hitro zrasla z globalizacijo trgov in napredkom na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Pri tem se lahko obrnemo na številne organizacije, npr. konzulate, poslovne oddelke, časopise, revije, informacijske agencije ter na podatke dostopne prek spletnih strani in baz podatkov (Johannson, 2009, str. 112).

3.3 Finančna tveganja

Zaradi spremenljivosti finančnega okolja ter njegove prepletenosti s političnim in ekonomskim dogajanjem v današnjem svetu je za podjetje, ki vstopa na tuji trg zelo pomembno oceniti finančna tveganja. Makovec Brenčič et al. (2009, str. 129) pravijo, da finančna tveganja zajemajo nepričakovane spremembe vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev mednarodno delujočega podjetja, ki se pojavijo zaradi nihanja vrednosti posameznih finančnih instrumentov. V nadaljevanju podrobneje opisujem posamezne oblike finančnih tveganj.

3.3.1 Plačilna tveganja

Med plačilna tveganja lahko štejemo tveganje izbire stranke, saj plačilna sposobnost stranke, njen status in ugotovitev zanimivosti posla vplivajo na poslovanje našega podjetja (Hrastelj, 1990, str. 320). Zaradi komercialnih in/ali nekomercialnih razlogov obstaja verjetnost, da plačilni zavezanec ne bo mogel ali ne bo želel poravnati svojih pogodbenih obveznosti (bodisi v roku ali nasploh). Za obvladovanje plačilnega tveganja je treba preverjati predvsem boniteto poslovnega partnerja, izbirati primerne instrumente financiranja, zavarovati terjatve, ponuditi popuste za predplačilo, določiti limite kupcem, predlagati različne oblike kompenzacije, se posluževati drugih t.i. naprednih oblik financiranja mednarodne trgovine (npr. faktoring, forfeitanje) itd. (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 130). Dodatno nevarnost lahko predstavlja tudi tveganje povezano s prevzemom blaga, saj lahko neprevzem blaga povzroči številne stroške za prodajalca (npr. prevoz, skladiščenje, dodatno zavarovanje, ponovna prodaja) (Hrastelj, 1990, str. 321).

3.3.2 Tržna tveganja

Tržna tveganja se nanašajo na verjetnost, da bo imelo podjetje, ki je izpostavljeno posameznim tržnim dejavnikom potencialno izgubo finančne narave, zaradi spremembe razmer na trgu. V literaturi mednarodnega poslovanja najpogosteje obravnavamo predvsem tri podskupine tržnih tveganj (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 132-144):

- Tečajna tveganja: podjetja redno izvajajo transakcije v različnih valutah, s čimer so izpostavljena tečajnim tveganjem zaradi nihanj vrednosti valut skozi čas. Pri tem kaže opozoriti na tri različne vrste izpostavljenosti, in sicer (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 134):
 - Transakcijska izpostavljenost (pogodbena obveza, izražena v denarni obvezi tuje valute) pomeni tveganje spremembe deviznega tečaja med dnevom podpisa pogodbe in dnevom izvršitve pogodbenih naročil. Pred tem se podjetje lahko zaščiti npr. s terminskimi

pogodbami (angl. *forwards*), finančnimi terminskimi pogodbami (angl. *futures*), opcijami (angl. *option*) in transakcijami zamenjavami (angl. *swaps*). Podjetja lahko uporabijo tudi različne pravne instrumente zaščite, kot so npr. pogodbene klavzule, lahko pa se tudi zavarujejo pred tečajnimi tveganji (npr. pri SID banki) ali se dogovorijo o delitvi tečajnih tveganj med pogodbenima strankama.

- Ko govorimo o tveganju, pri katerem bodo od tečajnih nihanj odvisni prihodnji prilivi, govorimo o t.i. ekonomski izpostavljenosti, ki se lahko obvladuje s pospeševanjem in zavlačevanjem plačil, izenačevanjem in s pomočjo t. i. intrakorporacijskega obračuna.
- Računovodska izpostavljenost pomeni računovodsko tveganje, ki za razliko od tveganj pri transakcijski in ekonomski izpostavljenosti, ne prizadene realnih denarnih tokov podjetja, ampak izhaja iz težav pri pripravi konsolidiranih finančnih izkazov, kjer se je potrebno vse finančne postavke prevesti na skupno valuto.
- Obrestna tveganja: vpliv spremembe obrestne mere lahko vidimo na primeru, kjer podjetje z banko sklene kreditno pogodbo, ki vključuje variabilne obresti. Pri tem so obrestna tveganja odvisna od tržnih gibanj, ki vplivajo na gibanje obrestnih mer. Podjetje se lahko proti njim zavaruje z uporabo obrestnih transakcij (*swap*), kar pomeni zamenjavo obveznosti plačevanja obresti (denominirane z eno valuto) med dvema podjetjema. Podjetje ali banka lahko poiščeta drugo podjetje, ki želi zamenjati fiksne obveznosti za variabilne.
- Cenovna tveganja: izhajajo iz zamika med dnevom naročila, plačila obveznosti in dobave naročenega izdelka. Zaradi neusklajenosti med ponudbo in povpraševanjem se cene surovin lahko celo dnevno močno spreminjajo in lahko vplivajo na ekonomiko določenega posla. To je značilno predvsem za določene vrste dobrin, kot so npr. energenti, drage kovine ipd. Za obvladovanje inflacijskih in drugih cenovnih tveganj mora podjetje uporabiti finančne instrumente zaščite (npr. terminske pogodbe, finančne terminske pogodbe, opcije) in pravne instrumente zaščite (npr. blagovne klavzule, indeksne klavzule).

3.4 Poslovna tveganja

Med poslovna tveganja uvrščamo dejansko vse nevarnosti, ki izhajajo iz vsakodnevnih poslovnih aktivnosti podjetja. Govorimo torej o tveganjih, ki nastanejo v podjetjih v okviru procesov, ki se pojavijo pri opravljanju osrednje dejavnosti. Med omenjena tveganja najpogosteje uvrščamo: tveganja pravilne priprave dokumentacije, postavitev napačne cene, trženjska tveganja, prevozna tveganja, manipulativna tveganja, tveganja povezano z razvojem izdelkov ipd. Tveganjem v povezavi z zahtevno dokumentacijo se izognemo z uporabo specializiranih špediterskih storitev ter vzpostavitev ustreznih sistemov dokumentacije v podjetju. Pred prevoznimi tveganji se zavarujemo z sklenitvijo različnih vrst transportnih zavarovanj (npr. Loydova polica) ter izbiro ustrezne Incoterms klavzule. Trženjskim tveganjem in tveganjem povezanim z razvojem izdelkov pa se najlažje izognemo z poglobljenim razumevanjem trga, ustreznimi analizami ter ustreznemu zbiranju informacij o trgu in porabnikih (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 145).

4 DEJAVNIKI VSTOPA NA TUJE TRGE

Zaradi potrebe po predvidevanju moči in smeri sil, ki vplivajo na izbiro načina vstopa na posamezni tuji trg je odločitev o najustreznejši obliki in načinu vstopa kompleksen proces na katerega vplivajo različne skupine dejavnikov znotraj in izven podjetja. Večina meril za izbor je kvalitativnih po naravi, zato jih je težko kvantitativno opredeliti. Za večino malih in srednje velikih podjetij pa vstop na trg predstavlja kritičen prvi korak. Za že uveljavljena podjetja pa ni toliko težava v tem, kako vstopiti na nove trge, ampak, kako najbolj učinkovito izkoristiti priložnost v okviru svoje obstoječe mreže mednarodnih operacij ter zmanjšati svoje oportunitetne stroške (Hollensen, 2011, str. 321-322).

Obstajajo štiri najpomembnejše skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro načina vstopa na tuje trge (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 141-143):

- **Notranji dejavniki**, kamor uvrščamo npr. velikost podjetja, vire in sredstva (finančni viri, kadri ipd.) ter izkušnje iz mednarodnega poslovanja in trženja. Velikost podjetja kaže na obseg razpoložljivih virov, pridobljenih izkušenj in intenzivnost s katero podjetje mednarodno deluje (večje podjetje pomeni več virov in izkušenj).
- **Zunanji dejavniki** izhajajo iz samega okolja in po navadi zajemajo predvsem socio-kulturne razlike med domačim in tujim trgom, stopnjo tveganj v državi, variabilnost obsega povpraševanja, velikost in rast trga, neposredne in posredne trgovinske omejitve, intenzivnost konkurence, dostopnost povezav in oblik tržnih poti.
- **Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa**: od usmerjenosti managementa mednarodno delujočega podjetja je odvisna stopnja zahtevnosti vstopa na tuji trg. Pomembno je ali podjetje nagnjeno k tveganjem ali ne (višja nagnjenost k tveganju lahko pomeni uporabo zahtevnejše oblike vstopa oz. večjo intenzivnost in dinamiko ter bolj fleksibilno prilagajanje novim izzivom trga). Stopnja nadzora pa je pogosto odvisna predvsem od velikosti naložbe in razpoložljivih virov.
- **Transakcijski dejavniki**: vsako podjetje ima specifične, nevidne in neotipljive vire, ki vplivajo na njegovo konkurenčnost ter trdnost in varnost pri vstopu na tuji trg. Govorimo o t.i. "nevidnih" oz. neotipljivih dejavnikih kot so znanje, specifične lastnosti zaposlenih, sloves izdelka itd. Večje število transakcijskih dejavnikov bo omogočilo ustvarjanje svojevrstnih prednosti podjetja in tako prispevalo k zahtevnejšim oblikam vstopa.

Dejavniki, ki jih najdemo na Sliki 1 v Prilogi 1 nam prikažejo naraščanje zahtevnosti vstopne oblike (pozitivni predznak) oziroma vključevanja lastnih virov podjetja na tuje trge ter manjše angažiranje lastnih virov podjetja in večjo uporabo posrednikov na tujih trgih (negativen predznak) (Šuštar, 2009, str. 21).

5 VRSTE VSTOPNIH STROŠKOV V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Ob vstopu na nove trge lahko zelo pomembno oviro predstavljajo različne vrste vstopnih stroškov. Najbolj pomembne vstopne stroške, ki jih treba upoštevati pri strateških vodstvenih odločitvah glede vstopa na tuje trge delimo po navadi na tri skupine, in sicer: (1) notranje stroške, (2) zunanje stroške in (3) transakcijske stroške (Hollensen; Peng & Meyer v Prašnikar et al., 2013, str. 24). Dejavniki, ki vplivajo na omenjene vrste stroškov so predstavljeni na Tabeli 1 v Prilogi 2.

Med notranje dejavnike so uvrščeni predvsem specifični viri podjetja (npr. zaposleni, človeški kapital, intelektualna lastnina ter pogajalska moč podjetja), ki se povečuje z izkušnjami podjetja (Tekin-Koru v Jaklič-Meglič, 2014, str. 21). Pri kapitalski intenzivnosti govorimo o kapitalskih stroških vzpostavitve fizične pristojnosti v tujini (čim višji stroški, tem večja verjetnost odločitve podjetij za vstop z deljenim nadzorom) (Jaklič-Meglič, 2014, str. 20).

Informacije o trgu in partnerju, nejasni pravni okvirji, nepoznavanje lokalne birokracije, nerazvit sodni sistem ter korupcija so najpogostejši viri t.i. zunanjih stroškov, zlasti v primeru vstopa podjetij iz zahoda v tranzicijska gospodarstva (Meyer v Jaklič-Meglič, 2014, str. 21).

Med dejavnike transakcijskih stroškov pa sodijo predvsem stroški pogajanj s potencialnimi partnerji, prenos in delitev virov podjetja, stroški vodenja poslovne naložbe, prenos znanja, graditev družbenega kapitala s partnerji in interesnimi skupinami ter stroški nadzora partnerjev in reševanja morebitnih konfliktov (Jaklič-Meglič, 2014, str. 21).

Različne predpostavke glede vstopnih stroškov so uporabljene v modelih dinamike, rasti in trgovanja podjetja. Nekateri predpostavljajo, da so stroški stabilni z razvojem, drugi pa sklepajo, da se vstopni stroški dvignejo, ker so pri vstopu zahtevane določene količine dela in se z razvojem delo podraži (Bollard, Klenow & Huiyu, 2014, str. 2).

6 ANALIZA SLOVENIJE IN PREGLED MEDNARODNIH EKONOMSKIH ODNOSOV MED SLOVENIJO IN RUSKO FEDERACIJO

6.1 PEST analiza Slovenije

PEST, ki obravnava politične, ekonomske, socio-kulturne ter tehnološke elemente slovenskega okolja.

6.1.1 Politično – pravni elementi

6.1.1.1 Politični sistem v Sloveniji

Slovenijo lahko obravnavamo kot svobodno in demokratično državo. Od osamosvojitve leta 1991 je vzpostavila vse demokratične institucije, državne organizacije in večinoma izvedla glavne preureditve ter prehod iz planskega v tržno gospodarstvo. V obdobju demokratičnega prehoda so bile izvedene številne institucionalne reforme ter koordinacija med privatizacijo in prestrukturiranjem. Mednarodne in regionalne integracije so vplivali na nacionalno politiko. Slovenija je leta 2004 postala članica Evropske unije (EU), leta 2007 pa je kot prva nova članica EU prevzela tudi skupno evropsko valuto. Večina organizacij pri raziskavah uvršča Slovenijo med najuspešnejše tranzicijske države (Brezovšek & Haček, 2012, str. 7), čeprav je v luči posledic trenutne svetovne gospodarske in finančne krize tovrstna oznaka lahko vprašljiva. Državni organi temeljijo na načelu delitve oblasti na: zakonodajno, izvršilno in sodno oblast s parlamentarnim sistemom vladanja. Lokalna samouprava se uresničuje v občinah in drugih lokalnih skupnostih (Politični sistem, 2013). Politično okolje v Sloveniji analiziram s pomočjo kazalnikov upravljanja po svetu (angl. *Worldwide Governance Indicators – WGI*), ki kažejo na kakovost upravljanja v določeni državi glede na šest dimenzij upravljanja merjeno na 100-stopenjski lestvici (Tabela 3).

Tabela 3: Šest kazalnikov političnega okolja v Sloveniji (v odstotnih točkah)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nadzor korupcije	81,1	79,6	81,3	78,1	79,1	74,6
Učinkovitost vlade	80,1	85,0	83,2	81,3	80,6	80,9
Politična stabilnost in odsotnost nasilja/terorizma	86,1	89,5	79,1	75,9	76,9	76,3
Kakovost regulativ	73,3	75,7	77,5	75,6	74,9	72,2
Vladavina prava	78,5	82,2	83,9	80,6	82,2	80,6
Glas in odgovornost	81,3	80,8	82,0	81,5	80,6	77,7

Opomba: merjeno na lestvici od 0 do 100; n=215 držav

Vir: *Worldwide Governance Indicators, 2013.*

(1) **Nadzor korupcije** (angl. *Control of Corruption*) predstavlja obseg, v katerem se javna moč uporablja za zasebno korist in zajema tako manjše kot tudi večje oblike korupcije (WGI, 2013). Ocena Slovenije je v zadnjih letih nekoliko upadala in leta 2012 dosegla 74,6 odstotnih točk. Na splošno menim, da ocena za Slovenijo ostaja dokaj visoka, kar pomeni, da se javna moč dokaj uspešno bori s korupcijo. Nižji rang od Slovenije imajo Zelenortski otoki in Tajvan. Višji rang pa Guam, Martinik in Nizozemska.

(2) **Učinkovitost vlade** (angl. *Government Effectiveness*) zajema dojemanje kakovosti javnih storitev ter kakovost javne službe in stopnjo njene neodvisnosti od političnih pritiskov. Zajema

tudi kakovost oblikovanja in izvajanja politike in verodostojnost zavez vlade do določene politike (WGI, 2013). Odstotni rang za Slovenijo je bil leta 2012 skoraj isti kot leta 2007, in je znašal 80,9 odstotnih točk. Moje mnenje je, da je vlada relativno učinkovita glede na omenjene značilnosti. Manj učinkovito vlado imata npr. Malezija in francoski otok Reunion. Bolj učinkovito pa Portugalska in Španija.

(3) Politična stabilnost in odsotnost nasilja/terorizma (angl. *Political Stability and Absence of Violence/Terrorism*) zajema dožemanje verjetnosti, da bi se vlada destabilizirala ali bi bila strmoglavljena na neustaven oz. nasilen način. Med ta način se uvrščata tudi politično motivirano nasilje in terorizem (WGI, 2013). Rang za Slovenijo se je leta 2008 povečal na 89,5 točk, kar je za 3,4 odstotne točke več kot v letu 2007. Leta 2009 je nato padel za skoraj deset odstotnih točk. Najnižjo oceno za obdobje 2008-2012 pa je Slovenija dobila leta 2010 (75,9), zaradi vpliva krize. Naslednje leto se je rang povišal za eno odstotno točko ter leta 2012 ostal skoraj na isti ravni.

(4) Kakovost regulativ (angl. *Regulatory Quality*) zajema dožemanje sposobnosti vlade za oblikovanje in izvajanje učinkovite politike in predpisov, ki omogočajo spodbujanje in razvijanje zasebnega sektorja (WGI, 2013). Najvišja ocena po tem kazalniku za Slovenijo je bila zabeležena leta 2009 (77,5). Do leta 2012 pa se je znižala za več kot pet točk, kar pomeni znižanje učinkovitosti politike in predpisov za razvijanje zasebnega sektorja.

(5) Vladavina prava (angl. *Rule of Law*) zajema sistem pravil in pravic, ki omogoča pravično in delujočo družbo. Kazalnik zajema dožemanje, ki se nanaša na samozavest agentov in na zaupanje družbe v njihovo upoštevanje pravil. Zajema zlasti policijo in sodišča, izvrševanje pogodb, premoženjskih pravic ter na verjetnost kriminala in nasilja (WGI, 2013). Od leta 2007 do leta 2009 se je ocena Slovenije povišala za več kot pet točk. Leta 2012 se je ocena z vidika vladavine prave znižala na točk 80,6, vendar je ta ocena za 2 točki višja v primerjavi z letom 2007. Na podlagi omenjenega menim, da se je v petih letih zaupanje družbe v upoštevanje pravil relativno povečalo.

(6) Glas in odgovornost (angl. *Voice and Accountability*) zajema dožemanje, v kolikšni meri so državljani določene države sposobni sodelovati pri izbiranju svoje vlade. Zajema tudi svobodo izražanja, svobodo združevanja in svobodo medijev (WGI, 2013). Ocena za Slovenijo je od leta 2007 do leta 2011 nihala za eno točko. Največje znižanje ocene pa je bilo zabeleženo leta 2012 za skoraj tri točke. Omenjena ocena se je ustalila na 77,7 točk, kar je povezano z upadom zaupanja v politične institucije.

Na podlagi omenjenih ocen menim, da je politično okolje v Sloveniji varno in stabilno v primerjavi z Rusijo.

6.1.1.2 Članstvo v mednarodnih organizacijah

Še v času bivše Jugoslavije je Slovenija skušala doseči večjo odprtost meja s sosednjimi državami in se zavzemala za vključevanje Jugoslavije v evropske integracije. Pomembne korake glede mednarodne integracije je Slovenija naredila po pridobitvi samostojne slovenske zunanje politike in prvega zunanjega ministra že leta 1990. Za širitev mreže mednarodnih povezav so bile imenovane pooblaščen osebe za predstavitev Republike Slovenije v polni meri. Slovenija je bila vztrajna v boju za svoje mednarodno priznanje in skoraj takoj po razglasitvi njene neodvisnosti so države članice Evropske skupnosti in nekatere druge evropske države priznale mednarodnopravno subjektiviteto Slovenije. Kmalu zatem so sledila še priznanja z različnih koncev sveta. Leta 1992 je Republika Slovenija postala država članica Organizacije Združenih Narodov (OZN), saj je bila njena zunanja politika usmerjena k vključevanju v politične in gospodarske večstranske organizacije ter v politične, gospodarske in varnostne evroatlantske povezave (Slovenija v svetu, 2010). Od leta 1993 do leta 1994 je Slovenija postala članica številnih pomembnih mednarodnih organizacij, kot so npr.: Mednarodni denarni sklad (angl. *International Monetary Fund* – IMF), Svetovna Banka, Svet Evrope, Svetovna trgovinska organizacija (angl. *World Trade Organization* – WTO) ipd. (Pomembni datumi mednarodnih priznanj Slovenije, 2012). Leta 2004 je Slovenija postala tudi članica zveze NATO (angl. *North Atlantic Treaty Organisation*) in polnopravna članica EU. Leta 2006 je Slovenija predsedovala Organizaciji za varnost in sodelovanje v Evropi (angl. *Organization for Security and Co-operation in Europe* – OSCE) in postala tudi članica Mreže za človekovo varnost (Slovenija v svetu, 2014). Na začetku naslednjega leta je kot prva nova članica EU postala tudi del Evroobmočja, na koncu istega leta pa vstopila še v schengensko območje (Pomembni datumi mednarodnih priznanj Slovenije, 2012). Med najpomembnejšimi organizacijami, katerih članica je Slovenija, je treba omeniti še članstvo v Organizaciji za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development* – OECD) od leta 2010 dalje. S tem je Slovenija dobila prednostno nalogo gospodarske diplomacije in se lahko ukvarja z aktualnimi vprašanji t. i. multilateralizma (Slovenija v svetu, 2014).

6.1.1.3 Pravno – administrativni del

Slovenija v celoti upošteva zunanjetrgovinsko politiko EU, trgovanje z drugimi članicami Unije se odvija na podlagi prostega pretoka blaga (trgovanje se opravlja brez carinskih dajatev, carinske kontrole, ni količinskih omejitev ali drugih podobnih meril). V odnosu s tretjimi državami Slovenija upošteva trgovinsko in carinsko politiko EU. EU zaključuje dvostranske dogovore in oblikuje specifične trgovinske politike s tretjimi državami. Dvostranski trgovinski odnos obsega sporazume o prostem trgovanju, partnerstvu in kooperacije s carinskimi unijami (Doing Business in Slovenia, 2014, str. 2). Bilateralne sporazume med Slovenijo in Rusijo opisujem v nadaljevanju magistrske naloge.

Glede investitorjev slovenska zakonodaja ne razlikuje med tujimi in domačimi investitorji, temveč zgolj med rezidenti in nerezidenti. Na podlagi članstva v OECD ima zaščito tujih investitorjev, saj sprejema načela osnutka konvencije OECD o varstvu tujega premoženja iz leta

1967. Razlastitev, nacionalizacija ali kateri koli drugi postopki z enakim učinkom so v Sloveniji prepovedani, repatriacija kapitala in prenos dobička pa sta brezplačna po plačilu davčnih in ostalih obveznostih (Doing Business in Slovenia, 2014, str. 3).

Na podlagi raziskave Svetovne banke o poslovanju z naslovom *Doing Business* (2014) se Slovenija med 189 gospodarstvi uvršča na 33. mesto glede enostavnosti poslovanja ter na 38. mesto glede enostavnosti ustanovitve podjetja. V povprečju je za registracijo podjetja v državah OECD treba opraviti pet različnih postopkov, medtem ko sta v Sloveniji potrebna samo dva. Podjetnik mora vplačati ustanovni kapital (7,500 Evrov), ki je lahko v denarju in/ali kot delni stvarni vložek. Pri tem mora dobiti potrdilo o vplačilu na banki, kar traja en dan. Nato se podjetje lahko registrira na elektronski točki e-VEM, kar traja od 4 do 6 dni. Skupno trajanje ustanovitve podjetja je tudi manjše od povprečja OECD (11 dni). Pri tem podjetnik nima skoraj nobenih stroškov. V povprečju v državah OECD stroški ustanovitve podjetja znašajo 3,6 % dohodka na prebivalca. Približno pol leta potrebuje podjetje v Sloveniji za pridobitev gradbenega dovoljenja (povprečje OECD je okoli 5 mesecev), izvesti pa je treba 10 različnih postopkov (3 postopki manj kot v povprečju OECD). S tem se je Slovenija uvrstila na 59. mesto (World Bank, 2014a).

Z vidika trajne priključitve na električno energijo zaseda Slovenija 32. mesto med 189 državami. Slabo pozicijo pa je Slovenija dobila na področju registracije nepremičnin (83. mesto), kar traja 4,5-krat dlje od povprečja OECD. Še nižje mesto (109. mesto) je zasedla glede na razpoložljivost posojil, ki jih odobrijo institucije, in glede predpisov. Pri razporeditvi držav, kjer višja uvrstitev kaže na močnejšo zaščito vlagateljev s predpisi, se je Slovenija uvrstila na 14. mesto med 189 državami. Z 11 davčnimi plačili in skupno davčno stopnjo 32,5 % (povprečje OECD je 41,3 %) je Slovenija zasedla 54. mesto pri oceni skladnosti davčne obremenitve za podjetja. Količina dokumentov, ki jih mora podjetje urediti za izvoz iz Slovenije znaša skupno 5 dokumentov, za uvoz pa 7 dokumentov. Povprečno število dokumentov držav OECD v obeh primerih znaša le 4 dokumente. Stroški tako za izvoz kot za uvoz so v Slovenije manjši od povprečja v OECD, s čimer se je država uvrstila na 48. mesto med 189 državami sveta (World Bank, 2014a).

Zakon o sodnem registru in Uredba o vpisu družb in drugih pravnih oseb v sodni register v Sloveniji urejata registracijo družb, s katero vsaka družba dobi status pravne osebe. Vzpostavitev, vodenje in organizacijo družb pa ureja Zakon o gospodarskih družbah (ZGD). Slednji določa velikost podjetja (mikro, majhne, srednje in velike družbe), kar je treba upoštevati pri računovodstvu in revidiranju. Zakon določa tudi naslednje organizacijske oblike (Doing Business in Slovenia, 2014, str. 5):

- Družba z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.).
- Komanditna družba (k.d.).
- Družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.).
- Delniška družba (d.d.).
- Komanditna delniška družba (k.d.d.).

- Evropska delniška družba (lat. *Societas Europaea* – SE).

Po podatkih poslovne publikacije *Doing Business in Slovenia* (2014) je večina podjetij v Sloveniji organiziranih v obliki družbe z omejeno odgovornostjo ali delniške družbe, zasebniki pa lahko svoje poslovne dejavnosti opravljajo kot samostojni podjetniki (s.p.). Vse oblike podjetij lahko ustanovi vsaka domača ali tuja, pravna ali fizična oseba. Od leta 2013 je zakonodaja postala nekoliko strožja glede ustanovitelja družbe ali samostojnega podjetja za preprečevanje korupcije in pranja denarja.

Po podatkih poročila o globalni konkurenčnosti oz. *The Global Competitiveness Report 2014-2015* (WEF, 2014, str. 338) je na drugem mestu med dejavniki, ki jih poslovneži vidijo kot najbolj pereče za poslovanje v Sloveniji izpostavljena predvsem neučinkovita državna birokracija. Na podlagi omenjenega menim, da administracija v Sloveniji predstavlja eno izmed glavnih težav pri vstopu tujih podjetij na slovenski trg. Upravno-administrativni postopki so prepočasni, prekomerne administracije pa je preveč. Med drugimi osnovnimi dejavniki, ki so najbolj problematični za poslovanje so še dostop do financiranja, davčne stopnje, omejevalni delovni predpisi, korupcija in davčni predpisi (WEF, 2014, str. 338).

Slovenija zato na podlagi Lizbonske strategije, ki je bila leta 2000 sprejeta na pomladanskem vrhu, poizkuša odpraviti administrativne ovire in s tem povečati konkurenčnost svojega gospodarstva. Milavec in Klun (2011, str. 11) navajata po Mandelkernovem poročilu (2001), da je projekt odpravljanja administrativnih ovir in birokratskih postopkov ter načrtnega zmanjševanja administrativnih bremen usmerjen predvsem v gospodarstvo. Ključen element teh prizadevanj pa je, da se podjetja in posamezniki v državah članicah rešijo pretirane regulative in odvečne birokracije ter s tem pridobijo energijo za podjetniško aktivnost, inovacije in državljansko vključenost.

6.1.2 Ekonomski elementi

6.1.2.1 Gospodarstvo

Zadnjih deset let pred vstopom v Evropsko unijo je Slovenija razvojno dohitevala EU-15 in postopoma izboljševala nacionalno konkurenčnost, zagotavljala uspešne stopnje gospodarske rasti in sorazmerno nizke družbene stroške tranzicije. Slovensko gospodarstvo se je takrat nahajalo na razvojni prelomnici. Potreben je bil razvoj na tehnološkem področju ter izboljševanje slovenske produktivnosti in izvozne konkurenčnosti (višja dodana vrednost, večja geografska in izdelčna diverzifikacija). Tedanja slovenska razvojna strategija, ki je temeljila na politiki gradualizma, je ob vstopu v EU postala neustrezna, saj je povzročila neučinkovitost javnega sektorja, visoko stopnjo birokratizacije države ter relativno nadpovprečno inflacijo v primerjavi z drugimi državami v EU (Kovač, Jaklič, Pavlič Damjan, Jazbec & Lahovnik, 2005, str. 4).

Po vstopu Slovenije v EU lahko opredelimo dve obdobji, in sicer: obdobje pred krizo in manj svetlo obdobje od leta 2009 dalje. Po mnenju predsednika Gospodarske zbornice Slovenije g. Hribar Miliča sta vstop v EU in prevzem skupne evropske valute zmanjšala valutna tveganja, olajšala prodor na tretje trge in poenostavila dostop do trgov znotraj EU (Dovč & Šmajdek, 2014). To je prineslo številne pozitivne stvari, kot so npr.: zmanjšanje številnih birokratskih ovir v odnosu z drugimi članicami EU, prost pretok blaga, prost pretok ljudi, ureditev prostega pretoka delovne sile ter nove finančne in razvojne priložnosti. Glavni izziv je neizkoriščenost članstva za krepitev izvoza večjega števila podjetij na bližnje izvozne trge, bolj uspešno in učinkovito koriščenje EU sredstev, t. i. zbirokratiziranost (slabo uporabljena praksa prenosa direktiv Evropske unije v slovenski pravni red) ter izpostavljenost večji konkurenci tujih podjetij na domačem in tujih trgih. V prvem obdobju po vstopu v EU se je Slovenija približevala povprečni razvitosti v EU. Zaradi krize, ki se je začela leta 2008, se je povečal delež slabih posojil, bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) je sunkovito padel (zaradi gospodarske krize je bil leta 2009 zabeležen največji padec, in sicer za 7,9 %), izvoz in uvoz sta se znižala (leta 2009 zabeleženo največje zmanjšanje izvoza za 16 % in uvoza za 19,7 %). Brezposelnost je z leti naraščala ter dosegla najvišjo točko leta 2014 (10,2 %, ILO), upadla je potrošnja (največji padec je bil dosežen leta 2012 za 4,8 % zaradi nove razsežnosti evropske dolžniške krize leta 2011). Ne glede na krizo lahko povemo, da se je v zadnjih desetih letih izvoz v Sloveniji podvojil in da se tudi v prihodnjih letih pričakuje rast izvoza, ki ostaja glavni motor slovenskega gospodarstva. Uvoz je od leta 2004 zrasel za 1,5-krat, skupna zunanjetrgovinska menjava pa je narasla s 23,5 milijarde leta 2003 na skoraj 44 milijard leta 2013. Gospodarske razmere v luči krize sicer ostajajo zaostrene, vendar pa je Slovenija na poti počasne rasti (Dovč & Šmajdek, 2014).

6.1.2.2 Makroekonomski kazalci

Tabela 4 prikazuje ključne makroekonomske kazalce Slovenije v obdobju od začetka krize z napovedjo za prihodnji dve leti (2008-2015).

Tabela 4: Prikaz izbranih makroekonomskih kazalcev od leta 2009 do leta 2015

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*
BDP rast (v %)	3,4	-7,9	1,3	0,7	-2,5	-1,1	0,3	1,2
Letna rast zasebne potrošnje (v %)	2,3	-0,1	1,5	0,9	-4,8	-2,7	-1,7	-0,7
Brezposelnost (ILO) (v %)	4,4	5,9	7,2	8,1	8,9	10,1	10,2	10,2
Letna rast izvoza (v %)	4,0	-16,0	10,1	6,9	0,6	2,9	3,9	5,0
Letna rast uvoza (v %)	3,7	-19,7	7,4	5,6	-4,7	1,3	2,2	2,6

Legenda: * OECD napoved

Vir: OECD, Economic Outlook No.95, 2014a.

Kot je razvidno iz Tabele 4 je BDP močno upadel leta 2009 (-7.9 %), se leta 2010 stabiliziral, nato pa se je leta 2011 rast BDP-ja skoraj prepolovila (0,7 %). Proti koncu tega leta je zaupanje

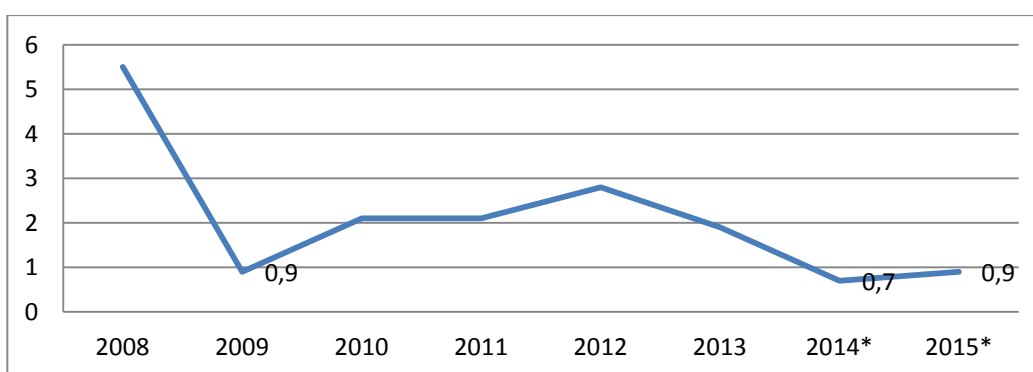
investitorjev in potrošnikov padlo zaradi nove razsežnosti evropske dolžinske krize, upadle so investicije v zgradbe in objekte, investicije v opremo in stroje pa so stagnirale. Izvoz je istega leta zrasel zaradi povpraševanja v državah Evropske unije za 6,8 % (kar je počasneje kot v večini držav EU). Brezposelnost je leta 2011 po anketi Mednarodne organizacije dela (angl. *International Labour Organization – ILO*) znašala 8,1 % ter se do leta 2014 povzpela celo na 10,2 % (Triglav, 2011).

Zaradi večjega zniževanja investicijskega dela domače porabe, majhne končne porabe države in gospodinjstev ter šibkega prispevka salda menjave s tujino se je rast realnega BDP-ja leta 2012 zmanjšala za 2,3 % (Nova Ljubljanska Banka, 2012). Izvoz se je realno povečal leta 2012 za 0,3 %, uvoz pa se je realno znižal za 4,3 % . Po podatkih ILO je brezposelnost takrat znašala 8,9 %, upad gradbenih investicij in zniževanje poslovnih investicij pa je privedel do nadaljnjega krčenja investicij (SKB, 2012).

Padec BDP (za 1,1 %) v letu 2013 je bil občutno nižji v primerjavi z letom 2012, predvsem zaradi rasti izvoza in manjšega padca domače potrošnje. Zaradi večjega investiranja v energetiko in povečanja državnih investicij je bila zabeležena rast realne stopnje investicij za 0,2 %. Rast izvoza se je okrepila v glavnih trgovinskih partnericah s stopnjo rasti za 2,9 %, uvoz se je realno povečal za 1,3 %. Stopnja brezposelnosti po ILO pa se je zopet povečala in je znašala 10,1 % (SKB banka, 2013).

Po napovedih OECD bo BDP v Sloveniji to in naslednje leto zrasel, stopnja brezposelnosti pa bo ostala na isti ravni. Izvoz in uvoz naj bi se povečala, zasebna potrošnja, ki je strmo padla leta 2012, pa počasi zopet raste. Na Sliki 1 je razvidno, da bo povprečna letna inflacija v naslednjem letu okoli 0,9 %, kar je znatno manj kot leta 2012.

Slika 1: Povprečna letna inflacija v Sloveniji (v %)



Legenda: * OECD napoved

Vir: OECD, *Economic Outlook No.95, Harmonised headline inflation, 2014a.*

Inflacija je leta 2011 ostala na ravni preteklega leta in je znašala 1,8 % (Triglav, 2011). Leta 2012 je inflacija znašala 2,7 % (SKB banka, 2012), lani pa je zaradi znižanja gospodarske

aktivnosti in poslabšanja razmer na trgu dela letna inflacija predstavljala najnižjo raven po osamosvojitvi in je znašala le 0,7 % (povprečna letna inflacija okoli 1,8 %) (SKB banka, 2013).

6.1.2.3 Konkurenčnost Slovenije

V tem podpoglavju bom prikazala, kaj se je dogajalo v Sloveniji z vidika njene konkurenčnosti. Za to bom uporabila poročila The Global Competitiveness Report, ki jih pripravil Svetovni ekonomski forum (angl. *World Economic Forum* – WEF) od leta 2008 do leta 2014. Konkurenčnost v poročilih je opredeljena kot skupek institucij, politik in dejavnikov, ki določajo raven produktivnosti za posamezno državo. Statične in dinamične komponente so združene v 12 t.i. stebrov konkurenčnosti. Od leta 2008 do 2014 se je število držav, ki so bile ocenjene, povečalo. Po rangu konkurenčnosti so države razdeljene tako, da najbolj konkurenčna država zaseda prvo mesto. Ocena konkurenčnosti ter stebrov konkurenčnosti je izražena z oceno od 1 do 7, kjer je 7 najvišja možna ocena (WEF, 2014, str. 4).

Kot je razvidno iz Tabele 5, se je rang konkurenčnosti Slovenije z leti zniževal, kar kaže na upadanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva v luči svetovne krize. Leta 2008 je Slovenija zasedala 42. mesto med 134 državami ter je bila tik za Portugalsko. Takrat sta Slovenijo prehitela Ciper in Puerto Rico (WEF, 2008, str. 10). Leta 2009 se je njena konkurenčnost izboljšala za pet mest (37. mesto) zaradi izboljšanja zdravstvenega in izobraževalnega sistema, dobre infrastrukture in izjemnih inovativnih sposobnosti (WEF, 2009, str. 26). Splošna ocena konkurenčnosti pa je padla s 4,5 na 4,2. Razlog za nižji rang in nižjo oceno je znižanje ocen po stebrih konkurenčnosti (institucionalno okolje, makroekonomsko okolje, učinkovitost trga dela, razvoj finančnega dela, poslovna sofisticiranost) v zadnjih letih. V letu 2014 se je Slovenija uvrstila na 70. mesto, za Črno Goro, Vietnamom in Gruzijo. Na 71. mestu je Indija (WEF, 2014, str. 14). Podrobnejše ocene za Slovenijo po 12 stebrih so razvidne na Tabeli 6.

Tabela 5: Rang in ocena konkurenčnosti Slovenije od leta 2008 do leta 2014 po metodologiji Svetovnega ekonomskega foruma

	2008*	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*
Rang konkurenčnosti**	42	37	45	57	56	62	70
Ocene konkurenčnosti***	4,5	4,6	4,4	4,3	4,3	4,3	4,2

Legenda: * za vsako leto veljajo podatki iz poročila za ustrezno leto,

** v različnih letih je bilo ocenjeno različno število držav (2008, n=134; 2009, n=133; 2010, n=139; 2011, n=142; 2012, n=144; 2013, n=148; 2014, n=144),

*** Merjeno na 7-stopenjski lestvici.

*Vir: WEF, The Global Competitiveness Report 2008-2009, 2008, str. 10;
 WEF, The Global Competitiveness Report 2009-2010, 2009, str. 13;
 WEF, The Global Competitiveness Report 2010-2011, 2010, str. 15;
 WEF, The Global Competitiveness Report 2011-2012, 2011, str. 15;
 WEF, The Global Competitiveness Report 2012-2013, 2012, str. 13;
 WEF, The Global Competitiveness Report 2013-2014, 2013, str. 15;
 WEF, The Global Competitiveness Report 2014-2015, 2014, str.13.*

Tabela 6: Ocena 12 stebrov konkurenčnosti od leta 2008 do leta 2014 po metodologiji Svetovnega ekonomskega foruma

	2008*	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*
Institucije	4,4	4,5	4,4	4,1	4,0	3,9	3,8
Infrastruktura	4,5	4,8	4,8	4,8	4,9	4,9	4,9
Makroekonomsko okolje	5,5	5,3	5,2	5,3	4,9	5,0	4,3
Zdravje in osnovnošolsko izobraževanje	5,2	6,1	6,3	6,3	6,3	6,4	6,5
Visokošolsko izobraževanje in usposabljanje	5,1	5,2	5,3	5,2	5,2	5,2	5,3
Učinkovitost trga blaga	4,5	4,6	4,5	4,4	4,4	4,3	4,4
Učinkovitost trga dela	4,4	4,5	4,3	4,0	4,2	4,0	3,9
Razvoj finančnega trga	4,7	4,5	4,0	3,6	3,3	3,0	2,9
Tehnološka pripravljenost	4,5	4,7	4,5	4,8	5,0	4,9	5,0
Velikost trga	3,4	3,6	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5
Poslovna sofisticiranost	4,6	4,6	4,4	4,2	4,2	4,1	4,1
Inovacije	3,7	3,8	3,7	3,6	3,9	3,6	3,6

Legenda: * za vsako leto veljajo podatki iz poročila za ustrezno leto,

Vir: WEF, *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, 2008, str. 300;
 WEF, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, 2009, str. 280;
 WEF, *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, 2010, str. 300;
 WEF, *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, 2011, str. 320;
 WEF, *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, 2012, str. 322;
 WEF, *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, 2013, str. 344;
 WEF, *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, 2014, str. 338.

(1) Institucionalno okolje je ocenjeno glede na pravne in upravne strukture, v okviru katerih potekajo interakcije med posamezniki, podjetji in vlado za ustvarjanje bogastva. Dobro in varno institucionalno okolje ima pomembno vlogo pri okrevanju držav po nedavni gospodarski krizi. Dano okolje vpliva na investicijske odločitve in organizacijo proizvodnje (WEF, 2014, str. 4). Ocena za Slovenijo je od leta 2008 padla s 4,4 na 3,8. Razlog za to je predvsem znižanje zaupanja javnosti v politiko, breme vladnih predpisov ter zmanjšanje učinkovitosti sodnega sistema (WEF, 2014, str. 339).

(2) Obsežna in učinkovita infrastruktura je ključnega pomena za zagotavljanje učinkovitega delovanja gospodarstva in je pomemben dejavnik pri določanju lokacije za gospodarske dejavnosti in področij dejavnosti, ki se lahko razvijejo v državi (WEF, 2014, str. 6). Ocena za Slovenijo se je izboljšala iz 4,5 leta 2008 na 4,9 leta 2014, predvsem zaradi kakovostnih cest, železniške in pristaniške infrastrukture ter visoke kakovosti oskrbe z električno energijo (WEF, 2014, str. 339).

(3) Stabilnost makroekonomskega okolja je potrebna za trajnostno rast gospodarstva ter je pomembna za vsesplošno poslovanje v državi. Učinkovitost storitev, ki jih zagotavlja vlada, je odvisna od makroekonomskih kazalcev (npr. fiskalni primanjkljaj, stopnja inflacije, dolgovi itd.) (WEF, 2014, str. 6). Kazalniki makroekonomskega okolja so z leti zniževali zaradi krize, zlasti leta 2009 in 2011. Tudi ocena za makroekonomsko okolje se je leta 2008 znižala s 5,5 na

4,3 v letu 2014. Razlog za to je povečanje državnega dolga, padec bonitetne ocene države ter povečanja proračunskega primanjkljaja države (WEF, 2013, str. 345; WEF, 2014, str. 339).

(4) Zdravje in osnovnošolsko izobraževanje. Ta steber ocenjuje zdravstveno stanje v državi, saj slabo zdravstveno stanje povzroča velike stroške za podjetja (bolni delavci so pogosto odsotni ali pa je njihovo delo manj učinkovito). Pri oceni je upoštevana tudi stopnja in kakovost osnovne izobrazbe, ki jo je pridobilo prebivalstvo, saj osnovna izobrazba vsakega delavca povečuje učinkovitost dela (WEF, 2014, str. 6). Ocena za Slovenijo po tem stebru narasla iz 5,2 leta 2008 na 6,5 leta 2014, kljub finančnim težavam na področju slovenskega zdravstva in šolstva.

(5) Visokošolsko izobraževanje in usposabljanje. Današnja globalizacija gospodarstev zahteva ustvarjanje in ohranjanje skupin dobro izobraženih delavcev, ki so sposobni opravljanja zahtevnih nalog, so prilagodljivi sredi spreminjajočega se okolja in glede naraščajočih potreb v proizvodnji (WEF, 2014, str. 7). Ocena danega stebra za Slovenijo se počasi zvišuje in za leto 2014 znaša 5,3. Ta steber in prejšnji kažeta na visokokvalificirano delovno silo v Sloveniji.

(6) Učinkovitost trga blaga (angl. *Goods market efficiency*). Države z učinkovitim trgom blaga imajo dovolj možnosti za ustvarjanje prave kombinacije izdelkov in storitev glede na posebne pogoje ponudbe in povpraševanja. Take države tudi zagotavljajo najbolj učinkovito trženje izdelkov/storitev v gospodarstvu (WEF, 2012, str. 7). Ocena za Slovenijo v letih 2008 do 2014 je ostala skoraj enaka. Leta 2012 in 2014 je ocena znašala 4,4, toda rang po danemu stebru se je zmanjšal z 49. na 61. mesto. Razlog za to je zmanjšanje lokalne konkurenčnosti, zmanjšanje učinkovitosti protimonopolne politike ter dvig davčne stopnje (DDV) (WEF, 2012, str. 323; WEF, 2014, str. 339).

(7) Učinkovitost trga dela (angl. *Labor market efficiency*). Učinkovitost in fleksibilnost trga dela sta ključnega pomena za zagotavljanje, da so delavci v gospodarstvu porazdeljeni karseda učinkovito. Pri temu so jim zagotovljene spodbude za opravljanje dela po njihovih najboljših močeh (WEF, 2014, str. 7). Od leta 2009 je začela ocena za Slovenijo upadati ter je do leta 2014 dosegla le 3,9 (leta 2009 pa 4,5). Razlog za to je poslabšanje sodelovanja med zaposlenimi in delodajalcem (slabši dialog), zmanjšanje plač, padanje produktivnosti zaposlenih ter zmanjšanje sposobnosti države obdržati nadarjene delavce (WEF, 2009, str. 281; WEF, 2014, str. 339).

(8) Razvoj finančnega trga. Temeljita in pravilna ocena tveganja je ključna sestavina učinkovitega finančnega trga. Učinkovit finančni sektor razporeja sredstva (prihranke državljanov ter sredstva tistih, ki vstopajo na trg iz tujine) za najbolj smotrno uporabo (WEF, 2014, str. 7). Za Slovenijo je ocena od leta 2007 s 4,7 padla na 2,9 v letu 2014. Ocene vseh kazalnikov, ki sestavljajo dani steber, so se v sedmih letih močno znižale (razpoložljivost finančnih storitev, enostavnost dostopa do posojil, stabilnost bank itd.), kar kaže na prizadetost bančnega sistema v Sloveniji v luči gospodarske krize in močan finančni krč (WEF, 2009, str. 301; WEF, 2014, str. 339).

(9) Tehnološka pripravljenost. Dani steber prikazuje agilnost in gibčnost, s katero gospodarstvo sprejema obstoječe tehnologije za povečanje produktivnosti industrije. Ocenjuje se tudi sposobnost spodbujanja informacijskih in komunikacijskih tehnologij v vsakodnevnih dejavnostih za povečanje učinkovitosti ter inovacijske konkurenčnosti (WEF, 2014, str. 7). Dani steber predstavlja konkurenčno prednost za Slovenijo, saj se je ocena s 4,5 leta 2008 povzpela na 5,0 v letu 2014.

(10) Velikost trga. V času globalizacije so mednarodni trgi postali nadomestek za domače trge, zlasti za majhne države. Pri oceni danega stebra so bili vključeni tako domači kot tuji trgi. Ovrednotena so tudi izvozno usmerjena gospodarstva in geografska območja (npr. EU), ki so razdeljena med državami, vendar imajo skupni trg (WEF, 2014, str. 8). V zadnjih letih se je za Slovenijo nekoliko izboljšala ocena za omenjeni kazalnik (2012: ocena 4,4; 2014: ocena 4,6) (WEF, 2012, str. 323; WEF, 2014, str. 339). Glede na to, da je Slovenija majhna država, a vendar članica EU, se je njena ocena v obdobju 2008 do 2014 gibala okoli 3,5.

(11) Poslovna sofisticiranost (angl. *Business sophistication*) obsega dva elementa: kakovost skupnih poslovnih omrežij v državi ter kakovost poslovanja in strategij posameznih podjetij. Kakovost poslovnih omrežij in podpornih dejavnosti za poslovanje vplivata na možnost vzpostavitve inovacijskih procesov in izdelkov ter na ovire za vstop novih podjetij v državo (WEF, 2014, str. 8). Ocena za Slovenijo se je s 4,6 leta 2008 znižala na 4,1 leta 2014. Razlog za to je zmanjšanje lokalnih dobaviteljev, spremembe narave konkurenčnosti in zmanjšanje obsega trženja, vse kot posledica gospodarske krize (WEF, 2008, str. 301; WEF, 2014, str. 339).

(12) Inovacije. Pri ocenjevanju konkurenčnosti po danemu stebru so upoštevane tehnološke inovacije. Ocenjene so bile zmožnosti za inovacije, kakovost znanstveno-raziskovalnih ustanov, vlaganje podjetij v raziskave in razvoj, razpoložljivost znanstvenikov in inženirjev (WEF, 2014, str. 8). Najvišjo oceno je Slovenija dosegla leta 2012 (3,9) na podlagi izboljšanja kakovosti znanstveno-raziskovalnih ustanov. Leta 2014 se je v državi zmanjšala sposobnost za inovacije in izdatki podjetij za razvoj in raziskave (ocena 3,6) (WEF, 2012, str. 323; WEF, 2014, str. 339).

6.1.2.3 Davki v Sloveniji

V skladu z Zakonom o dohodnini (ZDoh-2) so rezidenti zavezanci za dohodnino v Sloveniji in v tujini. Nerezidenti so zavezanci za dohodnino od dohodka v Sloveniji. Davčna osnova je določena v skladu s formulo, ki velja za posamezno vrsto dohodka in je razvrščen v šest kategorij (Doing Business in Slovenia, 2014, str. 8):

- dohodek iz zaposlitve (in dohodek iz opravljanja storitev),
- dohodek iz opravljanja dejavnosti,
- dohodek iz osnovne kmetijske in osnovne gozdarske dejavnosti,
- dohodek iz oddajanja premoženja v najem in iz prenosa premoženjske pravice,

- dohodek iz kapitala,
- drugi dohodki.

Dohodek iz kapitala in prihodki od najemnin so obdavčeni po naslednjih davčnih stopnjah (Doing Business in Slovenia, 2014, str. 8):

- obresti – 25 %,
- dividende – 25 %,
- dobiček iz kapitala – 25 % (do 5 let lastništva), 15 % (5-10 let lastništva), 10 % (10-15 let lastništva), 5 % (15-20 let lastništva),
- dohodek iz oddajanja premoženja v najem – 25 %.

Za ostale kategorije prihodkov (razen teh, ki izhajajo iz dejavnosti, za katere je določena pavšalna davčna osnova) se uporablja stopnjevanje dohodnine od dohodkov, ki se prišteva k letni davčni osnovi, kot je prikazano v Tabeli 7.

Tabela 7: Lestvica za odmero dohodnine za leto 2014

Če znaša neto letna davčna osnova (evrov)...		...znaša dohodnina	
Nad	Do		
	8.021,34		16%
8.021,34	18.960,28	1.283,41	+27% nad 8.021,34
18.960,28	70.907,20	4.236,92	+41% nad 18.960,28
70.907,20		25.535,16	+50% nad 70.907,20

Vir: DURS, Lestvica za odmero dohodnine in olajšave za leto 2014, 2014.

V skladu z Zakonom o davku na dodano vrednost (DDV) je davčni zavezanec vsaka oseba, ki kjerkoli neodvisno opravlja katerokoli gospodarsko dejavnost, ne glede na namen ali rezultat te dejavnosti v Sloveniji. Uporabljata se dve DDV stopnji (Doing Business in Slovenia, 2014, str. 8), in sicer:

- splošna stopnja: 22 % (velja za vse dobave blaga in storitev, ki niso določene kot predmet znižane stopnje ali izjeme),
- znižana stopnja: 9,5 % (se nanaša na blago in storitve, določene z Zakonom o DDV).

Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb opredeljuje davčnega zavezanca kot (Doing Business in Slovenia, 2014, str. 8):

- pravno osebo v skladu z nacionalno zakonodajo,
- pravno osebo v skladu s tujo zakonodajo,
- združenje oseb po tujem pravu, ki je brez pravne osebnosti in ni zavezanec po zakonu, ki ureja dohodnino.

V skladu s tem zakonom je rezident davčni zavezanec za vse dohodke, ki imajo svoj izvor znotraj ali zunaj Republike Slovenije. Tudi nerezident je davčni zavezanec in mora plačati

davek od vseh dohodkov, ki imajo svoj vir v Republiki Sloveniji. Splošna davčna stopnja je v letu 2014 znašala 17 % (stopnja 0 % se uporablja za investicijske sklade, pokojninske sklade in družbe tveganega kapitala, če izpolnjuje določene pogoje v skladu z zakonom). Institucije, združenja, fundacije, verske skupnosti, politične stranke, zbornice in reprezentativni sindikati, ustanovljeni v skladu s posebnim zakonom za opravljanje nepridobitne dejavnosti, ki dejansko poslujejo skladno z namenom ustanovitve in delovanja, niso zavezanci za plačilo davka (če je del dejavnosti opravljen za dobiček, se davek obračuna in plača od pridobitne dejavnosti) (Doing Business in Slovenia, 2014, str. 8). Davčna osnova za slednji davek je presežek prihodkov nad pravno določenimi odhodki. Tak davek se plača na naslednje dohodke z virom v Sloveniji (Doing Business in Slovenia, 2014, str. 8):

- dividende in dohodki, podobni dividendam,
- obresti (z nekaj izjemami npr. obresti od kreditov, ki jih najema, in vrednostnih papirjev, ki jih izdaja Slovenija),
- plačila za uporabo ali pravico do uporabe avtorskih pravic, patentov, zaščitnih znakov in drugih premoženjskih pravic in drugih podobnih dohodkov,
- plačila za nakup nepremičnin, ki se nahajajo v Sloveniji,
- plačila za storitve nastopajočih izvajalcev ali športnikov, če ta plačila pripadajo drugi osebi,
- plačila za storitve svetovanja, trženja, raziskav tržišča, kadrovanja, administriranja, informacijske storitve ter pravne storitve, če so plačila izvedena osebam, ki imajo sedež ali kraj dejanskega delovanja posloводства v državah, razen držav članic EU, v katerih je splošna oziroma povprečna nominalna stopnja obdavčitve dobička nižja od 12,5 %.

6.1.2.4 Ovire za tuja podjetja v Sloveniji

Burger et al. (2011) so v svoji analizi poslovnega okolja za delovanje podjetja s tujim kapitalom ugotovili, da največ ovir zaznavajo predvsem velika podjetja. Proizvodna podjetja posebej izpostavljajo ovire zaradi slabe/drage energetske infrastrukture, čeprav se v splošnem srečujejo z nekoliko manjšimi ovirami v primerjavi s storitvenimi podjetji. Med glavne slabosti slovenskega poslovnega okolja prištevajo prestrogo in nejasno zakonodajo, birokracijo in počasnost upravno-administrativnih postopkov, drago delovno silo, pomanjkanje kvalificiranih kadrov in nefleksibilno delovno zakonodajo, visoko obdavčitev, počasen in neučinkovit sodni sistem, finančno-plačilno nedisciplino, pomanjkanje poslovnega obnašanja, majhnost in nefleksibilnost trga, neurejeno konkurenco, visoke transportne stroške ter favoriziranje domačih investitorjev.

Pomembnost ovir za podjetja s tujim kapitalom je prikazana na Sliki 2 v Prilogi 3. Anketirana podjetja (n = 172) so ocenjevala pomembnost ovir na 5-stopenjski lestvici (1 = nepomembno, 5 = ključno). Med take ovire so uvrstili plačilno nedisciplino, visoke stroške delovne sile, težave pri odpuščanju zaposlenih, visoke davke, neučinkovit sodni sistem in korupcijo. V obdobju 2004-2008 so bile zmanjšane ovire na področju ustanovitve/začetka delovanja podjetja, zunanjetrgovinskega poslovanja in pri delovanju davčne uprave (Burger et al., 2011). V

omenjenem obdobju je bilo pet ovir, ki so bile ocenjene kot najpomembnejše. V obdobju 2007-2011 se je število najpomembnejših ovir povečalo na 11. Vse ovire, razen ovir v zunanjetrgovinskem poslovanju, so postale bolj pomembne. Razlog za to je poslabšanje gospodarske klime v državi in s tem povezano slabše dojetje situacije (Rojec & Jaklič, 2012). Rojec in Jaklič (2012) sta po rezultatih anketiranja podjetij s tujim kapitalom ugotovila, da je majhnost slovenskega trga tista ovira, ki zavira večji priliv tujih neposrednih investicij v Slovenijo, visoki stroški delovne sile pa so visoka ovira zlasti za delovno intenzivne tuje neposredne investicije. Velika večina ostalih najpomembnejših ovir pa je dejansko v domeni ekonomskega sistema in politike. Med motivi za tuje investitorje v Slovenijo lahko po raziskavi Rojca in Jakličeve (2012) naštejemo (v padajočem vrstnem redu glede na pomembnost): krepitev dolgoročnega sodelovanja, kakovostno delovno silo, dostop ali povečanje tržnega deleža v Sloveniji, učinkovitost proizvodne/storitvene dejavnosti v Sloveniji, dostop do znanja, dostop do kvalificiranega dela, dostop do tehnologije v Sloveniji, dobra geografska lega in infrastrukturna povezanost ter dostop do trgov v Evropi.

6.1.3 Socio-kulturni elementi

V tem podpoglavju primerjam velikost držav (Slovenija in Rusija), rast in demografsko strukturo prebivalstva v zadnjih letih, religijo v obeh državah (Sloveniji in Rusiji), izobraženost prebivalstva. Na koncu pa se osredotočam predvsem na primerjavo slovenske in ruske nacionalne kulture v skladu z različnimi kulturnimi tipologijami. Obstaja veliko opredelitev kulture, zato je težko najti eno opredelitev, ki bi zajela vse vidike kulture, ki jih navajajo različni avtorji. Lahko pa izpostavimo vrsto skupnih točk večine definicij kulture (House, Wright & Aditya v Makovec Brenčič et al., 2009, str. 273):

- kultura kot oblika kolektivnega dogovora,
- kultura kot oblika skupnih pomenov,
- kultura kot zavedna oblika delitve (vsebine),
- skupni vzorci vedenja, razmišljanja, čustev in norm,
- kultura kot vizualna manifestacija skupnih vzorcev (jezik, običaji, simboli itn.),
- skupne izkušnje kot pomembni predhodniki kulturnih vzorcev,
- kultura kot družbeni vpliv in identifikacijski proces,
- kultura kot družbena sila (lepilo),
- kultura, ki je priučena in večgeneracijska,
- kultura kot sistem, po katerem se ravna posamezniki.

Današnja globalizacija in hitra internacionalizacija podjetij dajeta v mednarodnem poslovanju večji pomen socio-kulturnim dejavnikom ter upravljanju z razlikami med posameznimi kulturami. Nacionalna kultura vpliva na poslovanje podjetja, na njegovo strategijo, strukturo in sisteme ter tudi organizacijsko kulturo, zato je primerno najprej spoznati lastno kulturo. Šele nato lahko presežemo kulturne razlike in zmanjšamo kulturno neuskklajenost pri poslovanju s tujimi partnerji. Kultura, ki je usklajena s strategijo podjetja, lahko postane vir konkurenčnosti

in konkurenčne prednosti, v nasprotnem primeru pa lahko postane ovira. Zmanjšanje neskladij je bistvenega pomena tudi npr. pri prevzemih in združitvah (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 57).

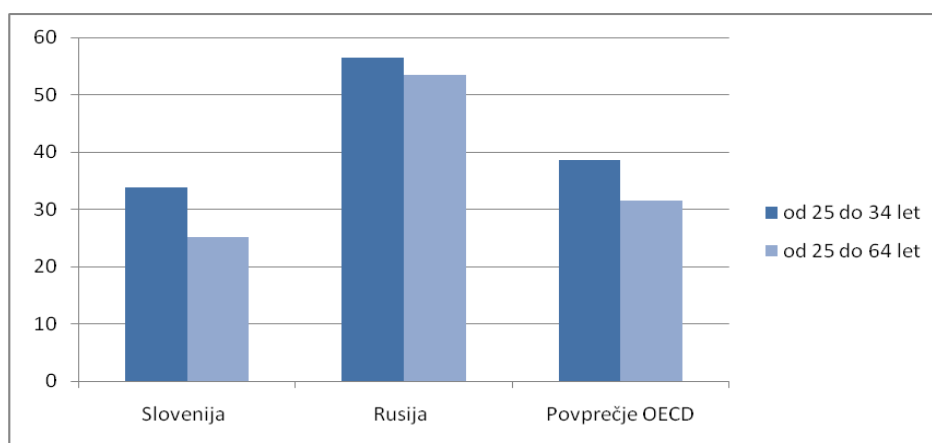
6.1.3.1 Demografska slika

Ruska federacija se uvršča na 1. mesto v svetu po površini, njeno ozemlje obsega kar 17.075.000 km² in je približno 842-krat večje od Slovenije. Rusija se nahaja v vzhodni Evropi in Aziji ter meji na Kitajsko, Mongolijo, Kazahstan, Gruzijo, Azerbajdžan, Severno Korejo, Ukrajino, Finsko, Belorusijo, Estonijo, Latvijo in Norveško. Rusi sestavljajo večino prebivalstva (80 %), med druge etnične skupine, ki jih je v tej državi okoli 100, pa večino sestavljajo Tatarji, Ukrajinci, Belorusi, Mordovi, Baškiri itd. Večina prebivalstva je pravoslavne veroizpovedi, med druge religije pa se uvrščajo islamska in katoliška veroizpoved ter budizem in judovstvo (Država Rusija ali Ruska federacija, 2014). Število prebivalcev Rusije je od leta 2009 naraslo za več kot 1,5 milijona prebivalcev (kar je 1,12 %). Leta 2013 je tako Rusija štela 143,499,861 oseb. Prebivalstvo Slovenije je v omenjenih letih naraslo za 1,02 % ter je leta 2013 štelo 2,060,484 ljudi (World Bank, 2014b). Slovenija ima privlačno lokacijo, saj je v osrčju Evrope ter v bližini meje z Avstrijo, Italijo, Hrvaško in Madžarsko. Poleg Slovencev v državi živijo še Hrvati, Srbi, Bošnjaki, Makedonci, Črnogorci in Albanci ter romska skupnost. Glede religije je večina prebivalstva rimskokatoliške veroizpovedi (57,8 %), obstaja pa še trideset drugih verskih skupnosti, ki so uradno registrirale svojo dejavnost. Najpogostejše so muslimani (2,4 %), pravoslavci (2,3 %) in evangeličani (0,9 %) (O Sloveniji, 2014; Šircelj, 2003, str. 68).

6.1.3.2 Izobrazba

Po poročilu OECD (Education at a Glance 2013), kjer najdemo primerjavo držav glede izobraženosti prebivalstva, imata Slovenija in Rusija okoli 95 % prebivalstva, ki ima vsaj srednješolsko izobrazbo. Na Sliki 2 vidimo, da ima Rusija večji delež prebivalstva, ki je zaključilo terciarno izobraževanje: približno 56,5 % oseb starih od 25 do 34 let (54 % pri osebah od 25-64 let). Delež oseb z zaključeno terciarno izobrazbo v Sloveniji pri osebah starih od 25 do 34 let pa znaša 33,8 % (25 % pri osebah starih od 25 do 64 let).

Slika 2: Osebe z zaključeno terciarno izobrazbo po posameznih starostnih razredih 2011 (v %)



Vir: OECD, Education at a Glance, 2013.

OECD ocenjuje znanja in kompetentnosti 15-letnikov po celem svetu s pomočjo preizkusov, izvedenih v okviru Programa mednarodne primerjave dosežkov učencev (angl. *The Programme for International Student Assessment – PISA*). Kot vidimo v Tabeli 8 so ruski mladostniki dosegli ocene, ki so pod povprečjem OECD. Za Slovenijo nekoliko zaostajajo v branju, matematiki in naravoslovni pismenosti. Z oceno 501 se je Slovenija uvrstila na 21. mesto med 65. državami pri ocenjevanju matematične in naravoslovne pismenosti. Ti kompetentnosti sta nad povprečjem OECD. Bralna pismenost pa je pa pod povprečjem OECD (ocena 481).

Tabela 8: Ocenjevanje uspeha pri matematiki, branju in znanosti za Slovenijo in Rusijo med 65 državami

	Matematika	Branje	Naravoslovje
Slovenija	501 (N)	481 (P)	514 (N)
Rusija	482 (P)	475 (P)	486 (P)

Legenda: N – ocena je nad povprečjem OECD

P – ocena je pod povprečjem OECD

Vir: OECD, PISA 2012 Results in Focus, 2014c.

6.1.3.3 Primerjava kultur po raziskavi Hofstedeja

Od sredine 20. stoletja je abstraktno razmišljanje o razlikah med kulturami različnih držav preraslo v znanost, ki se imenuje etnometrijo. Znanstveniki so se usmerili v etno-družbene raziskave ter analizo duševnih značilnosti različnih etničnih skupin s formalnimi (matematičnimi) metodami. Avtor prvih študij, ki so bile izvedene proti koncu 60. let 20. stoletja na področju medkulturnih raziskav, je bil nizozemski znanstvenik Geert Hofstede. Izvedel je prvo obsežno medkulturno primerjavo srednjih menedžerjev v podjetju IBM po vsem svetu (Latova & Latov, 2005, str. 1). Njegovo delo je še danes zanimivo za znanstvenike iz različnih držav, ki ga uporabljajo kot osnovo za raziskovanje miselnosti svojih državljanov ter različne vrste medkulturnih primerjav med narodi (Latova & Latov, 2001, str. 1). V svoji tipologiji Hofstede uporablja naslednje kulturne dimenzije:

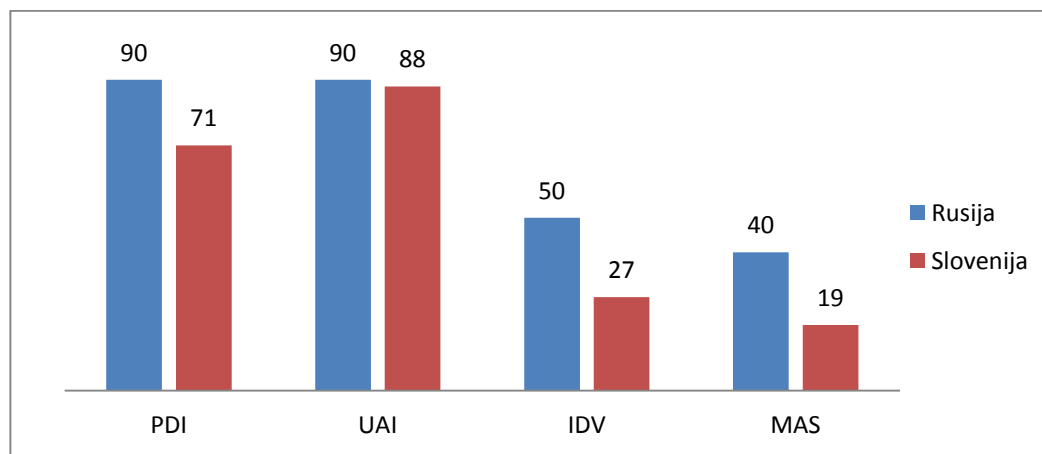
- **Odmik moči** (angl. *Power distance* – PDI) predstavlja odnos predstavnikov določene kulture do enakosti oz. neenakosti ljudi v družini, organizaciji in v družbi. Večji odmik moči tako pomeni, da se neenakost v tej kulturi dojema kot naravna in potrebna značilnost kulture. Relativna enakost v porazdelitvi moči in enakopravnost v družbi izražata kulture z nizkim odklikom moči (Naumov & Petrovskaia, 2010, str. 70).
- **Izogibanje negotovosti** (angl. *Uncertainty avoidance* –UAI) kaže odnos ljudi do tveganja in negotovosti glede prihodnosti. Višje izogibanje negotovosti kaže na to, da se predstavniki kulture raje izogonejo tveganju, družbena varnost in strukturirana prihodnost pa imata za njih velik pomen. Manjšo potrebo po predvidljivosti in strukturiranosti prihodnosti ter višje

sprejemanje tveganja imajo družbe z nizkim izogibanjem negotovosti (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 280).

- **Individualizem/kolektivizem** (angl. *Individualism/Collectivism* – IDV) predstavlja stopnjo, do katere se ljudje raje vedejo kot posamezniki kakor člani skupine (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 63). Večja stopnja individualizma kaže na prevladovanje potreb posameznika in tako odraža večji pomen vrednot kot so npr. osebni razvoj, neodvisnost od drugih in doseganje posameznih ciljev. Člani določene kulture z visoko stopnjo kolektivizma pa se vidijo predvsem kot del skupine ter interese in cilje skupine bolj pomembne od individualnih, zato govorimo o t.i. kolektivistični kulturi (Naumov & Petrovskaia, 2010, str. 70).
- **Moškost/ženstvenost** (angl. *Masculinity/Femininity* – MAS). Večja stopnja moškosti v kulturi pomeni prevladovanje "moških vrednot" (ne glede na spol), kot so npr.: kariera, status, ugled, moč, denar, konkurenca in dosežki. Nizka stopnja te dimenzije pomeni prevladovanje t. i. "ženskih vrednot", kot so npr.: družina, sočutje, medsebojni odnosi, solidarnost, kakovost življenja in skrb za okolje (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 281).
- **Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost** (angl. *Long-term/Short-term orientation* – LTO). Ta dimenzija je bila dodana naknadno zaradi temeljne razlike med "zahodnim" in "vzhodnim" načinom razmišljanja. Večja dolgoročna usmerjenost je izražena v kulturah, ki so bolj dolgoročno naravnane, npr.: člani družbe imajo željo po varčevanju, pripravljeni so se odreči kratkoročnim donosom za doseganje dolgoročnih rezultatov ter so potrpežljivi v čakanju na te rezultate. Člani kratkoročno usmerjene kulture imajo značilno željo po hitrih rezultatih in visoko nagnjenost k potrošnji (Naumov & Petrovskaia, 2010, str. 71), poudarjajo pomen sedanjosti ter povečevanja koristi v sedanjosti (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 282).
- **Popustljivost/zadrževanje** (angl. *Indulgence versus restraint* – IVR) je opredeljena kot obseg, v katerem ljudje poskušajo nadzorovati svoje želje in impulze, ki temeljijo na njihovi vzgoji. Večji indeks IVR kaže na relativno šibek nadzor (visoko stopnjo popustljivosti) (The Hofstede Centre, 2014). Visoka stopnja popustljivosti v družbi pomeni relativno prosto potešitev osnovnih človeških nagonov, zabavo in uživanje življenja. Zadrževanje pa govori o družbi, ki zatira potešitev osnovnih človeških nagonov in ga uravnava s pomočjo strogih družbenih norm (Dimensions of National Cultures, 2014).

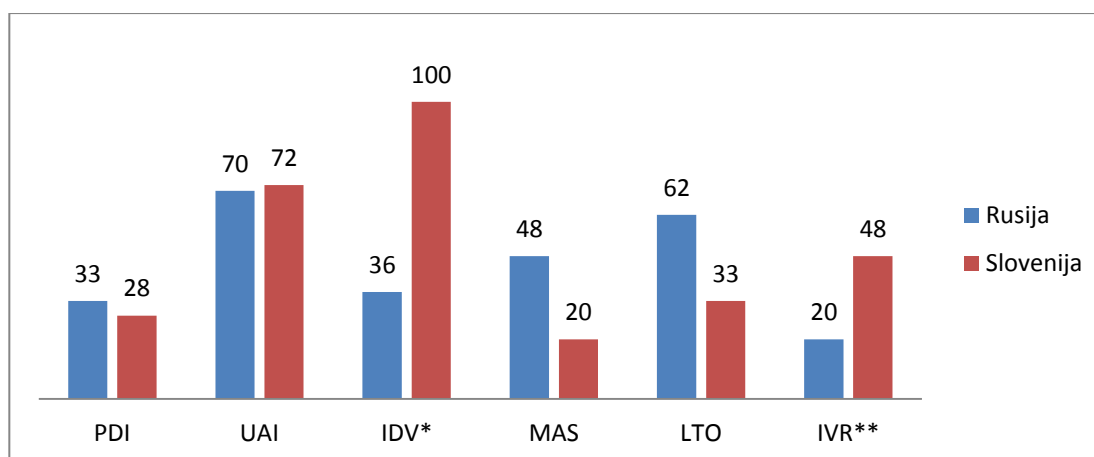
V nadaljevanju primerjam rezultate Hofstedejevih raziskav po štirih dimenzijah (PDI, UAI, IDV, MAS) za Slovenijo in Rusijo najprej leta 1980, nato pa še spremembe ocen v kulturah po razpadu Jugoslavije in Sovjetske zveze (v nadaljevanju SZ), ki izhajajo iz raziskav Marijane Jazbec za Slovenijo (2004) ter Aleksandra Naumova, Sheile Puffer (2000) in Irine Petrovskej (2010) za Rusijo. K temu dodajam še rezultate ocen po dveh dodatnih dimenzijah (LTO in IVR), ki sta bili dodani kasneje.

Slika 3: Primerjava ruske in slovenske kulture po Hofstedejevi tipologiji do razpada Jugoslavije in Sovjetske zveze (ocene od 1 do 100)



Vir: H. Zagoršek v M. Makovec Brenčič et al., *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 2836; A.I. Naumov & Sh.I. Puffer, *Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions*, 2000, str. 709.

Slika 4: Primerjava ruske in slovenske kulture po Hofstedejevi tipologiji po razpadu Jugoslavije in Sovjetske zveze (ocene od 1 do 100)



Legenda: * Ocena dimenzije IDV za Slovenijo znaša 108

** *The Hofstede Centre*, 2014

Vir: A.I. Naumov & I.A. Petrovskaia, *Dinamika vpliva nacionalne kulture na področju poslovnega upravljanja v Rusiji za obdobje 1996-2006, 2010*, str. 76; J. Prašnikar & A. Cirman, *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, 2005, str. 89-95.

(1) Odmik moči. Kot je razvidno iz Slike 3 je PDI indeks za nekdanjo Jugoslavijo relativno visok, še višjega pa je imela Sovjetska zveza. Razlog za to je tedanja moč političnih vodij, ki so se v obdobju komunizma obnašali kot bogovi (Hofstede v Prašnikar & Cirman, 2005, str. 90). Po raziskavi Jazbečeve leta 2004 je odmik moči v Sloveniji znašal 28 točk, kar govori o decentraliziranih organizacijah, manjšem nadzoru nad podrejenimi ter o boljši dostopnosti vodij podrejenim. Polovica anketiranih meni, da med podrejenimi obstaja strah izraziti svoje

nestrinjanje. Prav tako so Slovenci raje pod vodstvom le enega šefa (Musek, 1994; Svetlik, 2000, v Prašnikar & Cirman, 2005, str. 90). Glavni direktorji slovenskih podjetij menijo, da srednji razred zahteva veliko pravic, odgovornosti pa ne prevzema rad, kar predstavlja slabost nizkega odmika moči v slovenski kulturi (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 90). Ocena PDI indeksa za Rusijo znaša 33 (2006). Tako nižanje ocene (90 v SZ) znanstvenika Naumov in Petrovskaia povezujeta s pojavom nove generacije menedžerjev in zaposlenih, naravnosti na standarde interakcij v podjetjih zahodnih držav ter kot posledico reform, ki so usmerjene na porazdelitev gospodarske in politične moči. Kljub temu večina anketirancev meni, da mora biti vodja podjetja vplivna in avtoritarna oseba. Menim, da so Ruski podrejeni podobni slovenskim, saj ne želijo dobivati pomembnih nalog od vodje podjetja, vendar si hkrati želijo njegovega mnenja (Naumov & Petrovskaia, 2010, str. 82-85).

(2) Izogibanje negotovosti. Oceni te dimenzije sta bili v Jugoslaviji in SZ zelo visoki in skoraj enaki. Skoraj vsem državljanom SZ je bila zagotovljena služba, čeprav so imeli skromen življenjski standard (če niso izpodbijali statusa quo). Taka navajenost na stabilnost je razlog za negotovost glede tveganja ali večjih sprememb v življenju (Naumov & Puffer, 2000, str. 712). Negotove situacije so postale norma za poslovneže v Rusiji po prehodu v tržno gospodarstvo (po razpadu SZ), prav tako pa tudi pogoste in nepredvidljive spremembe poslovnega okolja. To je zahtevalo večjo odgovornost posameznikov pri reševanju težav in večjo samostojnost (Strukova & Pushnykh v Prašnikar & Cirman, 2005, str. 389). Leta 2006 se je indeks UAI znižal na 70 točk (z 90), kar pomeni, da je v kulturi še prisotno izogibanje negotovosti. Pričakovanje, da bodo delavci sledili pravilom in predpisom, je še vedno na nizki ravni, saj so zapisana pravila zgolj nujen element organizacijskega življenja, vendar hkrati ne sovpadajo z neformalnimi pravili vedenja (Naumov & Petrovskaia, 2010, str. 82). Razlog za majhni padec indeksa UAI za Slovenijo iz 88 na 72 točk je to, da so Slovenci nagnjeni k redu, zakonom, postopkom, disciplini in pravilom, kršitev pravil ni zaželeno, tekmovanje med zaposlenimi pa vzburja nervozno. Izogibanje negotovosti med Slovenci izvira iz vzgoje, saj je želja biti vzoren učenec in vzoren učitelj zmanjšala nagnjenost do ustvarjalne miselnosti (Trstenjak v Prašnikar & Cirman, 2005, str. 94). Drugi razlog je vpliv religije. Zaradi močnega vpliva katoliške cerkve na vzgojo z vidika ubogljivosti in lepega vedenja se zmanjšuje tudi inovativnost otrok (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 94).

(3) Individualizem/kolektivizem. Na Slikah 3 in 4 lahko opazimo strmo spremembo IDV indeksa v Sloveniji. Razlog za to je vsiljevanje kolektivizma v nekdanji Jugoslaviji, kar je bilo v nasprotovanju z osebnostno strukturo in tradicijo Slovencev (Žižek v Prašnikar & Cirman, 2005, str. 91). Jazbečeva po rezultatih raziskave navaja, da imajo za slovenske poslovneže velik pomen prosti čas, svoboda, izzivi ter raznoliko delo. Glavni direktorji v Sloveniji pa menijo, da ima individualizem negativni vpliv, saj so podrejeni samozadostni, niso pri volji za timsko delo. Prav tako so individualisti ko gre za pravice, in kolektivist, ko gre za sprejemanje poslovnih odločitev (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 91). Med Slovenci je veliko medsebojne zavisti (Musek; Trstenjak v Prašnikar & Cirman, 2005, str. 91), v čemer so podobni Rusom, saj je eden izmed njihovih sloganov "ne živi slabše kot tvoj sosed". To, povzroča zavist do tistih, ki imajo več (Naumov & Puffer, 2000, str. 715). S preobratom v gospodarstvu in družbi (rus.

Perestrojka) ter nadaljnji reformami v 90.-tih letih 20. stoletja je Rusija dobila nov zagon za omejevanje relevantnosti kolektivismu. Ruski anketiranci v raziskavi Naumova in Petrovskeje (2010, str. 78) se strinjajo s trditvijo, da je za človeka pomembno, da je med člani delovne skupine sprejet, vendar pri tem ohrani svoje osebne cilje in interese. Upad IDV indeksa za Rusijo je mogoče pojasniti tudi z dejstvom, da so se posamezniki pod vplivom bolj agresivnega okolja začeli vračati v skupine za samovarovanje (Naumov & Petrovskaia, 2010, str. 78).

(4) Moškost/ženstvenost. Po raziskavah Naumova in Pufferjeve (2000) se je MAS indeks za Rusijo leta 1996 povečal (iz 40 na 55) zaradi pridobitve svobode na področju podjetništva ter zahtevanega nadzora na tem področju po razpadu Sovjetske zveze. V naslednjih letih se je povečala vloga države v gospodarskih in družbenih procesih, večja dinamika informacij pa je povzročila rast ženskih vrednot (48 točk leta 2006) (Naumov & Petrovskaia, 2010, str. 80). Za razliko od Rusije v Sloveniji že od nekdaj prevladujejo ženske vrednote. Tako ima v slovenskih podjetjih z ženskimi vrednotami velik pomen dobra delovna atmosfera, odprt način komunikacije, skrb za kakovost življenja in reševanje nesporazumov s kompromisi (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 92). V kulturi je opažena odpoved višjim prihodkom in visokemu družbenemu položaju v prid višji kakovosti življenja ali napredku v t. i. samorealizaciji (Ule v Prašnikar & Cirman, 2005, str. 93).

(5) Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost. Glede na ocene te dimenzije na slikah opazimo izrazito razliko med Slovenijo in Rusijo. Za slednjo je vzpostavljanje dolgoročnih odnosov ena od najpomembnejših nalog, varčevanje materialnih sredstev pa nima velikega pomena (zaradi preteklih izkušenj, povezanih z izgubo prihrankov). Kopičenje sredstev se povečuje s strani države, kar posledično povečuje tudi oceno dolgoročne usmerjenosti (zaščitna funkcija družine se prenese na državno raven) (Naumov & Petrovskaia, 2010, str. 85). Slovenija je uvrščena med kratkoročno usmerjene države. Vzrok za to je nenaklonjenost tveganju (dolgoročni cilji vsebujejo veliko negotovosti), naravnost na zadovoljevanje številnih in raznovrstnih potreb ter na boljšo kakovost življenja v sedanosti. Glede na nizko brezposelnost in relativno visoko stopnjo socialne varnosti pa izrazitejše potrebe po varčevanju ni bilo (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 95). Menim, da se bo zaradi krize v zadnjih letih želja po varčevanju v Sloveniji sicer povečala, kar bi se lahko odrazilo tudi v nekoliko višji dolgoročni usmerjenosti.

(6) Popustljivost/zadrževanje. Ocena IVR indeksa v višini 20 točk priča o zadržani naravi ruske kulture ter nagnjenosti k cinizmu in pesimizmu. Ljudje s tako usmeritvijo se ne počutijo dobro pri uživanju življenja (The Hofstede Centre, 2014). Kot je razvidno s Slike 4 je ocena za Slovenijo precej višja, kar pomeni, da je slovenska kultura bolj nagnjena k popustljivosti in trenutnemu zadovoljevanju potreb (kar sovпада tudi z njeno bolj kratkoročno usmerjenostjo).

6.1.3.4 Primerjava kultur v okviru projekta GLOBE

Raziskovalni projekt GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) je bil zasnovan pod vodstvom ameriškega profesorja Roberta J. Housa, ki se je osredotočal na povezave med družbeno in organizacijsko kulturo ter vodenjem. GLOBE projekt

predstavlja vsebinsko in idejno nadgradnjo prvotne Hofstedejeve tipologije z dodajanjem štirih novih dimenzij. Temeljne kulturne dimenzije v projektu GLOBE so tako: (1) odmik moči (angl. *power distance*), (2) izogibanje negotovosti (angl. *uncertainty avoidance*), (3) usmerjenost v ljudi (angl. *humane orientation*), (4) kolektivizem I oz. družbeni kolektivizem (angl. *between group collectivism*), (5) kolektivizem II oz. kolektivizem znotraj skupine (angl. *within group collectivism*), (6) odločnost (angl. *assertiveness*), (7) enakopravnost med spoloma (angl. *gender egalitarianism*), (8) usmerjenost v prihodnost (angl. *future orientation*), (9) usmerjenost v uspešnost (angl. *performance orientation*). Projekt GLOBE je edini tovrstni projekt, ki meri dva različna vidika kulture, in sicer: (1) vidik vrednot (angl. *Should be Items*) in (2) vidik dejanskih praks oz. vedenja (angl. *As is Items*) (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 284). Tabela 9 prikazuje rezultate raziskav v okviru projekta GLOBE za Slovenijo in Rusijo, kjer je najnižja ocena 1, najvišja pa 7. Višje ocene kažejo na večje vrednote/prakse dimenzij v kulturi. Pod tabelo pa navajam še kratek opis posameznih dimenzij.

Tabela 9: Rezultati raziskav GLOBE za Slovenijo in Rusijo (7-stopenjska lestvica)

	Slovenija		Rusija	
	Vrednote	Prakse	Vrednote	Prakse
Odmik moči	2,57	↑ 5,33	2,62	↑ 5,52
Izogibanje negotovosti	4,99	↓ 3,78	5,07	↓ 2,88
Usmerjenost v ljudi	5,25	↓ 3,79	5,59	↓ 3,94
Kolektivizem – družbeni	4,38	↓ 4,13	3,89	↑ 4,50
Kolektivizem – družinski	5,71	↓ 5,43	5,79	↓ 5,63
Odločnost	4,59	↓ 4,00	2,83	↑ 3,68
Enakopravnost med spoloma	4,83	↓ 3,96	4,18	↓ 4,07
Usmerjenost v prihodnost	5,42	↓ 3,59	5,48	↓ 2,88
Usmerjenost v uspešnost	6,41	↓ 3,66	5,54	↓ 3,39

Legenda: ↓ – dejanski rezultat je manjši od rezultata, ki "bi moral biti"
 ↑ – dejanski rezultat je večji od rezultata, ki "bi moral biti"

Vir: R.J. House et al., *Culture, Leadership, and Organizations*, 2004.

(1) Odmik moči. Vrednost te dimenzije odraža mero pričakovanja in soglasja glede neenakomerne razdelitve moči (House et al., 2004, str. 166). V kulturah z visoko oceno na tej dimenziji so prisotna zlasti sledeča stališča: družba je razdeljena na razrede na podlagi kriterijev, moč se razume kot zagotavljanje družbenega reda, državljske svoboščine so šibke, javna korupcija pa visoka, informacije so omejene (House et al., 2004, str. 536). Kot je razvidno iz Tabele 10 člani kultur v Rusiji in Sloveniji visoko vrednotijo enakomerno porazdelitev moči, dejansko pa je moč porazdeljena dokaj neenakomerno.

(2) Izogibanje negotovosti. Pri tej dimenziji gre za ocenjevanje družb in organizacij glede urejenosti, doslednosti, strukture, formaliziranosti postopkov in zakonov za zmanjšanje negotovosti (House et al., 2004, str. 166). Po rezultatih raziskav se države z nizkimi ocenami praks nahajajo v tehnološkem razvoju (House et al., 2004, str. 621). Družbe z višjimi ocenami

dimenzije izogibanja negotovosti pa imajo tendenco do formalizacije interakcij z drugimi, natančno vodijo evidence in dokumentirajo sklepe sestankov, prevzemajo zmerna izračunana tveganja, kažejo močan odpor do sprememb in kažejo večjo željo za vzpostavitev pravil, ki omogočajo predvidljivost vedenja (House et al., 2004, str. 618). Slovenija in Rusija visoko vrednotita pomembnost izogibanja negotovosti. Toda v resnici ima ruska družba najmanjšo oceno od vseh držav. To pomeni, da se ne izognejo negotovosti tako, kot bi si želeli, ampak v dejanskem življenju sprejemajo veliko večje stopnje tveganj oz. delujejo v veliko večjih razmerah negotovosti. Dejanska ocena za Slovenijo je blizu povprečne, in je večja od ruske.

(3) Usmerjenost v ljudi. V kulturah z visoko usmerjenostjo v ljudi se pričakuje močnejši občutek javne morale, ki se izraža skozi zakone in norme, ki poudarjajo in krepijo moralno vedenje (House et al., 2004, str. 165). V kulturah z večjo usmerjenostjo v ljudi imajo prednost vrednote kot so prijaznost, ljubezen, nesebičnost, dobrohotnost, potreba po predanosti, pomembnost drugih. V takih družbah so ljudje pozvani, da zagotovijo medsebojno socialno podporo, ožjemu krogu se omogoči materialna podpora, starši pa bi morali imeti dobro kontrolo nad otroki (House et al., 2004, str. 570). Tudi pri omenjeni dimenziji je vrednost izkazanih za vrednote večja od vrednosti praks za Slovenijo in Rusijo, kar pomeni da so v obeh kulturah prisotne želje po visoki humanosti, niso pa še uresničene. Ocena za Rusijo z vidika vrednot je nekoliko večja od ocene za Slovenijo, obe pa sta v mejah povprečja anketiranih držav.

(4) Kolektivizem I oz. družbeni kolektivizem. V kulturah z družbenim kolektivizmom se pričakuje visoka stopnja spoštovanja pravno utemeljenih družbenih institucij. Kolektivno vedenje in norme so ovrednotene višje kot uzakonitev individualnih svobod in svoboščin (House et al., 2004, str. 164). V kolektivističnih kulturah je razvidno, da je odgovornost za blaginjo zaposlenih prenesena na organizacijo, odgovornost za uspeh/neuspeh v organizacijah pa je v rokah skupin, ne posameznikov. Slednje (skupine) so ustvarjene za maksimizacijo družbenih in tehničnih vidikov dela ter za sprejemanje pomembnih odločitev. Zaposleni so po navadi nagnjeni k dolgoročnemu razvoju odnosov z delodajalci (House et al., 2004, str. 459). Ocena vrednot in praks za Slovenijo kaže na to, da želijo imeti državljani nekoliko večjo stopnjo kolektivizma. V nasprotju pa Rusija višje vrednoti individualizem, dejanski rezultat pa kaže, da je država bolj nagnjena k družbenemu kolektivizmu.

(5) Kolektivizem II. oz. družinski kolektivizem. Pri dani dimenziji je pomembna stopnja do katere posamezniki izražajo ponos, zvestobo in medsebojno povezanost znotraj določenih ožjih skupin, npr. v svojih družinah ali organizacijah (House et al., 2004, str. 464). Omenjena dimenzija se prav tako navezuje tudi na odnos v zvezi z odgovornostjo v skupinah (House et al., 2004, str. 165). V kulturah, naravnanih na družinski kolektivizem, so posamezniki vključeni v kohezivne skupine, s katerimi so močno povezani, cilji skupin so prednostni v primerjavi z individualnimi. Komunikacija je po navadi posredna, tempo življenja je počasnejši, dolžnosti in obveznosti pa so pomembni dejavniki družbenega življenja (House et al., 2004, str. 454). Načeloma vse kulture, ki so bile ocenjene v projektu, višje vrednotijo družinski kolektivizem od družbenega kolektivizma (House et al., 2004, str. 466). Oceni z vidika praks sta v obeh državah

nižji od ocen z vidika vrednot ter višji od povprečja. Pri tem Rusija nekoliko višje vrednoti družinski kolektivizem kot Slovenija.

(6) Odločnost. V kulturah z visoko stopnjo odločnostjo prevladujejo značilnosti kot so: samozavest, dominantnost in zahtevnost pri odnosih z drugimi člani v družbi. Ljudje cenijo uspeh in napredek, tekmovalnost, prevzemanje pobud ter poskušajo nadzorovati okolje (House et al., 2004, str. 405). Vrednost dimenzije je povezana z močnim izražanjem ter prenosom posameznikovih misli, čustev, prepričanj in pravic glede političnih in socialnih sfer (House et al., 2004, str. 164). Dejanski rezultat, tako za Slovenijo kot za Rusijo, je nekoliko nižji od povprečja ocenjenih držav. Razlika med državama pa je v oceni z vidika vrednot, saj ima odločnost velik pomen za Slovenijo. Rusi nimajo velike mere odločnosti v državi, kot kažejo ocene raziskave pa želijo imeti še manjšo.

(7) Enakopravnost med spoloma odraža stopnjo izenačenosti spolov v družbi, stopnjo do katere moški in ženske opravljajo skupne naloge, in v kolikšni meri so le-te obravnavane glede na status, privilegije in nagrade (House et al., 2004, str. 166). V kulturah z visoko enakopravnostjo med spoloma imajo moški in ženske podobno stopnjo izobrazbe, manjše spolno ločevanje pri delu, višji odstotek žensk na trgu delovne sile. Ženske imajo višjo stopnjo pismenosti, večjo vlogo pri odločanju v skupnosti ter se jim prizna višji položaj v družbi (House et al., 2004, str. 359). Rezultati raziskav z vidika prakse kažejo, da v obeh državah prevladovanje žensk ne dosega maksimuma, tako da povprečna ocena 3,37 kaže na skromno medkulturno zanašanje na biološki spol pri dodeljevanju vlog med ženskami in moškimi (House et al., 2004, str. 362). Glede na ocene dane dimenzije menim, da bi si pripadniki slovenske in ruske kulture želeli večjo stopnjo enakopravnosti med spoloma. Glede na dejanske rezultate pa sta državi uvrščeni med prve 4 države z najvišjimi ocenami, kar pomeni, da je stopnja enakosti med spoloma v obeh državah relativno visoka.

(8) Usmerjenost v prihodnost. Dana dimenzija kaže na pomembnost usmerjenosti družbe v prihodnost. Za družbo, ki pa je usmerjena v sedanost so pomembne neposredne skrbi v življenju. Duhovna usmerjenost je praviloma kazalec naravnosti v prihodnost družbe (House et al., 2004, 164). Kulture z visokimi ocenami po navadi dosegajo gospodarsko uspešnost, imajo prilagodljive menedžerje in organizacije. Slednje imajo daljše strateške usmeritve. Ljudje so usmerjeni v dolgoročni uspeh ter so pripravljene odlagati nagrade in koristi (House et al., 2004, str. 302). Kot večina raziskovanih držav sta tudi Slovenija in Rusija bolj naklonjeni strateškim in dolgoročnim perspektivam svojih problemov in priložnosti. Ocene praks kažejo, da ima Slovenija enake prioritete tako za dolgoročno kot kratkoročno usmerjenost. Rusija pa ima najnižjo oceno od vseh držav, kar pomeni, da trenutno višje vrednoti neposredne skrbi v življenju od tistih bolj daljnoročnih.

(9) Usmerjenost v uspešnost. Pri tej dimenziji gre za stopnjo, do katere kolektiv spodbuja izboljšanje dosežkov in odličnost ter nagrajuje posameznike. Spodbujanje želje po izzivu, nadzoru posameznikove usode ter izbire dela so ključne vrednote za kulture, ki so močno usmerjene v uspešnost (House et al., 2004, str. 164). Poleg tega družbe cenijo rezultate,

usposabljanje in razvoj. Ljudje imajo čut za nujnost, bolj cenijo to, kar počnejo kot to, kaj so, ter verjamejo, da lahko vsak uspe, če se dovolj potruji (House et al., 2004, str. 245). Želena stopnja usmerjenosti v uspešnost je za Slovenijo dovolj visoka, za Rusijo pa nekoliko manjša. Dejanska rezultata se precej razlikujeta od zelenih, in sta nižja. Na podlagi omenjenega menim, da tako Rusi kot Slovenci neradi iščejo izzive, izbira dela pa za njih nima velikega pomena.

V skladu z omenjenimi devetimi dimenzijami je projekt GLOBE razdelil 60 držav v posamezne kulturne skupine, ki prikazujejo podobnost ali različnost med kulturami. Največjo kulturno podobnost prikazujejo skupine, ki jih najdemo na Sliki 3 v Prilogi 4. Bolj kot so skupine oddaljene ena od druge, večja je razlika med kulturami (Hoppe & Eckert, 2012, str. 2). Slovenijo in Rusijo najdemo v isti skupini, ki je označena kot t.i. vzhodnoevropska (angl. *Eastern Europe groupe*). To pomeni, da sta kulturi v teh dveh državah relativno podobni. V isto skupino spadajo še Poljska, Gruzija, Grčija, Madžarska, Albanija in Kazahstan.

Vzhodnoevropsko kulturno skupino sestavljajo države z različnimi jezikovnimi, etničnimi, religioznimi tradicijami in različnim gospodarskim ozadjem. Glavna skupna značilnost teh držav (razen Grčije) pa je njihova socialistična polpreteklost. V vsaki državi je centralno plansko gospodarstvo obstajalo od 40 do 70 let. Družbena kultura držav je skupinsko usmerjena, opaziti je mogoče prevladujoče hierarhične menedžerske prakse. Naravnost na odmik moči je prepoznavni znak te skupine. V primerjavi z vsemi državami, zajetimi v raziskavo GLOBE, je v dani skupini opažena relativno večja enakopravnost med spoloma, države pa tudi tolerirajo nekoliko več negotovosti v dejanskem življenju (prakse). Obstaja močna želja po zmanjšanju obstoječega odmika moči, razširitvi prihodnje usmeritve in okrepitvi humane usmerjenosti ter zmanjšanju stopnje negotovosti. Temeljne razlike med državami pa so na drugi strani predvsem v vrednotah, kot so odločnost, usmerjenost v uspešnost in institucionalni kolektivizem (Gyula, Takács, Karácsonyi & Imrek, 2002, str. 70, 75).

6.1.3.5 Poslovno komuniciranje

V mednarodnem poslovanju je cilj komuniciranja predvsem obojestransko razumevanje in prenos pravega pomena informacij od pošiljatelja do prejemnika sporočila. To je lažje doseči pri manjših kulturnih razdaljah oz. razlikah (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 86). Koncept t.i. kontekstnosti (angl. *Context*) kulture je močno povezan z medkulturnim poslovnim komuniciranjem, ki ga je preučeval ameriški antropolog Edward T. Hall (1960). V t.i. nizkokontekstnih kulturah je prisotno manjše število miselnih zvez pri komuniciranju, sporočila so jasna, eksplicitna in nedvoumna, odnosi so formalni. V t.i. visokokontekstni kulturi pa je število miselnih zvez manjše, sporočila so implicitna, velik pomen ima neverbalno komuniciranje, odnosi pa so prijateljski. Pri komuniciranju in pogajanju predstavnikov nasprotnih iz različno kontekstnih kultur lahko pride do večjih težav in razlik (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 287, 301). Slovenska kultura se uvršča bolj med t.i. nizkokontekstne (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 288), ruska pa bolj med visokokontekstne kulture (Cross-Border Project, 2007). Podjetniki morajo razumeti implikacije, ki izhajajo iz njihovih razlik, ter upoštevati razlike pri poslovnem komuniciranju med omenjenima kulturama.

Po prehodu Slovenije na tržno gospodarstvo je za poslovneže postalo velikega pomena dojetje tujih poslovnih kultur in navad, saj so zainteresirani za povezovanje in integriranje v mednarodno poslovno okolje. Odprti so za pridobitev znanj in izkušenj drugih (Slovenian Business Culture, 2014). Slovenski pogajalski slog je podoben nemškemu ali avstrijskemu. Slovenci raje komunicirajo neposredno, zlasti na začetku poslovnega odnosa, saj tako pridobijo nekoliko zaupanja v bodočega partnerja. Na prvih srečanjih naj bi se držali formalnih pravil o protokolu in postopkih. Z razvojem odnosov sestanki postanejo nekoliko bolj neformalni (Business Communication, 2014). V nadaljevanju navajam nekaj ključnih elementov, povezanih s poslovnim komuniciranjem s Slovenci (z vidika Rusov).

(1) Kulturni tabuji. Poslovni partnerji se morajo za (uspešen) pogovor izogibati primerjavi Slovenije z nekdanjimi državami Jugoslavije. Kritika drugih partnerjev ali konkurentov v prisotnosti vašega slovenskega partnerja bi lahko otežila pogovor. Izogniti se je treba tudi osebnim ali zaupnim temam (zlasti glede osebnih financ partnerja) (Slovenian Business Culture, 2014).

(2) Prvi stik s potencialnim partnerjem v Sloveniji je priporočljivo vzpostaviti preko faksa ali elektronske pošte ter sporočilo nasloviti neposredno na osebo, ki ima pristojnost za hitro odločanje (npr. generalni direktor). Tovrstno način komuniciranja je tako bolj značilen predvsem za t.i. nizkokontekstne kulture. Podjetje, ki bo zainteresirano za poslovanje, bo odgovorilo v kratkem času. Če obe strani znata angleško, bo neposreden stik po telefonu pospešil vzpostavitev veze. Po ustnem dogovoru je treba pripraviti pisni sporazum, saj ta razjasni vse potrebne pogoje in pričakovanja obeh strani. Pri naslavljanju drug drugega se uporabljajo nazivi v skladu z izobrazbo ali položajem v podjetju (npr. doktor, profesor, gospod direktor) in priimki (Business Communication, 2014). Prva poslovna srečanja so namenjena zgolj spoznavanju, da bi partner ugotovil potencial in koristi sodelovanja. Ohranjanje neposrednega stika z očmi, rokovanje ter razločno in jasno navedeno ime bo povečalo zaupanje slovenskega partnerja. Potrebno se je izogibati pretiranim kretnjam (npr. objemi, poljubi, trepljanje po hrbtu) ter ohraniti zmerno medsebojno razdaljo (Meeting etiquette, 2014).

(3) Nadaljnji sestanki ter pogajalski proces. Preden se doseže končni sporazum bo potrebnih več sestankov, saj je večina podjetij hierarhična, kjer so glavne odločitve naloga višjega vodstva. Najboljši čas za sestanek je med 9. in 12. uro dopoldne. Enakost, spoštovanje in odprtost so bistvenega pomena za pogajalsko mizo. Vabilo na večerjo ali pijačo je treba sprejeti, saj bo vzpostavitev osebnih odnosov vplivala na razvoj poslovnih odnosov. Terminov v juliju in avgustu se je treba izogibati, saj so takrat počitnice in ima veliko podjetij dopust. Koristno je pripraviti tržno gradivo, vzorce izdelkov, spremljajočo dokumentacijo ter se dogovoriti, v katerem jeziku bodo potekala pogajanja. Za prikaz svojega ugleda lahko slovenska stran pripravi seznam referenc svojih partnerjev, od vas pa bo pričakovala podoben seznam (Meeting etiquette, 2014).

Ključnega pomena so prednosti partnerstva med podjetji. Slovenci radi predstavijo svoje osebne in podjetniške koristi in možnosti za uspeh. Pri odločitvah predstavniki ne marajo hiteti, sploh, če so to starejše generacije. Oseba, ki bo predsedovala sestanku, bo zagotovo najstarejši predstavnik slovenskega podjetja, ki bo določil tempo sestanka in splošnih pogajanj. Pogajalski slog mlajših predstavnikov/menedžerjev bo bolj ameriški kot slovenski (Meeting etiquette, 2014). Tudi v ruski kulturi so razlike med starejšimi in mlajšimi generacijami. Mlajši voditelji se nagibajo k večji osredotočenosti na naloge, so dinamični in napredni z bolj individualističnim pristopom. Starejši so nagnjeni h konservativnosti in imajo skupinsko mentaliteto, zato so osebni odnosi enako pomembni kot naloge. Odločanje po navadi traja dlje, odločitev šef običajno sprejeme sam, včasih brez upoštevanja nasvetov vodij oddelkov (Heinze, 2014).

Po sestanku gostitelj običajno pripravi zapisnik, ki vsebuje splošne sklepe, ter podroben seznam ukrepov in datume njihovega uresničevanja. Udeleženci srečanja lahko dodajo svoje pripombe in morebitne spremembe, uredijo časovni raspored ter si razporedijo odgovornosti. Če se kateremu od partnerjev prihodnje sodelovanje ne zdi koristno, se lahko prosto in brez zadržkov umakne od pogajanj v zgodnji fazi (Meeting etiquette, 2014).

(4) Točnost (angl. *Punctuality*). Zamujanje za slovenske poslovneže pomeni nespoštovanje in popolno nezanimanje za obravnavane zadeve, saj so sami zelo točni (Business etiquette, 2014). Tudi to je zelo tipično za t.i. nizkokontekstne kulture.

(5) Darila se slovenskim partnerjem praviloma ne izročajo na prvih sestankih. Sprejemljive so kakšne malenkosti (npr. spominek, vodič po državi, steklenica vina) po koncu srečanja. Lahko se zgodi, da bodo dražja darila zavrnjena zaradi protikorupcijske politike ali pa moralno-etičnih pomislekov (Business etiquette, 2014).

(6) Poslovna oblačila (angl. *Dress code*). Oblačila za slovensko poslovno skupnost izražajo družbeni status, obilje, osebni uspeh in predstavljajo osebni stil in okus. Za poslovna srečanja je vseeno bolj primerno izbirati konservativna oblačila temnih barv. Za moške je primeren suknjič, hlače in kravata, za ženske pa podobna formalna oblačila, pri čemer se je treba izogibati vsemu, kar bi lahko veljalo za provokativno (Business etiquette, 2014).

6.1.3.6 Jezik

V medkulturnem komuniciranju igra jezik eno od najbolj pomembnih vlog. Tako slovenski kot ruski jezik spadata v skupino slovanskih jezikov, ki je del indoevropske skupine. Toda znotraj obstajajo tudi podskupine. Znotraj podskupin je več razlik, pa tudi podobnosti (Zupan, 2013):

- zahodnoslovanska skupina (češki, slovaški in poljski jezik),
- vzhodnoslovanska skupina (ruski, beloruski in ukrajinski jezik),
- južnoslovanska skupina (slovenski, bolgarski, makedonski, bosanski, črnogorski, hrvaški in srbski jeziki).

Slovenščina je eden od uradnih jezikov EU in je eden izmed redkih jezikov, ki je ohranil dvojno slovnično število (dvojino). Ne glede na to, da je Slovenija majhna država, obstaja več kot 32 slovenskih različnih narečij (Language, Culture, Customs and Etiquette, 2013). Večina Slovencev zna govoriti več tujih jezikov. Najbolj pogosti so angleščina, italijanščina in nemščina (Business Communication, 2014).

Ena od glavnih nalog govornice v Rusiji je izražanje čustev, zato je jezik bogat s čustveno obarvanimi glagoli, izrazi in ljubkovalnimi besedami, ki jih je težko ustrezno prevesti v drug jezik (Gusarova, 2014). Za razliko od latinskih črk, ki se uporabljajo v slovenskem jeziku, Rusi uporabljajo cirilico. V obeh jezikih obstajajo podobne besede z enakim pomenom, ki se razlikujejo po naglasu (npr. slo: *uhó* - rus: *úho*; slo: *zémlja* – rus: *zemljá*). Obstajajo tudi dvoumne besede, ki lahko povzročijo težave pri komuniciranju. Take besede so podobne med sabo, vendar pomenijo zelo različne stvari (npr. slo: *ploha* – rus: *ploho*, kar pomeni slabo; slo: *pozor* – rus: *pozor*, kar pomeni sramota).

6.1.4 Tehnološko okolje

Pri raziskavi uspešnosti na področju inovativnosti je organizacija Unija inovativnosti oz. inovacij (angl. *Innovation Union*) razdelila države članice EU v štiri skupine glede na njihovo povprečno stopnjo inovacijske uspešnosti, in sicer: (1) vodilne inovatorke (angl. *Innovation Leaders*), (2) države zasledovalke (angl. *Innovation followers*), (3) zmerne inovatorke (angl. *Moderate innovators*) in (4) skromne inovatorke (angl. *Modest innovators*). Slovenija se je leta 2006 in 2007 uvrščala še v tretjo skupino zmernih inovatorok, leta 2008 pa se je že prvič uvrstila v skupino držav sledilk, predvsem zaradi povečanja relativne uspešnosti pri inovacijah. V to skupino spadajo tudi Avstrija, Belgija, Ciper, Estonija, Francija, Irska, Luksemburg, Nizozemska in Združeno kraljestvo. Slovenska inovacijska uspešnost se je v primerjavi z EU izboljšala s 85 % v letu 2007 na 93 % v letu 2013, delno na račun izboljšanja lastne inovativnosti delno pa zaradi širitve EU. Vodilne države imajo stabilne inovacijske sisteme, ki prikazujejo prednosti v vseh vidikih, druge države pa so uspešne le v posameznih vidikih. Skupaj s Švedsko, Nemčijo in Finsko je Slovenija najuspešnejša pri naložbah podjetij v inovacije. To pomeni, da v teh državah podjetja veliko vlagajo tako v znanstveno utemeljene raziskovalne in razvojne (v nadaljevanju R&R) dejavnosti, kot v inovacijske dejavnosti, ki niso povezane z R&R, temveč v naložbe v napredno opremo in stroje. Slovenija je povečala svojo stopnjo inovacijske uspešnosti z boljšimi mednarodnimi znanstvenimi objavami, povečanjem deleža izdatkov za R&R v poslovnem sektorju ter sodelovanjem pri javno-zasebnih znanstvenih publikacijah (European Commission, 2014, str. 1-3, 66). Skupaj s Ciprom in Estonijo je Slovenija zabeležena kot vodilna glede inovativne rasti v skupini (European Commission, 2014, str. 23). Vendar pa je Slovenija hkrati še vedno ena od najšibkejših sledilk glavnim inovatorkam glede na inovacijski sistem v državi (European Commission 2014, str. 17).

V poročilu The Global Competitiveness Report 2014-2015 je Svetovni ekonomski forum (angl. *World Economic Forum*) ocenil konkurenčnost 144 gospodarstev ter pripravil vpogled v gonilne sile njihove konkurenčnosti, produktivnosti in uspešnosti. V poročilu so posamezni

kazalniki ocenjeni glede uspešnosti posamezne države. V tem delu se osredotočam samo na kazalnike tehnološke pripravljenosti in inovativnosti za Slovenijo in Rusijo. Kazalniki so izraženi z ocenami od 1 do 7, kjer je 7 najvišji rezultat. Kazalniki med 11. do 50. mestom prikazujejo relativno konkurenčno prednost za gospodarstvo (označeni krepko).

Kot je razvidno iz Tabele 10 ima Slovenija osem postavk, ki so ocenjene kot konkurenčna prednost na področju tehnološke pripravljenosti in inovativnosti. S širokopasovnim internetom si je Slovenija zagotovila 16. mesto med 144 državami, saj ima veliko naročnikov in uporabnikov interneta. Slovenija je dosegla relativno visoko uspešnost tudi glede na dostopnost novjših tehnologij, kakovosti znanstveno-raziskovalnih ustanov ter sodelovanja univerz pri raziskavah in razvoju.

Tabela 10: Primerjava Slovenije in Rusije glede na tehnološko pripravljenost in inovacije po metodologiji Svetovnega ekonomskega foruma (podatki 2014-2015)

	Slovenija		Rusija	
	Ocena (od 1 do 7)	Mesto (med 144)	Ocena (od 1 do 7)	Mesto (med 144)
Tehnološka pripravljenost				
Dostopnost najnovejših tehnologij	5,5	40	4,6	81
Uvedba novih tehnologij v podjetjih	4,9	51	4,4	81
Državna poraba novih tehnologij	3,9	114	4,8	49
Uporabniki interneta (v %)*	72,2	34	49,8	67
Internetni naročniki (na 100 prebivalcev)*	25,0	27	17,3	40
Širokopasovni internet (kb/s na uporabnika)*	152,7	16	136,6	19
Mobilni uporabniki – naročnine (na 100 prebivalcev)*	41,8	50	37,6	57
Inovacije				
Zmožnost za inovacije	3,7	75	3,7	68
Kakovost znanstveno-raziskovalnih ustanov	4,7	33	4,0	55
Vlaganje podjetij v raziskave in razvoj	3,1	72	3,1	65
Univerzitetno sodelovanje pri raziskavah in razvoju	4,0	45	3,6	71
Vladna nabava naprednih tehnoloških dobrin	3,0	108	3,4	75
Razpoložljivost znanstvenikov in inženirjev	3,9	80	4,0	72
Št. patentov (na milijon prebivalcev)*	63,0	23	2,2	56

Legenda: *za podatek ni podana ocena 1-7, temveč velja parameter (naveden v oklepaju)

Vir: WEF, The Global Competitiveness report 2014-2015, str. 319, 339.

V primerjavi z Rusijo ima Slovenija precej več patentov na število prebivalcev. Hkrati ima Rusija samo tri konkurenčne prednosti pri navedenih kazalnikih. Slovenijo je prehitela v prenosu novih tehnologij v državo, v vladni nabavi naprednih tehnoloških dobrin ter razpoložljivosti znanstvenikov in inženirjev. Glede na ostale kazalnike zaseda Slovenija višje

mesto ter ima višjo ali isto oceno. Zato menim, da je Slovenija z vidika tehnološkega razvoja in inovacij bolj privlačna kot Rusija.

6.2 Analiza bilateralnih ekonomskih odnosov med Slovenijo in Rusko federacijo

Rusija je zelo pomembna za Slovenijo z vidika blagovne menjave in investicij. Glede na velikost Slovenije je izvoz ključnega pomena za slovensko gospodarstvo in blaginjo. Skozi leta so se med državama ustvarili dobri gospodarski odnosi. Slovenski podjetniki dobro poznajo Rusijo, saj so tam ustvarili trdne poslovne mreže (Pomen ruskega tržišča, 2012). S pomočjo različnih sporazumov, skupnih gospodarskih dejavnosti ter poslovnih delegacij se razvoj odnosov med državama nadaljuje in pogloblja (Gospodarski odnosi, 2014).

6.2.1 Bilateralni sporazumi med Slovenijo in Rusijo

Februarja leta 1992 je Ruska federacija priznala Republiko Slovenijo, maja istega leta pa so bili vzpostavljeni diplomatski odnosi med državama. Istega leta je bilo odprto slovensko veleposlaništvo v Moskvi ter rusko veleposlaništvo v Ljubljani (Zgodovina diplomatskih odnosov, 2014). Med pomembnejše bilateralne sporazume, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama, lahko uvrstimo sporazume o Sodelovanju in medsebojni pomoči pri carinskih zadevah, Spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb, o Trgovinskem in gospodarskem sodelovanju, o Znanstvenem in tehnološkem sodelovanju, o Ustanovitvi medvladne slovensko-ruske komisije za trgovinsko-ekonomsko in znanstveno-tehnično sodelovanje, o Vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništev, o Izogibanju dvojnemu obdavčevanju dohodka in premoženja, o Sodelovanju pri gradnji in delovanju plinovoda na ozemlju Republike Slovenije, Sporazum za dobavo zemeljskega plina iz Ruske federacije, Sporazum o sodelovanju v kulturi, znanosti in izobraževanju, Sporazum o sodelovanju na področju poštnih in telekomunikacijskih povezav ter Sporazum o sodelovanju na področju zdravstva in medicinskih znanosti (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2014). V nadaljevanju so na kratko opisani nekateri posebej ključni sporazumi med državama.

S Sporazumom med vlado Republike Slovenije in vlado Ruske federacije o spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb (Zakon o ratifikaciji sporazuma, Ur.l. RS-MP, št. 1-2/2001) pogodbenici spodbujata vlagatelje druge pogodbenice k naložbam na svojem ozemlju ter jamčita za popolno pravno zaščito naložb vlagateljev druge pogodbenice na svojem ozemlju. S tem dokumentom državi zagotavljata pravično in enakopravno obravnavo naložb vlagateljev druge pogodbenice, ki izključuje uporabo diskriminatornih ukrepov, ki bi lahko preprečili upravljanje naložb in razpolaganje z njimi.

V želji razvijati dolgoročno trgovinsko in gospodarsko sodelovanje na enakopravni in obojestransko koristni podlagi je bil podpisan Sporazum med vlado Republike Slovenije in vlado Ruske federacije o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju (Zakon o ratifikaciji sporazuma, Ur.l. RS-MP, št. 28/1993). S tem si državi medsebojno priznavata status največjih

ugodnosti pri uvozu/izvozu (v skladu s pogodbami, ki jih bodo podpisale pravne in fizične osebe) in tranzitu izdelkov v celoti. Z namenom povečanja trgovinske menjave in razširitve ponudbe lahko pravne in fizične osebe uporabljajo tudi druge povezane oblike trgovinske menjave, vključno s kompenzacijskimi posli.

Komisija, ki je bila ustanovljena s Protokolom med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o ustanovitvi medvladne slovensko-ruske komisije za trgovinsko-ekonomsko in znanstveno-tehnično sodelovanje (Ur.l. RS – MP št. 30/1993) leta 1993, ima naslednje funkcije:

- obravnava vprašanja, ki se nanašajo na stanje trgovinsko-ekonomskega in znanstveno-tehničnega sodelovanja v skladu s sklenjenimi sporazumi na teh področjih, ter spremlja in nadzira izvajanje sporazumov in določa nujne ukrepe za njihovo izpolnjevanje,
- preučuje možnosti nadaljnjega razvoja omenjenega sodelovanja ter izoblikuje ustrezne predloge,
- pomaga zainteresiranim organizacijam, podjetjem in poslovnim krogom s ciljem razvijanja in diverzifikacije sodelovanja ter krepitve odnosov,
- sodeluje pri razširitvi izmenjave informacij v zvezi z vprašanji, ki bi lahko bila predmet vzajemnega sodelovanja na trgovinsko-ekonomskem in znanstveno-tehničnem področju,
- pripravlja predloge za razširitev sodelovanja med zainteresiranimi organizacijami obeh držav.

Trgovinska predstavništva so ustanovljena za podporo razvoja trgovinsko-ekonomskih odnosov med državama na podlagi Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske Federacije o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništev. So sestavni del veleposlaništev in delujejo v imenu vlade svoje države. Med naloge predstavništev spadajo (Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske Federacije o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništev, Ur.l. RS-MP, št. 83/1993):

- prispevanje k razvoju trgovinsko-ekonomskih povezav med državama,
- zastopanje interesov svoje države v državi, v kateri se nahaja, v vseh zadevah, povezanih s trgovino in drugimi oblikami ekonomskega sodelovanja med državama,
- obveščanje državnih organov svoje države o ekonomskih razmerah v državi, v kateri bo nameščeno, ter o zakonodaji zunanjih ekonomskih dejavnosti te države,
- posredovanje tovrstnih informacij o svoji državi zainteresiranim organom države, v kateri se bo nahajalo,
- pomoč pravnim in fizičnim osebam svoje države pri realizaciji poslov v trgovinskem, ekonomskem in znanstveno-tehničnem sodelovanju s pravnimi in fizičnimi osebami države, v kateri bo nameščeno.

Metoda za odpravljanje dvojnega obdavčenja, ki je zapisana v Konvenciji med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o izogibanju dvojnemu obdavčevanju dohodka in premoženja, se v Sloveniji uporablja na naslednji način: če rezident države pogodbenice

ustvari dohodek ali ima v lasti premoženje, ki se sme obdavčiti v Rusiji, Slovenija odobri (Zakon o ratifikaciji sporazuma, Ur.l. RS-MP, št. 41/1996):

- kot odbitek od davka od dohodka tega rezidenta – znesek, ki je enak davku od dohodka, ki je plačan v Rusiji,
- kot odbitek od davka od premoženja tega rezidenta – znesek, ki je enak davku od premoženja, ki je plačan v Rusiji.

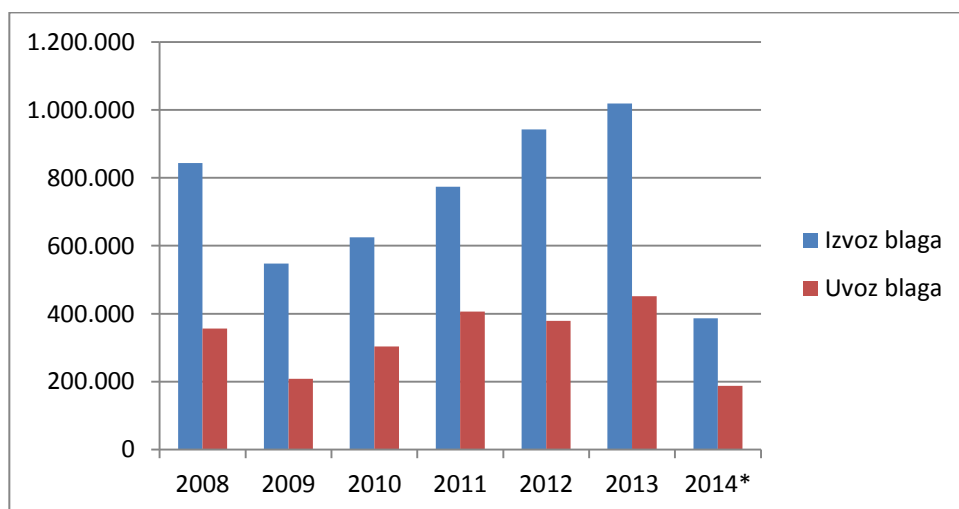
Način za izogibanje dvojnega obdavčevanja za Rusijo: če rezident Rusije ustvari dohodek v Sloveniji ali ima v lasti premoženje v Sloveniji, ki se v skladu z določili Konvencije lahko obdavči v Sloveniji, se lahko znesek davka od tega dohodka ali premoženja, ki ga je treba plačati v Sloveniji, vračuna v davek, zaračunan v Rusiji. Tako vračunani znesek ne sme presegati zneska davka od tega dohodka ali premoženja v Rusiji, izračunanega v skladu z njenimi davčnimi zakoni in predpisi (Zakon o ratifikaciji sporazuma, Ur.l. RS-MP, št. 41/1996).

Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o sodelovanju in medsebojni pomoči pri carinskih zadevah je bil sprejet leta 2007 s ciljem zagotoviti pravilne odmere carinskih dajatev in davkov na uvoz in izvoz blaga, povečati učinkovitost ukrepov proti carinskim prekrškom ter za mednarodno sodelovanje in pomoč pri zadevah, ki se nanašajo na izvajanje in uveljavljanje carinske zakonodaje. Državi si prek carinskih organov na način in pod pogoji, navedenimi v sporazumu, pomagata pri zagotavljanju pravilne uporabe carinske zakonodaje, pomoč se zagotavlja v skladu z zakonodajo države zaprosene pogodbenice (Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o sodelovanju in medsebojni pomoči pri carinskih zadevah Ur.l. RS-MP, št. 72/2007).

6.2.2 Blagovna menjava med Slovenijo in Rusijo

Skupni obseg blagovne menjave med državama je v letu 2013 znašal 1.469 milijonov evrov. Od tega je 1.018 milijonov predstavljal izvoz v Rusijo, kar znaša 4,7 % celotnega slovenskega izvoza v letu 2013 (Izvoz in uvoz po državah, 2014). Kot je razvidno s Slike 5 se je blagovna menjava med Slovenijo in Rusijo znatno zmanjšala leta 2009, zaradi posledic krize. Pri tem prevlada izvoz blaga iz Slovenije, ki je več kot dvakrat večji od uvoza iz Ruske federacije. Poslabšanje blagovne menjave je moč pričakovati po uvedbi sankcij EU proti Rusiji zaradi t. i. ukrajinske krize.

Slika 5: Vrednost blagovne menjave med Slovenijo in Rusijo v obdobju 2008-2014 (v 1.000 EUR tekoče cene)



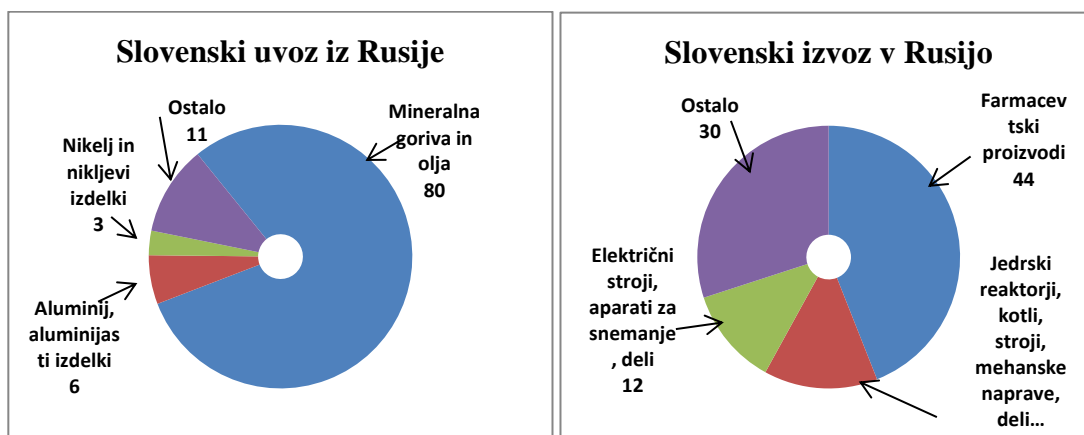
Legenda: * Podatki se nanašajo na obdobje januar-maj

Vir: Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2014.

Na Sliki 6 so predstavljene ključne kategorije slovenskega izvoza in uvoza v/iž Rusije. Med največje skupine proizvodov, ki so se izvažali v Rusijo leta 2013 spadajo (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2014):

- farmacevtski proizvodi (kar 44 %),
- jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave ter njihovi deli,
- električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje, za reprodukcijo slike in zvoka
- organski kemijski proizvodi, ekstrakti za strojenje in barvanje, barvila različnih vrst
- izdelki iz železa in jekla.

Slika 6: Ključne kategorije slovenskega izvoza in uvoza v/iž Rusije ter njihov delež (v %)



Vir: Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2014.

Rusija je leta 2013 v Slovenijo izvažala predvsem mineralna goriva in olja, proizvode njihove destilacije, bituminozne snovi in mineralne voske (ta skupina predstavlja 80 % uvoza), aluminij in aluminijaste izdelke, nikelj in nikljeve izdelke, oljna semena in plodove, razno zrnje, industrijske in zdravilne rastline, slamo in krmo ter železo in jeklo (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2014).

6.2.3 Tuje neposredne investicije Rusije v Sloveniji

Kadar želi imeti podjetje lastništvo in nadzor nad nekim opredmetenim premoženjem v tujini govorimo o t. i. tujih neposrednih investicijah, ki veljajo za enega izmed najbolj kompleksnih načinov vstopa na tuje trge (Makovec Brenčič et al., 2009). Razlogov za neposredno investiranje je več, npr. (Kenda, 2001, str. 204-209): pričakovanje povečane prodaje in donosov, vstop na hitro rastoče trge (kar lahko zagotovi ugodno tržno pozicijo), znižanje stroškov (npr. stroški dela, stroški vhodnih materialov, stroški energije, transportni stroški), konsolidacija ekonomskih blokov in pridobivanje tehnološkega, upravljaljskega ter trženjskega znanja. Nadzor dovoli podjetju doseči strateško sinergijo in je pomemben za to, da bi popolnoma izkoristili gospodarski potencial lastniške prednosti. Na spodbujanje in odvrčanje tujih neposrednih investicij imajo velik vpliv zlasti vladni ukrepi (predvsem dostopnost zavarovanja političnega tveganja, stopnja nadzora nad tujim kapitalom ali repatriacijo dobička) (Šuštar, 2005, str. 34).

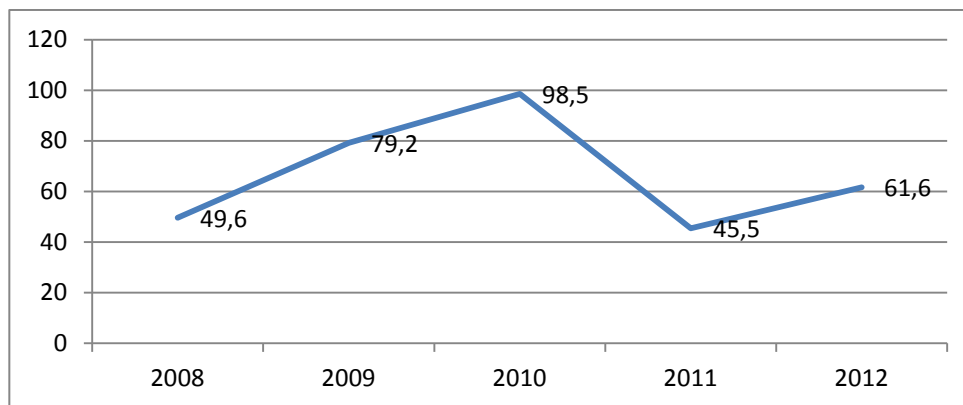
Slovenija spodbuja vhodne tuje neposredne investicije in internacionalizacijo podjetij. Z učinkovito porabo javnih sredstev skuša privabiti čim več podjetij in izboljšati konkurenčnost rezidentov v mednarodni menjavi. Zakon o spodbujanju TNI in internacionalizaciji podjetij (Ur.l. RS št. 86/04, 78/06, 107/06, 11/11, 57/12) določa naslednje dejavnosti in ukrepe za spodbujanje:

- brezplačna ponudba informacijskih, svetovalnih ali drugih storitev tujim investitorjem,
- trženje Slovenije in njenih regij kot lokacije za investicije,
- promocija podobe Slovenije in njenih regij kot lokacij za investicije,
- analiziranje konkurenčnega položaja Slovenije kot lokacije za investicije in predlaganje sistemskih ukrepov za njegovo izboljšanje,
- dodeljevanje finančnih spodbud za investicije,
- opravljanje drugih nalog, ki prispevajo h krepitvi konkurenčnosti Slovenije kot lokacije za investicije.

Za ustvarjanje politike na področju spodbujanja TNI je pristojno Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Za izvajanje večine ukrepov pa je odgovorna Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma (SPIRIT Slovenija) (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2014).

Od leta 2000 do leta 2013 so se vhodne TNI v Sloveniji povečale za več kot petkrat in so znašale 15,2 milijard ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD) (UNCTAD, 2014, str. 209). Na Sliki 7 je razvidno, da so se neposredne investicije iz Rusije v Slovenijo začele povečevati predvsem po gospodarski krizi leta 2008, saj se je Slovenija po 2005 letu odločila za odprtost za tuje investitorje (Vlasova, 2011, 94). Leta 2011 je bil zabeležen upad naložb za več kot dvakrat, predvsem zaradi zmanjšanja privlačnosti Slovenije za poslovanje na račun posledice krize.

Slika 7: Neposredne tuje investicije iz Rusije v Slovenijo za leta 2008-2012, stanja konec leta (v mio. USD)



Vir: OECD, International Direct Investment Statistics 2014, str. 190.

Leta 2012 so tuje neposredne investicije iz Rusije v Slovenijo znašale 61,6 milijonov USD, kar znaša 0,4 % od vseh vhodnih tujih neposrednih investicij. Naložbe iz Slovenije v Rusijo istega leta so za 7-krat večje od obratnih (vhodnih) (OECD, 2014b, str. 190; UNCTAD, 2013, str. 217). Energetika, strojništvo in metalurgija, informacijsko-komunikacijska tehnologija ter finančni sektor so strateški sektorji ruskega gospodarstva, ki prinesejo največ investicij. Med področji na katera so investicije ruskih podjetij in državljanov najbolj usmerjena vlagajo ruske podjetja in državljanji v turizem, storitve in nepremičnine (Vinkovič, 2013).

7 METODOLOGIJA

V raziskovalnem delu magistrske naloge sem se zaradi narave preučevanega pojava poslužila metode globinskih intervjujev. Moj temeljni raziskovalni cilj je bil tako predvsem ugotoviti razloge za vstop ruskih podjetij na slovenski trg, morebitne težave ob njihovem vstopu, dožemanje slovenskega poslovnega okolja ter vprašanje medkulturnih razlik. Za analizo sem potrebovala različna mnenja respondentov, npr. glede naklonjenosti oz. nenaklonjenosti ruskim podjetjem in poslovnežem, nasvete za morebitna vstopajoča podjetja ter mnenja glede nasičenosti oz. nenasičenosti različnih niš na slovenskem trgu. V opomoč za analizo so mi bile tudi dobre/slabe prakse podjetij iz različnih tipov dejavnosti. Pri kvalitativnih raziskavah, ki so osredotočene predvsem v globino problema, je mogoče pridobiti kvalitativno razumevanje osnovnih problemov, razlogov in motivov. Zbiranje podatkov je nestrukturirano, analiza podatkov pa ne temelji na uporabi statističnih enot (Malhorta, 2002, str. 168). Intervjuji omogočajo pridobitev informacij neposredno od udeležencev. Pri učinkoviti uporabi

globinskega intervjuja je mogoče dobiti podrobne in razumljive kvalitativne informacije o raziskovalnem problemu (Smith & Albaum, 2012, str. 39). Pri polstrukturiranem intervjuju, ki sem se ga posluževala tudi sama, je večina vprašanj določena vnaprej, vendar pa je na voljo tudi prostor za dodatna vprašanja (in s tem so odgovori podrobnejši) (Wilkinson & Birmingham, 2003, str. 45). Pri oblikovanju vprašalnika sem izhajala iz teoretičnega okvira naloge, predvsem na različne dejavnike vstopa na tuje trge, ki sem jih obravnavala v začetku naloge. V intervjujih sem se osredotočila predvsem ključna vprašanja:

1. Zakaj je bila izbrana Slovenija za ustanovitev podjetja?
2. Kako se je razvijal posel?
3. Med katerimi drugimi državami so respondente izbirali?
4. Kakšne so bile težave pri vstopu na slovenski trg?
5. Ali menite, da je Slovenija tujim podjetnikom/investitorjem prijazno okolje?
6. Mnenja glede (1) zakonodaje, (2) davčne politike, (3) administrativnih postopkov v Sloveniji.
7. Ali ste občutili medkulturne razlike iz prihodom v Slovenijo?

Zaradi majhnosti populacija ter dejstva, da je veliko podjetij s strani ruskih državljanov ustanovljenih predvsem z namenom nakupa nepremičnin, sem v okviru svoje raziskave intervjuvala tri osebe. Osebe, ki sem jih izbrala prihajajo iz Rusije in so direktorji ali lastniki podjetij, ustanovljenih v Sloveniji. Podjetja imajo različna področja dejavnosti. Intervjuje sem snemala na diktafon, nato pa jih dobesedno prepisala. Čistopisi intervjujev respondentov se nahajajo v Prilogah (Priloge 5,6,7). Podjetja so bile izbrane iz seznama podjetij s tujim (ruskim ali delno ruskim) kapitalom, ki naj bi jih bilo po podatkih Agencija republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJ PES) 898 (n=898). Omenjena podjetja so bila identificirana glede na naslednje pravnoorganizacijske oblike: (1) družba z omejeno odgovornostjo – d.o.o, (2) delniška družba – d.d., (3) podružnica tujega podjetja, (4) predstavništvo.

V Tabeli 11 je prikazano ozadje omenjenih treh respondentov, ki so se odločili sodelovati v raziskavi (naziv podjetja, leto ustanovitve podjetja, področje dejavnosti ter položaj respondenta v podjetju). Navajam pa tudi nekaj drugih podatkov o sami izvedbi oz. poteku intervjujev.

Tabela 11: Ozadje respondentov in podatki o izvedbi intervjujev

Respondent	Naziv podjetja	Registracija podjetja (leto)	Področje dejavnosti	Položaj v podjetju	Datum intervjuja	Trajanje intervjuja
(A) Krylov M.	Maxmedico d.o.o.	1999	Alternativna medicina	Direktor/ Lastnik	8.09.2014	45 min
(B) Revo O.	Columbus Kvatro d.o.o	2010	Zdravilni turizem, alternativna medicina,	Direktor/ Lastnik	12.09.2014	25 min
(C) Hahonina L.	R.A. d.o.o.	1995	Umetniško ustvarjanje	Direktor/ Lastnik	12.09.2014	35 min

8 REZULTATI RAZISKAVE

Pri pregledu seznama podjetij v delni/popolni lasti ruskih državljanov sem ugotovila, da se več kot 500 podjetij, ki so bili ustanovljeni nahaja v Ljubljani, kar je 59 % od vseh identificiranih podjetij. Okoli 16 % podjetij se nahaja na Obalno-Kraški regiji (največ v Kopru in Piranu), za katere sem sklepala, da so bila ustanovljena predvsem z vidika nakupa nepremičnin. Pravnoorganizacijska oblika 99,6 % podjetij je bila d.o.o. Velika večina podjetij v Ljubljani nima oz. ima minimalne prihodke. Razlog za to je ustanovitev podjetij za nakup nepremičnin, saj skladno s slovensko zakonodajo, državljani tretjih držav, med katere spada tudi Rusija ne morejo pridobivati lastninske pravice na nepremičninah na ozemlju Slovenije (Ministrstvo za pravosodje, 2014). Prav zaradi tega je bilo dejansko zelo težko najti podjetja v celotnem ali delnem ruskem lastništvu, ki so bila ustanovljena v Sloveniji dejansko z namenom opravljanja pridobitniške dejavnosti. V nadaljevanju za omenjena tri podjetja, ki sem jih uspela zajeti v svojo raziskavo, navajam ključne ugotovitve iz transkriptov intervjujev v Prilogah 5-7.

(1) **Razlog za vstop.** Vsi respondenti so prišli v Slovenijo preko konkretnega povabila s Slovenske strani. Povabljeni so bili zaradi svojega specifičnega znanja na določenem področju. Po pridobitvi strank pa so ustanovili lastno podjetje. Podjetja so bila odprta zelo hitro. Informacije glede ustanovitve podjetja pa so jim bile jasne in dostopne. Respondent A meni, da je ne glede na to, da je Slovenija manj tvegana država kot Rusija takojšnja ustanovitev podjetja v Sloveniji vseeno tvegana. Razlog za to pa naj bi bila nasičenost niš na slovenskem trgu ter obstoječa konkurenca. Poudaril je tudi, da je pri vstopu na tuji trg za fizično preselitev ključnega pomena mnenje celotne družine, kjer pa Slovenija kot okolje za bivanje ima številne konkurenčne prednosti.

(2) **Težave pri vstopu.** Večina respondentov ni naletela na večje ovire ter se ni soočila z izrazitejšimi tveganji, saj je bil njihov vstop in odpiranje podjetij dokaj postopen. Respondent B je tudi poudaril, da so zakonodaja in administrativni postopki postali bolj strogi s časom, kar je lahko ovira za morebitna nova podjetja, ki bi želela vstopiti na slovenski trg. Respondent C pa meni, da je povečanje administrativnih postopkov pripeljalo na drugi strani do večjega reda, kar celo zmanjšuje tveganja.

(3) **Izbira med drugimi državami ob/po vstopu.** Respondenti so imeli ponudbe/možnost za poslovanje tudi v drugih državah (Respondent A - Nemčija, Avstrija, Italija; respondent B – Nemčija; Respondent C – Finska, Italija, Nemčija). Kljub temu so izbrali/ostali v Sloveniji. Respondenta B in C nista želela poslovati z Nemčijo zaradi večjih medkulturnih razlik. Respondent A pa ni želel poslovati v Nemčiji ali Avstriji zaradi večjih davkov .

(4) **Sodelovanje z drugimi državami.** Podjetje respondenta B sodeluje z Češko pri nabavi medicinskih aparatov (preusmeritev nakupa iz tretjih držav v države EU) ter z Rusijo pri izvajanju turističnih izletov. Podjetje respondenta C sodeluje v projektih (umetniško ustvarjanje) z Nemčijo, Švico.

(5) **Kulturne razlike.** Vsi respondenti so zaznali številne podobnost med kulturama, a hkrati tudi nekaj razlik. Respondenta A in B sta poudarila, da so v Ljubljani ljudje bolj zaprti. Navedla sta razlike med kulturami, ki se štejejo za pozitivne (čistoča, red, spoštovanje). Respondent C pa meni, da kapitalizem in navajenost na red omejuje Slovence, da bi gledali na stvari drugače.

(6) **Mnenja glede prijaznosti okolja za tuje podjetnike/investitorje.** Respondenti so se načeloma čutili dobrodošle v Sloveniji. Respondent A meni, da je Slovenija na splošno prijazno okolje za poslovanje, vendar premajhna za večji poslovni uspeh. Številni zakoni naj bi tudi ovirali nakupe podjetij tujim poslovnežem. Respondent B navaja poslovno okolje, kot varno in dobro. Strinja se s tem, da Slovenija spodbuja odpiranje podjetij ruskim državljanom/podjetnikom, vendar pa je prisotno več preverjanja in kontrole dokumentov, kar vseeno kaže na določeno stopnjo nezaupanja.

(7) **Uporaba podpore slovenskih institucij.** Nihče od respondentov ni uporabljal nikakršne pomoči ali se posluževal nikakršne podpore s strani t.i. podpornih institucij. Je pa respondent A poudaril, da podpore delujejo, saj je Slovenija zainteresirana v razvoju podjetij ter ustvarjanju novih delovnih mest.

9 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Ključne ugotovitve sem razdelila na tri dele, in sicer: (1) motive in spodbude za vstop na slovenski trg, (2) mnenja glede političnega, ekonomskega, socio-kulturnega in tehnološkega okolja iz PEST analize, ter (3) ključna priporočila za morebitna vstopajoča ruska podjetja na slovenski trg.

9.1 Motivi in spodbude za vstop na slovenski trg

Za odločitev za vstop na tuji trg na podjetja in podjetnike vplivajo številni motivi in spodbude. Hollensen (2011, str. 50) deli motive za internacionalizacijo na proaktivne in reaktivne oz. reagibilne. Med proaktivne motive spadajo predvsem tisti, ki izvirajo iz interesov podjetja in njegove samoiniciativnosti (tržne naravnosti). Podjetja poskušajo spremeniti svojo strategijo in izkoristiti edinstvene sposobnosti in/ali tržne priložnosti. Med reagibilne motive pa se uvrščajo številni pasivni razlogi, kot npr.: pritiski in grožnje na domačem ali tujih trgih. Podjetje se pasivno prilagaja s spreminjanjem svoje dejavnosti (Hollensen, 2011, str. 50). Poleg omenjenih motivov, pa na nagnjenost podjetja do internacionalizacije vplivajo tudi določeni zunanji in notranji vzvodi oz. spodbude (Hollensen; Chaundhry & Crick idr. v Makovec Brenčič et al., 2009, str. 28). Proces internacionalizacije vpliva obratno na dejavnike v notranjem in zunanjem okolju. Zunanje spodbude se pojavijo s priložnostmi in ovirami v zunanjem okolju. Notranje spodbude predstavljajo dejavnike v podjetju oz. se pojavijo v njegovem notranjem okolju (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 28). V Tabeli 12 je prikazana prepletenost motivov in spodbud v mednarodnem poslovanju.

Tabela 12: Prikaz prepletenosti motivov in spodbud v mednarodnem poslovanju

	Notranje spodbude	Zunanje spodbude
Proaktivni motivi	<ul style="list-style-type: none"> - managerski motiv, - prednosti pri trženju, - ekonomije obsega, - edinstven izdelek/tehnološko znanje, 	<ul style="list-style-type: none"> - izkoriščanje priložnosti na tujem trgu, - zamenjava agentov,
Reagibilni motivi	<ul style="list-style-type: none"> - razpršitev tveganja, - podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom, - presežne kapacitete, 	<ul style="list-style-type: none"> - nenadejana tuja naročila, - majhen domači trg, - stagnanten ali upadajoči domači trg.

Vir: M. Makovec Brenčič et al., *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 28.

Odgovori v intervjujih so pokazali, da so vsi respondenti ustanovili podjetja šele po svojem prihodu v Slovenijo. Njihove motivacije za prihod v Slovenijo bi lahko uvrstili med proaktivne motive in zunanje spodbude, zlasti gre za primere – nenadnih tujih naročil oz. povabila s strani slovenskih poslovnežev. Drugi motiv za prihod v Slovenijo ter za ustanovitev podjetja je bil edinstven izdelek/tehnološko znanje. Lep primer je respondent A, ki ima posebno znanje s področja medicine, respondent B ima posebne avtorske programe za izlete, respondent C pa ima široki razpon umetniških dejavnosti. Dana motivacija je proaktivne narave ter izhaja iz notranjega okolja. Po prihodu v Slovenijo se je za respondente A, B in C pojavilo povpraševanje ter priložnost na trgu za ustanovitev podjetij, saj so respondenti že imeli svoje stranke. Zaradi edinstvenosti izdelka/znanja so podjetja uspela izkoristiti svoje konkurenčne prednosti in preživeti na trgu. Priložnost na trgu ter povpraševanje na trgu sta prav tako reaktivna motiva pod vplivom zunanjega okolja. Respondent B (turistična dejavnost) je imel specifični notranji dogodek (demotivacija v prejšnji službi je postala motivacija za ustanovitev podjetja), kar spada med proaktivni motiv iz notranjega okolja. Tudi bližina kupcev in majhna psihološka razdalja so vplivali na izbor Slovenije. Dani motiv je prav tako reagibilen in izhaja iz zunanjega okolja. Če povzamem, med motivi za vstop na slovenski trgi prevladujejo reagibilni motivi, delno proaktivni (specifična znanja), na osnovi pretežno notranjih vzpodbud.

9.2 Politično, ekonomsko, socio-kulturno in tehnološko okolje

(1) Politično-pravni elementi. Kazalce učinkovitosti vlade, politične stabilnosti, vladavine prava v državi ter glas in odgovornost državljanov v Sloveniji, ki so omenjeni v podpoglavju 6.1.1.1 so ocenjeni z več kot 75 odstotnimi točkami od stotih (WGI, 2013). Na podlagi danih ocen menim, da je Slovenija bolj stabilna in varna država v primerjavi z Rusijo. Nekoliko manjšo oceno je Slovenija dobila glede nadzora korupcije in sposobnosti vlade za oblikovanje in izvajanje učinkovite politike ter predpisov, ki omogočajo spodbujanje in razvijanje zasebnega sektorja. Tudi respondent A in C štejeta poslovno okolje za varno, zato sta ostala v Sloveniji, saj ju druge države ne zanimajo. Za respondenta B pa je Slovenija primarno predvsem manj tvegana kot Rusija.

Neučinkovita državna birokracija je eden izmed glavnih ovir pri poslovanju v Sloveniji (WEF, 2014, str. 338). Respondenta B in C se strinjata s povečanjem administrativnih postopkov in njihovo trajnostjo. Respondent C pa tudi meni, da povečanje omenjenih postopkov zagotavlja večji red pri birokraciji in zmanjšuje tveganja.

Po podatkih Doing Business in Slovenija (2014) ustanovitev podjetja traja okoli 11 dni. Vsi respondenti so ustanovili podjetja dokaj hitro oz. niso navajali težav. Respondent A navaja, da je odprl podjetje v roku dveh mesecev, vendar predvsem zaradi svoje specifične dejavnosti. Poudarja pa tudi, da nekaterim podjetjem ne uspe ustanoviti podjetja v roku pol leta, predvsem zaradi neustreznosti svojih prostorov.

(2) **Ekonomski elementi.** Makroekonomski kazalci v podpoglavju 6.1.2.2 kažejo na to, da se je v Sloveniji situacija v gospodarstvu poslabšala predvsem v luči gospodarske krize leta 2009 in leta 2011. S tem je padla tudi konkurenčnost Slovenije. Leta 2010 so ocene skoraj za vse stebre konkurenčnosti države (WEF, 2014) strmo padle. Izjema je glede učinkovitosti infrastrukture v Sloveniji, ki se lahko šteje kot konkurenčna prednost v državi (ocena 4,9 na 7-stopenjski lestvici). Tudi zdravje in izobrazba državljanov sta se povečala od leta 2008. Posledice krize so občutili tudi respondenti. Respondent A meni, da je bilo pred krizo "zelo dobro, zdaj pa je malo slabše zaradi krize". Vendar pa ima trenutno dovolj dela in dohodka, zato pretiranih posledic krize sam ne čuti. Pri respondentu B je padla količina skupin za turistične izlete, zato je razširil krog svojih dejavnosti. Pri respondentu C je bil strm padec v prodaji umetniških izdelkov po tem, ko je Slovenija prevzela skupno valuto evro (torej še pred krizo).

Glede ocene skladnosti davčne obremenitve za podjetja je Slovenija zasedla 54. mesto od 189 gospodarstev po podatkih World Bank (2014a). Davčna stopnja je manjša od povprečja OECD. Mnenja respondentov A in B se razhajata glede tega. Respondent B meni, da je davek na dohodnino v Sloveniji visok. Respondent A pa meni, da je v primerjavi s Švico davek v Sloveniji nizek.

Med najpomembnejšimi ovirami s katerimi se srečujejo tuji investitorji in podjetja s tujim kapitalom predvsem majhnost slovenskega trga, kar navajata tudi Rojec in Jakličeva (2012). V poročilu Global Competitiveness Report (WEF, 2014) je ocena velikosti slovenskega trga znašala 3,5 na 7-stopenjski lestvici. Toda ugodna lokacija države in dostop do trgov EU lahko delno nadomeščata majhnost trga. Po anketiranih tujih investitorjih v Sloveniji (Rojec & Jaklič, 2012) je druga najpomembnejša ovira velikost stroškov delovne sile. Pri tem pa respondent A meni, da je cena delovne sile v Sloveniji sprejemljiva.

Respondent C je dejal, da bi bil začetek delovanja podjetja (otvoritev umetniške šole ali tečaj) zapleten. Po mnenjih respondentov A in B Slovenija podpira otvoritev novih podjetij s tujim kapitalom ter tuje investitorje. Institucije za podporo podjetnikov in investitorjev delujejo, vendar noben od respondentov ni uporabil dane pomoči. Vsi respondenti so se počutili bodisi dobrodošle, bodisi zaželene po prihodu v Slovenijo.

(3) **Socio-kulturni elementi.** Menim, da je socialistična polpreteklost ter pripadnost do Slovanske kulturne skupine razlog za podobnost ruske in slovenske kulture. Dana podobnost je bila za respondenta B ena od ključnih dejavnikov za odhod v tujino, saj je dejala "nemška mentaliteta lahko naporna za Slovanski narod. Slovenija mi je bližja". Kot sem ugotovila že prej, ruski in slovenski jezika spadata v skupino slovanskih jezikov. To pomeni, da jezik ne bi smel biti večja težava za vstopajoča podjetja. To potrjujeta tudi respondenta A in B.

Vsi respondenti poudarjajo naravnost Slovencev na red, kar naj bi sovpadalo tudi z nagnjenostjo Slovencev do izogibanja negotovosti. Za respondenta A in B se dana lastnost šteje za pozitivno, respondent C pa vidi to kot omejitev za drugačno razmišljanje. Respondenta A in B sta opazila tudi, da so ljudje v Ljubljani bolj zaprti. Respondent B pa poudarja, da so ljudje v drugih krajih odprti in nasmejani, kar pomeni večjo usmerjenost v ljudi.

(4) **Tehnološki elementi.** Z vidika tehnološkega razvoja in inovacij je Slovenija bolj privlačna kot Rusija. Toda Rusija je prehitela Slovenijo pri prenosu novih tehnologij v državo in ima več razpoložljivih znanstvenikov in inženirjev (WEF, 2014). Vsi respondenti so bili povabljeni v Slovenijo za prenos nekega specifičnega znanja. Respondent A navaja, da bi se podjetja z edinstvenimi izdelki ali znanji, tako kot znanstveniki, znašla pri poslovanju v Sloveniji.

9.3 Priporočila za morebitna vstopajoča podjetja

Slovenija in Rusija imata dobro zakonodajno osnovo (bilateralni sporazume). Izvoz in investicije v Rusijo prevladujejo nad uvozom in investicijami iz Rusije v Slovenijo. Rusija podpira prihod slovenskih podjetij v državo. Tudi za ruska podjetja obstajajo priložnosti v Sloveniji. G. Skalar (direktor javne agencije SPIRIT) meni, da priložnosti za sodelovanje obstajajo predvsem na področjih, kot so: energetika, obnovljivi viri energetika, energetska varnost v okviru EU, avtomobilska industrija, telekomunikacije in informacijsko-komunikacijske tehnologije, javna infrastruktura, turizem, gradbeništvo in inženiring in prehranska industrija (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2013). Respondent A navaja, da so priložnosti na področju znanstvene dejavnosti, športne dejavnosti, prenosa specifičnih izdelkov/storitev in umetniške dejavnosti. Respondent C pa meni, da za umetniško dejavnost vseeno ni veliko zanimanja, ustanovitev šole ali izvajanje tečaja iz umetniške dejavnosti pa bi bil zapleten proces.

Glede konkretnih nasvetov respondentov, ki so navedeni v Tabeli 13, je pred vstopom na slovenski trg potreben zelo natančna tržna analiza, saj je trg majhen, niše pa so nasičene. Za mala podjetja je priporočen vstop postopoma, kar pomeni nižje tveganje. Tak vstop bo omogočil višjo fleksibilnost na trgu (prilagajanje k trgu). Za podjetja, ki bi imeli nizek nadzor in majhni del lastništva (lastniki se ne bi preselili v Slovenijo) je priporočljiva izvozna oblika vstopa. Kooperativna oblika, pa bi omogočila delitev stroškov in tveganja ter zagotavljanje celotne tržne poti na ciljnem trgu. Postopen vstop preko sodelovanja s slovenskimi partnerji bi zmanjšal tveganja, povezana z nasičenostjo niš ter dal možnost za preusmeritev v

druga/dodatna področja. Primerna bi bila tudi skupna vlaganja (naložbeni način vstopa), saj se tako razdelijo stroški, tako pa bi bil zagotovljen tudi vstop s prednostjo poznavanja lokalnega trga. Hkrati pa bi komplementarna znanja partnerjev ustvarila tudi številne konkurenčne prednosti na nasičenem trgu.

Tabela 13: Nasveti za vstopajoča podjetja ter morebitne težave ob/po vstopu

Nasvete za vstopajoča podjetja	Morebitne težave
Respondent A	
<ul style="list-style-type: none"> - Primeren je nakup velikih podjetij (npr. Telekom, Petrol). - Primeren je prenos specifičnih dejavnosti, novih za Slovenijo. - Je prostor v nišah na področju umetniških dejavnosti. - Je prostor v nišah na področju znanstvenih dejavnosti. - Je prostor v nišah na področju športnih dejavnosti. - Vstopati postopoma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zavlačevanje ustanovitve podjetja zaradi neustreznosti prostorov za podjetje. - Majhnost slovenskega trga. - Večina niš je nasičena.
Respondent B	
<ul style="list-style-type: none"> - Potreba po zelo natančni tržni analizi pred vstopom. - Vstopati postopoma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Srečanje s težavami po vstopu (npr. visoki davki, nejasnost nadaljnjih korakov zaradi pomanjkljivosti predhodnega trženja). - Večina niš je nasičenih.
Respondent C	
<ul style="list-style-type: none"> - Komuniciranje, pogajanje s poslovnimi drugimi državami EU je lažje, če prideš preko Slovenije, kot če prideš direktno iz Rusije. 	<ul style="list-style-type: none"> - Velika konkurenca na področju umetniške dejavnosti ter nizko zanimanje za umetnine. - Morebitni dvig davka na nepremičnine.

Po podatkih poslovnega tiska *Doing Business in Slovenia (2014)* je večina podjetij v Sloveniji organiziranih v obliki družbe z omejeno odgovornostjo. Tudi respondent A poudarja, da je ta oblika najbolj ustrezna za ustanovitev podjetja v Sloveniji.

Respondent A meni, da je Slovenija privlačna za investiranje. Z vidika ruskih podjetij vidi velik smisel v nakupu velikih podjetij (Telekom, Petrol). Pri tem bi bila najbolj primerna naložbena oblika za vstop na slovenski trg uporaba prevzemov. G. Skalar (nekdanji v.d. direktorja SPIRIT-a) navaja, da do sedaj k največjim ruskim investicijam v Slovenijo spadajo: nakup deleža slovenskega metalurškega holdinga SIJ, nakup turističnega podjetja "Terme Maribor" ter nakup deleža Volksbank Group s strani ruske Sberbanke (Lindt, 2013).

Glede na to, da zakonodaja ovira prenos podjetij v tuje roke ter postaja vse strožja (po mnenju respondenta A in B) bi bilo priporočljivo narediti ustrezne spremembe v zakonodaji za poenostavljen nakupov podjetij, če želi Slovenija dejansko privabiti več TNI. Potrebna bi bila tudi poenostavitev nakupa nepremičnin za ruske fizične osebe, saj primernost lokacije za življenje z družino igra pomembno vlogo pri ustanovitvi podjetja s strani ruskih državljanov,

kot kažejo intervjuji. Vendar pa ustanovitev podjetij za nakup nepremičnine ter vzdrževanje podjetja prinaša dohodek državi, zato najbrž ni pričakovati ureditve razmer na tem področju. Morebitni dvig davka na nepremičnino bi bil problematičen za obstoječa tuja podjetja (po mnenju respondenta C) ter bi lahko dodatno odvrnil morebitna nova vstopajoča podjetja oz. ustanavljanje novih podjetij.

SKLEP

Slovenija in Rusija sta že dolgoletni gospodarski partnerici ter nadaljujeta gospodarsko sodelovanje preko številnih dvostranskih sporazumov. Ne glede na to, da je kriza močno vplivala na gospodarstvo Slovenije, menim, da država še vedno ostaja privlačna za investicije in vstop s strani ruskih podjetij. Slovenija ima dobro geografsko lokacijo, kvalitetno delovno silo in nizko stopnjo inflacije. Verjamem, da bodo visoka stopnja usmerjenosti v inovativnost, dobra infrastrukturna povezanost, dostop do EU trgov ter relativno majhna psihična razdalja bo še naprej motivirali ruske podjetnike za vstop v Slovenijo. Ena od dobrih lastnosti poslovanja v Sloveniji je hitra ustanovitev podjetja z minimalnimi stroški ter dobra zaščita tujih vlagateljev. Informacije glede ustanovitve so dostopne in jasne, pogoji pa so izvedljivi. Med državami OECD ima Slovenija manjše uvozne in izvozne stroške od povprečja teh držav. Blagovna menjava med državama se je povečevala po krizi, vendar pa je v bližnji prihodnosti moč pričakovati morebitne težave po uvedbi sankcij EU proti Rusiji, kar zna močno prizadeti predvsem slovenski izvoz v Rusijo (4.7 % celotnega izvoza). Če postavimo ta zaplet ob stran, pa trenutno največje težave povzročajo predvsem neučinkovita državna birokracija in relativno visoki davki. Majhnost slovenskega trga in nasičenost posameznih tržnih niš zahtevajo natančno spremljanje trga s strani ruskih podjetnikov. Politično okolje v Sloveniji je varno in stabilno, izboljšanje makroekonomskih kazalcev v zadnjih letih pa kaže na gospodarsko okrevanje po vplivu krize med leti 2009 in 2011.

Menim, da obstajajo številne neizkoriščene priložnosti za okrepitev sodelovanja med Slovenijo in Rusijo, zlasti na področjih energetike, obnovljivih virov energetike, energetske varnosti v okviru EU, avtomobilske industrije, telekomunikacije in informacijsko-komunikacijske tehnologije, turizma in gradbeništva. Seveda bodo za uspeh na slovenskem trgu potrebna posebna znanja in prenos specifičnih dejavnosti za krepitev njene konkurenčnosti. Priporočljiv je postopen vstop na slovenski trg. Menim, da so nakupi velikih podjetij ter nepremičnin v Sloveniji dobra naložbena priložnost za ruske poslovneže. Ruska podjetja in poslovneži so dobrodošli v Sloveniji oz. se čutijo dobrodošle. Slovenske podporne institucije pa so pripravljene dati ustrezno podporo tujim podjetnikom in investitorjem, čeprav tovrstne pomoči vsaj moji sogovorniki niso potrebovali.

LITERATURA IN VIRI

1. Albaum, G., Strandskov, J., & Duerr, E. (2002). *International Marketing and Export Management* (4th ed.). Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
2. Barlett, Ch., Ghoshal, S., & Beamish, P. (2008). *Transnational Management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
3. Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo (2014). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 18. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4186.aspx
4. Bollard, A., Klenow, J.P., & Huiyu, L. (2014). Entry costs rise with development. Najdeno 24. Junija 2014 na spletnem naslovu http://klenow.com/Bollard_Klenow_Li.pdf
5. Brezovšek, M., & Haček, M. (2012). *Politični sistem Republike Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Burger, A., Jaklič, A., & Rojec, M. (2011). Poslovno okolje za delovanje podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji. Najdeno 3. Avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/cir-analyses.htm>
7. *Business Communication*. Najdeno 2. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/business-communication-in-slovenia/>
8. *Business etiquette*. Najdeno 2. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/business-etiquette-in-slovenia/>
9. Cross-Border Project. (2007, 18. oktober). High Context vs. Low Context. Najdeno 1. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://crossborderproject07.blogspot.com/2007/10/high-context-vs-low-context.html>
10. Czinkota, M. R., Ronkainen, I.A., Moffet, M.H., & Moynihan, E.O. (2001). *Global Business* (3rd ed.). Florida: Harcourt.
11. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., & Moffet, M.H. (2005). *International Business* (7th ed.). Mason: South-Western, Thomson.
12. Davčna uprava Republike Slovenije – DURS. (2014). Lestvica za odmero dohodnine in olajšave za leto 2014. Najdeno 30. avgust 2014 na spletnem naslovu http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/dohodnina_pojasnila/stopnje_dohodnine_za_leto_2014/lestvica_za_odmero_dohodnine_in_olajsave_za_leto_2014/
13. De Búrca, S., Fletcher, R., & Brown, L. (2004). *International Marketing. An SME Perspective*. Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
14. *Dimensions of National Cultures*. (2014). V Geert and Gert Jan Hofstede website. Najdeno 20. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>
15. *Doing Business in Slovenia 2014*. Najdeno 10. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://poslovniportal.si/Doing_Business_Slovenia.php
16. Dovč, B., & Šmajdek, J. (2014, 13. april). 10 let v EU: Vstop v Unijo po mnenju gospodarstvenikov prava odločitev. *STAkrog*. Najdeno 17. julija 2014 na spletnem naslovu <http://kr-og.sta.si/2014/04/vstop-v-unijo-po-mnenju-gospodarstvenikov-prava-odlocitev/>
17. *Država Rusija ali Ruska Federacija* (Strana Rossija ili Russkaja federacija). (2014). Najdeno 12. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.polit-portret.ru/russia/country/>
18. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
19. European Commission. (2014). *Innovation Union Scoreboard 2014*. Najdeno 8. septembra 2014 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf

20. *Gospodarski odnosi* (Ekonomičeskije otnošenija). Najdeno 10 avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.slovenia-russia.com/rus/ekonomika/>
21. Gusarova, N.F. (b.l.) Psihologija strokovnega izobraževanja (Psihologija profesionalnega obrazovanja). Najdeno 7. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://de.ifmo.ru/--books/0062/54.html>
22. Gyula, B., Takács, S., Karácsonyi, A., & Imrek, V. (2002). Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, 37(1), 69-80.
23. Heinze, A. (2014, 13 julij). Business Meeting Protocol and Etiquette in Russia. *Passport to trade Project*. Najdeno 2. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/blog/2014/07/13/business-meeting-etiquette-in-russia/>
24. Hofstede Centre. Najdeno 2. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/countries.html>
25. Hofstede, G. (2002). Images of Europe: Past, Present and Future. V M. Warner, & P. Joynt (ur.), *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives* (str. 89-103). London: Thomson Learning.
26. Hollensen, S. (2011). *Global Marketing – A Decision-Oriented Approach* (5th ed.). Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
27. Hoppe, M.H., & Ecket, R. (2012). Leder Effectiveness and Culture: The GLOBE Study. *Centre for Creative Leadership*. Najdeno 21. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf>
28. House, R.J., Hanges, J.P., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
29. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Izvoz in uvoz po državah. (b.l.). V *Hiši podatkov Statističnega urada Republike Slovenije*. Najdeno 9. julija 2014 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl_2401722
32. Jaklič-Meglič, T. (2014). *Vstop podjetja Skop na turški trg in ocena vstopnih stroškov* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
33. Johansson, J.K. (2009). *Global Marketing: foreign entry, local marketing, and global management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
34. Kenda, V. (2001). *Mednarodno Poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
35. Kovač, B., Jaklič, M., Pavlič Damjan, J., Jazbec, B., & Lahovnik, M. (2005). Strategija razvoja Slovenije. Programsko področje: Gospodarstvo. (Verzija 2). Najdeno 2. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/gosp2.pdf>
36. *Language, Culture, Customs and Etiquette*. Najdeno 4. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/slovenia.html>
37. Latova, N.V., & Latov, Yu. V. (2001). Ruska gospodarska miselnost v globalnem ozadju (Rossijskaja ekonomičeskaja mentalnost na mirovom fone. *Družbene vede in sodobnost. (Obshestvennije nauki i sovremennost)*, 4, 31-43. Najdeno 27. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://ecsocman.hse.ru/data/498/351/1218/1ATOWAx20n.w.x2cx20IATOWx20x60.w..pdf>
38. Latova, N.V., & Latov, Yu. V. (2005). Vesternizacija miselnosti mladih Rusov. (Vesterniziruetsa li mentalnost molodih rossijan). *Lia*. Najdeno 15. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://lia.hse.ru/en/publications/96860652.html>
39. Lindt, M. (2013, 09. december). Zakaj vlagati v Slovenijo (Začem vkladivat v Sloveniju). *Ekspert*. Najdeno 22. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://expert.ru/countries/2013/05/zachem-vkladyivat-v-sloveniyu/>

40. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Raškovič, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. *Država, religija cerkev v Rusiji in v tujini (Gosudarstvo, religija, cerkov v Rissii i za rubežom)*, 4, 278-282.
41. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno Trženje*. Ljubljana: GV Založba.
42. Malhorta, N.K. (2002). *Basic Marketing Research: Applications to Contemporary Issues*. New Jersey: Prentice Hall.
43. *Meeting etiquette*. Najdeno 2. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/meeting-etiquette-in-slovenia/>
44. Milavec, U., & Klun, M. (2011). Seznanjenost javnega in zasebnega sektorja z ukrepi odprave administrativnih ovir. *Uprava*, 9 (1), 7-23. Najdeno 16. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-FD5Z5XHQ/>
45. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2013, 10 december). Veliko priložnosti za krepitev slovensko-ruskega sodelovanja. Najdeno 23. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article//9624/
46. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (b.l.) Aktivnosti s področja tujih neposrednih investicij. Najdeno 11. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem_in_internacionalizacija/sektor_za_internacionalizacijo/internacionalizacija/aktivnosti_s_podrocja_tujih_neposrednih_investicij/
47. Ministrstvo za pravosodje. (2014). Nakup nepremičnin s strani tujih investitorjev. Najdeno 18. septembra 2014 na naslovni strani http://www.mp.gov.si/si/delovna_podrocja/zakonodaja_s_podrocja_pravosodja/nakup_nepremicnin_s_strani_tujih_drzavljanov/
48. Naumov, A.I., & Puffer, S. I. (2000). Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions. *Applied psychology: An international review*, 49 (4), 709-718. Najdeno 21. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1464-0597.00041/abstract>
49. Naumov, A.I., & Petrovskaia, I.A. (2010). Dinamika vpliva nacionalne kulture na področju poslovnega upravljanja v Rusiji za obdobje 1996-2006 (Dinamika vplivanja nacionalne kulture na upravljanje biznesa v Rusiji za obdobje 1996-2006 g). *Eurasian Review*, 3, november, 68-88. Najdeno 20. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://evrazia.or.kr/review/04NaumovandPetrovskaia.pdf>
50. Nova Ljubljanska Banka. (2012). Letno poročilo Skupine NLB. Najdeno 18. julija 14 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/lp2012/slo/032.html>
51. *O Sloveniji*. Najdeno 13. avgusta 2014 na spletnem naslovu <https://e-uprava.gov.si/e-uprava/osloveniji.euprava>
52. Organization for Economic Co-operation and Development. (2013). Education at a Glance 2013. Najdeno 14. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2013_eag_highlights-2013-en
53. Organization for Economic Co-operation and Development. (2014a, maj). Economic Outlook No 95. Najdeno 27. julija 2014 na spletnem naslovu <http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=EO>
54. Organization for Economic Co-operation and Development. (2014b). International Direct Investment Statistics 2014. Najdeno 10. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/finance-and-investment/oecd-international-direct-investment-statistics-2014_idis-2014-en#page192
55. Organization for Economic Co-operation and Development (2014c). PISA 2012 Results in Focus. Najdeno 17. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>
56. *Politični sistem*. (2013). Najdeno 6. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/o_sloveniji/politichni_sistem/

57. *Pomembni datumi mednarodnih priznanj Slovenije*. (2012, januar 1). Najdeno 8. julija 2014 na spletni strani <http://www.slomedia.it/pomembni-datumi-mednarodnih-priznanj-slovenije-in-clanstva-v-mednarodnih-organizacijah>
58. *Pomen ruskega tržišča* (2012, 4. januar). Najdeno 8. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.ruskisvet.si/objave/objava/pomen-ruskega-trzisca-21>
59. Prašnikar, J., Cepec, J., Farčnik, D., Jakšič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Redek, T., & Trobec, D. (2013). *In search of new markets : Australia, South Africa an Turkey*. Ljubljana: Časnik Finance.
60. Prašnikar, J., & Cirman, A. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance.
61. Rojec, M., & Jaklič, A. (2012). Slovenija kot lokacija za neposredne tuje investicije v očeh tujih investorjev. Najdeno 3. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/SOJ/SLOVENIJA_KOT_LOKACIJA_ZA_NEPOSREDNE_TUJE_INVESTICIJE_V_OCEH_TUJIH_INVESTITORJEV_-_2012.pdf
62. SKB banka. (2012). Letno poročilo banke SKB. Najdeno 10. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/medijsko-sredisce/letna-porocila/letno-porocilo-2013>
63. SKB banka. (2013). Letno poročilo banke SKB. Najdeno 10. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/medijsko-sredisce/letna-porocila/letno-porocilo-2013>
64. *Slovenian Business Culture*. Najdeno 2. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/>
65. *Slovenija v svetu*. Najdeno 8. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.dvajset.si/prvih-20/pregled/slovenija-v-svetu/>
66. Smith, S.M., & Albaum, G.S. (2012). *Basic Marketing Research: Volume 1*. Najdeno 7. septembra 2014 na spletnem naslovu https://www.du.edu/ir/pdf/basic_marketing_research_vol_1
67. Šircelj, M. (2003). *Verska, jezikovna in narodna sestava prebivalstva Slovenije. Popisi 1921 – 2002*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
68. Šuštar, B. (2005). *International Business*. Ljubljana: Copis.
69. Šuštar, R. (2009). *Mednarodno Poslovanje*. El. knjiga. Ljubljana: Zavod IRC. Najdeno 2. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Implementum/IMPLETUM_34EKONOMIST_Mednar_poslovanje_Sustar.pdf
70. Tayeb, M. (2000). *International Business*. Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
71. Triglav. (2011). Letno poročilo Skupine Triglav. Splošno gospodarsko okolje v Sloveniji. Najdeno 18. julija 2014 na spletnem naslovu http://lp2011.triglav.eu/poslovanje/poslovanje_skupine_triglav/splosno_gospodarsko_okolje_v_sloveniji/
72. United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD (2013). *World investment report 2013*. Najdeno 10. septembra 2014 na spletnem naslovu http://unctad.org/en/publicationslibrary/wir2013_en.pdf
73. Uredba o ratifikaciji protokola med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o ustanovitvi medvladne slovensko – ruske komisije za trgovinsko-ekonomsko in znanstveno-tehnično sodelovanje. *Uradni list RS- Mednarodne pogodbe št. 30/1993*.
74. Vinkovič, L. (2013, 4. maja). Med Rusi velik interes za nakup nepremičnin in investiranje v Sloveniji. *SPIRIT Slovenia*. Najdeno 25. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.spiritslovenia.si/pr/2013-04-19-Med-Rusi-velik-interes-za-nakup-nepremicnin-in-investiranje-v-Sloveniji>
75. Vlasova, O. (2011, 13. junij). Samo za dobre investitorje (Tolko dla horoshih investorov). *Ekspert*, 23, 94-95. Najdeno 8. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://expert.ru/countries/2011/06/tolko-dlya-horoshih-investorov/>

76. Wilkinson, D., & Birmingham, P. (2003). Using Research Instruments: A Guide for Researchers. Najdeno 6. septembra 2014 na spletnem naslovu http://books.google.si/books/about/Using_Research_Instruments.html?id=dSSfec8Gr1oC&redir_esc=y
77. World Bank. (2013). Worldwide Governance Indicators 2013: Country Data Report for Slovenia, 1996-2012. Najdeno 16. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#countryReports>
78. World Bank. (2014a). Doing Business in Slovenia: Starting a Business. Najdeno 20 avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/slovenia#starting-a-business>
79. World Bank. (2014b). Population, total 2009-2013. Najdeno 14. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
80. World Economic Forum. (2008). The Global Competitiveness Report 2008-2009. Najdeno 19. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf>
81. World Economic Forum. (2009). The Global Competitiveness Report 2009-2010. Najdeno 19. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf>
82. World Economic Forum. (2010). The Global Competitiveness Report 2010-2011. Najdeno 19. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf
83. World Economic Forum. (2011). The Global Competitiveness Report 2011-2012. Najdeno 19. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf
84. World Economic Forum. (2012). The Global Competitiveness Report 2012-2013. Najdeno 19. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
85. World Economic Forum. (2013). The Global Competitiveness Report 2013-2014. Najdeno 19. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf
86. World Economic Forum. (2014). The Global Competitiveness Report 2014-2015. Najdeno 10. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
87. Worldwide Governance Indicators. (2013). Aggregate and individual governance indicators for 215 countries and territories over the period 1996-2012, for six dimensions of governance. Najdeno 18. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/data-catalog/worldwide-governance-indicators>
88. Zajc Kejžar, K. (2011). *Risk management in international business*. Zapiske iz predavanj.
89. Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o izogibanju dvojnemu obdavčevanju dohodka in premoženja. *Uradni list RS – Mednarodne pogodbe*, št. 41/1996.
90. Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o sodelovanju in medsebojni pomoči pri carinskih zadevah. *Uradni list RS – Mednarodne pogodbe*, št. 72/2007.
91. Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb (BRUSZN). *Uradni list RS – Mednarodne pogodbe*, št. 1-2/2001.
92. Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju. *Uradni list RS – Mednarodne pogodbe*, št. 28/1993.
93. Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništav. *Uradni list RS – Mednarodne pogodbe*, št. 83/1993.

94. Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij. *Uradni list RS* št. 86/04, 78/06, 107/06, 11/11, 57/12.
95. *Zgodovina diplomatskih odnosov*. Najdeno 13. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.veleposlanistvorusije.mid.ru/Rus_Slov_sl.html
96. Zupan, V. (2013, 5 september). Similarities between Slovenian and other Slavic languages. *Learn Slovenian*. Najdeno 6. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://blog.learnslovenianonline.com/>

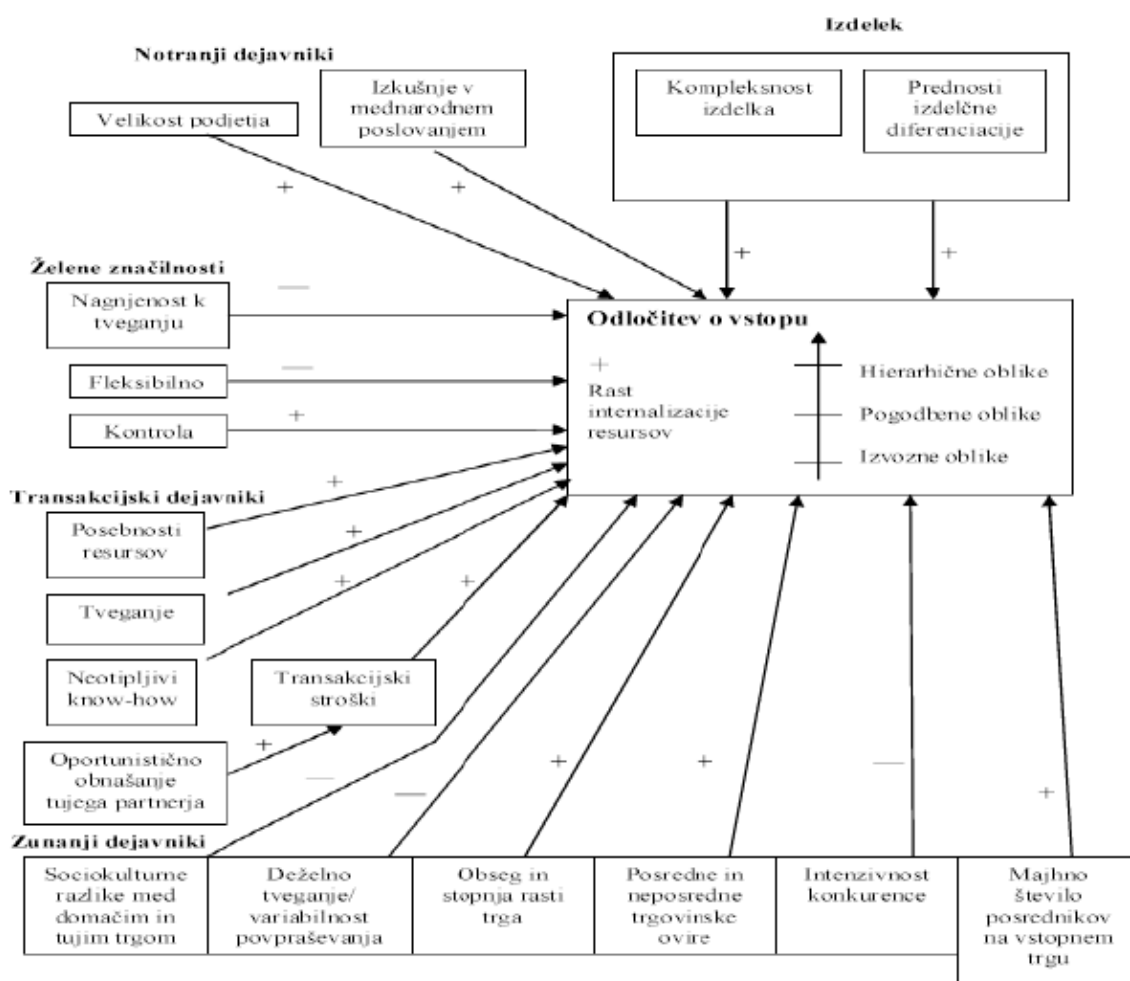
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Dejavniki, ki vplivajo na izbor oblike vstopa na tuje trge.	1
Priloga 2: Različne stroške, s katerimi se podjetja soočajo ob vstopu na tuji trg.....	2
Priloga 3: Pomembnost posameznih ovir za tuje investitorje v Sloveniji leta 2007 in 2011 ...	3
Priloga 4: Razvrstitev držav po kulturnih skupinah po metodologiji projekta GLOBE.....	4
Priloga 5: Intervju, Krylov Maksim (Respondent A)	5
Priloga 6: Intervju, Revo Olga (Respondent B).....	10
Priloga 7: Intervju, Hanonina Ljubov (Respondent C).....	14

Priloga 1: Dejavniki, ki vplivajo na izbor oblike vstopa na tuje trge.

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na izbor oblike vstopa na tuje trge



Vir: S. Hollensen v R. Šuštar, *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 21.

Priloga 2: Različne stroške, s katerimi se podjetja soočajo ob vstopu na tuji trg

Tabela 1: Pregled različnih stroškov, s katerimi se podjetja soočajo ob vstopu na tuji trg

OCENJEVANJE VSTOPNIH STROŠKOV	
NOTRANJI STROŠKI IN DEJAVNIKI	<ul style="list-style-type: none"> - predhodne izkušnje in učenje (Das, Roberts, Tybout, 2007), - kapitalska intenzivnost (Chen & Hu, 2002), - kapital, potreben za zaposlitev dodatne delovne sile (Prašnikar et al., 2013), - proizvodne zmogljivosti in ekonomija obsega (Prašnikar et al., 2013), - SSP*: zaposleni in človeški kapital (Tekin-Koru, 2012), - SSP*: intelektualna lastnina (Tekin-Koru, 2012), - investicije za R&R, kompleksnost izdelkov in storitev (Hollensen, 2010), - pogajalska moč** (Tekin-Koru, 2012), - kompleksnost, spremljanje in menedžment (Prašnikar et al., 2013), - zavarovanje in bonitetne ocene (Prašnikar et al., 2013), - stroški trženja in prepoznavnosti blagovne znamke (Prašnikar et al., 2013), - stroški izselitve zaposlenih in vrnitve v domovino (Prašnikar et al., 2013),
ZUNANJI STROŠKI IN DEJAVNIKI	<ul style="list-style-type: none"> - informacije o trgu (Meyer, 2001), - informacije o partnerju (Meyer, 2001), - država vstopa – stroški lokacije in specifični stroški panoge (Tatoglu & Glaister, 1998), - stroški trgovanja – trgovinske ovire (carinske/necarinske) (Tekin-Koru, 2012), - stroški trgovanja – transport in dobavna veriga (Tekin-Koru, 2012), - razvoj zunanje infrastrukture (Tekin-Koru, 2012), - zaščita in uveljavljanje intelektualne lastnine (Meyer, 2001), - tveganje in negotovost*** (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006) - dostop države do financiranja (Prašnikar et al., 2013), - korupcija**** (Prašnikar et al., 2013), - konkurenca in njihova strategija ponovne izdelave (Lambson, 2000), - menjalni tečaj in obresti (Das, Roberts, Tybout, 2007),
TRANSAKCIJSKI STROŠKI IN DEJAVNIKI	<ul style="list-style-type: none"> - stroški pogajanja (Prašnikar et al., 2013), - prenos internaliziranih virov podjetja (Chen & Hu, 2002), - stroški vodenja poslovne naložbe (Chen & Hu, 2002), - prenos znanja (Meyer, 2001), - graditev socialnega kapitala s partnerji in interesnimi skupinami (Prašnikar et al., 2013).

Legenda: *SSP=specifična sredstva podjetja

**merjena s tržno koncentracijo (v industriji X, v državi Y, v času Z) z uporabo podatkov iz podatkovne baze OECD STAN

*** (1) negotovosti države gostiteljice (državno tveganje, kulturne razlike),

(2) negotovosti povpraševanja (spremembe v potrebah in okusu potrošnikov, tehnološke spremembe)

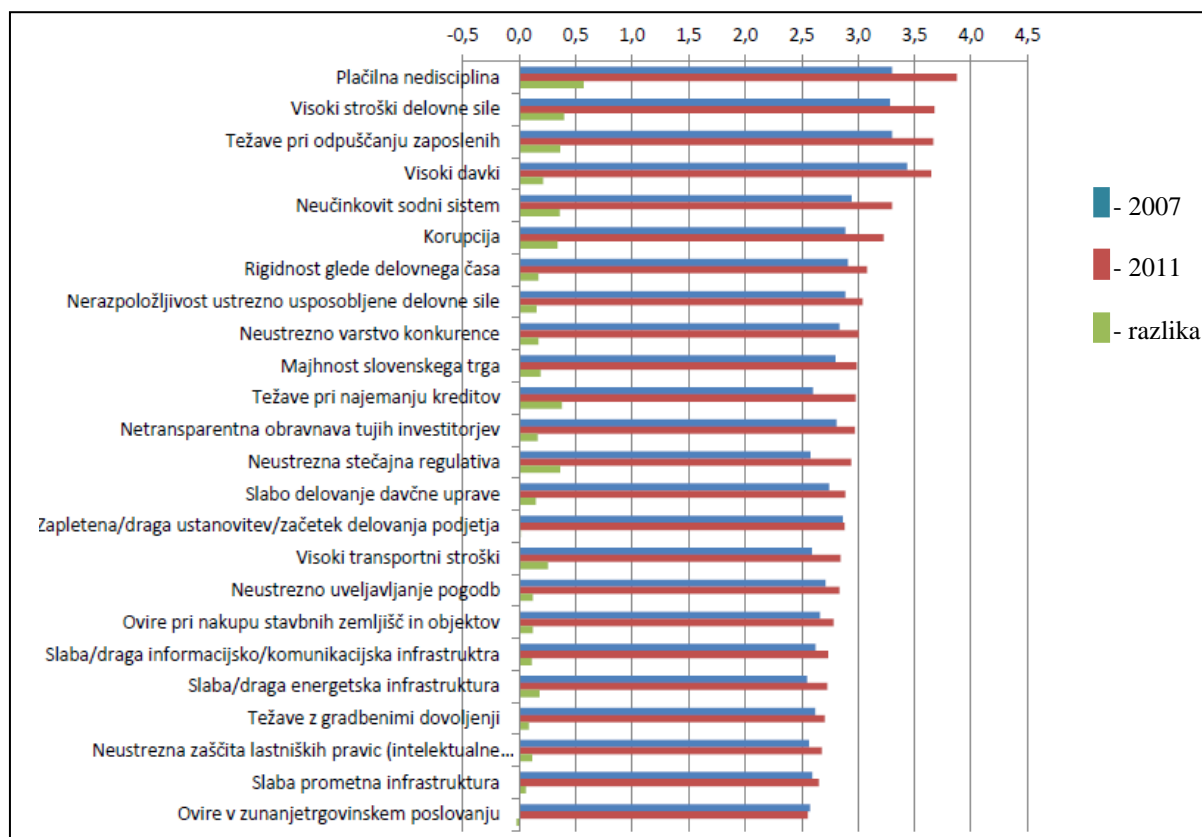
(3) negotovosti obnašanja (intenzivnost trženja – ugled firme/mednarodna prepoznavnost znamke/količina naložb v trženje, taktika know-how – težavnost razumevanja in prenosa/kopiranje spretnosti in znanja)

**** ni kot vir tveganja, ampak v smislu podkupovanja

Vir: T. Jaklič-Meglič, *Vstop podjetja Skop na turški trg in ocena vstopnih stroškov 2014*, str. 20.

Priloga 3: Pomembnost posameznih ovir za tuje investitorje v Sloveniji leta 2007 in 2011

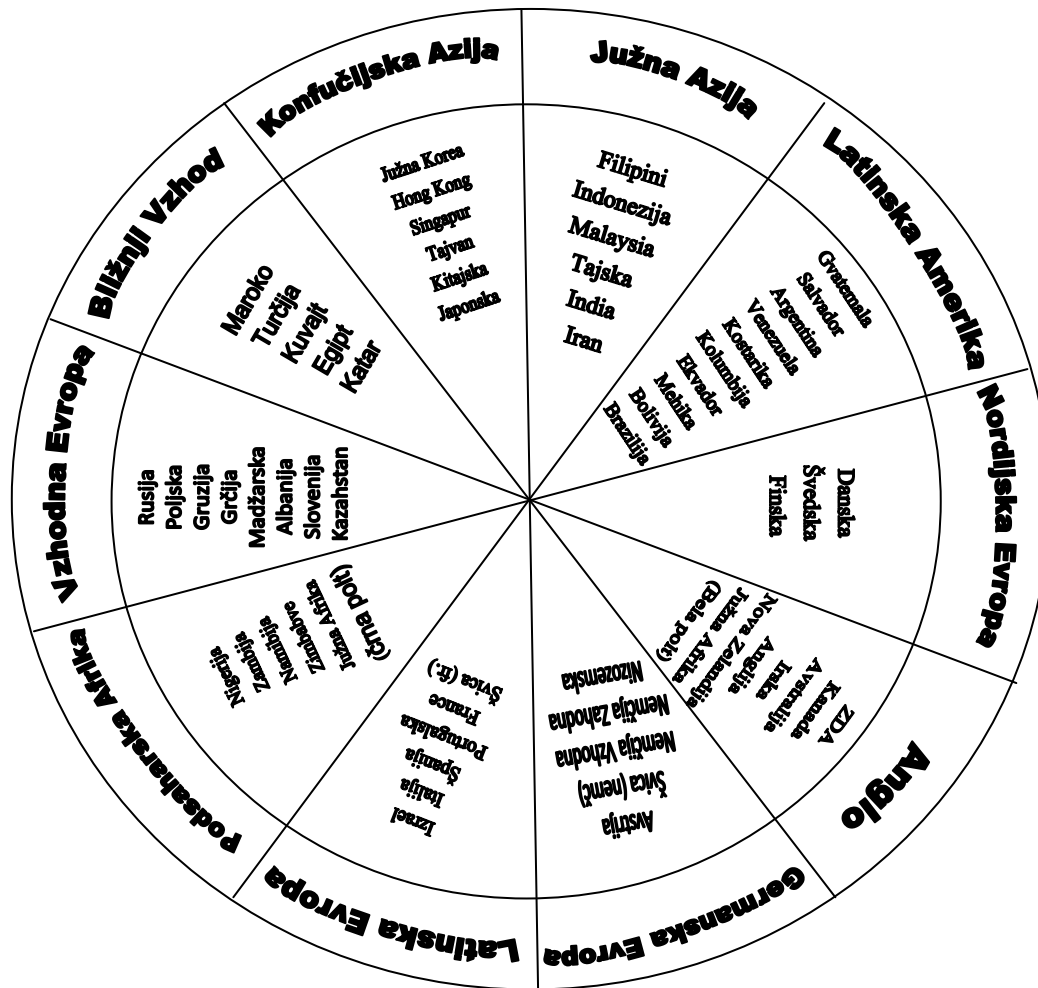
Slika 2: Pomembnost posameznih ovir za tuje investitorje v Sloveniji leta 2007 in 2011



Vir: M. Rojec & A. Jaklič, *Slovenija kot lokacija za neposredne tuje investicije v očeh tujih investitorjev*, 2012, str. 3.

Priloga 4: Razvrstitev držav po kulturnih skupinah po metodologiji projekta GLOBE

Slika 3: Kulturne skupine držav



Vir: R.J. House et al. Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies., 2004, str.

Priloga 5: Intervju, Krylov Maksim (Respondent A)

Direktor in solastnik podjetja Maxmedico

8.9.2014, trajanje 45 min

1. Naziv podjetja in njegova organizacijska oblika.

Maxmedico, d.o.o

2. Področje dejavnosti.

Maxmedico je center za alternativno medicino. Ukvarjamo se z dopolnilno medicinsko dejavnostjo. V to sodi manualna terapija, medicinska masaža, akupunktura, mikrovalovno resonančna terapija, magnetno resonančna terapija, AMSAT diagnostična analiza, akustično vibracijska terapija, refleksoterapija, limfnodrenažna masaža, kvantna terapija, su-jok akupunktura. Redno zaposlenih oseb je pet. Sem nevrolog. Pri nas v Rusiji akupunktura in manualna terapija ne štejeta kot alternativna medicina ampak kot del uradne medicine. V Sloveniji pa se take metode zdravljenja štejejo kot alternativne. Naše področje bi poimenoval komplementarna (dopolnilna) medicina – kombinacija klasične in alternativne medicine.

3. Tip lastništva.

Podjetje ima dva lastnika. To pomeni, da je 65 % podjetja mojega, 35 % pa od žene. Obliko d. o. o. sem izbral zato, ker je finančno bolj ugodna. Za razliko od s. p., ki je bolj ugodna za posameznike (računalniške storitve, prevajalce), je d. o. o. veliko boljša varianta z ekonomskega vidika, saj lahko na primer kupiš stanovanje na račun podjetja. Kar se tiče kapitala, lahko kupiš vse na račun podjetja.

4. Koliko let podjetje deluje v Sloveniji?

Od leta 1999. Drugega oktobra praznuje 15 let.

5. Zakaj ste izbrali Slovenijo za ustanovitev podjetja? Kako se je razvijal posel? Beseda

"posel" mi ni ravno pri srcu. Temu bi raje rekel zdravljenje ali pomoč ljudem. Včasih zdravim revne ljudi brezplačno, zato beseda posel tukaj ni ravno primerna. Žena me občasno okara, zakaj moram toliko ljudi zdraviti brezplačno. Jaz pa odgovarjam, da jih bom zdravil toliko, kolikor jih bo treba. Podjetje sem ustanovil v dveh mesecih, kar je zelo hitro. Se pravi, če se resno zavzameš, se da ustanoviti podjetje v roku dveh mesecev. To je ena izmed dobrih lastnosti poslovanja v Sloveniji. Seveda moraš iti skozi medicinsko in zdravstveno komisijo, poleg tega mora biti vse brežhibno glede sanitarij, gasilnih predpisov itd.

Kako se je razvijal posel? V Sloveniji sem od leta 1993. Ja, tukaj živim že 21 let. Zaposlen sem bil tudi v drugih podjetjih, vendar nisem bil direktor. Glede na to, da sem delal že šest let, preden sem ustanovil svoje podjetje, sem v tem času že pridobil dober sloves. Zato nisem imel težav s pridobivanjem novih pacientov. Vsi moji stari pacienti so prišli k meni. Danes imamo ne glede na posledice krize dovolj dela, saj je zdravje pomembno za vsakega človeka. Ljudje so sredi krize podvrženi psihofizičnim spremembam in glede na to, da sem nevrolog, mislim, da ne bom ostal brez službe. **Kaj je vplivalo na prihod v Slovenijo?** Pred prihodom v Slovenijo sem delal v osrednjem delu Moskve, v lepotno-zdravstvenem centru, kjer so

imeli lepotni salon, akupunkturo, manualne terapije, masaže, bazen. Delo mi je šlo dobro od rok. Pri mojem kolegu sta se zdravila dva Slovenca. Eden je bil predstavnik podjetja Juteks, drugi podjetja Helios. Najprej sta povabila mene in mojega kolega v Slovenijo za približno pol leta, da si ogledava Slovenijo in da z njuno pomočjo ustvariva posel. Bila sta ekonomista. Rekel bi šibka ekonomista, saj so v podjetje povabili še enega človeka, ki je bil močnejši in je nato vse prevzel v svoje roke. Iz tega kasneje ni bilo nič. Meni pa je bilo v Sloveniji všeč. Moj kolega se je vrnil nazaj v Rusijo čez leto in pol. Lahko bi ostal, vendar v takih primerah veliko vlogo igra mnenje družine. Njegova žena ni bila za to, tako da je tu delal leto in pol nato pa se je vrnil v Rusijo. Tudi jaz sem predlagal selitev v Slovenijo svoji družini. Strinjali so se in tako so tudi oni prišli živeti v Slovenijo. Všeč nam je bilo to, da je vse blizu. Ena ura – in si v Italiji ali na Hrvaškem ali v Avstriji ali na morju. Prav tako mi je tu všeč podnebje. Smo brati Slovani. Vendar ni nobenih nacionalnih predsodkov kot recimo v Švici. Če si Rus in živiš tam 40 let, kljub vsemu ostaneš Rus. Če pa si morda hišnik, ampak Švicar, pa je stvar drugačna. **Kako ste pridobivali informacije o ustanovitvi podjetja?** Glede ustanovitve podjetja oz. informacij o vseh stopnjah lahko vse najdeš na spletu: recimo glede medicinskega dovoljenja, gasilskega dovoljenja, obratovalnega dovoljenja itd. V tistih dveh mesecih ni bilo nobenih težav. Sam sem moral izpolnjevati posebne pogoje zaradi medicinskega področja (sanitarije, copate za stranke, rjuhe za enkratno uporabo, indikacije na aparatih, razpored čiščenja itd.). Informacije so jasne in dostopne, vsi pogoji so izvedljivi. Ko pride komisija, mora biti vse strogo po predpisih. Tukaj se lahko pojavi težava, saj komisija lahko reče, da nekaj ni v redu. Za enkrat je bilo vse v redu. Nekaterim ne uspe odpreti podjetja niti v pol leta, ker imajo na primer neustrezen prostor. Rekel bi, da imam srečo. Medicinska komisija je bila pri meni 30. avgusta, prvega septembra pa je bil sprejet nov zakon, da bi moral biti prostor samo v pritličju, Maxmedico pa je v prvem nadstropju. Se pravi, da čez nekaj dni ne bi smel odpreti svojega centra v tem prostoru. **Ali menite, da je delovna sila v Sloveniji draga?** V Maxmedicu je pet zaposlenih. Moja žena, jaz in trije Slovenci, saj podpiramo Slovenijo. Imamo mednarodni kolektiv. Imam se za demokratičnega direktorja. Delovna sila v Sloveniji je stroškovno gledano povprečna. Moji zaposleni so danes začeli delati ob enih, končali pa so ob petih, se pravi štiri ure. Skupaj s stroški prevoza in drugimi dodatki dobivajo okoli 850 evrov plače. Zame bi bilo sicer bolje imeti zaposlene iz Ljubljane. Eden se je preselil v Kamnik, drugi v Grosuplje. Tretja, moja prijateljica, ki jo poznam že od leta 1993, živi v Tuhinjski dolini. Plačevati moram torej stroške prevoza na delo, malice itd. **Ali ste imeli predhodne izkušnje v mednarodnem poslovanju?** Ne. Preden sem prišel v Slovenijo, nisem imel izkušenj v mednarodnem poslovanju.

6. Med katerimi drugimi državami ste izbirali in zakaj?

Izbiral nisem. Imel pa sem ponudbo svojega prijatelja, ki živi v Leipzigu v Nemčiji. Lahko bi odprl podjetje tam, ampak je za to zdaj prepozno. Bil sem pri njem leta 2000. V Sloveniji je bilo takrat zelo dobro, zdaj pa je malo slabše zaradi krize. Če bi zavrtil čas nazaj, bi raje odprl podjetje tam. **Zakaj?** Tam so večje pokojnine. V Rusiji sem delal 10 let in za to obdobje ne bom dobil nič pokojnine, saj moraš za to tam delati vsaj 15 let. V Slovenijo sem prišel, ko sem bil star 30 let, to pomeni, da bom dobil pokojnino, ko bom star 70 let. Čeprav

bom s poklicem zdravnika lahko delal naprej do 80. leta (npr. lahko se bom ukvarjal s svetovanjem, akupunkturo ipd.). Moram reči, da pravilne klinične slike ali diagnoze pacientov igrajo pomembno vlogo. Na podlagi pravilne diagnoze določiš pravilno zdravljenje. Ampak na žalost srečam veliko pacientov z napačno diagnozo – veliko napak delajo zdravniki, ne zdravijo pravilno. Zato moramo te napake pogosto popravljati. Veliko izkušenj sem pridobil v 30 letih dela.

7. Kakšne so bile težave pri vstopu na slovenski trg?

Nobenih tveganj in težav ni bilo, nič me ni skrbelo. **Se vam zdi, da je Rusija bolj tvegana država kot Slovenija?** Da. Sam sem že v obdobju, ko sem delal pri drugih podjetjih, iskal informacije o odprtju podjetja. Če pa želiš priti v Slovenijo in takoj ustvariti podjetje, pa lahko pričakuješ tveganje, saj je trg nasičen. Če pa začneš postoma, dobiš svoje paciente, svoj renome in tveganje bo manjše. **Kako dolgo ste se prilagajali slovenskemu trgu?** Na Slovence sem se zelo hitro privadil, saj so Slovenci tudi Slovani in večina od njih pozna našo zgodovino ali so celo kdaj bivali v Rusiji. Sploh v času Sovjetske zveze v 70-ih, 80-ih letih je bila priljubljena destinacija Kijev-Moskva-Leningrad ali Moskva-Leningrad ali pa kar Moskva. Vsi so zadovoljni, obujajo spomine, nimajo predsodkov zaradi drugega državljanstva in na splošno se med sabo zelo dobro razumemo. Poleg tega obstaja še drug dejavnik. Ne glede na nacionalnost pacient, ki pride do zdravnika, pride po pomoč in seveda želi vzpostaviti dober odnos, brez konfliktov. Povem iskreno, 95 % pacientom bom lahko pomagal, 5 % pa ne. Ampak dosegam velike uspehe (kaže na zapolnjen urnik v zvezku). Tako, da se ni bilo treba prilagajati Slovincem. Slovenija je dobra država za poslovanje, ampak danes nisem prepričan, da si zdravniki, ki pridejo na novo, lahko obetajo tako velik uspeh. Slovenija je majhna država, saj ima dva milijona ljudi – to je zelo majhna država in tukaj je že dovolj ruskih zdravnikov. Pacienti bodo šli raje k meni kot do novega zdravnika. Manualnih ruskih terapevtov po celi Sloveniji je okoli pet do šest. Slovenskih pa verjetno zelo malo, vsaj sam ne poznam nobenega. Ključno vprašanje je, zakaj se zdravniki klasične medicine spopadajo z alternativno medicino. Zato, ker je veliko lažnih zdravnikov, ki so prej delali npr. kot vozniki ali vodovodarji. Ti nimajo pravih izkušenj in se izobražujejo na hitro. V hrvaški Reki ali na Šrilanki lahko dokaj hitro pridobijo diplomo iz kiropraktike. Kiropraktik ne potrebuje medicinske diplome. Takih tukaj je več kot 500 in pri izvajanju terapij naredijo veliko napak. Sam sem sicer član Zdravniške zbornice Slovenije, hodim na delavnice in vsi me poznajo, kar je zelo pomembno. In vsi enoglasno pravijo, da sem odličen zdravnik alternativne medicine, medtem ko so slabi tisti, ki nimajo pravih diplom in znanj, a vseeno skušajo zdraviti. V resnici se mora recimo kiropraktik v ameriški šoli učiti štiri do pet let (anatomija, fiziologija itd.). Slovenija je posebna država. Klan zdravnikov se drži klasične medicine. Kar se tiče alternativne medicine, je zdaj nekoliko boljše kot včasih. Moram pa reči, da je pri zdravljenju najbolj učinkovita kombinacija obeh medicin. Mi ne zdravimo bolečine ali bolezni, ampak vzroke, ki so jo povzročili.

8. Ali menite, da so davki v Sloveniji visoki?

Tukaj imamo davek 22 %, v Švici pa je 50 %. To pomeni, da bo tam tudi pokojnina višja. V Sloveniji bo, če imaš plačo 1000 evrov, pokojnina relativno majhna. Zame je to minus.

Glede birokracije, računov itd. se z vsem ukvarja računovodja. Vse je pregledno in brez zamud, saj tako mora biti. Zdaj, po novem zakonu, imamo nov program, ki ne dovoli brisanja pacientov. Vse je skratka pregledno.

9. Ali ste dobili podporo slovenskih institucij?

Glede podpornih institucij – prostor, v katerem delujemo, smo najeli od Sklada pomoči samostojnim obrtnikom Slovenije. Vendar mi pomoči ni bilo treba iskati pri podpornih institucijah. Samo enkrat sem vzel posojilo, in sicer ko sem kupoval stanovanje. To je to. Ja, podpora podjetnikom deluje, saj so zainteresirani za tvoj program, delo in končni rezultat, sploh če zaposliš Slovence. Če na primer na banko Raiffeisen položiš 100.000 evrov, ti bodo odobrili velik kredit.

10. Kakšna so priporočila, nasveti za ruska podjetja, ki hočejo vstopiti na slovenski trg?

To pa je nekoliko težje vprašanje. **Na** medicinskem področju, zlasti glede alternativnega načina zdravljenja, pogosto slišim od Slovencev: "Nikar nas ne zapustite, mi tega nimamo". Rekel bi, da je prednost naš *know-how*. Ko sem prišel leta 1993, je bil tukaj samo en ruski zdravnik. Pa bi rekel, da Slovenija zaradi majhnosti ni država za poslovanje. Vse možne niše so že bolj ali manj zasedene. V Sloveniji je denimo veliko podjetij, ki se ukvarjajo s turizmom, in jim gre dobro. Vendar bo to področje počasi nasičeno. Razen, če tisti, ki imajo veliko kapitala, pridejo sem in kupijo podjetje, to bi morda šlo. To se splača. S tem mislim na Telekom, Petrol, vinarska podjetja ipd. Govorimo o močnih igralcih na trgu. Ostalih podjetij, kot je naše, je v Sloveniji veliko in tudi konkurenca je velika. **Kdo lahko po vašem mnenju uspe na slovenskem trgu?** Menim, da bi lahko uspeli umetniki, saj slikarstva tukaj ni veliko. Ali pa fizik. Moj znanec je dobil priznanje tako v Rusiji kot tukaj, ampak za to potrebuješ briljantne "možgane". Športniki bi tukaj lahko uspeli, čeprav zaradi krize plače niso več velike. Profesionalni športniki višjega razreda bodo v ruskem Spartaku dobivali desetkrat višje plače kot recimo v slovenski Olimpiji. S trgovino se ne splača ukvarjati, saj ima Slovenija dovolj povezav z državami EU. V ruski trgovini v Ljubljani tako skoraj noben izdelek ni iz Rusije, ampak iz Nemčije in nekaj iz Ukrajine. Če vzamemo lepotne storitve, recimo botoks, imam znanko iz Moskve, ki sem ji poskušal najti zaposlitev tukaj v toplicah. Ampak tam so že Rusi. In elite, ki bi potrebovala tako storitev, je premalo. V Moskvi dobi višjo plačo. Tukaj za eno injekcijo nihče noče plačati 100 dolarjev – spet zaradi krize.

11. Kaj bi morale po vašem mnenju slovenske institucije spremeniti, da bi olajšale vstop tujim podjetjem na slovenski trg?

Parlament bi moral biti normalen in nekatere gospodarske vidike obravnavati bolj ekonomično. **Na primer? So kakšni zakoni, ki povzročajo težave?** Nekateri zakoni zavirajo prenos podjetij ali tovarn v roke tujcev. Neradi gredo v to. Čuti se miselnost "To je naše!" Kar se tiče posla – lahko prideš sem, lahko odpreš podjetje in kupiš nepremičnino. To je super, saj preneseš sem kapital. Hkrati pa gledajo, kdo si in kaj si, in počutiš se, kot da si nenehno pod drobnogledom. Ampak tujci, ki imajo veliko denarja in dober sloves, gredo po navadi raje v Francijo, Nemčijo, Španijo, Italijo – tja, kjer več dobijo. Moja manualna

terapija stane 35 evrov, pri kolegh v Celovcu pa okoli 80 evrov. Se pravi, da bi dobival več v Avstriji, ampak sem se že navadil delati tukaj. Na splošno, če imaš kapital in želiš odpreti svojo dejavnost, bodo Slovenci veseli, saj s tem priskrbiš nova delovna mesta. Država to potrebuje. Taka dejanja so dobrodošla, država pa bo ponudila pomoč pri tem npr. s posojili na začetku in podobnimi stvari. Po moje je to normalno.

12. Se pravi, menite, da je Slovenija tujim podjetnikom oz. investitorjem prijazno okolje?

Definitivno. Poudarjam pa, da so vse niše zasedene, saj je prebivalcev samo dva milijona. Sem se splača prenesti *know-how*. Kot sem že rekel, umetniki, športniki, fiziki. Čeprav, če bo fizik na svojem področju vrhunski strokovnjak, bo v Ameriki dobil veliko več denarja. Toda sam ne nameravam oditi nikamor. Ponujali so mi delo v Italiji in v Avstriji. V Avstriji, na Dunaju, je okoli 40.000 Rusov, lahko bi odprl podjetje tam. Ampak zdaj je za to že prepozno.

13. Katero državo bi si izbrali, če bi zavrteli čas nazaj? Italijo, Nemčijo ali Avstrijo?

Italije ne. Avstrija in Nemčija pa sta si precej podobni. Verjetno Avstrijo. Dunaj se mi zdi bolj zanimiv in tam živi veliko Rusov. Zdaj se je moja družina že navadila biti tukaj, imam veliko pacientov in na splošno nam ni slabo. Ko pa se bom upokojil, bom kupil apartma na morju in dal "noge v zrak" ter užival.

14. Ali ste se kot ruski podjetnik počutili dobrodošle in zaželene? Menite, da Slovenija spodbuja odpiranje podjetij ruskih državljanov oz. podjetnikov?

Tudi ja. Zaradi zgoraj omenjenih razlogov.

15. Ali ste občutili medkulturne razlike?

Glede jezika ni bilo težav. Oba jezika sta slovanska. Zaradi vpliva Avstro-Ogrske so Slovenci po mentaliteti podobni Nemcem, na primer glede čistoče in reda, kar je zelo dobro! Menim, da je to ena največjih razlik med kulturami. Rusi smo bolj "široke duše" – smo bolj odprti. Slovenci te ne pustijo blizu. Znajo se zabavati tudi, ne da bi bili pijani. Slovenci sicer veliko spijejo, vendar poznajo svojo mejo in tukaj ni toliko pijancev. Še ena razlika, ki sem jo opazil pri Slovencih – radi imajo šport in umetnost. Ko je tukaj nastopal ruski dirigent V. Gergijev, so bile vse vstopnice razprodane. Bi rekel, da so nekateri Slovenci zelo povezani z državami Sovjetske zveze, recimo z Ukrajino. Tudi vstopnice po 200 evrov, ko je nastopala operna pevka A. Netrebko, so bile razprodane.

Priloga 6: Intervju, Revo Olga (Respondent B)

Direktorica podjetja Columbus Kvatro.

12.9.2014, trajanje 25 min

1. Naziv podjetja in njegova organizacijska oblika.

Columbus Kvatro d.o.o

2. Področje dejavnosti.

Primarna dejavnost je alternativna, komplementarna metoda zdravljenja, sekundarna pa turistična dejavnost. Medicinsko področje vodi moja mati, zdraviliški turizem pa vodim jaz. Organiziram izlete v najznamenitejše kraje in pokrajine v Sibiriji. Dejavnosti sta med seboj tesno prepleteni. Dodatno se ukvarjam še z drugimi dejavnostmi npr. s prevajanjem ali drugimi stvarmi. Trudimo se imeti širok razpon storitev in se izogibamo usmerjenosti izključno na eno dejavnost.

3. Tip lastništva.

Jaz in moja mati, Valentina Karlova, sva solastnici podjetja.

4. Koliko let podjetje že deluje v Sloveniji?

Od leta 2010. Podjetje Columbus Kvatro je julija praznovalo 4 leta obstoja. **Kako ste začeli svojo dejavnost v Sloveniji?** To je zanimiva zgodba. Moja mama je bila v Slovenijo kot zdravnica povabljena pred 12 leti. Na začetku je delala v drugih podjetjih prek pogodb. Čez nekaj časa se je medicinski center v Celju, v katerem je takrat delala, zaprl. Direktor je bil dober človek in je moji mami dejal: "Vidim, da ste že dovolj zreli za svoj posel. Poskusite iti na svoje." Mama je že imela svoj s. p. in je uspešno začela delati v Celju. Kasneje, ko sem sama prišla v Slovenijo, ni bilo smiselno imeti dveh s. p.-jev, zato sva se združili v d. o. o. **Če bi zavrteli čas nazaj, bi razvijali posel drugače? Preko drugih oblik vstopa?** Ne. Zame je vse v redu tako, kot je bilo. To so moje izkušnje.

5. Kako pa se je razvijal posel?

Posel se je razvijal postopoma. Ko je šla mama na svoje, je dajala oglase, nastopala po radijih in televiziji, da bi pridobila čim več strank. Najboljša reklama pa je bila od ust do ust zadovoljnih strank. Ponosna sem na to, da je bila moja mama takrat ena prvih, ki je v Slovenijo prenesla tehnologijo Denas iz Rusije (aparate za dinamično elektronevrostimulacijo). Takrat o tej tehnologiji nihče ni veliko vedel, zdaj pa je že veliko bolj razširjena in poznana. Obstaja veliko centrov, ki uporabljajo Denas. Sama korporacija Denas je dosegla mednarodno prepoznavnost. Imajo predstavništvo na Češkem. Glede na to, da so potrebni različni evropski certifikati za trženje, izdelke zdaj naročamo iz Češke. **Koliko časa je trajalo ustanavljanje d. o. o.?** Vse skupaj je potekalo zelo hitro.

6. Zakaj ste za ustanovitev podjetja izbrali Slovenijo?

Prihajamo iz Sibirije, iz Tomska. Pred selitvijo je moja mama delala v Rusiji kot zdravnica. Imela je veliko izkušenj ter kandidatsko stopnjo, ki jo je nostrificirala tukaj. Poskušala je

odpreti sanatorij v Rusiji. Takrat je bila znana kot vrhunska specialistka in prejela je povabilo v Slovenijo. Njen prvi prihod v Slovenijo je bil bolj iz radovednosti. Spraševala se je, kje je Slovenija, saj tam še ni bila. Sicer pa je bila že večkrat v različnih državah. Natančneje povedano, doslej je obiskala že približno 18 do 20 držav v okviru različnih mednarodnih kongresov in delavnic. Zanimivo je, da je najprej pomagala priti sem svojemu znanstvenemu sodelavcu, biologu. Nato pa jo je on povabil sem kot zdravnico. Ordinacija je bila na Bledu. Ko je začela delati in si ogledovati vse lepote Slovenije, se je vanjo zaljubila. Rekla pa bi, da je bila Slovenija izbrana bolj kot ne po naključju. **Je imela predhodne izkušnje v mednarodnem poslovanju ?** Ne, izkušenj v mednarodnem poslovanju ni imela.

7. Ali podjetje sodeluje tudi z drugimi državami?

Sodelujemo samo s Češko, in sicer z zgoraj omenjeno korporacijo Denas. Pri njih namreč naročamo izdelke. Moja naloga pa je sodelovanje z Rusijo. V Rusiji sem se, preden sem prišla v Slovenijo, 17 let ukvarjala s turizmom. V Tomsku imamo svojo turistično agencijo. Ker ne morem potovati z vsako skupino v Rusijo, imamo zato tam zaposlene. Na tak način vem, da bodo goste dobro sprejeli in namestili. Lani poleti je šlo nekaj skupin na Altaj. Pred krizo in preden sem začela delati v Columbus Kvatro, smo imeli skupno podjetje v Celju s Slovenci. Takrat je bil posel boljši. Imeli smo večje skupine po 20-22 oseb in po 5-6 skupin na leto. Se pravi, povpraševanje je bilo veliko. Zdaj po krizi imamo le še 2-3 skupine, kar je premalo. Turizem je zame postal bolj hobi. **Zakaj niste ostali pri prejšnjem podjetju?** Pri njih sem delala na začetku, ko sem prišla v Slovenijo. Mama je imela takrat še s. p. in se je ukvarjala s svojo dejavnostjo. Nisem še dobro znala jezika, vendar sem si želela, da bi se ukvarjala s turizmom. Mojim kolegom je bila zelo všeč Sibirija, zato so me povabili k sodelovanju. Nismo imeli d. o. o., ampak Zavod komplementarne medicine – vse se je začelo resno. Večkrat smo sodelovali na razstavah Altermed v Celju. Potem je začelo prihajati do nesoglasij. Do teh nesoglasij ni prišlo zaradi nacionalnosti. Glavni razlog je bil, da so nekateri dajali vse od sebe, da bi posel rasel in se razvijal, drugi pa so želeli cele dneve posedati po kavarnah in imeti odmore. Počutila sem se izkoriščano. Veliko mojih ruskih prijateljev, še posebej zdravnikov, je doživelo podobne situacije. Po tem konfliktu smo se razšli. Tega ne obžalujem, saj sem si pridobila koristne izkušnje za prihodnost.

8. Ali ste imeli kakšne težave pri ustvarjanju Culumbus Kvatro?

Ko smo odpirali d. o. o., nismo imeli nobenih težav. Moja mama je že imela precej svojih pacientov. Sodelavka, s katero razvijava programe, mi pomaga pri iskanju novih strank. Ona se je poglobila v šamanizem. Moja naloga je zaščita dejavnosti s turističnimi licencami, nabava letalskih kart in organizacija prevoza. Moja vloga se skozi leta ni spreminjala, lahko rečem, da stvari potekajo gladko in brez zapletov. **Ali imate veliko konkurence?** Ne bi rekla, da imamo veliko konkurence. Pri zdravljenju se ne čuti velika konkurenca, ker sta bili moja mama in njena univerzitetna prijateljica, ki je kasneje prišla v Slovenijo, prvi, ki sta sem prinesli omenjeno tehnologijo. Kar se tiče mojih programov, pa so avtorski, nihče drug nima takih. To je specifika najinega podjetja. Obstajajo podobni izleti, vendar v druge kraje. Te programe imamo že 8 let in so zanimivi. Ko sem imela prve skupine, me je malo skrbelo.

To je velika odgovornost, saj so bili v skupini "resni" ljudi. Na koncu so bili vsi navdušeni in vse se je dobro izteklo.

9. Ali je bila za vas selitev v Slovenijo tvegana?

Ne. Glede selitve v Slovenijo smo imeli tudi zanimivo zgodbo. Prvi, ki je hotel priti sem, je bil moj 14-letni sin. Tukaj smo bili na dopustu in zanimalo ga je, kako se učijo otroci v šolah. Ravnatelj šole v Celju je dovolil, da en teden sodeluje pri pouku in če mu bo všeč, bomo uredili dokumente za šolanje. Sinu je bilo všeč, zato smo zanj začeli pripravljati dokumentacijo. Ko sem hodila na obiske v Slovenijo, sem že opazovala, kaj bi tu lahko počela. Vendar sem imela v Rusiji že utečen posel, vse je bilo dobro, ampak sem morala večkrat na obisk k sinu v Slovenijo. Za pot sem potrebovala 5 ur. Nato sem rodila še hčerko. Končno sem se odločila, da se je treba preseliti. Prehod v Slovenijo je bil postopen in gladek. Selitev v tujino zame ni bila naporna. Spomnim se, ko sem bila še študentka: naši prijatelji so nas povabili v Nemčijo. Ko smo šli na obisk, so nam ponudili, da bi ostali v Nemčiji, kjer bi lahko dokončala svoj študij. Vendar sem bila proti, hotela sem dokončati univerzo v Rusiji. Svoje odločitve ne obžalujem, saj je nemška mentaliteta lahko naporna za slovanski narod. Slovenija mi je bližja glede tega. Imela sem torej možnosti iti v Nemčijo. Tam je lažje z nostrifikacijo medicinske diplome. Nekaj očetovih kolegov se je iz tega razloga preselilo v Nemčijo. Ko pridem tja na obisk je vse super, vendar si hitro želim nazaj v Slovenijo.

10. Kakšna so priporočila, nasveti za ruska podjetja, ki hočejo vstopiti na slovenski trg?

Zdaj obstaja veliko podjetij, ki so odprta le za pridobitev začasnega in stalnega prebivališča ali za nakup nepremičnin. Danes to ni več skrivnost. Verjetno se to zgodi zaradi tega, ker je težko najti svojo nišo na slovenskem trgu. Predvsem je potreben zelo natančen marketing. Vse dobro premisliti in pretehtati. Nekaterim, ki pridejo sem, se vse zdi lepo in dobro. Ljudje imajo velike želje. Ko pa začnejo poslovati, se srečujejo s težavami, kot so visoki davki ali premalo strokovnega znanja za nadaljevanje poslovanja itd. Svetujem, da ne hitijo, da zelo dobro razmislijo, kaj in kako bi delali tukaj. Odpreti podjetje ni problem, težko pa se je razvijati.

11. Kaj bi morale po vašem mnenju slovenske institucije spremeniti, da bi olajšale vstop tujim podjetjem na slovenski trg?

Kot sem že rekla, ustanoviti podjetje ni težko. Slovenija je tujim podjetjem naklonjena. Naslednji koraki pa so bolj težki npr. pridobitev delovnega dovoljenja. Danes se občuti večja strogost v primerjavi z nekoč. Potrebuješ več različnih dokumentov in papirjev. To je razumljivo, saj se je povečala brezposelnost – zaposlitev bi po tej logiki morali najprej dobiti Slovenci, nato pa tujci. Zakonodaja je postala strožja. Po eni strani je postalo težje, po drugi za to obstaja smiselna razlaga. Tako kot so Nemčija, Avstrija in Italija, kjer imajo velik priliv Arabcev, postale strožje do njih, tako tudi majhna država z 2 milijonoma prebivalcev ne more sprejeti vsakega. Moja sestrična živi na Malti približno 13 let. Če pogledamo, kakšna je bila Malta prej in kakšna je postala po vstopu v EU, vidimo, da se je povečal kriminal in

ni več tako čista kot prej. Razlog za to je, da vsak teden priplujejo ladje beguncev npr. iz Afrike. Zato mislim, da imajo Slovenci prav, ker so uvedli strožje predpise.

12. Ali je informacije glede podjetništva preprosto dobiti v Sloveniji?

Da, vse je zelo jasno in nazorno pojasnjeno.

13. Ali obstajajo težave glede davčne politike?

Velikih sprememb v davčni politiki ni bilo. Seveda je davek na dohodek visok, vendar na to ne moremo vplivati.

14. Kaj menite o trajanju administrativnih postopkov?

Administrativnih postopkov je postalo veliko več. Menim, da so se zaradi povečanja povpraševanja podaljšali tudi ti postopki.

15. Ali ste dobili podporo slovenskih institucij?

Ne, nismo, saj smo vse preučevali znotraj podjetij. Zaradi tega smo vse zmoogli sami.

16. Katere kulturne razlike ste občutili po prihodu v Slovenijo?

Razlike so. Slovenci so bolj odprti in nasmejani. Živela sem v različnih regijah in opazila sem, da so v Celju ljudje še bolj odprti. V Ljubljani so bolj zaprti. Red in čistoča sta samoumevna, prav tako spoštovanje med vozniki na cesti. Jezik zame ni bil težaven, saj sem se ga učila postopoma. Takrat še ni bilo 180-urnega tečaja, ki ga plača država. Udeležila sem se 20 ur jezikovnega tečaja.

17. Ali ste se kot ruska podjetnica počutili dobrodošla oz. zaželena?

Ja. Ko povem, s čim se ukvarjam, se takoj opazi navdušenje. Večina ljudi, s katerimi komuniciram, si takoj želi na izlet v Sibirijo ali pa izvedbo medicinske diagnostike.

18. Menite, da Slovenija spodbuja odpiranja podjetij ruskih državljanov oz. podjetnikov?

Ja, vendar je strožja. Preverjanja in kontrole dokumentov je več. **Kaj pa glede investorjev? Je Slovenija prijazno okolje za njih?** Sama financ za investicije nimam. Poznam pa nekaj prijateljev, ki investirajo v Slovenijo. Menijo, da je Slovenija varno in dobro okolje. Investirajo pa v banke, nakupe podjetij ali tovarn.

Priloga 7: Intervju, Hanonina Ljubov (Respondent C)

Direktorica podjetja R.A.

12.9.2014, trajanje 35 min.

1. Naziv podjetja in njegova organizacijska oblika.

R.A. d. o. o.

2. Področje dejavnosti.

Podjetje se ukvarja z umetniškim ustvarjanjem. Trenutno prevladuje prodaja slik.

3. Tip lastništva.

Podjetje je moževo in moje. Sva edina zaposlena v podjetju. Prej smo imeli slovenskega direktorja, jaz in mož pa sva bila zaposlena kot poslovođji.

4. Zakaj ste izbrali Slovenijo za ustanovitev podjetja? Kako se je razvijal posel? V

Sloveniji sem 21 let. Na začetku smo se ukvarjali s keramičnimi izdelki. Nekoč so naju v Slovenijo povabili organizirat razstavo, potem pa na simpozij in začela sva sodelovati s Slovenijo. Takrat svojega podjetja še nisva imela. Prvič sva prišla leta 1993, podjetje pa je bilo ustanovljeno leta 1995. **Kaj je bil vzrok za ustanovitev podjetja v Sloveniji?** Veliko sva sodelovala s Slovenijo. Imela pa sva majhno hčerko, zato sva se odločila, da morava priti sem s celo družino. Starejša hčerka je prišla čez eno leto, ko je dokončala šolo v Rusiji. Na začetku sva se nameravala preseliti na Finsko, saj ima tam mož družinske vezi. Vendar nam je bilo tukaj všeč in nismo več razmišljali o drugih država. Po organiziranih razstavah je veliko ljudi izvedelo za naju. Takrat je bilo v Sloveniji keramičnih izdelkov zelo malo. To, kar sva ponujala, je bilo novo za ljudi. Svojih močnih umetnikov takrat niso imeli in nisva imela skoraj nobene konkurence. Sem so naju povabili zaradi najine edinstvenosti. Do leta 2000 sva se ukvarjala s keramiko in v tem času sodelovala na mednarodnih razstavah ter dobila nekaj nagrad. Sodelovala sva tudi na mednarodnih sejmih, kjer sva hkrati prodajala izdelke, npr. v Celovcu, v Avstriji, v Nemčiji itd. Do leta 2007, ko je evro postala skupna valuta tudi za Slovenijo, smo imeli pravilo pri poslovanju – čim več narediš, tem več dobiš. Po nastopu krize pa se je to pravilo spremenilo – lahko delaš tudi desetkrat več, dobiš pa manj. Ljudje niso imeli več denarja za umetniške izdelke. Zdaj delamo po naročilu, imamo tudi svojo spletno trgovino. Leta 2010 je prodaja v podjetju upadla za 99,5 % v primerjavi s prejšnjimi leti. Prej smo imeli več zaposlenih, ki pa smo jih žal morali odpustiti. Trenutno podjetje ni sposobno zaposliti še koga, saj si ne moreva privoščiti izplačila še ene plače. **Zakaj pa sta se preusmerila iz keramike na slikarstvo?** Že prej sva prodajala tudi slike, ampak v manjši meri. Potem pa sva morala leta 2000 zaradi moževega zdravja zmanjšati dejavnost, povezano s keramiko (glina je bila namreč zanj škodljiva), zato sva se preusmerila v slikarstvo. Zadnje čase se zaradi krize sploh ne spleča ukvarjati s keramiko – stroški so zelo veliki, dobiček pa relativno majhen. Pri keramiki se več stvari razbije. Ko jo daš v prodajo, se zna zgoditi, da ne dobiš nazaj niti denarja, niti izdelkov. **Ali je kupcev manj samo zaradi krize?** V preteklosti je bil običaj, da so si podjetja izmenjevala poslovna darila. Imeli smo zelo veliko naročil. Vse do leta 2007 sem v obdobju od 15. avgusta do 15.

decembra delala vsak dan. S prihodkom, ki smo ga zaslužili v pol leta, smo lahko živeli še nadaljnjega pol leta. Po letu 2007 pa je bilo, kot da so vsa podjetja propadla. Ne vem, ali je bilo to zaradi novega zakona o darilih ali zaradi drugih razlogov. Zdaj je malo bolje. Vendar ne kupujemo več toliko materiala. Prej sva lahko kupovala material v različnih državah in nisva razmišljala, kdaj in v kolikšni meri se nama bo nakup material povrnil. Zdaj si tega ne moreva privoščiti. Imamo veliko zalogo slik, ker galerije in trgovine propadajo in vračajo slike. **Ali menite, da imate veliko konkurentov?** Menim, da konkurentov nimamo, ker nisva ozko specializirana. Delava vse, kar si naročniki zaželi. Ponudba keramike je raznolika – majolike, šamot, porcelan itd. Tudi pri slikarstvu smo prilagodljivi – pejzaži, portreti, abstraktne slike itd. Tudi v zvezi z grafiko se lahko prilagodimo vsem željam. Zato je z nami težko konkurirati. Imamo zelo bogate izkušnje. Ko sodelujeva na slikarskih kolonijah, nama ne more nihče konkurirati. Slovenci ne morejo narediti dveh slik v enem tednu na določeno temo. Midva pa lahko. **Sta razmišljala, da bi odprla šolo ali organizirala tečaj?** Kot prvo, menim, da bi to bilo zelo težko. Kot drugo, ljudje nimajo denarja za obisk take šole. Prej smo pripravljali študente za vpis na akademijo. Ukvarjanje s tečajem ali šolami zahteva veliko energije. Midva nimava več toliko zanosa. Je pa velika razlika med izobraževalnimi programi. V Sloveniji se lahko vpišeš na Akademijo za umetnost ne glede na to, kaj si študiral prej. V Rusiji se moraš začeti ukvarjati z umetnostjo že v šoli. **Ali vaša otroka nadaljujeta družinski umetniški posel?** Ne živita z nama že več let, saj stanujeta v tujini. Oba se ukvarjata z umetnostjo in dizajnom. Vendar se v drugi državi hitreje znajdejo na tem področju. Menim pa, da je izbira države, v kateri boš živel ali posloval, odvisna tudi od značaja posameznika. Rekla bi, da je Slovenija za bolj umirjene ljudi.

5. Ali ste občutili medkulturne razlike po prihodu v Slovenijo?

Razlik je veliko. Vsi smo Slovani, vendar jih kapitalizem in redoljubnost omejujeta pri kreativnosti. Predstave o izobrazbi so različne v obeh državah.

6. Ali so se skozi čas administrativni postopki kaj spremenili?

Mislim, da je vse tako, kot je bilo. Mogoče je dokumentacija med podjetji postala bolj stroga in je zato na tem področju več reda.

7. Ali ste dobili podporo slovenskih institucij?

Ne, nikoli. Ni bilo potrebe, da bi zaprosili zanjo.

8. Ali so vam ponujali odprtje delavnice v drugih državah?

Da, nekajkrat so nama ponudili odprtje delavnice v Italiji. Ampak to ni prava država za najin posel. Tukaj nama je bolj všeč. Sodelujeva tudi v delavnicah v Nemčiji, kmalu greva v Švico. Najini tuji prijatelji imajo podobne delavnice in včasih delamo skupaj na projektih. Nikoli se nisva želela preseliti v Nemčijo. Nemci imajo drugačen pristop do umetnosti in do tujcev. Nisva prišla v Nemčijo kot priseljenca. Zdi se mi, da ko prideš iz Slovenije v Nemčijo, te gledajo drugače, si bolj enak, kot če bi prišel iz Rusije.

9. Kakšna so priporočila, nasveti za ruska podjetja, ki hočejo vstopiti na slovenski trg?

Na žalost ne pozna drugih oseb, ki bi tukaj odprle podjetje. Zato ne morem dati konkretnih nasvetov. Najino področje pa je posebno. Nekateri Slovenci so presenečeni, da živiva samo od umetniškega ustvarjanja, ker imajo skoraj vsi Slovenci dodaten zaslužek, npr. oddajajo stanovanja v najem. V Nemčiji redko kdo takoj začne delati kot umetnik, vsi imajo dodatne službe. Menim, da imava srečo v Sloveniji. **Če bi v tem trenutku ruski umetnik hotel ustanoviti tukaj posel, bi mu uspelo?** Če bi sem prišel umetnik iz Rusije brez velikega kapitala, nisem prepričana, da bi mu uspelo razviti posel in držati korak s konkurenco. Zdaj ni prava finančna situacija za to. Vedno manj ljudi obiskuje razstave. Preden gredo umetniki na simpozij, 100-krat preračunajo stroške, ali jim bo zneslo ali ne.

10. Ali sta se kot ruska podjetnika počutila dobrodošlo oz. zaželeno?

V Sloveniji so naju potrebovali kot strokovnjaka. Na začetku je bilo naše sodelovanje resnično dobro. Takrat Slovenci niso imeli izkušenj s sejmi za keramiko. Pri tem sva jim pomagala.

11. Kakšne težave vidite v davčni politiki v Sloveniji?

Najina delavnica (ateljé) je na račun podjetja. Glavna težava za naju bi bila, če bi se davek na nepremičnine dvignil. Takrat bi bilo treba letno plačati 750 evrov za delavnico. To je veliko denarja, če imaš nizke dohodke. Drugih težav ne vidim. Hvala bogu zmeraj plačava vse pravočasno.

12. Kaj pa pri zakonodaji?

Nobenh težav ni. Prej sva sicer imela delavnico v najemu, potem pa sva se odločila predelati najino garažo v delavnico. Nisva več zmogla plačati 1200 evrov za najemnino. Pri adaptaciji garaže leta 2002 ni bilo nobenh težav s papirji. Sploh nobenh težav ni bilo. Vse je bilo jasno in pravočasno. Sva pa takrat morala poravnati velik znesek. Ne spomnim se več natančno, za kaj je šlo, vendar so nama ga razdelili na obroke.

13. Ali menite, da je Slovenija tujim podjetnikom oz. investitorjem prijazno okolje?

Imava sorodnika, ki je hotel investirati v Slovenijo. Kapitala ni imel veliko, recimo, da je bilo dovolj za stanovanje. Vendar ni našel nič primernega. Oddaja nepremičnin bi bila zanj bolj ugodna v Moskvi ali v Londonu. Drugih izkušenj s tem nimam.