

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA STRATEGIJ SLOVENSКИH PODJETIJ NA RUSKEM  
TRGU IN NJIHOV ODZIV NA GOSPODARSKE SANKCIJE**

Ljubljana, december 2021

NIKA MOTORE

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Motore, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza strategij slovenskih podjetij na ruskem trgu in njihov odziv na gospodarske sankcije, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čaterjem

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 STRATEŠKE ODLOČITVE OB VSTOPU NA TUJE TRGE .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Hunger-Wheelenov model strateškega managementa .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Analiza poslovnega okolja.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Notranja analiza.....	6
1.2.1.1 Analiza strukture podjetja.....	6
1.2.1.2 Analiza virov in zmožnosti podjetja.....	6
1.2.1.3 Analiza verige vrednosti .....	7
1.2.2 Analiza zunanjega okolja.....	9
1.2.2.1 PESTLE.....	9
1.2.2.2 Porterjevih 5 silnic.....	10
1.2.2.3 Matrika CPM .....	11
1.2.2.4 Matrika CAGE .....	12
1.2.3 Celovita analiza .....	13
<b>1.3 Strategije vstopa na tuje trge .....</b>	<b>15</b>
1.3.1 Neposredne naložbe.....	16
1.3.1.1 Neposredne investicije .....	16
1.3.1.2 Skupna vlaganja.....	16
1.3.1.3 Združitve in prevzemi.....	17
1.3.2 Pogodbene oblike .....	18
1.3.2.1 Franšize .....	18
1.3.2.2 Licenciranje .....	19
1.3.2.3 Neposredni izvoz.....	19
<b>1.4 Strateške odločitve po vstopu na trg .....</b>	<b>20</b>
1.4.1 Pozicioniranje in strategije razvoja trga .....	20
1.4.2 Nadzorovanje poslovanja .....	20
<b>2 KRIZNI MANAGEMNET .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Klasifikacija kriz.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Proces kriznega managementa in razvoj kriz .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Obvladovanje zunanjih kriz .....</b>	<b>24</b>

2.3.1	Obvladovanje političnih kriz .....	24
2.3.2	Obvladovanje valutnih tveganj .....	26
<b>3</b>	<b>PESTEL-ANALIZA RUSKEGA TRGA .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1</b>	<b>Politično okolje.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2</b>	<b>Ekonomsko okolje.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3</b>	<b>Družbeno okolje .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4</b>	<b>Tehnološko okolje .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5</b>	<b>Naravno okolje .....</b>	<b>35</b>
<b>3.6</b>	<b>Pravno okolje .....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>GOSPODARSKO SODELOVANJE MED SLOVENIJO IN RUSIJO .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1</b>	<b>Uvoz iz Rusije.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2</b>	<b>Izvoz v Rusijo .....</b>	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>PRIMERJAVA STRATEGIJ PODJETIJ SEP PROIZVODNJA IN STORITVE, D. O. O., ISKRATEL, D. O. O., IN EKWB, D. O. O.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1</b>	<b>SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.....</b>	<b>41</b>
5.1.1	Strategija na ruskem trgu.....	42
5.1.2	Stopnja centralizacije .....	43
5.1.3	Analiza uspešnosti strategije .....	43
5.1.4	Prepoznavanje kriz, obvladovanje tveganj in odziv na sankcije .....	48
<b>5.2</b>	<b>Iskratel, d. o. o.....</b>	<b>49</b>
5.2.1	Strategija na ruskem trgu.....	50
5.2.2	Stopnja centralizacije .....	51
5.2.3	Analiza uspešnosti strategije .....	51
5.2.4	prepoznavanje kriz in obvladovanje tveganj in odziv na sankcije .....	55
<b>5.3</b>	<b>EKWB, d. o. o.....</b>	<b>58</b>
5.3.1	Strategija na ruskem trgu.....	58
5.3.2	Stopnja centralizacije .....	58
5.3.3	Analiza uspešnosti strategije .....	59
5.3.4	Obvladovanje tveganj in odziv na sankcije.....	60
<b>5.4</b>	<b>Ugotovitve.....</b>	<b>61</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>65</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>66</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>73</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Lestvica turbulentnosti okolja.....	5
Tabela 2: Primer matrike CPM.....	12
Tabela 3: Dejavniki matrike CAGE .....	13
Tabela 4: Analiza SWOT in strateška vprašanja .....	14
Tabela 5: Primerjava načinov vstopa.....	15
Tabela 6: Načini nadzоровanja poslovanja.....	21
Tabela 7: Razvrstitev političnih kriz.....	25
Tabela 8: Analiza SWOT ruskega ekonomskega okolja .....	31
Tabela 9: Časovni pregled sankcij .....	33
Tabela 10: 10 največjih javnih naročil Iskauraltel .....	53
Tabela 11: Primerjava rasti prodaje na ruskem trgu in celotne prodaje .....	60

## KAZALO SLIK

Slika 1: Hunger-Wheelenov model strateškega odločanja.....	4
Slika 2: Razdelitev virov podjetja .....	6
Slika 3: Potek analize VRIO .....	7
Slika 4: Dopolnjena veriga vrednosti .....	8
Slika 5: Analiza PESTLE .....	10
Slika 6: Dopolnjeni model Porterjevih petih silnic .....	11
Slika 7: Tuje investicije v Rusko federacijo v milijonih ameriških dolarjev .....	28
Slika 8: BDP v milijardah ameriških dolarjev.....	29
Slika 9: Gibanje povprečne plače v Rusiji .....	29
Slika 10: Gibanje stopnje brezposelnosti v Ruski federaciji v %.....	30
Slika 11: Gibanje uvoza iz Ruske federacije 2011–2020.....	39
Slika 12: Struktura uvoza iz Ruske federacije 2020 po skupinah proizvodov .....	39
Slika 13: Slovenski izvoz v Rusijo 2011–2020 v EUR.....	40
Slika 14: Struktura slovenskega izvoza v Rusijo 2020 .....	41
Slika 15: Vrednost naložbe v SEP RUS.....	44
Slika 16: Prihodki in stroški prodaje SEP RUS v rubljih.....	45
Slika 17: Dobiček SEP RUS v rubljih.....	45
Slika 18: Dobiček SEP RUS v evrih .....	46
Slika 19: Primerjava gibanja prihodkov SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., in SEP RUS .....	47
Slika 20: Primerjava rasti prihodkov od prodaje skupine Iskratel in Iskauraltel .....	52
Slika 21: Gibanje tečaja rublja .....	52
Slika 22: Primerjava prihodkov in dobička Iskauraltel.....	54
Slika 23: Primerjava gibanja prihodkov in dobička Iskauraltel.....	54

Slika 24: Celotni prihodki od prodaje EKWB, d. o. o. ....	59
Slika 25: Prihodki od prodaje EKWB, d. o. o., na ruskem trgu.....	59

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Strategije globalnega pozicioniranja .....	1
Priloga 2: Povzetek strategij slovenskih podjetij .....	2

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**BDP** – bruto domači proizvod

**CIA** – (angl. Central Intelligence Agency); Centralna obveščevalna agencija

**CPM**-matrika – (Competitive Profile Matrix); matrika za analizo konkurenčnosti podjetja

**EURIBOR** – (angl. Euro Interbank Offered rate); medbančna obrestna mera Evropske centralne banke

**OECD** – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

**PESTLE** – (angl. Political, Economic, Social, Technological, Legal, Ecological); analiza političnega, družbenega, tehnološkega, pravnega in ekološkega okolja države

**SID** banka – Slovenska izvozna in razvojna banka

**SURS** – Statistični urad Republike Slovenije

**SWOT**-analiza – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis); analiza prednosti, slabosti, groženj in priložnosti podjetja

**VRIO**-analiza – (angl. Valuable, Rare, Inimitable, Organized); analiza virov podjetja po metodi vredni, redki, ponovljivi, organizirani

**ZDA** – Združene države Amerike

## UVOD

Proces strateškega managementa je skupek odločitev in dejanj, ki omogočajo podjetju doseči konkurenčno prednost (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2016). Večina podjetij na trgu se sicer lahko pohvali z obdobji, ko so rezultati odlični, namen strateškega managementa pa je zagotavljanje konstantnih nadpovprečnih rezultatov in ohranjanje ter razvoj konkurenčne prednosti organizacije. Ravno to ji omogoča preživeti na trgu (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2017). Da lahko podjetje ohranja konkurenčne prednosti, je zelo pomembno, da temeljito preuči svoje notranje okolje, ki ga sestavljajo procesi, organizacijska struktura, viri itd. Za to ima podjetje na voljo več različnih ogrodi, ki mu omogočajo, da opredeli, kje v podjetju se ustvarja konkurenčna prednost. Ker pa ohranjanje le-te ni odvisno le od notranjega okolja, temveč tudi od zunanjega, mora podjetje poznati tudi značilnosti poslovnega okolja, v katerem deluje, rezultate analiz zunanjega in notranjega okolja pa združiti v celovito analizo. Rezultati so zelo pomembni, ko se podjetje odloča za vstop na tuje trge, saj je ravno to ena izmed najpomembnejših strateških odločitev. Ko je podjetje prepričano, da zna ohranjati konkurenčnost na domačem trgu, mora najti trg, kamor lahko to konkurenčno prednost prenese. Za to mora temeljito preučiti trg, na katerega vstopa, in zagotoviti strateško ujemanje z zunanjimi deležniki. Za uspešen prodor na trg je zelo pomembna izbira pravega načina vstopa na trg, ki je odvisna od tega, koliko tveganja je podjetje pripravljeno prevzeti nase in koliko sredstev je pripravljeno vložiti v ta projekt. Po uspešnem prodoru na trg mora podjetje izbrati pravilno strategijo razvoja trga, ki mora slediti strategiji celotnega podjetja, hkrati pa se mora zavedati posebnosti trga in tveganj, ki jih s seboj prinaša. Pri obvladovanju tveganj so zelo pomembni koncepti kriznega managementa, ki podjetju pomagajo pri zaznavanju in obvladovanju notranjih in zunanjih tveganj, ki se pojavljajo pri poslovanju.

Kot ena izmed možnosti se velikokrat pojavi Rusija, ki je na prvi pogled videti kot zelo velik in privlačen trg, vendar s svojo spremenljivostjo, specifikami pri uvoznih postopkih, nestabilno notranjo in zunanjo politiko ter valuto predstavlja velik izziv. V magistrski nalogi bodo tako predstavljena tri različno velika podjetja, ki poslujejo na ruskem trgu, njihovi načini vstopa in razvoja trga ter obvladovanja tveganj.

**Namen** magistrskega dela je s pomočjo opisanega teoretičnega okvirja in analize pridobljenih podatkov pomagati podjetjem, ki si želijo vstopiti in poslovati na ruskem trgu. Magistrska naloga bo v pomoč pri izbiri pravega načina vstopa, razvoja trga in odziva na turbulentno poslovno okolje glede na njegove značilnosti.

**Cilj** magistrske naloge je na podlagi teoretične literature in analize pridobljenih podatkov najti najboljši pristop k strateškemu prenosu in ohranjanju konkurenčnih prednosti na ruskem trgu.

**Raziskovalno vprašanje**, na katero bom poskušala odgovoriti, je, katere so najprimernejše strategije vstopa, razvoja in odziva na krizo na ruskem trgu. Odgovor bom poskušala najti s

pomočjo primerjave strategij slovenskih podjetij, ki poslujejo na ruskem trgu. Med iskanjem odgovora na raziskovalno vprašanje bom predstavila tudi posebnosti ruskega trga, ki pomembno vplivajo na izbiro strategije podjetja.

Za predstavitev teoretičnega ogrodja bodo uporabljene metode deskripcije, kompilacije in komparacije. Predstavljeni bodo analitični modeli, ki pripomorejo strateškim odločitvam, različne možnosti vstopa in razvoja trga ter orodja kriznega managementa za obvladovanje tveganj. V empiričnem delu bosta uporabljene analiza in sinteza pridobljenih podatkov z namenom ugotavljanja značilnosti poslovnega okolja in uspešnosti izbranih strategij. Strategije podjetij na ruskem trgu bom najprej opisala in analizirala, nato pa primerjala njihovo uspešnost. V magistrski nalogi bom uporabila tako sekundarne kot primarne vire. Sekundarni viri bodo uporabljeni za opis in ustvarjanje teoretične podlage. Opirala se bom na literaturo s področja strateškega in kriznega managementa, ki je dostopna v knjižnicah in na spletu. Sekundarne podatke bom pridobila tudi na spletnih straneh statističnih uradov, elektronskih izdajah poljudnoznanstvenih publikacij in s pomočjo podatkovnih baz, ki so dostopne v digitalni knjižnici Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Ravno tako bom uporabila letna poročila izbranih podjetij in dodatne podatke, ki jih bodo podjetja pripravljena deliti za namen analize uspešnosti strategije. Primarni podatki bodo pridobljeni s pomočjo strukturiranih intervjujev z odgovornimi osebami, z namenom ugotavljanja motivacije za vstop na ruski trg in razloga za implementacijo izbrane strategije. Vir primarnih podatkov bodo tudi rezultati analiz podatkov, pridobljenih od podjetij.

Magistrska naloga je razdeljena na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del se osredotoča na analitična orodja, ki jih ima management na voljo za strateško odločanje. Za prikaz procesa strateškega odločanja bo v magistrski nalogi predstavljen Hungerjev in Wheelenov model strateškega odločanja. Za analizo organizacijske strukture bo uporabljen Mckinsey 7s model, ki organizacijo razdeli na sedem delov in se osredotoča na to, kako povezava med temi deli v podjetju vpliva na vzdrževanje konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost podjetja pa je lahko odvisna tudi od specifičnih virov, zato bo predstavljena analiza virov podjetja po metodi vredni, redki, ponovljivi, organizirani (angl. Valuable, Rare, Immitable, Organized, v nadaljevanju VRIO), sledi pa mu še Porterjeva analiza verige vrednosti, ki analizira posamezne funkcije in procese v podjetju in povezave med njimi. Za analizo zunanjega okolja bo uporabljena PESTLE (angl. Political, Economic, Social, Technological, Legal, Ecological, v nadaljevanju PESTLE) analiza, ki opisuje trenutno situacijo na ravni države in trende makroekonomskega okolja podjetja. Po analizi makroekonomskega okolja sledi analiza industrije, za kar bo uporabljen Porterjev model 5 silnic in analiza konkurentov s pomočjo matrike za analizo konkurenčnosti podjetja (angl. Competitive Profile Matrix, v nadaljevanju matrika CPM). Ker je pri izbiri strategije na tujem trgu zelo pomembno zavedanje podjetja, da sta trga lahko zelo različna tudi glede načina poslovanja, bo v magistrsko delo vključena tudi analiza CAGE, ki daje vpogled v kulturološke, administrativne, geografske in ekonomske razlike med domačim in ciljnim trgom. Vsi zbrani podatki so potem združeni v analizo prednosti, slabosti, groženj in priložnosti podjetja (angl.



strengths, weaknesses, opportunities, threats, v nadaljevanju SWOT). Ena izmed pomembnejših odločitev je izbira načina vstopa na trg. V magistrskem delu bom predstavila in primerjala naslednje načine vstopa: izvoz, licenciranje in franšize, strateška zaveznitva, skupna vlaganja, združitve in prevzem, neposredne investicije. Predstavitvam načinov vstopa na trg bodo sledile možne strategije razvoja trga in načini nadzorovanja poslovanja tuje entitete. Ker je vstop na tuje trge vedno povezan s tveganji, tako zunanjimi kot notranjimi, bodo v magistrski nalogi predstavljene krize, ki lahko prizadenejo podjetje, proces kriznega managementa in načini obvladovanja političnih in valutnih tveganj, ki so najbolj značilna za ruski trg.

Raziskovalni del je sestavljen iz temeljite PESTLE-analize ruskega trga, kjer so podrobneje opisane tudi sankcije, ki so bile sprejete po ruski aneksiji Krima, ki mu sledi opis gospodarskega poslovanja med Slovenijo in Rusijo ter analize strategij vstopa, razvoja trga in obvladovanja tveganj treh slovenskih podjetij, ki poslujejo na ruskem trgu. Strategije na tujem trgu so najprej podrobno opisane, potem pa je na podlagi ključnih kazalnikov analizirana uspešnost strategije. Izbrana so tri različno velika proizvodna podjetja, kjer je Rusija različno pomemben trg z namenom prikaza, da strategija na tujih trgih sledi strategiji celotnega podjetja.

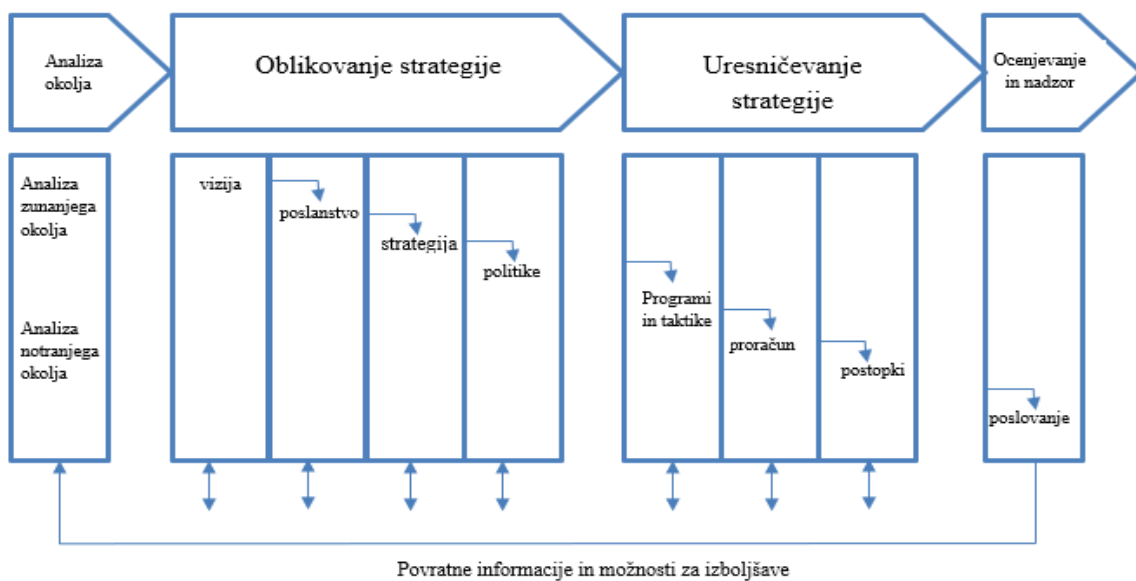
## **1 STRATEŠKE ODLOČITVE OB VSTOPU NA TUJE TRGE**

Strateški management postaja vse bolj pomemben, saj je poslovno okolje vse bolj turbulentno in nepredvidljivo. Glavna naloga strateškega managementa je zagotoviti dolgotrajen obstoj podjetja na trgu ter najti način, kako obdržati konkurenčno prednost. Ravno osredotočanje na dolgoročne cilje in obstoj na trgu je tisto, kar podjetjem omogoča preživetje. Večini podjetij sicer uspe doseči kratka uspešna obdobja, le redkim pa uspe dolgoročno ohranjati konkurenčno prednost. Da bi to dosegla, morajo učinkovito izvajati trenutne aktivnosti in se uspešno prilagajati vse hitrejšim spremembam se trgu. Raziskave kažejo, da so podjetja, v katerih so vpeljani procesi strateškega managementa, dolgoročno uspešnejša. To je predvsem zato, ker imajo boljši vpogled v dogajanje in spremembe na trgu ter vedo, kako poslovno okolje vpliva na podjetje, hkrati pa je vizija bolj jasna. Pri procesu strateškega managementa je zelo pomembna sposobnost vodilnih, da na podlagi podatkov formulirajo in implementirajo strategijo, z namenom, da se izognejo tveganjem, ki jih s seboj prinaša trg, in napakam, ki so lahko zelo drage (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2010). Če je nekoč veljalo, da lahko podjetja preživijo, čeprav delujejo le na domačem trgu, je globalizacija prisilila vse večje igralce, da razširijo svoje poslovanje tudi onkraj meja. Glavne prednosti poslovanja na mednarodnem trgu so nižji stroški zaradi ekonomij obsega, nižjih cen surovin in delovne sile. Poslovanje na številnih trgih ravno tako poveča pogajalsko moč podjetja in izboljša izkoriščanje virov (Lasserre, 2002).

## 1.1 Hunger-Wheelenov model strateškega managementa

Hunger-Wheelenov model, predstavljen na sliki 1, proces strateškega managementa razdeli na 4 dele. Model kot prvi korak strateškega managementa izpostavi analizo zunanjega in notranjega okolja podjetja. Analiza notranjega okolja podjetja zajema predstavitev strukture, kulture, sposobnosti in virov podjetja. Analiza zunanjega okolja je sestavljena iz analize družbenega in naravnega okolja, v katerem podjetje deluje, in iz analize industrije. Pri analiziranju zunanjega okolja je pomembno prepoznati glavne dejavnike, ki vplivajo na poslovanje, ter kakšen je njihov vpliv.

Slika 1: Hunger-Wheelenov model strateškega odločanja



Prirjeno po Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford (2017).

Največkrat so rezultati analiz zunanjega in notranjega okolja potem združeni v analizo SWOT. Za učinkovito analizo SWOT je ključnega pomena globoko poznavanje posameznih procesov in njihovo medsebojno delovanje v podjetju, saj te povezave ustvarijo največ dodane vrednosti (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2017).

Drugi del Hunger-Wheelenovega modela se osredotoča na oblikovanje strategije. To je del strateškega managementa, kjer se jasno definira konkurenčna prednost in izpostavijo šibke točke podjetja. V tem koraku podjetje oblikuje svojo vizijo, misijo, postavi dosegljive cilje na vseh ravneh ter opiše politike, s katerimi bo te cilje doseglo (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2017). Pogled na strategijo kot na način za doseganje ciljev deluje v stabilnem okolju. Sodobno, turbulentno poslovno okolje pa zahteva nov pristop, ki strategijo vidi kot stalen proces prilagajanja spremembam v okolju. Ravno zato se je spremenil celoten proces oblikovanja strategije. Raziskave kažejo, da so tiste strategije, ki so oblikovane s pomočjo lastnikov posameznih procesov, uspešnejše (Dandira, 2011). Sam proces implementacije se začne z oblikovanjem programa, ki opisuje aktivnosti podjetja, ki morajo biti izpeljane, da



## 1.2.1 Notranja analiza

Glede na notranje okolje konkurenčna prednost izvira iz strukture podjetja, virov ali pa tega, kako so vzpostavljeni in povezani procesi znotraj le-tega. To pomeni, da izvira iz tega, kako podjetje ustvarja vrednost za odjemalce (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2017). Za analizo notranjega okolja bodo v magistrskem delu predstavljeni naslednji modeli: Mckinsey 7s model, ki se osredotoča na strukturo podjetja, analiza virov VRIO in zmožnosti ter analiza verige vrednosti.

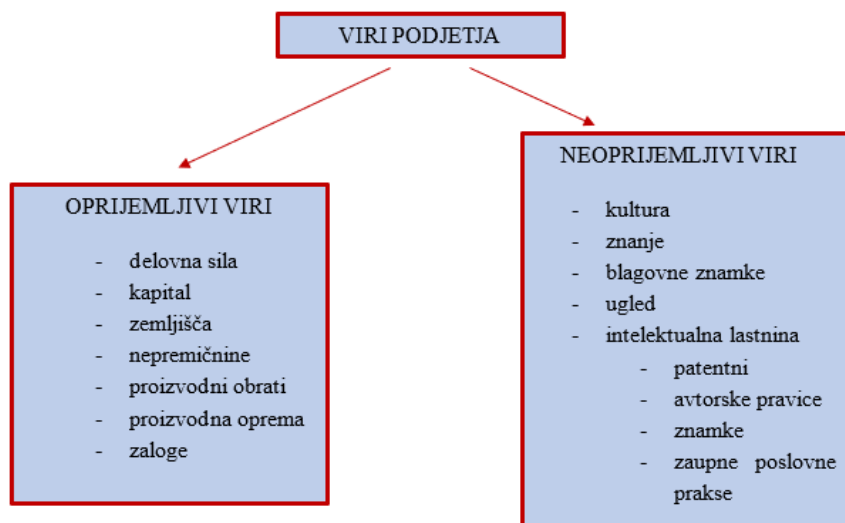
### 1.2.1.1 Analiza strukture podjetja

Za notranjo analizo podjetja se največkrat uporablja Mckinsey 7s model. Cilj modela je preučiti, kako so posamezni elementi podjetja med seboj povezani. V ta namen je podjetje razdeljeno na sedem delov, ki jih lahko razdelimo na oprijemljive in neoprijemljive. K oprijemljivim delom podjetja sodijo strategija, struktura in sistemi, k neoprijemljivim pa sposobnosti, stil vodenja in zaposleni. Ne glede na to, da je neoprijemljive vire podjetja veliko težje obvladovati in prilagajati, pa prav ti predstavljajo temelj konkurenčne prednosti večine podjetij (Ravanfar, 2015).

### 1.2.1.2 Analiza virov in zmožnosti podjetja

Izvor konkurenčne prednosti podjetja so lahko tudi viri, ki jih razdelimo na oprijemljive ali neoprijemljive. Vendar dostop do virov še ne pomeni, da ima podjetje konkurenčno prednost. Teorija virov pravi, da se konkurenčna prednost v podjetju vzpostavi, ko viri zadostujejo kriterijem VRIO in so v podjetju pravilno razdeljeni (Rothaermel, 2017). Kako so razdeljeni viri podjetja, je predstavljeno na sliki 2.

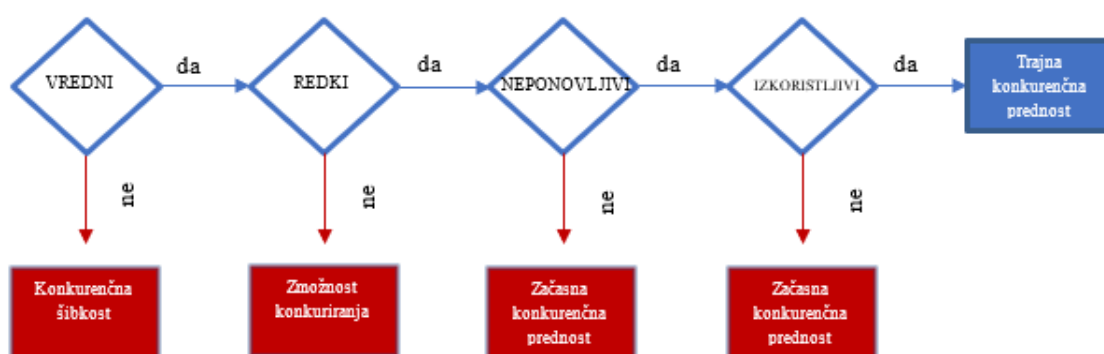
Slika 2: Razdelitev virov podjetja



Prيرهeno po Rothaermel (2017).

Ogrodje VRIO omogoča natančno analizo virov podjetja. Glede na model morajo biti viri vredni, redki, težko dosegljivi, neponovljivi in izkoristljivi. Da so viri vredni, pomeni, da omogočajo učinkovito izkoriščanje priložnosti na trgu ali pa uspešno izogibanje nevarnostim. Redkost virov je povezana z njihovo dosegljivostjo na trgu. Pomembno je, da viri niso dosegljivi konkurentom ali pa je dostop do njih povezan z visokimi stroški. Morajo biti tudi neponovljivi. To pomeni, da je za konkurente pretežno in predrago ponoviti procese in povezave, ki nastanejo v podjetju. Pojem neponovljivosti virov je največkrat povezan s tehnološkimi in proizvodnimi procesi, pa tudi z organizacijsko kulturo, sposobnostmi in izkušnjami managementa, sinergijami in implicitnim znanjem. Izkoristljivost virov pomeni predvsem to, da mora podjetje vire znati povezati med seboj tako, da ustvari zmožnosti, s katerimi se razlikuje od konkurentov (Wilkinson & Kannan, 2013). Slika 3 prikazuje potek analize VRIO.

*Slika 3: Potek analize VRIO*



*Prيرهeno po Rothaermel (2017).*

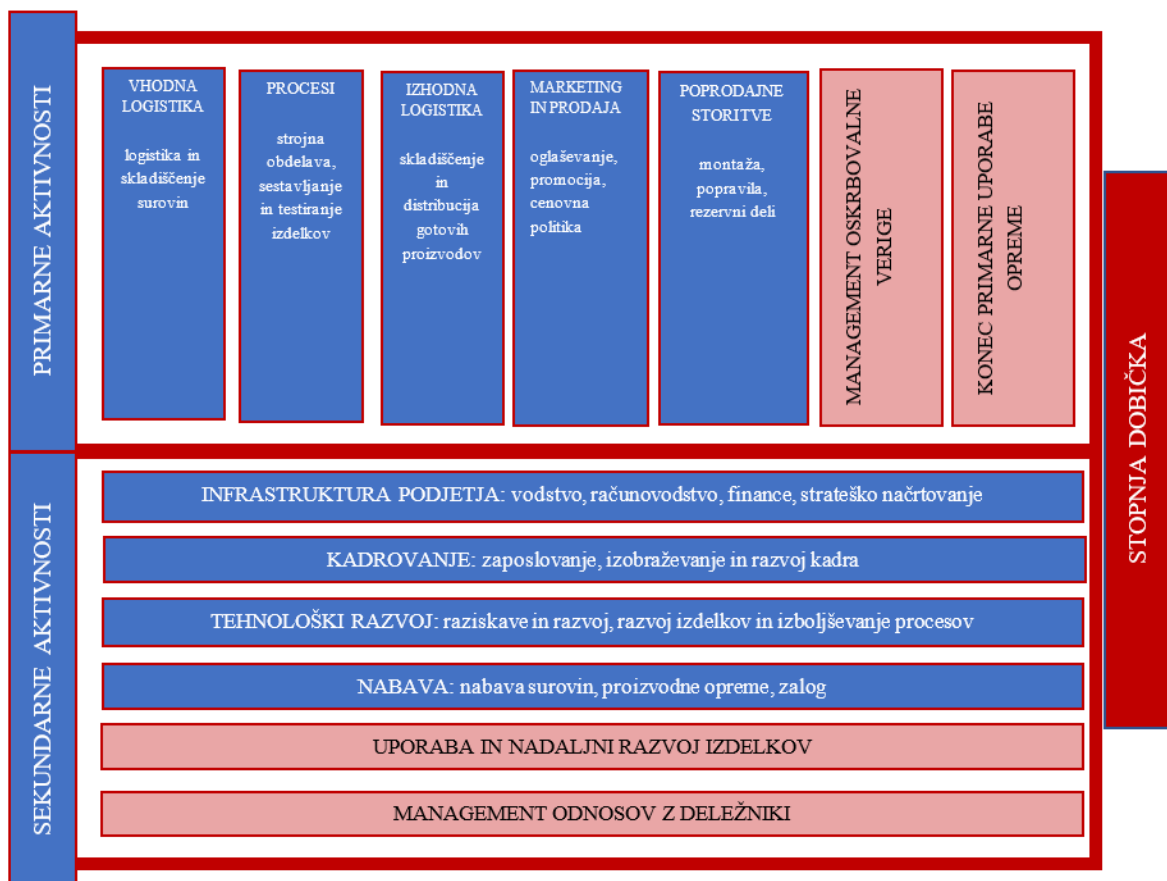
Tudi če posamezen vir ne predstavlja trajne konkurenčne prednosti podjetja, še vedno ustvarja dodano vrednost (Rothaermel, 2017). Glavna težava analize virov podjetja je, da je težko določiti in poudariti vire, ki so najpomembnejši, in se ne upoštevajo razlike med viri, procesi in povezave med procesi ter funkcijami. Statična analiza pa lahko prav tako privede do prevelikega namenjanja pozornosti obstoječemu stanju v podjetju in zanemarjanja iniciativ, ki zahtevajo večje spremembe in boljši odziv na zahteve trga (Knott, 2015).

### *1.2.1.3 Analiza verige vrednosti*

Če verigo vrednosti analiziramo z vidika celotnega podjetja, je treba aktivnosti razdeliti na primarne in sekundarne (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2017). Ker pa se vrednost podjetja ne more meriti le s tradicionalnimi kazalniki, vse večjo pomembnost pridobivajo neoprijemljiva sredstva podjetja, kot so sposobnosti vodstva, inovacijske zmožnosti, vrednost blagovnih znamk in strateška zaveznitva. Zato je verigi vrednosti treba dodati še štiri primarne aktivnosti, tako da dobimo dopolnjeno verigo vrednosti, ki je ponazorjena na sliki 4 (McPhee & Wheeler, 2006):

- **Management nabavne verige**, ki skrbi za to, da z dobavitelji opredeli standarde kakovosti, potrebe za razvoj novih izdelkov in z njimi deli znanje o proizvodnih procesih.
- **Uporaba in razvoj izdelkov**, ki so povezani s tem, kako končni uporabnik izdelek uporablja, in vključuje management odnosov s strankami, preizkušanje in razvoj izdelkov ter izbiro zunanjih izvajalcev.
- **Konec primarne uporabe opreme** poskuša opredeliti vrednost opreme po tem, ko ne služi svojemu namenu. Tako se lahko podjetja odločijo, da izdelek obnovijo in prodajo kot novega, prodajo kot rabljenega, pošljejo na sekundarni trg, ga razstavijo in prodajo za rezervne dele.
- **Management odnosov z deležniki** se ukvarja s tem, kako podjetje ohranja odnose s kupci, dobavitelji, prodajalci in zunanjimi institucijami, ki vplivajo na poslovanje. Ne glede na to, da je težko določiti dodano vrednost te aktivnosti, pa s pravilnim managementom zunanjih odnosov podjetje vzdržuje svoj ugled, pridobiva dostop do novih znanj in tehnologij ter idej za nove izdelke, kar pozitivno vpliva na poslovanje podjetja.

Slika 4: Dopolnjena veriga vrednosti



Prيرهjeno po McPhee & Wheeler (2006).

Za sistematično analizo verige vrednosti je najbolje slediti naslednjim korakom (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2017):

- analiza verige vrednosti posameznega izdelka ali linije izdelkov glede na to, katere aktivnosti in viri podjetja so potrebni,
- analiza povezav med posameznimi aktivnostmi znotraj procesa proizvodnje posameznega izdelka,
- analiza možnih sinergij med verigami vrednosti izdelkov ali sinergij med poslovnimi enotami.

Ena izmed šibkih točk analize verige vrednosti je, da podjetja ustvarjajo in ohranjajo konkurenčno prednost s pomočjo koordinacije aktivnosti na domačem trgu, ne morejo pa tega ponoviti na tujih trgih, ker podcenjujejo pomembnost strukture lokalne industrije. Z naraščanjem pomembnosti zunanjih izvajalcev v verigi vrednosti narašča tudi pomembnost strateškega ujemanja (angl. strategic fit), ki ga je na tujem trgu zelo težko vzpostaviti. Podjetja se neuspehu lahko izognejo tako, da skupaj s svojimi razvijajo tudi sposobnosti svojih ključnih zunanjih izvajalcev in dobaviteljev (Anderson, 2009).

### 1.2.2 Analiza zunanjega okolja

Za analizo zunanjega okolja imajo managerji na voljo več modelov. V magistrski nalogi bodo predstavljeni model PESTLE, ki daje vpogled v splošno okolje ter upošteva tudi glavne makroekonomske trende, Porterjev model petih silnic za analizo konkurenčnosti in matriki CPM in CAGE, saj je za vzpostavitev konkurenčne prednosti ter pravilne prilagoditve poslovanja na tujih trgih treba temeljito preučiti tudi kulturne razlike med obema trgovama.

#### 1.2.2.1 PESTLE

Model PESTLE se osredotoča na makroekonomske dejavnike ciljnega trga, ki sicer nimajo velikega vpliva na kratkoročno poslovanje, vendar pa so ključnega pomena pri dolgoročnih strateških odločitvah, saj pripomorejo pri predvidevanju trendov, načrtovanju lansiranja izdelkov ter primernosti okolja za posamezne aktivnosti, ki sestavljajo verigo vrednosti. Rezultati analize PESTLE imajo velik vpliv na cilje in strategijo podjetja na ciljnem trgu v odvisnosti od tega, kako močno posamezen faktor vpliva na njegovo delovanje (Sroufe, 2018). Ker ima podjetje dandanes dostop do ogromne količine informacij, je za uspešno in stroškovno učinkovito analizo PESTLE najpomembnejše, da na začetku prepozna makroekonomske dejavnike, ki imajo nanj največji vpliv, jih razdeli v odvisnosti od stopnje vpliva ter se ob analizi osredotoča le na najpomembnejše (Grant, 2016).

Model analize PESTLE predstavlja okvir, ki makroekonomske trende razdeli na šest faktorjev, kar omogoča sistematičen pregled. Podrobneje so vsi faktorji opisani na sliki 5.

Slika 5: Analiza PESTLE

politično okolje	ekonomsko okolje	družbeno okolje	tehnološko okolje	naravno okolje	pravno okolje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• politična ureditev,</li> <li>• politična ideologija,</li> <li>• politična stabilnost,</li> <li>• odnos do tujih vlagateljev,</li> <li>• teroristična aktivnost,</li> <li>• zunanjepolitični odnosi,</li> <li>• moč opozicijskih skupin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomski razvoj,</li> <li>• prihodek na prebivalca,</li> <li>• ekonomska klima,</li> <li>• monetarna in fiskalna politika,</li> <li>• stopnja brezposelnosti,</li> <li>• valuta,</li> <li>• povprečna in minimalna plača,</li> <li>• odnos k konkurenčnosti,</li> <li>• članstvo v mednarodnih trgovskih zvezah (NAFTA, EU, ASEAN, WTO),</li> <li>• omejitve glede zunanjih izvajalcev,</li> <li>• globalni finančni sistem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• navade, norme, vrednote,</li> <li>• jezik,</li> <li>• demografska gibanja,</li> <li>• organi socialne varnosti,</li> <li>• statusni simboli,</li> <li>• življenjski slog,</li> <li>• verska prepričanja,</li> <li>• odnos do tujcev,</li> <li>• stopnja pismenosti,</li> <li>• spoštovanje človekovih pravic,</li> <li>• odnos k okoljevarstvu in trajnostnem razvoju,</li> <li>• pokojninski skladi,</li> <li>• zdravstveni sistem,</li> <li>• suženjstvo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakoni glede prenosa tehnologije,</li> <li>• dostopnost in cena energentov,</li> <li>• zaloge naravnih virov,</li> <li>• prometno omrežje,</li> <li>• usposobljenost delovne sile,</li> <li>• patentna zakonodaja,</li> <li>• dostop do interneta in internetno omrežje,</li> <li>• telekomunikacijska infrastruktura,</li> <li>• razvoj tehnologije za vdor v informacijske sisteme,</li> <li>• obnovljivi viri energije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prisotnost nevladnih organizacij</li> <li>• odnos do okoljevarstvenih problemov,</li> <li>• infrastruktura za ločevanje odpadkov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• davčni zakoni,</li> <li>• omejitve glede tujih naložb in lastnine,</li> <li>• trgovinski predpisi,</li> <li>• zakonodajni sistem,</li> <li>• okoljevarstveni zakoni,</li> <li>• imigracijska politika.</li> </ul>

Viri podatkov: tradingeconomics.com, www.oecd.org, data.worldbank.org, www.bloomberg.com, , www.euromonitor.com, op.europa.eu, ec.europa.eu, Business Source complete (poročila po državah), uradne spletne strani podjetij, uradne spletne strani vlade, ministrstev, političnih in zakonodajnih organov ter organizacij

Prيرهjeno po Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford (2017).

### 1.2.2.2 Porterjevih 5 silnic

S pomočjo Porterjevih petih silnic podjetje oceni privlačnost industrije, kako visoka je stopnja dobička ter kakšen je njegov strateški položaj v dani panogi. Porterjev model petih silnic, predstavljen na sliki 6, upošteva (Rothaermel, 2017):

- Neposredne konkurente; konkurenca med obstoječimi igralci opisuje, kako sta v panogi razdeljena tržni delež in dobiček. Podjetja lahko tekmujejo s ceno ali pa z osredotočanjem na dodajanje vrednosti za kupce. Stopnja konkurence med obstoječimi konkurenti je odvisna od strukture industrije, stopnje rasti, strategije igralcev in od tega, kako visoke so ovire za izstop.
- Možnost vstopa novih konkurentov; to na dinamiko v industriji vpliva na dva načina. Prvi je ta, da obstoječa podjetja ob potencialni grožnji vstopa novih konkurentov znižajo cene z namenom, da bi znižala privlačnost panoge, čemur sledi znižanje dobičkonosnosti. Drugi način pa se odraža v tem, da podjetja namenijo več sredstev za ustvarjanje dodane vrednosti za potrošnika. Povečevanje teh stroškov ponovno zmanjša dobičkonosnost, če se hkrati ne zviša cena izdelkov. V modernem poslovnem okolju pa se pojavljajo tudi nove vstopne ovire, kot so stroški zamenjave za kupce, dodajanje vrednosti z mreženjem in tiste, ki niso povezane z velikostjo podjetja. To sta, na primer, lojalnost kupcev in ugled znamke, ki postajata vse bolj pomembna.
- Pogajalska moč dobaviteljev; ko imajo dobavitelji veliko moči, lahko s pogajanjem zvišajo cene surovin ali pa na račun nižjih proizvodnih stroškov znižajo kakovost. Pogajalska



moč dobaviteljev je visoka, ko je panoga, kjer posluje dobavitelj, bolj koncentrirana, ko so stroški zamenjave dobavitelja visoki, ko ne obstajajo substituti ali pa imajo dobavitelji možnost vertikalne integracije.

- Pogajalska moč kupcev; pogajalsko moč kupcev lahko opišemo z možnostjo kupcev, da zahtevajo nižje cene izdelkov ali višjo kakovost, in s tem znižajo stopnjo dobička proizvajalcem. Moč kupcev je večja, ko je kupcev malo in kupujejo velike količine, so stroški zamenjave relativno nizki ali pa se lahko kupci vertikalno integrirajo.
- Substituti in komplementarne dobrine; grožnja substitutov prisili podjetja, da razširijo analizo tudi izven svoje industrije in najdejo tiste izdelke, ki zadovoljujejo iste potrebe. Substituti omejujejo cenovno politiko v industriji, grožnja je največja takrat, ko so za kupca bolj stroškovni učinkoviti in stroški prehoda niso visoki. Pri analizi pa je treba upoštevati tudi komplementarne dobrine, saj tudi te vplivajo na povpraševanje po izdelku.

Slika 6: Dopolnjeni model Porterjevih petih silnic



Prerejeno po Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford (2017).

### 1.2.2.3 Matrika CPM

Matrika CPM (angl. competitive profile matrix) se osredotoča na analizo in primerjavo s konkurenti znotraj panoge. Če podjetje redno posodablja informacije, pridobljene o konkurentih, lažje, bolje in pravočasno pripravi odziv na njihove poteze. Podatke o konkurentih lahko podjetje pridobiva s spremljanjem objav na uradnih spletnih straneh, socialnih omrežjih, s pomočjo člankov, objavljenih v strokovnih revijah, obiskovanjem sejmov in konferenc, spremljanjem zaposlitvenih oglasov, ki jih podjetje objavlja, in patentov in znamk, ki so jih konkurenti zaščitili. S pomočjo podatkovne baze, ki zbira podatke o izvozu in uvozu blaga (angl. Journal of Commerce Port Import/Export Reporting Service), lahko podjetja tudi ugotovijo, nakup katerih surovin je v porastu, preučijo lahko kreditna poročila, letna poročila ter omembe v obstoječih podatkovnih bazah. Ko podjetje

pridobi te podatke, mora prepoznati ključne dejavnike uspeha, ki imajo največ vpliva na uspeh posameznega segmenta proizvodov, in jim za matematično analizo dodati uteži, katerih skupna vsota je 1. V tem koraku podjetje oceni konkurente na podlagi vsakega prepoznanega ključnega dejavnika z, na primer, lestvico od 1 do 4. Na koncu pomnoži vrednosti uteži z oceno. Rezultat tega je matrika CPM, primer katere je tabela 2 (Scarborough & Cornwall, 2016).

*Tabela 2: Primer matrike CPM*

Ključni dejavnik	Utež	Podjetje x		Konkurent 1		Konkurent 2	
		Ocena	Izračun	Ocena	Izračun	Ocena	Izračun
Kakovost	0,25	4	1,00	2	0,50	2	0,50
Zvestoba strank	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Lokacija	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Dodana vrednost za kupce	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60
Stroškovna učinkovitost	0,20	3	0,60	1	0,20	4	0,80
Končna ocena	1		3,60		2,15		3,10

*Prيرهeno po Scarborough & Cornwall (2016).*

#### 1.2.2.4 Matrika CAGE

Matrika CAGE preučuje relativno oddaljenost med domačim in ciljnim trgom na podlagi kulturoloških, administrativnih, geografskih in ekonomskih razlik. Če se morda zdi, da ti dejavniki nimajo velikega vpliva na pravilno izbiro trga, rezultati kažejo drugače. Petkratno povečanje razdalje med trgoma zmanjša količino trgovalnega blaga za 80 %. Države, kjer se govori isti jezik, izmenjajo kar 200 % več blaga, skupna zgodovina pa lahko poveča trgovanje za kar 900 % (Rothaermel, 2017). Matriko CAGE razdelimo na 4 dele, kot je razvidno iz tabele 3.

Tabela 3: Dejavniki matrike CAGE

Dejavniki	Kulturološki dejavniki:	Administrativni in politični dejavniki:	Geografski dejavniki:	Ekonomski dejavniki:
Razdalja se povečuje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– z razlikami v jezikih, etničnih skupinah, veri, družbenih vrednotah,</li> <li>– s pomanjkanjem etničnih in družbenih povezav med trgoma,</li> <li>– s pomanjkanjem zaupanja in spoštovanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ko ni vzpostavljenih trgovinskih blokov,</li> <li>– ko ni vzpostavljenih skupnih valutnih, monetarnih in političnih povezav,</li> <li>– politična nesoglasja,</li> <li>– ko so šibke pravne in finančne institucije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ko državi nimata skupne meje, dostopa po vodnih trgovskih poteh ali vzpostavljenih drugih prometnih povezav,</li> <li>– s fizično oddaljenostjo,</li> <li>– Z različnim podnebjem in časovnimi pasovi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– z razliko v osebnih dohodkih kupcev,</li> <li>– z razliko v stroških in kakovosti naravnih, finančnih in kadrovskih virov,</li> <li>– različnim dostopom do informacij in znanja.</li> </ul>
Razdalja ima največji vpliv na naslednje industrije	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kjer je poudarjena jezikovna komponenta (mediji),</li> <li>– kjer je veliko povezav z narodno ali versko identiteto (prehrabna industrija),</li> <li>– kje je pomembna država izvora (vino).</li> </ul>	tiste, ki jih ima vlada za javno dobro (elektrika), na njih gradi ugled (letalski prevoznik) ali pa so ključnega strateškega pomena za državno varnost (telekomunikacija).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tam, kjer je razmerje med vrednostjo in težo izdelkov nizko (cement),</li> <li>– kjer so izdelki lomljivi ali pokvarljivi (steklo, mesni izdelki),</li> <li>– kjer je komunikacija ključnega pomena (finance).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kjer je povpraševanje odvisno od dohodkov (avtomobilska industrija),</li> <li>– kjer so stroški surovin in dela ključnega pomena (tekstilna industrija).</li> </ul>

Prerejeno po Rothaermel (2017).

### 1.2.3 Celovita analiza

Podatke, pridobljene s pomočjo modelov za notranjo in zunanjo analizo okolja, lahko združimo v celovito analizo SWOT. Za to lahko uporabimo tabelo 4. Ko strnemo rezultate notranje analize, lahko prepoznamo prednosti in slabosti podjetja, rezultati zunanje analize pa nam dajo vpogled v nevarnosti in priložnosti, ki izvirajo od zunaj. Dodana vrednost

analize SWOT pri strateškem odločanju temelji na tem, da managerjem pokaže trenutni strateški položaj ob upoštevanju notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na vzpostavljanje in ohranjanje konkurenčne prednosti (Rothaermel, 2017).

Tabela 4: Analiza SWOT in strateška vprašanja

<p><b>Zunanje okolje</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Notranje okolje</b></p>	<p><b>Priložnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- specifičen trg, kjer še ni veliko ponudnikov,</li> <li>- majhno število konkurentov v bližini,</li> <li>- povečana potreba po izdelkih ali uslugah podjetja,</li> <li>- omemba podjetja v medijih.</li> </ul>	<p><b>Nevarnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- novi konkurenti,</li> <li>- sprememba regulative v industriji,</li> <li>- negativne informacije v medijih,</li> <li>- sprememba odnosa kupcev do podjetja.</li> </ul>
<p><b>Prednosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stvari, ki jih podjetje počne dobro,</li> <li>- značilnosti, ki jo ločijo od konkurence,</li> <li>- notranji viri, kot so na primer znanje in sposobnosti zaposlenih,</li> <li>- oprijemljivi in neoprijemljivi viri.</li> </ul>	<p>Kako lahko vodstvo izpostavi prednosti podjetja, da izkoristi priložnosti na trgu?</p>	<p>Kako lahko podjetje izkoristi svoje prednosti, da se zaščiti pred potencialnimi grožnjami na trgu?</p>
<p><b>Slabosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stvari in procesi, ki jih mora podjetje izboljšati,</li> <li>- stvari in procesi, ki jih konkurenti izvajajo bolje,</li> <li>- pomanjkanje virov,</li> <li>- ko je težko pojasniti dodano vrednost za kupca.</li> </ul>	<p>Kako lahko podjetje izboljša šibkosti ali premosti slabosti, da ga ne ovirajo pri izkoriščanju priložnosti na trgu?</p>	<p>Kako lahko podjetje premosti slabosti, ki potencialne nevarnosti spremenijo v realne?</p>

Prirjeno po Rothaermel (2017).

Z upoštevanjem dognanj iz kvadranta prednosti in priložnosti lahko management ustvari napadalno strategijo, ki v ospredje postavi notranje zmožnosti podjetja, s katerimi lahko izkoristi zunanjo priložnost. Kvadrant, ki povezuje nevarnosti in slabosti, osvetli tiste dele podjetja, ki potrebujejo spremembe, da se izogne posledicam zunanjih groženj. S pomočjo tega znanja lahko managerji bolje ocenijo primernost posameznih strategij in izberejo tisto, ki bo glede na zunanje in notranje dejavnike uspešnejša (Rothaermel, 2017).

### 1.3 Strategije vstopa na tuje trge

Na izbiro načina vstopa na tuje trge vplivajo mnogi faktorji. Pri njihovem preučevanju so se razvile različne teorije. Največkrat omenjene so teorija transakcijskih stroškov, eklektični pristop, institucionalna teorija in teorija mreženja, faktorje pa lahko preprosto razdelimo tudi na notranje in zunanje. Zagovorniki teh raziskav trdijo, da je vpliv tržnih faktorjev na tujem trgu tisti, ki diktira izbiro vstopa. Nasproti jim stojijo zagovorniki, ki zagovarjajo pomembnost notranjih faktorjev. Ti se opirajo na teorijo virov podjetja, ki je podlaga za zgoraj predstavljeno analizo VRIO. Moderni trendi pa poudarjajo, da je treba pri izbiri načina vstopa združiti rezultate notranje analize podjetja in zunanjega okolja, tako tistega, kjer trenutno deluje, kot tudi ciljnega. Hkrati mora biti način vstopa skladen s strateškimi cilji podjetja (Calvelli & Cannavale, 2019).

Kot je razvidno iz tabele 5, izbira načina vstopa vključuje odločitve o tem, koliko sredstev je treba vložiti v naložbo, koliko tveganja bo podjetje prevzelo nase in koliko nadzora nad investicijo bo prepustilo. Največ sredstev in kapitala mora podjetje vložiti, če se odloči za (angl. greenfield) investicije na tujem trgu, vendar s tem obdrži tudi popoln nadzor nad poslovanjem. Tveganje in stroški so najmanjši pri licenciranju in franšizah, vendar pa s tem podjetje prepusti večino nadzora zunanjim partnerjem. Nekje vmes, glede na stroške investicije in tveganje, so skupna vlaganja (Laufs & Schwens, 2014).

*Tabela 5: Primerjava načinov vstopa*

Načini vstopa	100-% lastništvo	Prevzem podjetja	Skupna vlaganja	Licenčne pogodbe	Predstavništvo	Agent/distributer
<b>Začetna investicija</b>	visoka	visoka	srednja	nizka	srednja/visoka	nizka
<b>Hitrost vstopa</b>	počasen	hiter	hiter	sreden	počasen	potencialno hiter
<b>Prodor na trg</b>	srednji	visok	srednji/ visok	srednji/ nizek	nizek	srednji/ nizek
<b>Nadzor nad trgom</b>	visok	visok	srednji	/	nizek	nizek
<b>Izpostavljenost političnemu tveganju</b>	visoka	visoka	srednja	nizka	nizka	nizka
<b>Možnost uhajanja tehnologije</b>	nizka	nizka	visoka/ srednja	visoka	nizka	nizka
<b>Zapletenost upravljanja</b>	visoka	visoka	visoka	nizka	srednja	nizka
<b>Potencialen donos</b>	visok	visok	srednji	nizek	nizek	nizek

*Prيرهjeno po Lasserre (2002).*

### 1.3.1 Neposredne naložbe

#### 1.3.1.1 *Neposredne investicije*

Izmed vseh načinov vstopa, neposredne (angl. greenfield) investicije omogočajo podjetju, da obdrži popoln nadzor nad poslovanjem na tujem trgu, vendar so takšne naložbe najbolj tvegane in zahtevajo velik vložek kapitala. Preden se podjetje odloči za ta korak, mora dodobra preučiti pravno, institucionalno in poslovno okolje ter kulturo poslovanja na tujem trgu (Lasserre, 2002). Podjetja se velikokrat odločijo za to možnost, ko na tujem trgu ni podjetij, ki delujejo na tem področju, kar je pogosto na rastočih trgih. Neposredne investicije, v primerjavi s prevzemi že obstoječih podjetij, omogočajo vlagatelju, da lažje prenese svoje dosedanje prakse na novo ustvarjeno entiteto (Arslan, Larimo & Dikova, 2019). Faktorje, ki vplivajo na to odločitev, lahko razdelimo na zunanje in notranje ter notranje naprej na finančne in strateške. Notranji strateški faktorji vključujejo delež sredstev, ki ga podjetje namenja raziskavam in razvoju (angl. Research and development ratio), saj jim stalen razvoj pomembnega znanja omogoča obdržati konkurenčno prednost na tujem trgu, delež prodaje na tujem trgu (angl. Foreign sales ratio), ki pove, kolikšen del celotnih prihodkov predstavljajo prihodki s tujih trgov in ali je tako velika investicija upravičena, delež neoprijemljivih virov podjetja (angl. Intangible asset ratio), ki pove, koliko virov podjetja temelji na informacijah in znanju, in delež stroškov prodaje (angl. Sales expense ratio), ki daje vpogled v operativno učinkovitost. Pomembni finančni faktorji so tečaj tuje valute; rast domače valute je pozitivna stvar za poslovanje podjetja na tujem trgu, ki sicer igra manjšo vlogo, če je ustvarjen močan notranji trg kapitala in podjetje že ima mednarodne izkušnje. Z zvišanjem tečaja domače valute se povečajo tudi investicije na tuje trge. To je najbolj vidno v proizvodni industriji, ki zahteva velike začetne vloške. Možnosti zunanjega in notranjega financiranja; če ima firma močan notranji trg kapitala, oziroma nizke stroške notranjega kapitala, se prej odloči za (angl. greenfield) investicije, še posebej v primeru, ko so stroški zunanjega financiranja visoki. K takšni naložbi mora podjetje pristopiti kot k projektu. Največkrat so koraki naslednji: nakup zemljišča ali nepremičnine, gradnja, mreženje in iskanje partnerjev ter dobaviteljev, zaposlovanje, ustanovitev in registracija nove entitete, financiranje ter zagotavljanje skladnosti poslovanja z zakoni in fiskalnimi pravili. Ob upoštevanju vseh stroškov, ki jih prinese posamezen korak, mora podjetje oceniti prihodnje denarne tokove, kolikšen je začetni vložek in kdaj se bo investicija povrnila (Lasserre, 2002).

#### 1.3.1.2 *Skupna vlaganja*

Pri skupnih vlaganjih vsi vlagatelji vložijo oprijemljiva in neoprijemljiva sredstva, skladno z vnaprejšnjimi dogovori in pogodbami. Podjetja v takšna vlaganja pogosto prisilita administracija in zakonodaja države, v katero vstopajo, saj želi država s tem zagotoviti pozitiven vpliv novih vlaganj za celotno prebivalstvo ali pa zaščititi sektorje, ki so zanje strateško pomembni; obramba, mediji, telekomunikacija. Takšna skupna vlaganja tujim podjetjem olajšajo sodelovanje na državnih razpisih. Lokalni partnerji imajo več znanja in

izkušenj na trgu in posledično tudi bolj razvite distribucijske kanale ter mrežo partnerjev. Za povezovanje z lokalnimi partnerji se večkrat odločijo podjetja, ki še nimajo močno razvite mednarodne znamke in niso mednarodno prepoznavna. Podjetja, ki so lastniki prepoznavnih znamk, predvidevajo, da se jim bosta trg in povpraševanje prilagodila (Lasserre, 2002). Za skupna vlaganja pa se podjetja odločijo tudi zato, da združijo vire. Glede na to lahko skupna vlaganja razdelimo na tista, kjer so viri obeh strank komplementarni, in tista, kjer so viri obeh substituti, vendar združevanje optimizira poslovanje. Ena glavnih prednosti skupnih vlaganj je, da se med partnerje razdeli tudi tveganje, ki ga vstop na tuje trge prinaša (Levi, Perakis, Shi & Sun, 2020). Pri takšnem načinu vstopa je treba veliko pozornosti nameniti izbiri partnerja, pravih zaposlenih in vnaprejšnjemu dogovoru o načinu upravljanja in nadzora novoustanovljenega podjetja. Partnerja si podjetje izbere na podlagi kriterijev za ujemanje, ki največkrat vključujejo strateško ujemanje, ujemanje sposobnosti in virov, kulturne razlike in organizacijsko ujemanje. Naložbo običajno nadzira in upravlja upravni odbor, sestavljen iz izvršnih in neizvršenih direktorjev. Ne glede na to, da imajo tuja podjetja raje večinski delež v skupnih vlaganjih, pa jim ta ne zagotavlja nadzora nad delovanjem novega podjetja, če ne nadzorujejo operativnih funkcij (Lasserre, 2002).

### *1.3.1.3 Združitve in prevzemi*

Motivacijo za združitve in prevzeme lahko razdelimo na osem delov (Galpin, 2014):

- izkoristiti ekonomije obsega brez podvajanja funkcij,
- razširiti nabor distribucijskih kanalov,
- razširiti ponudbo izdelkov ali uslug,
- izboljšati ali pridobiti nove zmožnosti podjetja, na primer raziskave in razvoj, marketing, nove tehnologije,
- pridobiti dostop do novih segmentov kupcev,
- vstopiti na trg nove države ali regije, kjer podjetje prej ni bilo prisotno,
- dobiti dostop do denarnih tokov in kapitalskih trgov,
- povečanje operativnih kapacitet.

Ko podjetja iz razvitih držav prevzemajo podjetja z razvijajočih se trgov, deluje v njihovo korist bolj ohlapna zakonodaja, predvsem glede delovnih razmerij in obveznosti do dobaviteljev. Veliko vlogo igra tudi davčna stopnja, zato se podjetja iz držav, kjer so davčne obveznosti visoke, velikokrat odločijo za nakup podjetja v tuji državi, kjer so davki nižji. Vendar se z izbiro prave tarče in nakupom proces ne konča. Uspešnost takšne strateške odločitve je vidna šele po integraciji. Raziskave kažejo, da se z geografsko razdaljo število takšnih transakcij zmanjšuje. Skupaj z geografsko razdaljo se povečujejo tudi kulturna razdalja in jezikovne pregrade, ki otežujejo proces združitve (Erel, Liao & Weisbach, 2012). Proces združitve in prevzemov lahko razdelimo na 8 faz. Faza formulacije, kjer je treba opraviti notranjo strateško analizo in definirati idealno podjetje za prevzem. Faza iskanja: v fazi iskanja mora podjetje najti primerne tarče in jih razvrstiti po privlačnosti glede na

strateško ujemanje. Faza raziskovanja; podjetje mora sedaj skrbno preučiti izbrane tarče in opraviti skrbni pregled. Večina podjetij se tu osredotoči na tradicionalne plati in preuči finančno, pravno, tehnično ter operativno okolje tarče in zanemari kulturo in kadre, ki pa so ključni za kasnejšo uspešno integracijo tarče. Najtežje pri analiziranju tarče je iskanje in vrednotenje sinergij. Veliko managerjev preceni ali pa podceni mogoče sinergije med podjetjema, kar lahko privede do neuspešne združitve ali pa do zavrnitve dobre tarče. Faza pogajanj; cilj pogajanj je doseči sporazum glede cene, delovanja, zaposlenih, pravne zaščite in upravljanja ter bolj operativnih zadev, kot so prenos informacijske tehnologije, finančnega poročanja, sistema plač in nagrajevanja, ki so ključni za uspešno integracijo. Faza integracije; stopnja integracije mora biti takšna, da zagotovi najboljšo izkoriščenost sinergij med tarčo in kupcem. Za to je pomemben dobro pripravljen integracijski načrt ter izkušnje in prilagodljivost managementa. Faza motivacije; gre bolj za to, da morajo novi managerji poskrbeti, da v podjetju zadržijo ključne kadre in motivirajo ljudi, da še vedno aktivno sodelujejo pri razvoju. Faza inovacije; cilj prevzema podjetja je povečanje dobička, kar lahko dosežejo z navzkrižno prodajo izdelkov in storitev svojim kupcem ali pa z združevanjem izdelkov, zmanjšanjem časa, ki ga potrebujejo, da izdelek predstavijo na trgu, ter z inovacijami in izboljšavami izdelkov, saj združitve zmanjšajo stroške raziskav in razvoja s pomočjo ekonomij obsega in akumuliranim znanjem v obeh podjetjih. Faza ocenjevanja; uspeha združitve in prevzemov ni priporočljivo ocenjevati na podlagi tradicionalnih računovodskih in finančnih kazalnikov, temveč je treba najprej opredeliti vse deležnike, na katere ta transakcija vpliva, ter na podlagi tega sestaviti sistem kazalnikov, ki opisujejo uspeh (Galpin, 2014).

### 1.3.2 Pogodbene oblike

Za pogodbene oblike vstopa na tuje trge se podjetja odločijo takrat, ko ne morejo upravičiti neposrednih vlaganj. Največkrat so razlogi za to premajhen trg, preveliko tveganje, povezano z državo, v katero vstopajo, bližina neposredne investicije podjetja, ki lahko oskrbuje izbrani trg, zakonske omejitve glede neposrednih naložb ali pa premalo izkušenj in informacij (Lasserre, 2002). Takšna sodelovanja podjetjem največkrat prinesejo nove finančne tokove, ki so povezani z nizko stopnjo tveganja, vendar pa je po drugi strani to zelo pasiven način poslovanja, ki omogoča malo nadzora. Pri takšnih oblikah vstopa na tuji trg obstajajo tudi notranje zahteve, ki jim mora podjetje zadostiti. Ker gre največkrat za prenos znanja in intelektualne lastnine med pogodbenima strankama, mora konkurenčna prednost vstopajočega podjetja temeljiti na ravno na tem. Glede na vse večji pomen intelektualnega kapitala bodo takšni načini sodelovanja vse bolj pogosti (Sherman, 2011).

#### 1.3.2.1 Franšize

Pri izbiri franšize kot strategije rasti je pomembno poznavanje strukture poslovnega modela, katerega glavne komponente so blagovna znamka, operativni postopki in podpora partnerju pri poslovanju. Ravno ugled znamke postaja vse pomembnejši, saj moderni potrošniki vse



bolj povezujejo znamko s kakovostjo ali svojo samopodobo. Preden se podjetje odloči za takšen način rasti in vstopa na tuje trge, mora zagotoviti dokazan prototip, izkušeno ekipo v vodstvu, dovolj kapitala, prepoznavno blagovno znamko, dokumentirane operativne postopke, celovite učne načrte in treninge, podporno ekipo na terenu, nabor pravnih dokumentov, izraženo povpraševanje po izdelku ali storitvi, vzpostavljene standarde v zvezi z lokacijo in standardom nepremičnin, podrobno razumevanje konkurence, vzpostavljene odnose s ključnimi deležniki, seznam minimalnih kriterijev za iskanje novih partnerjev in proces pregledovanja trga, vzpostavljen sistem ključnih kazalnikov, zmožnost za raziskave in razvoj, sisteme komunikacije, vzpostavljene regionalne in nacionalne marketinške kanale in odnose z javnostjo (Sherman, 2011). Po vzpostavitvi franšiznega sistema je pomembno, da lahko podjetje tudi s takšnim poslovnim modelom na tujem trgu vzdržuje konkurenčno prednost. Za nadpovprečne poslovne rezultate so ključni: dober odnos med pogodbenima strankama, vzdrževanje podobe blagovne znamke, vzdrževanje in izboljševanje kanalov za prenos znanja med pogodbenima strankama, vzpostavljeni sistemi za zmanjševanje oportunitizma, nenehne izboljšave, inovacije in zmožnost prilagajanja trgu (Ghantous & Das, 2018).

#### *1.3.2.2 Licenciranje*

Licenciranje kupcu licence omogoča dostop in uporabo določenega intelektualnega kapitala podjetja v zameno za licenčnino. Intelektualni kapital je lahko v obliki patentov, registriranih blagovnih znamk, avtorskih pravic, tehnologije, tehnološkega znanja ali specifičnega znanja pri kateri koli izmed operativnih dejavnosti. Tu so v ospredju neoprijemljiva sredstva podjetja. Takšen način rasti podjetja in vstopa na tuje trge podjetju omogoča, da si hitreje povrne stroške raziskav in razvoja in zagotovi dokaj stabilen vir prihodka. Z dobro izbiro partnerja lahko podjetje na tujih trgih izpodrine ponaredke slabše kakovosti in se tako bori s konkurenco, se izogne zapletenemu pravnemu sistemu ciljne države in terorizmu, saj je partner v tuji državi v večini primerov lokalni in je možnost za sabotžo manjša. Takšen način vstopa, tako kot franšize, od podjetja ne zahteva velikih vlaganj, vendar pa ima podjetje zelo malo nadzora nad dogajanjem in marketinškimi aktivnostmi ter kakovostjo izdelka, ki pride na trg, kar lahko negativno vpliva na ugled celotne znamke. Ne glede na to, da ponudnik licence večino tveganja s takšnim dogovorom prenese na kupca licence, pa sam tvega kopiranje tehnologije in pripomore pri ustvarjanju prihodnjega konkurenta (Czinkota, Ronkainen & Zvobgo, 2011). V primeru licenciranja je lastnik licence običajno omejen le na nadzor nad pravilno uporabo licence in pobiranje licenčnine (Sherman, 2011).

#### *1.3.2.3 Neposredni izvoz*

Izvoz na tuje trge je običajno prvi korak, ki ga podjetje naredi, ko se odloči za poslovanje v tujini. Razlog za to je, da želi pridobiti več informacij o trgu, hkrati pa se izogne stroškom, ki so povezani z vzpostavitvijo operacij v tujini. Ne glede na to, da takšen način vstopa na tuj trg ne zahteva velikega vložka, pa še vedno nastanejo stroški, povezani s transportom,

uvoznimi dajatvami, velikokrat pa države za zaščito domačih proizvajalcev uvedejo kvote, ki otežujejo uvoz. Ravno zaradi prej opisanih stroškov podjetja na takšen način vstopajo na trge, ki so jim geografsko blizu, saj tako znižajo stroške transporta, hkrati pa imajo te države v velikih primerih podpisane tudi trgovske sporazume (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2016).

## **1.4 Strateške odločitve po vstopu na trg**

### **1.4.1 Pozicioniranje in strategije razvoja trga**

Ob vstopu na trg mora podjetje dodobra preučiti naslednje: segmente kupcev, svojo konkurenčno ponudbo in kako za kupce ustvarja dodano vrednost. Kupce lahko razdelimo po segmentih glede na podobne krivulje vrednosti ali demografske podatke, pri prodaji podjetjem pa glede na industrijo, velikost partnerja in strategijo nabave. Podjetje se mora odločiti, ali bo zadovoljevalo potrebe širokega tržišča ali pa se bo osredotočilo na posamezne segmente. Pri pripravi ponudbe se podjetje odloči, ali bo ponudilo vse svoje izdelke, vendar je veliko bolj učinkovito, če so na trgu le tisti, po katerih je povpraševanje največje, ter če bo svoje izdelke prilagodilo lokalnim zahtevam ali pa jih standardiziralo (Lasserre, 2002). Za odločitev, ali bo ponudilo vse svoje izdelke, je treba začeti z analizo trenutnega stanja v podjetju ter ponudbo prilagajati strateškim ciljem in ambicijam podjetja. Da lahko podjetje določi optimalno ponudbo, mora združiti podatke, pridobljene z analizo produktov in trga (Reading, 2002). Dodano vrednost lahko kupci vidijo v oblikovanju, uporabnosti, zmogljivosti, kakovosti, prilagodljivosti, velikokrat pa preprosto ceni, torej ali ceni ali diferenciaciji. Tu mora biti podjetje pazljivo, saj cenovna prednost in prednost diferenciacije na domačem tržišču ne prinašata avtomatske prednosti na tujem. Glede na to Lasserre predlaga 8 strategij razvoja tujega trga, ki se gradijo na osnovi Porterjevih dveh generičnih strategij in so podrobneje opisane v prilogi 1 tabela 1 (Lasserre, 2002).

Raziskave kažejo, da so uspešnejše tiste strategije, ki v razvitih državah konkurirajo z nižjo ceno, v razvijajočih se državah pa z diferenciacijo oziroma adaptacijo izdelkov (Lasserre, 2002).

### **1.4.2 Nadzorovanje poslovanja**

Podjetje mora vzpostaviti mehanizme za nadzor poslovanja, da uskladi želje glavnih deležnikov in zaposlenih. Takšni mehanizmi managementu omogočajo, da natančneje določi cilje, lažje meri napredek in dobi povratne informacije o delovanju podjetja. Eden izmed bolj posrednih načinov nadzorovanja delovanja podjetja je organizacijska kultura, ki zaposlene nekako prisili, da se držijo določenih norm, ter jim ponudi smernice, kako reagirati v neznanih situacijah. Kljub temu pa večina podjetij za nadzor še vedno uporablja uravnotežen sistem ključnih kazalnikov (Rothaermel, 2017). Vsi sistemi nadzora morajo biti prilagojeni načinu poslovanja, vendar pa imajo dobri sistemi nadzora nekaj skupnih lastnosti: optimalno

razmerje med stroški in stopnjo nadzora, ki še vedno omogoča uspešno poslovanje podjetja. Zgrajeni morajo biti na podlagi zastavljenih ciljev in z upoštevanjem prihodnje situacije na trgu. Nadzor nad posamezno aktivnostjo mora upoštevati vse faktorje, ki vplivajo na uspešnost posamezne aktivnosti (Merchant & Van der Stede, 2007). Podjetje lahko nadzoruje rezultate, zaposlene ali pa korporativno kulturo. Načini, kako lahko to počne, so predstavljeni v tabeli 6.

*Tabela 6: Načini nadzorovanja poslovanja*

<b>Nadzor rezultatov:</b>	<b>Nadzor zaposlenih:</b>	<b>Nadzor korporativne kulture:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kazalniki uspeha, ki so odraz določenih ciljev,</li> <li>- določene metrike,</li> <li>- določene ciljne vrednosti kazalnikov,</li> <li>- sistem nagrajevanja, povezan z doseganjem ciljev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selekcijski postopek in pravilno razporeditev zaposlenih,</li> <li>- razvoj in izobraževanje zaposlenih,</li> <li>- pravilno zasnovana delovna mesta, ki vključujejo vsa potrebna sredstva za dobro opravljanje dela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kodekse obnašanja,</li> <li>- skupinsko nagrajevanje,</li> <li>- rotacije na delovnih mestih,</li> <li>- razporeditev prostorov.</li> </ul>

*Prirejeno po Merchant in Van der Stede (2007).*

Pomemben del nadzora poslovanja je tudi to, kje v podjetju se sprejemajo odločitve. Za ohranjanje konkurenčne prednosti je ključno najti pravilno razmerje med centralizacijo in decentralizacijo. Centralizirano odločanje poenostavi organizacijsko strukturo in sisteme nadzorovanja poslovanja, ampak zaradi pomanjkanja informacij, znanja o trgu ter socialnih normah, ki vplivajo na delovanje strateške enote na posameznem trgu, vodilni management velikokrat ne pride do optimalnih rešitev in odločitev ter s tem, ko vzame vse vaje v svoje roke, ovira podjetniške sposobnosti srednjega managementa, ki ima s trgom praktične izkušnje. Decentralizirano odločanje veliko odgovornosti za uspeh strateške enote prenese na srednji management. Nadzor nad takšnimi odločitvami s strani centralnega podjetja je otežen, zato lahko pride do tega, da managerji strateških enot sprejmejo odločitve, ki ne pripomorejo k doseganju ciljev celotnega podjetja (Verbeke, 2013). Povsem centralizirano ali pa decentralizirano odločanje sta sicer dve skrajnosti, v praksi pa uspešna podjetja najprej preučijo, kakšno vlogo igra posamezna strateška enota pri doseganju skupnih ciljev in stopnjo centralizacije prilagodijo temu (Bartlett & Ghoshal, 2002).

## **2 KRIZNI MANAGEMNET**

Krizni management lahko opišemo kot vse postopke in korake, ki jih podjetje naredi, da zmanjša vpliv krize na poslovanje, ugled in podobo podjetja v javnosti. Dober načrt kriznega managementa pa ne zmanjša le vpliva krize, ampak tudi omogoči izkoriščanje priložnosti, ki se porodijo v tem času, vzame v obzir vse mogoče krize in scenarije ter nanje pripravi pravilen odziv. V poslovnem svetu je kriza čas nestabilnosti in kritičnih odločitev, ki so

ključne za njeno nadaljnje poslovanje in celo obstoj. Kriza se morda zunanjim opazovalcem zdi nenaden dogodek, vendar je v večini primerov to proces, ki gre skozi različne razvojne stopnje (Devlin, 2006). Zelo težko je točno opredeliti, kdaj podjetje dejansko potrebuje pristope kriznega managementa in strateški preobrat. Vsekakor je to takrat, ko je ogrožen sam obstoj podjetja, podjetje izkazuje trajno nelikvidnost ali pa dolgotrajne slabe poslovne rezultate. V tem trenutku je ogrožena konkurenčna prednost podjetja (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

Vzroki za nastanek kriz v podjetju so zelo različni, saj na situacijo vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Slatter in Lovett (1999) sta ugotovila, da so vzroki za krize v podjetju največkrat naslednji: slabo vodenje podjetja, za kar so pogosto vzrok osebne značilnosti in sposobnosti vodilnih v podjetju, pa tudi neučinkovit nadzor nadzornih svetov, neustrezen nadzor uspešnosti poslovanja, slabo gospodarjenje z obratnimi sredstvi, previsoki stroški, premalo trženjskih naporov, prehitro povečevanje prodaje, saj se lahko zgodi, da je podjetje ne zmore financirati, predvsem zato, ker prodaja ni dovolj dobičkonosna ali pa denarni tokovi niso dovolj načrtovani, preveliki projekti, neuspešne priključitve podjetij, slaba politika financiranja, organizacijska inercija in nedorečenost kot posledica slabega vodenja, spremembe v povpraševanju zaradi tehnološke zastarelosti, ekonomske spremembe, cikličnost povpraševanja, lahko pa se spremenijo struktura povpraševanja, konkurenca in gibanje cen surovin, obrestnih mer, tečajev, valut.

Preden pa lahko iščemo vzroke za krizo, jo je treba pravočasno zaznati. Večina kriz ima podobne simptome, ki se kažejo kot slabši rezultati finančnih in nefinančnih kazalnikov, rast zadolženosti, slabšanje kakovosti izdelkov, višanje obveznosti do dobaviteljev, izgubljanje kupcev, tržnega deleža, večja fluktuacija zaposlenih, zmanjšanje investicij, nižje izplačane dividende ipd. (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

## 2.1 Klasifikacija kriz

Pri klasifikaciji kriz se stroka razdeli na dva dela; prvi vidijo krizo kot proces in gledajo nanjo iz časovne perspektive, drugi pa jo analizirajo z vidika vsebine. Dubrovski in Ježovnik (2004) povzameta razdelitev Krysteka, ki krize klasificira s petih različnih stališč, ki zajamejo tako časovni kot vsebinski pogled na krize:

- **Z vidika vzrokov:** z vidika vzrokov je kriza lahko notranja ali zunanja. Notranja kriza se dogaja znotraj podjetja in lahko s primernimi koraki vodstvo nanjo vpliva. Pri zunanjih krizah podjetje nima vpliva na njen razvoj, zato se lahko le odziva na posledice zunanjih kriz.
- **Z vidika razvojne stopnje:** ta pogled se osredotoča predvsem na to, v kateri stopnji razvoja je podjetje (Pümpin, Prange, Andoljšek & Jevšenak, 1995):
  - Kriza ga lahko zadene že na samem začetku, torej v pionirski fazi. Največkrat je vzrok zanjo nesposobnost ali neizkušenosť vodstva, preveč optimistične napovedi za

prihodnost, podcenjevanje konkurentov ali pa preveč sredstev, namenjenih neuspešnim projektom.

- V fazi rasti so notranji vzroki največkrat prehitra rast, kar posledično povzroča preveliko zadolževanje, možno poslabšanje kakovosti izdelkov in storitev, nepovezano diverzifikacijo, ki negativno vpliva na sinergije, in pomanjkanje usposobljenega kadra.
  - Faza zrelosti: če takšna podjetja ne sledijo trendom na trgu in ne obnavljajo redno svoje ponudbe, je lahko le-ta na koncu svojega življenjskega cikla in ni povpraševanja. Z zastarelo tehnologijo je podjetje stroškovno neučinkovito. Na podjetje negativno vplivajo tudi previsoka starost vodilnega managementa, fluktuacija zaposlenih in njihova nemotiviranost.
  - V fazi preobrata mora podjetje najti vzrok za krizo in na podlagi tega izbrati pravo strategijo preobrata.
- **Glede na intenziteto** lahko krize delimo na (Dubrovski & Ježovnik, 2004):
- Potencialne: kar pomeni, da je možnost, da bo do krize prišlo, velika, vendar krizno obdobje še ni nastopilo.
  - Latentne: krizno obdobje je že nastopilo, nekateri simptomi se že kažejo, vendar obstaja možnost, da jih management ne zazna.
  - Akutne: vidni niso več samo simptomi, temveč tudi posledice krize. V tem primeru je treba preučiti, ali je kriza obvladljiva ali neobvladljiva in uporabiti prijeme strateškega kriznega managementa za obvladovanje njenih posledic in čim hitrejši preobrat.
- **Z vidika ogroženosti ciljev** (Dubrovski & Ježovnik, 2004; Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011):
- Ogroženi so lahko strateški cilji podjetja, kar pomeni, da so bile analize okolja in projekcije napačne, zato je podjetje sprejelo napačne strateške odločitve.
  - Kriza učinkovitosti; lahko se zgodi, da način, na katerega podjetje proizvaja ali posluje, ni več dovolj učinkovit, da bi podjetje ohranilo konkurenčno prednost.
  - Kriza likvidnosti: likvidnostne težave so običajno posledica zmanjšane obsega poslovanja, vendar pa na likvidnostne težave vpliva tudi plačilna sposobnost strank. Kriza likvidnosti lahko vodi do zakasnitve plač in s tem do prekinitve dela, zmanjšane sposobnosti zadolževanja in plačilne sposobnosti ter zmanjšanja kapitala in prezadolženosti v bilancah.

## 2.2 Proces kriznega managementa in razvoj kriz

Avtorji Mitroff, Shrivastava in Udwardia (1987) trdijo, da je proces kriznega managementa sestavljen iz 4 korakov:

- Zaznavanje krize: ta korak vključuje vse sisteme, ki so vzpostavljeni za zaznavanje kriz. Najpogostejši so računalniški sistemi za nadzor proizvodnje, sistemi za nadzor poslovanja, informacijski sistemi in sistemi za nadzor zunanjega okolja.

- Čas krize: nobeno podjetje se ne more povsem izogniti krizam, lahko pa jih obvladuje s pomočjo varnostnih ukrepov, vpeljanih standardnih postopkov, stalnimi revizijami in vajami ter izobraževanjem zaposlenih.
- Odpravljanje posledic: po krizi mora vodstvo poskrbeti, da podjetje čim prej okreva. Tu sta v ospredju načrt ukrepov in obvladovanje odnosov z javnostjo.
- Ocena: na tej točki mora podjetje oceniti učinkovitost svojih sistemov za obvladovanje krize in ugotoviti, kje so še možnosti za izboljšave.

V večini primerov kriza v podjetjih ne nastopi nenadoma, ampak gre za proces, ki gre skozi različne stopnje. Prva stopnja je predormantna stopnja, ko je krizo najpomembnejše zaznati in odreagirati. Velikokrat se zgodi, da podjetje krizo zazna, vendar nanjo ne odreagira pravočasno ali pa sploh ne. Če se podjetje na tej točki, ko je obvladovanje krize še relativno lahko, ne odzove, to privede do tega, da kriza preide v akutno stopnjo. V tem trenutku je podjetje že utrpelo škodo in mora management poskrbeti, da se kriza ne širi in so posledice čim manjše. Za to mora oceniti trenutno nevarnost, identificirati in zaščititi najbolj prizadete deležnike ter poskrbeti za učinkovito komunikacijo. Naslednja stopnja krize je kronična stopnja. Na tej točki je čas za iskanje vzrokov in ocenjevanje posledic krize. Največkrat se na tej točki vmešajo tudi zunanji deležniki, tu pride do preiskav, zunanjih revizij, vmešajo se tudi mediji. Glede notranjega delovanja podjetja je to faza okrevanja in finančnega preobrata. Velikokrat pride do zamenjave managementa in operativnih kriz. Uspešni managerji ta čas izkoristijo za analizo krize in izboljšanje kriznega načrta. Zadnja stopnja v razvoju krize je preobrat, ki je hkrati vseskozi tudi cilj managementa v času krize. Če podjetje preživi in uspe narediti preobrat, to pomeni, da je krizo spremenilo v priložnost in se iz nje tudi nekaj naučilo (Darling, 1994).

## **2.3 Obvladovanje zunanjih kriz**

### **2.3.1 Obvladovanje političnih kriz**

Politično krizo v poslovnem okolju najpreprosteje definiramo kot možnost, da bodo politične odločitve, pogoji ali dogodki vplivali na poslovno okolje tako, da bodo investitorji izgubili denar ali pa bo donos manjši od pričakovanega. Tveganja lahko razdelimo na makro in mikro tveganja. Makro tveganja vplivajo na vse tuje naložbe v državi enako in jih lahko opredelimo tudi kot tveganje države, mikro tveganja pa vplivajo samo na posamezno industrijo. V tabeli 7 so podrobneje opisani primeri kriz (Lindeberg & Morndal, 2002).

*Tabela 7: Razvrstitev političnih kriz*

<b>Mikro</b>	<b>Družbene</b>	čezmejno gverila bojevanje, mednarodni terorizem, svetovno javno mnenje, pritisk za dezinvesticije	revolucije, državni udari, civilne vojne, fiktivni spori, etnični in verski spori, protesti, terorizem, spremembe javnega mnenja
<b>Mikro</b>	<b>Vladne</b>	jedrske vojne, konvencionalne vojne, mejni spori, spremembe zavezništev, embargi, mednarodni bojkoti, mednarodne ekonomske negotovosti	nacionalizacija, razlastitve, omejitve odškodninskih zahtev, krize vodenja, radikalne spremembe režima, visoka inflacija, visoke obresti, zapletena birokracija
<b>Makro</b>	<b>Vladne</b>	mednarodni aktivizem, mednarodna konkurenca, selektivni mednarodni terorizem, mednarodno bojkotiranje podjetja	selektivni terorizem, selektivne stavke, selektivni protesti, državni bojkot podjetja
	<b>Družbene</b>	diplomatski pritiski, bilateralni sporazumi, omejitev uvoza in izvoza, vmešavanje tujih vlad	selektivna nacionalizacija in razlastitev, diskriminatorni davki in zakonodaja, omejitve, specifične za določeno industrijo, kršenje pogodb, subvencioniranje lokalne konkurence, nadzor nad cenami

*Prirejeno po Lindeberg & Morndal (2002).*

Najbolj učinkovit način analize je pregled historičnih podatkov ter znanje in izkušnje zaposlenih, ki že imajo izkušnje s poslovanjem v določeni državi. Priporočljivo je, da se management za pomoč obrne k zunanjim svetovalnim podjetjem. Za analizo političnega tveganja še ne obstaja ustanovljen sistem, ravno tako pa se uporaba rezultatov v posameznih panogah razlikuje. Največkrat podjetja ocenijo verjetnost dogodkov v državi in kako ti dogodki vplivajo na projekte. Za to lahko uporabijo strukturirane kvalitativne metode (Delphi metodo, standardizirane sezname, scenarije ipd.), nestrukturirane kvalitativne metode (presojo in intuicijo managerjev, zunanje strokovnjake ipd.) ali pa kvantitativne metode, kjer je najpogostejša izračun verjetnosti posameznega političnega dogodka na podlagi indikatorjev, ki vodijo do njega. Uporablja pa se tudi diskriminanta analiza. Za kakovostno analizo mora podjetje imeti dostop do zanesljivih podatkov in programov. Podcenjevanje političnega tveganja lahko vodi v propadle projekte, zaradi preveč pesimistične napovedi pa lahko podjetje izpusti priložnost za uspešen preboj na trg (Lindeberg & Morndal, 2002).

Odzive na tveganje razdelimo na dve skupini; defenzivne in ofenzivne. Defenzivne odzive opišemo kot kakršno koli početje za zmanjšanje izpostavljenosti tveganju in zmanjšanju

izgub, ki sledijo vladnim odločitvam, in vključuje izogibanje tveganju, zavarovanje tveganja in diverzifikacijo. Zanimiv je tudi ofenziven pristop, kar pomeni, da mora podjetje poskrbeti, da postane ključno za državo, v kateri posluje. To najlažje naredi tako, da predstavi novo pomembno tehnologijo ali pa se vključuje v reševanje družbene problematike. Glavne strategije obvladovanja tveganja so zadržanje tveganja, zmanjševanje tveganja in prenos tveganja. Zadržanje tveganja pomeni, da podjetje lahko obdrži tveganje v svojih bilancah tako, da ustanovi hčerinsko družbo kot zavarovanje ali pa sklad s finančnimi rezervami, ki krijejo potencialne izgube. Največkrat je motivacija za to znižanje stroškov zavarovanja ali pa je podjetje ocenilo, da je politično tveganje nizko. Pri zmanjševanju tveganja lahko podjetje preprečuje potencialne izgube ali pa jih nadzira oziroma ščiti. Eden izmed bolj zapletenih načinov je izračun izpostavljenosti države s pomočjo variance, vendar je implementacija te metode zapletena, nadzorovati spremembe pri izračunu izpostavljenosti pa je skoraj nemogoče. Lažji način je, če ima podjetje za to dovolj sredstev, preprosto diverzifikacija. Prenos tveganja vključuje prenos tveganja na zunanjo entiteto. To lahko podjetje naredi s pomočjo zavarovanja, kamor se prenese finančni del naložbe. Podjetje se lahko zavaruje tudi s pomočjo banke ali druge finančne institucije. Tretja možnost pa je prenos aktivnosti, ki so najbolj izpostavljene tveganju, s pomočjo različnih načinov ločevanja lastništva. Management največkrat uporabi strategijo izogibanja tveganju. Če se podjetje izogiba tveganju, ne vstopa v tiste države, ki jih oceni kot preveč tvegane (Ting, 1988).

### 2.3.2 Obvladovanje valutnih tveganj

Valutne spremembe vplivajo na konkurenčnost podjetja pri prodaji na tujih trgih, zvišujejo ali znižujejo stroške surovin, ki jih podjetje kupuje v tuji valuti, in zmanjšujejo ali povečujejo konkurenčno sposobnost podjetja na domačem in tujih trgih. Valutna tveganja na nekatera podjetja vplivajo bolj kot na druga. Največje posledice nihanja valutnega tečaja občutijo podjetja, pri katerih dvig cen surovin zelo vpliva na dvig stroškov in ceno izdelka in so hkrati kupci zelo občutljivi na ceno. Ne glede na to, da je večina odgovornosti za obvladovanje valutnih tveganj prenesena na finančni oddelek, pa to vpliva tudi na operativne procese v podjetju. Ravno zato bi morali valutna tveganja v svojih dolgoročnih načrtih upoštevati tudi operativni oddelki (Bradley & Moles, 2002). Strategije obvladovanja valutnih tveganj lahko razdelimo na dve kategoriji; finančne in operativne. Finančne strategije so pomembne, ker valutna izpostavljenost podjetja ne vpliva le na valutni tečaj, po katerem bo podjetje menjalo prihodnje denarne tokove, ampak tudi na velikost že obstoječih denarnih tokov. Podjetja imajo na voljo finančne instrumente, kot so na primer termnske pogodbe v tuji valuti (angl. foreign currency forward contract). To je obvezujoča pogodba, ki vnaprej določi menjalni tečaj za določeno obdobje. Pogoji takšnih pogodb niso določeni, zato so takšne pogodbe zelo prilagodljive. Druga možnost so opcije, ki omogočajo kupcu, da za določeno časovno obdobje surovine kupuje po ceni, določeni v pogodbi, niso pa obvezujoče (Bradley & Moles, 2002). Operativne strategije se uporabljajo, da se izenačijo cenovne občutljivosti surovin in izdelkov, in so še posebej učinkovite, ko ima podjetje opravka z dolgoročnimi



nepredvidljivimi denarnimi tokovi. Operativne strategije vključujejo izbiro lokacije proizvodnih aktivnosti, dobavljanje surovin, prilagoditev obsega izdelkov, izbiro trga in tržnih segmentov, finančne strateške odločitve, kot je na primer izbira valute, v kateri se bo podjetje zadolževalo in poslovalo s strankami (Bradley & Moles, 2002).

### **3 PESTEL-ANALIZA RUSKEGA TRGA**

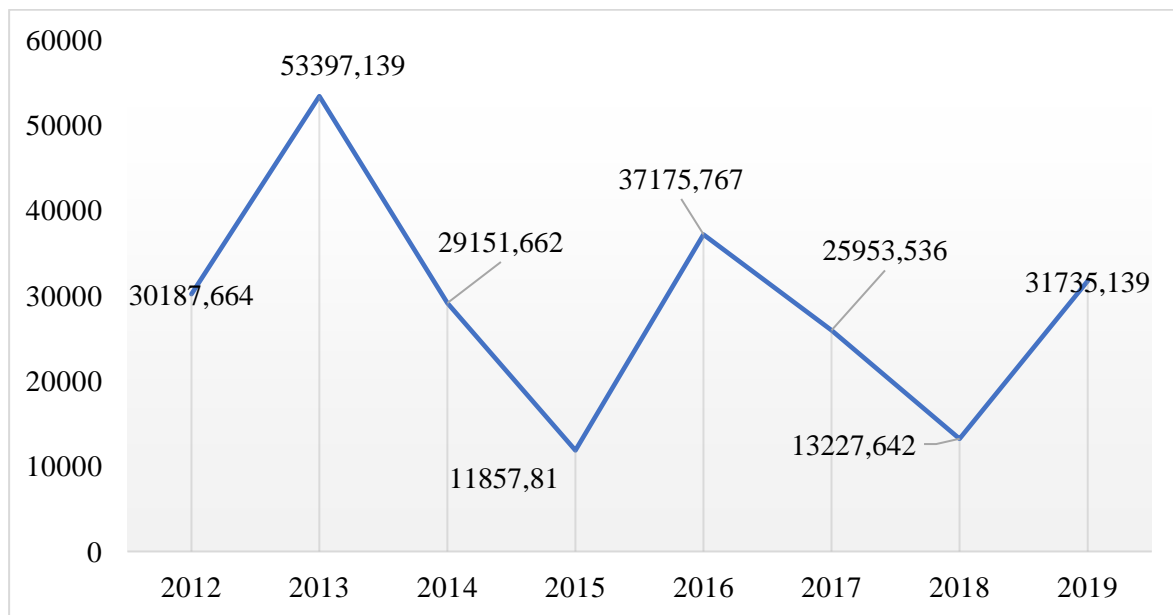
#### **3.1 Politično okolje**

Ameriška centralna obveščevalna agencija (angl. Central Intelligence Agency, v nadaljevanju CIA) Rusijo opiše kot polpredsedniško federacijo, kjer so upoštevana načela civilnega prava. Rusija se administrativno deli na 46 provinc ali oblasti, 21 republik, 4 avtonomna okrožja, 9 krajev, 2 federalni mesti in 1 avtonomno oblast. Predsednik je, vse od leta 2000, Vladimir Putin, z izjemo obdobja od 2008 do 2012, kjer ga je za kratek čas zamenjal Dimitrii Medvedjev. Politično okolje v Rusiji zaznamujejo zelo šibka opozicija, neposredno obračunavanje s političnimi nasprotniki in vse glasnejše obtožbe glede prirejanja rezultatov volitev (CIA, 2021). Ne glede na dokaj stabilno in nespremenljivo notranjepolitično situacijo pa je zunanjepolitično okolje veliko bolj turbulentno. Rusija še vedno ni rešila spora z Japonsko, povezanega z razdelitvijo Kurilskih otokov po drugi svetovni vojni. Nerešen je ravno tako mejni spor z Estonijo, potem ko je Rusija razveljavila svoj podpis na sporazumu, ki je mejo določal. Zaradi priznanja republik Abhazija in Južna Osetija so zelo napeti odnosi z Gruzijo, velika nevarnost pa je tudi Čečenija. Večino terorističnih napadov na ozemlju Ruske federacije pripisujejo ravno pripadnikom čečenskih terorističnih skupin. Največ posledic pa je imela priključitev Krima, ki je posledično povzročila politične in ekonomske sankcije, ki so jih uvedle Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) in članice Evropske unije (CIA, 2021). Svetovno politično javnost je vznemirilo obračunavanje z opozicijskim aktivistom Aleksejem Navalnim, zaradi česar so se v Rusiji začeli množični protesti, kar kaže na to, da Putin izgublja politično moč (Slovenska tiskovna agencija, 2021). Glavni politični igralci so za obračunavanje s političnimi nasprotniki izbrali politiko strahu, kar pomeni, da redno ustrahujejo javnost, diskreditirajo svoje nasprotnike ter javno preganjajo njih in njihove podpornike, globalna javnost pa jim pripisuje tudi umore najglasnejših, kot je bil to politični aktivist Boris Nemcov. Zaradi upada ekonomske rasti se ne morejo več zanesti na podkupovanje političnih nasprotnikov. Hkrati se krepi družbeno nezadovoljstvo, zato ruska politika vse bolj nadzoruje in manipulira z informacijami, ki so na voljo širši družbi, in vse bolj očitno obračunava s posamezniki, ki se odločijo nasprotovati režimu, ter jih uporablja kot primer (Kanet, 2019).

Rusija se zaveda pomembnosti tujih investicij, ki so, kot je razvidno iz slike 7, po uvedbi sankcij v letu 2014 drastično upadle. Z možnostjo podpisa posebne investicijske pogodbe lahko tuja podjetja, v partnerstvu z domačim podjetjem, ustanovijo skupno investicijo v eni

izmed ruskih ekonomskih con, kjer podjetja uživajo nižje davčne stopnje in manj zapletene carinske postopke, vendar morajo v zameno za te ugodnosti v Rusiji postaviti proizvodne obrate. S tem se osredotočajo predvsem na pridobivanje večjih, dolgoročnih investicij. Za povečanje privlačnosti za tuje investitorje je Ruska federacija veliko sredstev namenila vzpostavitvi tehnoloških parkov. Ne glede na poskuse, da se vzpostavi privlačno okolje za tuje investitorje, pa jih velikokrat odvrne neskladnost zakonodaje z mednarodnim pravom in nesistematično uveljavljanje zakonov, predvsem na področju nacionalizacije premoženja in dvojnega obdavčevanja (Skvortsova, Mosiyenko, Fedorenko & Dzyuba, 2018).

*Slika 7: Tuje investicije v Rusko federacijo v milijonih ameriških dolarjev*

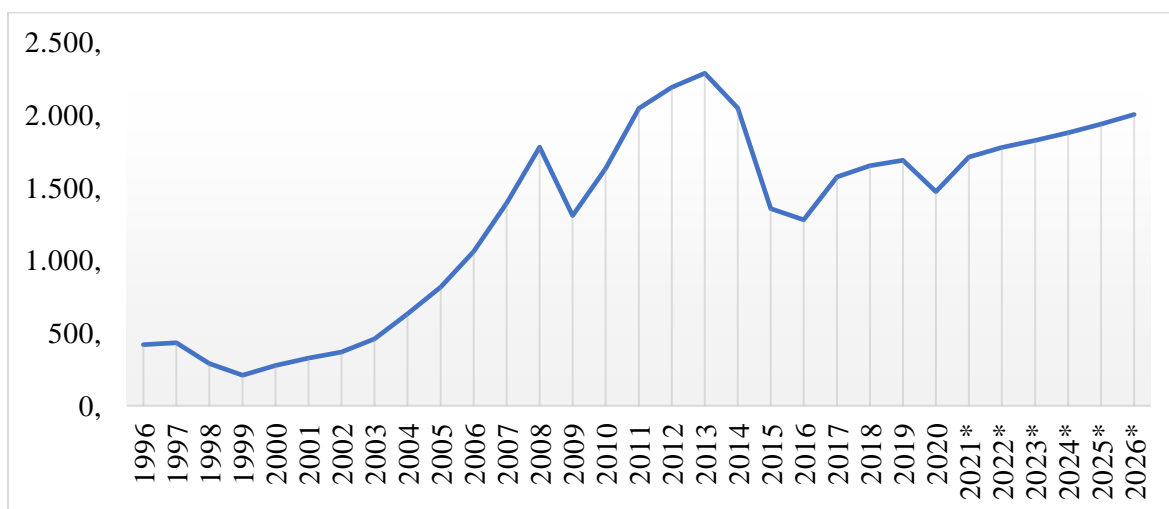


*Prirejeno po Canton (2021).*

### **3.2 Ekonomsko okolje**

Glede na podatke Statiste, ki so povzeti na sliki 8, lahko rečemo, da bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) raste, vendar viden je upad med letoma 2008 in 2009 ter padec med leti 2013 in 2015, ki sovпада z uvedbo sankcij. Strokovnjaki napovedujejo padanje do konca leta 2021, potem pa naj bi ta kazalnik zopet začel rasti. Za Rusijo je značilen močan javni sektor in vplivne javne institucije, kar zavira razvoj gospodarstva in se odraža v večletni podpovprečni rasti bruto domačega proizvoda, ki bo do leta 2024 znašala 1,8 %, bruto domači proizvod na prebivalca pa znaša 11.262,60 \$ (Schlumbohm, Staffa, Zeppernick & Franken, 2020).

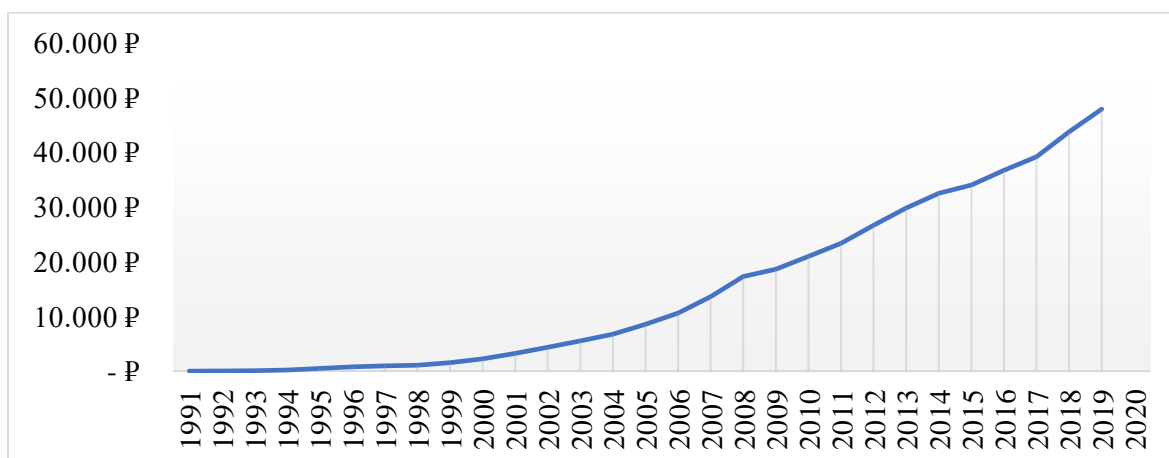
Slika 8: BDP v milijardah ameriških dolarjev



Prirejeno po Statista (2021a).

Povprečna plača v Rusiji je, po podatkih ruskega statističnega urada, v letu 2020 znašala 51.083,00 ₺ in lahko na sliki 9 opazimo, da se vse od leta 1991 zvišuje, vendar pa je za boljši vpogled v gibanje plač treba pogledati tudi razliko med večjimi mesti in podeželjem. Tako je minimalna plača v Moskvi 20.589 rubljev, v Peterburgu 19.000, v povprečju pa minimalna plača znaša 12.792 rubljev, kar kaže na neenakomerno ekonomsko razvitost države (Schlumbohm, Staffa, Zeppernick & Franken, 2020). Fitch napoveduje zmanjšanje potrošnje gospodinjstev, predvsem zaradi zmanjšanja razpoložljivega dohodka, kar je posledica nižanja cen nafte, hkrati pa je ohlapna kreditna zakonodaja omogočila hitre potrošniške kredite, zato so ruska gospodinjstva zelo zadolžena. Demografska gibanja niso naklonjena podjetjem, saj se rusko prebivalstvo stara, rodnost pa je negativna, kar pomeni tudi manjše ciljno občinstvo (Business Monitor International, 2018).

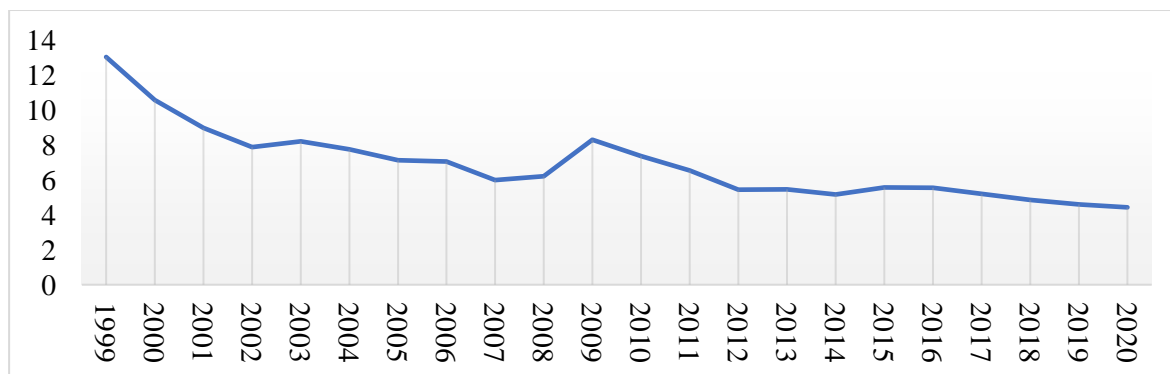
Slika 9: Gibanje povprečne plače v Rusiji



Prirejeno po Federal State Statistics Service (2021a).

Kot lahko vidimo na sliki 10, se stopnja brezposelnosti zmanjšuje in je v letu 2020 znašala 4,43 %. Največ prebivalcev je zaposlenih v prodaji ter panogi motornih vozil, natančneje popravilu motornih vozil, sledijo jim gradbeni sektor, proizvodnja in šolstvo (Schlumbohm, Staffa, Zeppernick & Franken, 2020).

*Slika 10: Gibanje stopnje brezposelnosti v Ruski federaciji v %*



*Prirejeno po Statista (2021b).*

Največja težava ruskega gospodarstva je odvisnost od cen nafte, zemeljskega plina in ostalih naravnih dobrin, saj celotno gospodarstvo temelji na izvozu surovin. To je razvidno iz dejstva, da so največja v podjetja v državi Gazprom, Rosneft in Lukoil. Za izboljšanje in diverzifikacijo gospodarstva je država ustanovila javni finančni sklad, ki naj bi podpiral gospodarski razvoj in socialno mrežo. V primerjavi z regionalnim povprečjem so izdatki gospodinjstev nižji. Usluge v strukturi gospodarstva predstavljajo 54 % bruto domačega proizvoda. Napovedan je padec inflacije, zmanjšanje števila delovno sposobnih in povečanje javnega dolga. Zaradi vse slabših odnosov z nekaterimi državami v Evropi in ZDA se Rusija, tako gospodarsko kot vojaško, vse bolj opira na Kitajsko, ki ima največji delež neposrednih investicij. Uvoz in izvoz v državo se zmanjšujeta, uvoz pa je še vedno višji od izvoza (Schlumbohm, Staffa, Zeppernick & Franken, 2020). Carinski postopki predstavljajo eno izmed najbolj zahtevnih vstopnih ovir pri vstopu na ta trg. Ne glede na to, da uporabljajo standardne carinske tarife, ki so usklajene s tistimi v Evropski uniji, in se vrednost posamezne carinske stopnje lahko preveri na strani Evropske komisije, lahko carinska služba brez predhodnega obvestila zahteva, da prevoznik mejo prečka na točno določenem mejnem prehodu, tovor je velikokrat podvržen stoodstotni kontroli, kar podaljša tranzitni čas, ravno tako se lahko zgodi, da carinska kontrola zavrne dokumente, ki dokazujejo, da je blago le v tranzitu, in zahteva plačilo carinskih dajatev. Velika težava je ravno tako dokazovanje vrednosti blaga. Običajna praksa je, da se za carinjenje upošteva transakcijska vrednost blaga, ki je navedena na spremnih dokumentih. Ruska carinska služba pa lahko za določanje vrednosti blaga uporabi tudi svoje cenike, ki niso javno dostopni, ali pa določi minimalno uvozno ceno za posamezno blago, ki ne temelji na transakcijski vrednosti posla. Carinske postopke podaljšuje tudi dejstvo, da so carinski deklaranti osebno odgovorni za napačno ocarinjene pošiljke. Za določene carinske tarife, ki označujejo tekstilne izdelke, usnje, vina in žgane pijače ter krzno, Ruska federacija zahteva, da so pravilno označeni, v nekaterih

primerih celo s sledilnim čipom. V takšnem primeru mora imeti vsak izdelek v pošiljki svojo kodo, s pomočjo katere ga ob carinjenju registrirajo v sistem in mu sledijo na vsakem koraku logistične verige. To omogoča bolj učinkovito pobiranje dajatev in davkov ter olajšuje borbo proti ponarejenim izdelkom (European Commission, 2021).

Po primerjavi z državami v regiji je odpiranje podjetja nekoliko bolj zapleteno in traja 10 dni, v primerjavi s povprečjem drugih, ki je 9 dni. Operativno tveganje je, v primerjavi z regijskim povprečjem, dokaj nizko in se zmanjšuje. Rusija po konkurenčnosti zaseda 43. mesto od skupno 141 držav. Lastniška zakonodaja naj bi bila bolj zapletena, vendar pa ima Rusija bolj ohlapno davčno zakonodajo in hitrejša insolventne postopke (Schlumbohm, Staffa, Zeppernick & Franken, 2020). Javna naročila in razpisi so za tuja podjetja zelo zapleteni. Tuja podjetja so obravnavana tako kot domača le, če je podpisan mednarodni sporazum, katerega del je tudi Rusija. Javno naročanje je od leta 2014 na določenih področjih, ki vključujejo medicinske pripomočke, tekstil in obutev, uvožena vozila, stroje, farmacevtske izdelke, programsko opremo, hrano, elektronske izdelke in pohištvo, omejeno na domača podjetja. Ravno tako obstaja pravilo izločanja tretjega, kar pomeni, da če se na razpis prijavita vsaj dva domača ponudnika, tuji samodejno odpadejo, razmišljajo pa tudi o uvedbi kvot na nakupe pri tujih podjetjih za vladne organizacije. Pri državnih projektih imajo ruska podjetja prednost preferencialnih cen, kar pomeni, da lahko na javnih razpisih tekmujejo s 15 % višjimi cenami, v nekaterih sektorjih s celo do 30 % (European Commission, 2021). Rusija pa naj bi uvedla tudi nov zakon, s katerim bo omejila tuje lastništvo v tehnoloških podjetjih in medijih (Business Monitor International, 2018). Kot je razvidno iz tabele 8, ima rusko ekonomsko okolje, ne glede na slabosti in nevarnosti, kar nekaj prednosti in priložnosti.

*Tabela 8: Analiza SWOT ruskega ekonomskega okolja*

<p><b>Prednosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nizek tuj dolg in velike državne rezerve, kar državi omogoča dolgoročno stabilnost,</li> <li>- velike zaloge so dobra podlaga za tuje investicije,</li> <li>- fiskalna strategija vlade je podprta z nizkim javnim dolgom.</li> </ul>	<p><b>Slabosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gospodarstvo je zelo vezano na cene energentov, ki naj bi v prihodnosti padale,</li> <li>- slaba infrastruktura iz časa Sovjetske zveze omejuje razvoj zasebnega sektorja,</li> <li>- visoka stopnja korupcije onemogoča operativno delovanje podjetij.</li> </ul>
<p><b>Priložnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strukturne reforme, ki bi podprle majhna in srednja podjetja, ter reforme bančnega sektorja,</li> <li>- zmanjšanje administrativnih ovir za razvoj gospodarstva,</li> <li>- implementacija vseh zadanih vladnih projektov.</li> </ul>	<p><b>Nevarnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stroga fiskalna politika ne štiti gospodarstva, ki je že tako na trhlih temeljih, od zunanjih šokov, kar lahko vodi do nemirov,</li> <li>- geopolitična napetost med Rusijo in zahodom lahko vodi v izolacijo ruskega gospodarstva.</li> </ul>

*Prirejeno po Business Monitor International (2021).*

Rusija je bila članica elitne skupine G8, ki naj bi ji tudi predsedovala, vendar se to ni zgodilo zaradi dogodkov v Ukrajini, ostaja pa članica G20. Dogodki v Ukrajini so ji ravno tako onemogočili možnost članstva v Organizaciji za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development, v nadaljevanju OECD). Leta 2012 je postala članica Svetovne trgovinske organizacije (angl. World Trade Organization), kar naj bi olajšalo mednarodno trgovino, vendar se to ni zgodilo. Odnosi med Rusijo in Evropsko unijo so se še bolj zaostri po uvedbi sankcij, ko je EU zamrznila ruska sredstva v državah članicah, Rusija pa prepovedala uvoz nekaterih evropskih izdelkov. Ne glede na vse dogodke pa Rusija ostaja zelo pomembna članica Združenih narodov in združenja rastočih gospodarstev (Brazil, Russia, India, China and South Africa) (European Parliament, 2015). Po dogodkih, ki so se začeli februarja 2014 z aneksijo Krima s strani Rusije, so zahodne države uvedle politične in ekonomske sankcije, ki so negativno vplivale na rusko gospodarstvo. Sankcije so prve uvedle ZDA, ki so zamrzile sredstva in 21 ruskim podjetnikom prepovedale vstop v državo. Konec marca so Rusijo izločili iz skupine G7 in dopolnili seznam oseb, ki ne smejo potovati v ZDA, na seznam pa so dodali tudi 17 ruskih podjetij. Ker to ni zadostovalo, so uvedli sankcije zoper posamezne gospodarske sektorje in strateško najpomembnejše ruske organizacije, kot so Rosneft, Novatek, Gazprom, Vneshekonombank, ki so jim onemogočili dolgoročno zadolževanje. Julija 2014 se je sankcijam pridružila tudi EU, ki je na seznam nezaželenih oseb uvrstila 15 politikov in 18 pravnih subjektov. Septembra so ZDA še zaostri sankcije in na seznam podjetij, ki se ne morejo dolgoročno zadolževati, dodale še Sberbank, Bank Moskvy, Rosselkhoz Bank in VTB, ravno tako pa so morala ruska podjetja do oktobra 2015 refinancirati in odplačati dolgove v vrednosti 13 milijard dolarjev. Potem ko je EU razširila svoj seznam nezaželenih oseb, so se sankcijam pridružile še Avstralija, Japonska, Norveška in Švica. V ZDA so kaznovali tudi tuja podjetja in zunanje izvajalce, ki so sodelovali z ruskimi organizacijami. Rusija se je na to odzvala tako, da je prepovedala uvoz sadja, zelenjave, mesa in mlečnih izdelkov iz tujine, kar morda deluje zelo milo, vendar je Rusija največji uvoznik evropske hrane. Kot posledice sankcij so padle cene delnic ruskih podjetij, rubelj je naglo izgubil svojo vrednost v primerjavi z ostalimi valutami, povišale so se obresti, očiten je bil beg kapitala v vrednosti 130 milijard dolarjev, zmanjšal se je izvoz, hkrati pa je padla še cena nafte in z njo spet vrednost rublja, ki je v primerjavi z dolarjem izgubil 58 %. Posledično so narasle tudi cene vseh uvoženih izdelkov. Ker je Rusija, ne glede na zaloge nafte, za njeno izkopavanje odvisna od zahodne tehnologije, so se ustavili mnogi projekti. Po nekaterih raziskavah nafta predstavlja ogromen delež bruto domačega proizvoda in padec cene nafte za 1 dolar zmanjša pobran davek za 1,4 milijarde dolarjev (Rutland, 2014). Za lažji pregled sankcij so te povzete v tabeli 9.

Tabela 9: Časovni pregled sankcij

Leto	Ekonomske sankcije	Diplomatske sankcije	Ruski odgovor
2014	Uvedene sankcije za posamezne gospodarske sektorje (ZDA in EU).  Pridružijo se še Švica, Avstralija, Norveška in Švica.	Zamrznitev premoženja in prepoved potovanja (ZDA in EU).	Tuji predstavniki in diplomati so izgnani iz Rusije.  Uveden embargo na kmetijske izdelke.
2015	Ruska podjetja ne morejo več dostopati do ameriških in evropskih finančnih trgov.  Prepoved uvoza in izvoza vojaške opreme.	Podaljšanje diplomatskih sankcij.	Zaostritev carinskih pogojev za uvoz živil iz Evrope.  Iste sankcije se uvedejo tudi proti Ukrajini.
2016	Podaljšanje in obnavljanje sankcij vsake pol leta, dodajanje oseb na seznam nezaželenih oseb.		
2017	Nove sankcije pod Trumpovo administracijo v zvezi z vmešavanjem v ameriške volitve.		
2018	Podaljšanje in obnavljanje sankcij, na seznam nezaželenih oseb in podjetij dodani še vsi, ki so sodelovali pri gradnji mosta v Kerču.		

*Prirajeno po Wang (2015), Juncos & Pomorska (2021).*

### 3.3 Družbeno okolje

Trenutno v Rusiji živi okoli 145.872.260 ljudi, kar pomeni, da Rusija zaseda 9. mesto na svetu po številu prebivalcev, projekcije pa kažejo, da bo do leta 2040 Rusija štela okoli 139.000.000 ljudi, kar pomeni, da ima Rusija negativno rodnoost, ki bo po projekcijah znašala -0,2 %. Povprečna starost je 40,3 leta, vendar so ženske zaradi daljše življenjske dobe nekoliko starejše. Povprečna starost za ženske je tako 43,2 leta, za moške pa 37,5 leta (CIA, 2021). 64 % populacije je stare med 20 in 64 let, v družbi pa prevladujejo ženske. Najštevilčnejša starostna skupina so ženske med 40 in 44, ki predstavljajo 37 % populacije. Povprečna življenjska doba je 69 let. Statista v svojem poročilu govori o indeksu človeškega razvoja, ki upošteva zdravje državljanov, njihovo splošno razgledanost, osebne dosežke in spodoben življenjski standard. Tu Rusija zaseda dokaj visoko 49. mesto med 189. državami (Schlumbohm, Staffa, Zeppernick & Franken, 2020). Večino prebivalstva je skoncentriranega v zahodnem delu države, od Baltskega morja do Kaspijskega jezera, v dveh največjih mestih; Moskvi in Peterburgu. Kar 74 % prebivalstva živi v urbanih območjih, stopnja urbanizacije pa se povečuje za 0,11 % na leto. Največja mesta so Moskva, Peterburg, Novosibirsk, Jekaterinburg, Kazan in Nižni Novgorod (CIA, 2021). Ne glede na trende upadanja prebivalstva je Rusija še vedno privlačna za migrante, predvsem za tiste iz štirinajstih držav, ki so nastale po razpadu Sovjetske zveze. Po zadnjih podatkih v Rusiji živi 77,7 % Rusov, 3,7 % Tatarov, 1,4 % Ukrajincev, 1 % Čuvašev ter 10,2 % drugih narodnosti, za 3,9 % populacije pa se narodnosti ne da opredeliti. Kar 85,7 % prebivalstva govori rusko,

3,2 % tatarsko, 1 % čečensko, 10,1 % pa predstavljajo ostali jeziki. Po razpadu Sovjetske zveze je Rusija zopet sprejela pravoslavlje. Nekje od 15 do 20 % prebivalstva se opredeljuje za pravoslavce, 10 do 15 % je muslimanskega prebivalstva, 2 % pa pripada drugim vejam krščanstva. Rusija dosega skoraj 100-odstotno pismenost, kar 97 % otrok zaključi osnovno šolo, imajo tudi 48 univerz in zelo cenijo visokošolsko izobrazbo (CIA, 2021).

Po razpadu Sovjetske zveze državo pestijo ogromne socialne razlike, visoka stopnja korupcije, ki onemogoča razvoj in negativno vpliva na kakovost življenja, visoka stopnja nasilja v družini, neenakopravnost žensk v družbi ter visoka stopnja uporabe alkohola na prebivalca. Po besedah Sakwe (2020) je prehod iz Sovjetske zveze v moderno Rusko federacijo izbrisal vse sisteme socialne varnosti, ki so bili tako globoko zasidrani v komunizmu. To vpliva tudi na to, da pari vse bolj skrbno načrtujejo družine, ženske se za otroke odločajo vse pozneje, v družini pa je povprečno le en otrok. Ruska družba je tradicionalno patriarhalna, z jasno razdeljenimi vlogami med moškim in žensko, kar pa se počasi spreminja, ker je vse več ločitev, enostarševskih družin in družin z le enim otrokom. Nizka stopnja rodnosti in visoka stopnja umrljivosti, predvsem med moškimi v severnih regijah, ki umirajo zaradi srčnih bolezni, odvisnosti od alkohola, samomorov in tudi nasilnih smrti, sta vzrok za negativno rast populacije. Negativnega trenda pa ne spremeni niti imigracija (Sakwa, 2020). Dolgo obdobje tranzicije je terjalo svoj davek tudi pri sredstvih, ki so namenjena socialni varnosti. Ta so se prvo desetletje po razpadu Sovjetske zveze namenjala predvsem modernizaciji gospodarstva. Manjše spremembe so bile vidne po prihodu Putina, vendar niso imele večjih posledic. Rusija ima implementiran pokojninski sistem, ki je zaradi negativnih gospodarskih trendov potreben reforme, pokojnine pa ne zadostujejo za spodobno preživetje. Ravno tako imajo vsi prebivalci dostop do javnega zdravstva, kakovost katerega pa je zelo odvisna od regije. V najbolj oddaljenih regijah težavo dostopnosti do zdravstvene nege rešujejo z ambulantami na vlakih (Sakwa, 2020).

### **3.4 Tehnološko okolje**

Po razpadu Sovjetske zveze je bilo obdobje tranzicije za Rusko federacijo izjemno težko, saj je prehod iz planskega gospodarstva predstavljal velik izziv. Ne glede na ogromen korak v razvoju v primerjavi s Sovjetsko zvezo hiter tehnološki razvoj še vedno zavira nadzor nad zasebnim sektorjem, ki ga izvajajo država, ohlapna zakonodaja na področju intelektualne lastnine in odvisnost gospodarstva od gibanja cen surovin. Kljub privatizaciji večine panog pa energijski in obrambni sektor ostajata pod taktirko države. Rusija je vodilna izvoznica surove nafte, ima največje zaloge zemeljskega plina in druge največje zaloge premoga, hkrati pa je tretja na svetu po izvozu aluminija in jekla, zato tudi večina tehnološkega napredka temelji na izboljšavi procesov pridobivanja in obdelave surovin. Zaradi nestabilnosti cen surovin je vlada v svojo strategijo razvoja vključila tudi hitrejši tehnološki razvoj, kar naj bi pozitivno vplivalo na tečaj rublja, saj naj bi zmanjšalo njegovo odvisnost od gibanja cen nafte na svetovnih trgih. Največji učinki so do sedaj vidni pri izboljšavah na področju pridobivanja surovin, v kemični industriji, letalski in vesoljski industriji, obrambni



industriji, industriji kmetijske mehanizacije, ladjarstvu, komunikacijskih tehnologijah ter tehnologiji cestnega in železniškega prometa. Vsa prizadevanja države so industrijsko proizvodnjo dvignila le za 4,7 %, vendar pa je opazna izjemna rast števila tehnoloških parkov; iz 33 na kar 225 v letu 2018. Tehnološki parki spodbujajo gospodarsko rast s svojimi prispevki pri optimizaciji proizvodnih postopkov v panogah, ki so za rusko gospodarstvo najpomembnejše, kar je razvidno tudi iz strukture le-teh. Največ tehnoloških parkov je posvečenih naftni in kemični industriji, sledita jima optična in letalska industrija ter nato še jedrska, ladjarska in živilska. Takšni parki v Rusiji omogočajo sodelovanje največjih podjetij pod budnim očesom države (Popkova, Bogoviz & Ragulina, 2018). Ruska vlada je za razvoj inovativnosti sprejela tudi narodno iniciativo za tehnološke inovacije, s katero želi izboljšati inovativni ekosistem države in spodbuditi rast inovativnih grozdov in tehnoloških startupov, izboljšati dostopnost do kapitala in kakovost infrastrukture ter pohitriti prenos tehnologije (Sibirskaya, Oveshnikova, Bezrukov, Pasynkova & Slepokurova, 2019).

Zaradi svoje velikosti je Rusija zelo odvisna od letalskega prometa, tako ima kar 32 državnih letalskih družb in 1.218 letališč, kar jo uvršča na 5. mesto na svetu. Ravno tako ima dobro razvito železniško omrežje s 87.157 km prog, ki povezujejo celotno državo, cestno omrežje pa se srečuje s kar nekaj težavami. Od 1.283.387 km je asfaltiranih le dve tretjini. Velike reke ravno tako omogočajo učinkovit transport skozi celotno državo, vendar so odvisne tudi od letnega časa. S 102.000 km je Rusija druga država na svetu po dolžini rečnih poti, ki povezujejo Baltsko, Belo, Azovsko, Kaspijsko in Črno morje. Največja pristanišča so Kaliningrad, Nakhodka, Novorossiysk, Primorsk, Vostochnyy, največji rečni terminal pa je Peterburg (CIA, 2021).

Rusija se ponaša z dokaj dobro telekomunikacijsko infrastrukturo, vendar pa so očitne razlike med urbanimi in ruralnimi področji, kjer je dostop do zemeljskih linij omejen, infrastruktura pa zastarela. Vseh 60 regijskih prestolnic ima postavljeno dobro digitalno infrastrukturo. Zaradi velikosti države je telekomunikacija zelo pomembna, na kar kaže tudi dejstvo, da je Rusija eden najhitreje rastočih trgov na področju tehnologije optičnega interneta. Na področju mobilne telefonije prevladujejo štirje ponudniki, ki že omogočajo tehnologijo širokopasovnih omrežij, veliko pa se dela tudi na implementaciji 5G omrežja. Rusija je visoko tudi glede na število mobilnih uporabnikov, kar 164 telefonov na 100 prebivalcev. Po podatkih CIA ima Rusija 114.920.477 aktivnih uporabnikov interneta, kar pomeni, da internet uporablja 80 % populacije (CIA, 2021).

Rusija ima po podatkih njihovega statističnega urada 27,7 študenta na 1000 prebivalcev, ki imajo možnost izobraževanja na 228 različnih univerzah. Največ doktoratov je na področju fizike, računalništva, biologije in kemije (Federal State Statistics Service, 2021b).

### **3.5 Naravno okolje**

Rusija je največja država na svetu in se raztega od Arktičnega oceana na severu, Evrope na zahodu in Pacifiškega oceana na vzhodu. Površina Rusije je 170.998.242 kvadratnih

kilometrov in ima 37.653 kilometrov obale. Njeno podnebje je zaradi velikosti zelo raznoliko. Ob obali je ozek pas mediteranskega podnebja, ki se prelevi v zmerno-toplo in nato celinsko. Velik del sibirske ravnine se ponaša s polpuščavskim podnebjem, na samem severu pa prevladuje surovo polarno podnebje. Ravno tako kot je raznoliko podnebje, je raznolika tudi pokrajina. Najnižja točka leži na –28 metrih nadmorske višine, najvišja pa kar na 5.642 m. Največji del države predstavlja Sibirsko nižavje, ponaša pa se tudi z Uralskim gorstvom in Kavkazom. Državo pokrivajo velika območja iglastega gozda in tundra. 13,1 % tal je namenjenega kmetijski rabi, 49,4 % predstavlja gozd, 37,5 % pa je ostalo. Večina prebivalstva, kar petina, je osredotočena v vzhodnem delu države. Rusijo ravno tako pestijo naravne težave, kot je permafrost, ki se je ob modernih podnebnih spremembah začel topiti, vulkanska aktivnost na Kurilskih otokih in Kamčatki, spomladanske poplave, jesenski in poletni požari, predvsem na področju Sibirije, in potresi na Kamčatki. Zaradi ohlapne okoljevarstvene zakonodaje imajo ravno tako ogromno težav z onesnaženostjo zraka in vode, velik problem pa predstavljajo tudi nuklearni odpadki in onesnaženost s sevanjem (CIA, 2021).

Kljub slabi okoljevarstveni zakonodaji pa se tudi na tem področju dogajajo spremembe. Za ohranjanje okolja ima Rusija celo posebno ministrstvo za ekologijo, ki je sprejelo državno strategijo za varovanje okolja, ki jo mora implementirati do leta 2025. Strategija vključuje zakonske projekte, sredstva in financiranje pobud za zaščito narave. Glavne točke dokumenta so (Ministrstvo za ekologijo Ruske federacije, 2019):

- zakonske spremembe glede reguliranja recikliranja na federalni ravni,
- državne spodbude za recikliranje in ponovno uporabo embalaže,
- spremembe pri reviziji ekoloških sistemov,
- vsakoletna revizija, priprava in sprejemanje normativnih aktov za zagotavljanje ekološke varnosti,
- uvedba ločevanja in recikliranja odpadkov,
- več nadzora nad odpadki,
- modernizacija zračnih in vodnih čistilnih naprav,
- izboljšanje mednarodnega sodelovanja z okoljevarstvenimi organizacijami,
- boljše obvladovanje podnebnih sprememb.

V Rusiji delujejo mednarodne okoljevarstvene organizacije, kot so na primer Center za ohranjanje biološke raznolikosti, Greenpeace Russia, Inštitut za upravljanje naravnih virov in World Wildlife Foundation Russia, ki tam nimajo veliko glasu, vendar vztrajno opozarjajo na naravne katastrofe, ki jih je bilo v zadnjih časih v Rusiji kar nekaj. Januar 2020 je bil zaradi podnebnih sprememb drugi najtoplejši januar v zgodovini, maja je Sibirija doživela vročinski val. Temperature tam so znašale od 30 do 35 stopinj. V sibirskem mestu Norilsk je prišlo do razliva 2900 metričnih ton nafte v zelo občutljivem naravnem okolju, junija so se po Sibirskem nižavju razplamteli gozdni požari, ki so trajali vse do julija, poleti 2020 se je v okolje zlilo še 45 metričnih ton nafte, oktobra pa so na Kamčatki opazili nenavaden pogin morskih živali (Kopelev, 2020).

### 3.6 Pravno okolje

Ruski pravni sistem zaznamujejo predvsem ohlapna zakonodaja na področju intelektualne lastnine, netransparentnost, korupcija in veliko vmešavanja države. Glede davčne zakonodaje v Rusiji se država trudi, da bi omilila davčni pritisk na podjetja. Uvedla je davčne reforme in tako zakonodajo približala standardom OECD. Davčna stopnja je odvisna od posamezne regije in je razdeljena na dva dela: 2 % na državni ravni in od 13,5 do 18 % na regionalni ravni, kar skupaj nanese od 15,5 do 20 %. Najnižjo davčno stopnjo imajo posebne poslovne cone v Moskvi in Peterburgu. Ne glede na sprejemljivo davčno stopnjo pa morajo podjetja plačevati dokaj visoke prispevke. Pokojninski prispevek tako znaša od 2,2 do 10 %, socialni prispevek 2,9 %, zdravstveno zavarovanje 2,9 % in zavarovanje tveganja na delovnem mestu od 0,2 % do 8,5 % bruto plače. V Rusiji je ravno tako treba plačevati davek na nepremičnine, ki znaša 2,2 % katastrske vrednosti nepremičnine, in davek na surovine, ki znaša od 3,8 do 8 %, odvisno od industrije. Da bi podjetjem še olajšali davčni pritisk, so premožnosti izvzete plačila davka, ravno tako je uveden spletni sistem plačevanja davkov. Dokaj dobro davčno zakonodajo pa ovirajo pogoste in podrobne revizije ter priprava dokumentov za davčno poročanje. Sam pravni sistem je eden izmed najbolj korumpiranih na svetu ter tarča političnega vmešavanja. Ravno zaradi svoje pristranskosti in delovanja v korist političnim elitam se ne ponaša z zaupanjem niti ljudi niti poslovnih subjektov. Delovanje pravnega sistema onemogoča vzpostavitev in operativno poslovanje podjetij, ne glede na to, da je odprtje novega podjetja dokaj nezapleteno in traja od 7 do 11 dni, odvisno od regije. Zakonodaja na področju intelektualne lastnine je slabo zastavljena, hkrati pa se predpisani zakoni ne izvajajo, zato je na ruskem trgu hitro mogoče zaslediti ponaredke. Insolventni postopki so dokaj hitri, vendar neučinkoviti glede odplačevanja dolgov. Stečajni postopki so zelo tvegani, saj so mnogokrat tarča kriminalističnih preiskav in v velikih primerih vodijo do kriminalnih obtožb dolžnika. Še največ zaupanja imajo podjetja v trgovinska sodišča, ki so do sedaj delovala samostojno, vendar bodo najbrž pridružena splošnim sodiščem (Business Monitor International, 2018).

Tuja podjetja naj bi bila, skladno z zakonodajo, obravnavana enako kot domača, vendar se sodišča tega pogosto ne držijo. Na slabo delovanje sodišč vpliva tudi slabo napisana zakonodaja, ki se na mnogih področjih prekriva in si nasprotuje, hkrati pa je podvržena mnogim reformam in je neenakomerno upoštevana (Business Monitor International, 2018). Pomembnejši akti, zakoni, sporazumi in uredbe, ki vplivajo na poslovanje med Slovenijo in Rusijo:

- 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. 11/96), ki je pomemben predvsem zato, ker ureja obdavčevanje dobička podjetij in omejuje dvojno obdavčitev dobička, če ima podjetje v drugi državi stalno poslovno enoto.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništva (Uradni list RS –

Mednarodne pogodbe, št. 18/93), ki je omogočil obema podpisnicama, da sta v prestolnicah ustanovili trgovska predstavništva, ki pripomorejo k lažjemu poslovanju na tujem trgu s pretokom informacij in povezavami.

- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb (Uradni list RS – Mednarodne pogodbe, št. 1/01). Zakon ureja predvsem naložbe v tujih podjetjih v državah podpisnicah in tujim vlagateljem zagotavlja enakopraven status. Pomemben je predvsem zaradi zaščite dohodkov od licenčin in intelektualne lastnine, hkrati pa tuje vlagatelje varuje pred razlastitvijo in jim zagotavlja nadomestilo v primeru izgube.
- 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. 9/07), ki obravnava način, kako si državi izmenjujeta podatke o carinskih postopkih in zahteva, da si državi prostovoljno ali pa na prošnjo druge države izmenjata vse podatke, če sumita, da bi lahko prišlo do kršitve carinske zakonodaje katerekoli od podpisnic.

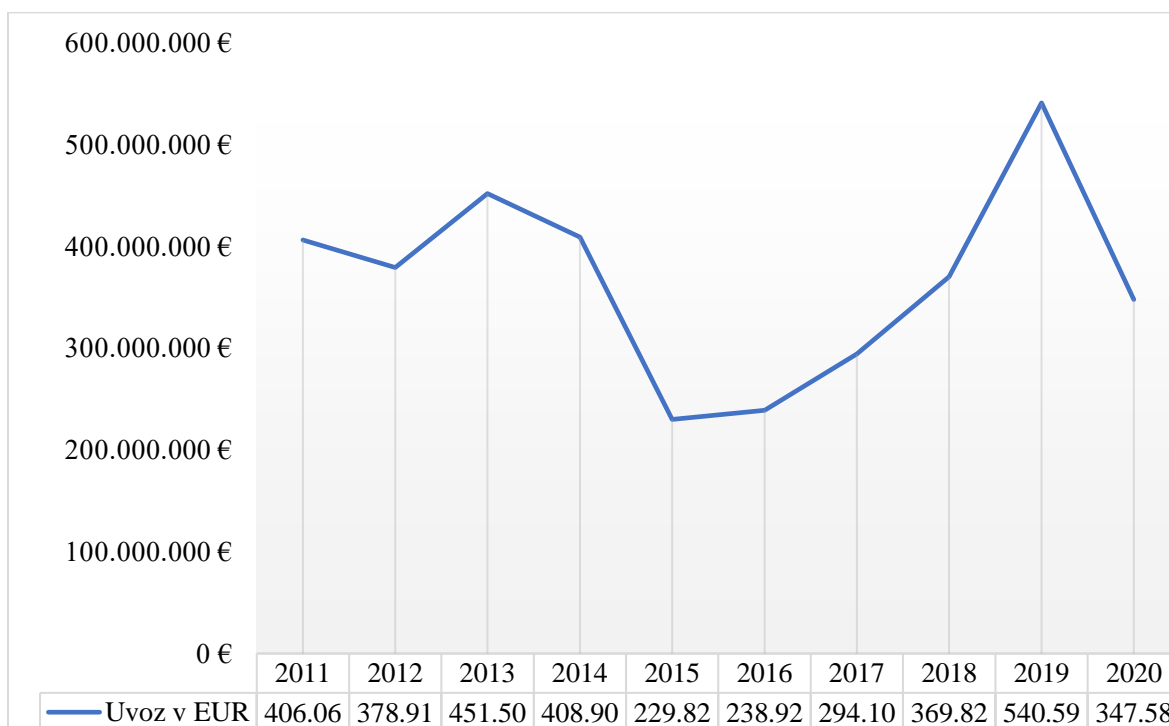
Slaba zakonodaja za zaščito intelektualne lastnine omogoča, da se na ruskem trgu hitro pojavijo ponaredki ali pa podobne znamke. Sama zakonodaja na področju intelektualne lastnine se sicer izboljšuje, večja težava je izvrševanje le-te. Rusija šepa pri preprečevanju prodaje ponaredkov, pojavlja se sistematsko kršenje patentnih pravic, razkrivanje poslovnih skrivnosti in know-howa, prihaja tudi do nezakonitih prisvojitvev intelektualne lastnine, tako se na trgu znajdejo blagovne znamke in izdelki, ki so že patentirani (Business Monitor International, 2018).

## **4 GOSPODARSKO SODELOVANJE MED SLOVENIJO IN RUSIJO**

### **4.1 Uvoz iz Rusije**

Uvoz iz Rusije se je med letom 2011 in 2020 gibal med 200.000.000 in 600.000.000 evrov. Po podatkih, pridobljenih s Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), ki so povzeti na sliki 11, je viden upad uvoza med letoma 2014 in 2015, kar sovпада z rusko aneksijo Krima in uvedbo sankcij EU in ZDA. Po letu 2016 je uvoz zopet začel naraščati in dosegel najvišjo vrednost v letu 2019.

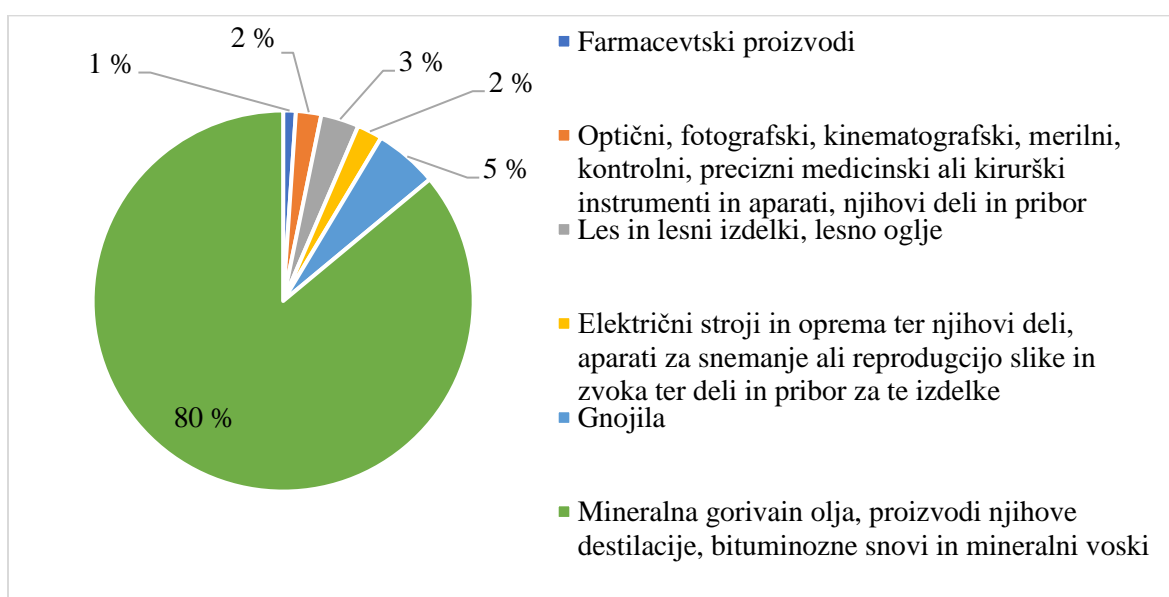
Slika 11: Gibanje uvoza iz Ruske federacije 2011–2020



Vir: SURS (2021b).

Na sliki 12 je predstavljena struktura uvoza iz Rusije v Slovenijo. Kar 80 % uvoza iz Rusije predstavljajo mineralna goriva, olja, proizvodi njihove destilacije ter bituminozne snovi in mineralni voski, 5 % pa gnojila. Delež vseh ostalih izdelkov, ki jih Slovenija uvozi iz Rusije, je zanemarljiv (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2021).

Slika 12: Struktura uvoza iz Ruske federacije 2020 po skupinah proizvodov

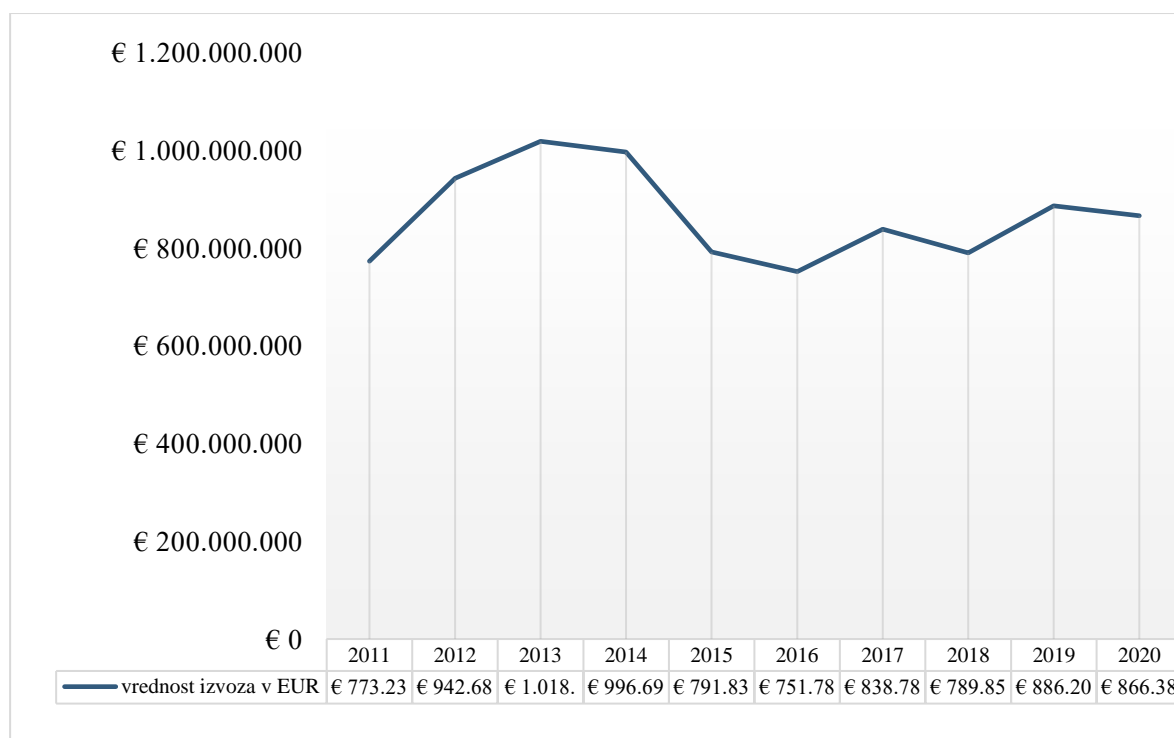


Vir: SPIRIT Slovenija, javna agencija (2021).

## 4.2 Izvoz v Rusijo

Slovenski izvoz v Rusijo se od leta 2011 do 2020 giblje med 770 milijoni in 1 milijardo evrov, kar je prikazano na sliki 13. Največ je Slovenija v Rusijo izvozila med letoma 2013 in 2014, potem pa je po uvedbi sankcij viden rahel upad in stagnacija izvoza (SURS, 2021a).

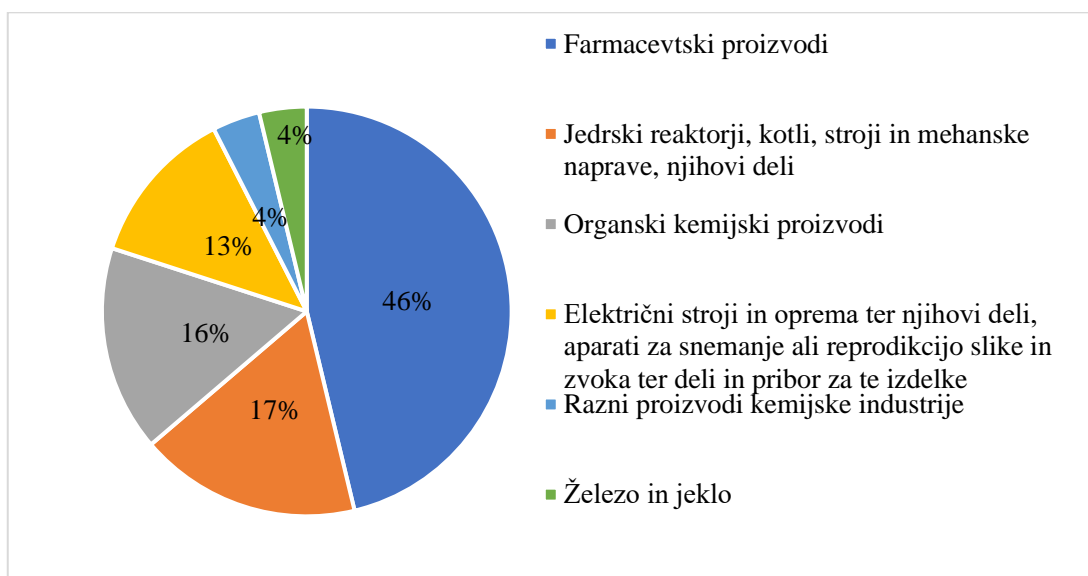
Slika 13: Slovenski izvoz v Rusijo 2011–2020 v EUR



Vir: SURS (2021a).

Slovenija v Rusijo izvozi največ farmacevtskih izdelkov, sledijo jim izdelki, povezani z jedrsko energijo in produkti elektrotehnične narave. Kot je razvidno iz slike 14, Slovenija izvozi veliko več končnih proizvodov z višjo dodano vrednostjo (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2021). Rusija za Slovenijo predstavlja deveti najpomembnejši izvozni trg, glede neposrednih naložb pa je na četrtem mestu (Porenta, 2019). Največji slovenski igralci na ruskem trgu so Gorenje, ki gradi predvsem podobo ugledne blagovne znamke, Helios, ki uspešno širi svojo proizvodnjo v Rusiji, Krka, ki se je ravno tako odločila, da bo del svoje proizvodnje za oskrbovanje ruskega trga prenesla tja, ter Slovenska industrija jekla in Iskratel, d. o. o. (Petrov, 2017).

Slika 14: Struktura slovenskega izvoza v Rusijo 2020



Vir: SPIRIT Slovenija, javna agencija (2021).

## 5 PRIMERJAVA STRATEGIJ PODJETIJ SEP PROIZVODNJA IN STORITVE, D. O. O., ISKRATEL, D. O. O., IN EKWB, D. O. O.

V nadaljevanju bodo predstavljene in primerjane strategije treh slovenskih podjetij, ki poslujejo na ruskem trgu. Vsaj tri podjetja poslujejo v različnih panogah, se razlikujejo po velikosti oz. kako pomemben je zanje ruski trg, hkrati pa je zelo različna tudi motivacija za vstop v Rusijo. Podjetja v magistrski nalogi bodo primerjana glede na način vstopa na ruski trg, strategijo razvoja trga ter prepoznavanje in obvladovanje tveganj. Cilj je ugotoviti, ali pomembnost ruskega trga vpliva na izbiro načina vstopa in strategijo razvoja trga in ali se z velikostjo podjetja spreminjajo načini zaznavanja in obvladovanja tveganj ter predstaviti ovire, s katerimi so se vsa tri podjetja srečala pri delovanju na ruskem trgu.

### 5.1 SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.

SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., je bila ustanovljena leta 1994 kot skupna naložba med francoskim podjetjem SERIC in poslovnežem Francem Frelihom, ki je leta 2011 preko podjetja Plasta, d. o. o., odkupil večinski delež podjetja. Trenutno ima podjetje dve podružnici, v Bosni in Rusiji. Podjetje je bilo v Bosni ustanovljeno z namenom zmanjšanja proizvodnih stroškov, glavna motivacija za ustanovitev podjetja v Rusiji pa je bil pritisk evropskih dobaviteljev, ki že imajo proizvodnjo v Rusiji. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., se ukvarja z izdelavo izdelkov iz plastičnih mas, pri čemer uporabljajo tehnologijo brizganja in pihanja plastike. Delujejo na področju avtomobilske industrije, bele tehnike in široke potrošnje. Sodelujejo z najbolj znanimi proizvajalci avtomobilov, kot so na primer

Renault, Volkswagen, BMW Group, MINI, Volvo, Nissan in Lada oziroma AvtoVaz. Zaradi svoje inovativnosti in prilagodljivosti se jim je uspelo povzpeti neposredno do proizvajalcev, tako da z njimi sodelujejo že od samega razvoja do končnega produkta. Njihova konkurenčna prednost temelji na odzivnosti in prilagodljivosti, kar njihovim partnerjem omogoča, da kar najhitreje dobijo izdelek, ki natančno ustreza njihovim zahtevam. S partnerji sodelujejo od razvoja izdelka, proizvodnje in poprodajnih storitev, na katere so zelo ponosni, saj kupcem omogočajo dolg garancijski rok, kalupe pa hranijo vse do izteka roka, zapisanega v pogodbi. Njihovi odnosi s ključnimi kupci temeljijo na skupnih projektih, kar jim omogoča osebni odnos s strankami. Ravno to odpre vrata do velike količine znanja in možnosti za nadaljnji razvoj, na katerem je tudi ogromen poudarek. Kot pomemben člen v dobavni verigi se ponašajo z zanesljivostjo, kakovostjo in kratkimi dobavnimi roki, kar njihovim partnerjem omogoča nemoteno delovanje proizvodnje in doseganje proizvodnih načrtov. Zaradi optimizacije poslovnih procesov in izbire najbolj primernih proizvodnih lokacij je ena izmed njihovih glavnih prednosti ravno cenovna konkurenčnost v primerjavi z ostalimi dobavitelji iz Evropske unije. Tako ima SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., proizvodnjo v Bosni in Hercegovini in Rusiji.

Njihova veriga vrednosti je sestavljena iz oddelka raziskav in razvoja, proizvodnje, vzdrževanja, nabave, kontrole kakovosti, financ in računovodstva, prodaje ter vhodne in izhodne logistike, manjši poudarek pa je na marketingu, saj sodelujejo večinoma s poslovnimi partnerji in se ne ukvarjajo s prodajo končnim kupcem. Kot glavne konkurenčne prednosti navajajo prilagodljivost, odzivnost, kakovost in hkrati tudi cenovno konkurenčno ponudbo (SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2012; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2013; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2014; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2015; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2016; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2017; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2018; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2019; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2020).

### 5.1.1 Strategija na ruskem trgu

SEP je na ruskem trgu prisoten od leta 2012, operativen pa približno od oktobra 2013, ko so začeli tudi s prvimi večjimi projekti. Glavna motivacija za vstop je bil dostop do glavnih partnerjev, ki so v Rusiji takrat že imeli proizvodnjo. Zaradi strogih uvoznih postopkov in oteženega poslovanja tujih podjetij so se odločili, da v ruskem mestu Toljati ustanovijo proizvodno podjetje SEP RUS, d. o. o., s sedežem v Moskvi. Podjetje je bilo ustanovljeno skupaj z rusko-ciprskim podjetjem, vendar je podjetje SEP Slovenija obdržalo 51-odstotni delež. Ker poslujejo s poslovnimi partnerji, ki so bili pred vstopom na trg tam že dejavni, podjetje posebnih raziskav trga ni opravilo, vendar pa redno opravljajo analizo SWOT.

Na ruski trg so prenesli proizvodnjo, ki je namenjena oskrbovanju ruskih strank, ter le del raziskav in razvoja, ki zaradi boljše izobrazbe in kvalificiranosti delovne sile ostaja v Sloveniji. Rusko podjetje sodeluje s partnerji, kot so Ford, Ficosa Automotive, Goodyear,



Battlefield, Nobel Automotive, AD plastic, Continental, Renault, Lada in Peugeot. Rusko podjetje se osredotoča predvsem na avtomobilsko industrijo in proizvaja sisteme za izpiranje vetrobranskih stekel in sisteme avtomobilskega ogrevanja in hlajenja. Tako kot v Sloveniji je tudi tukaj velik poudarek na kakovosti, zato ima tudi rusko podjetje vpeljane sisteme, ki zadovoljujejo ISO standardu 9000:2015. Po besedah zaposlenih je zaradi bolj ohlapne zakonodaje o delovnih razmerjih oziroma manj strožjega uveljavljanja le-te in slabše kvalificiranosti zaposlenih vzdrževanje standardov kakovosti veliko težje kot na domačem trgu. Podjetje pri vstopu na ruski trg ni čutilo potrebe po prilagajanju cenovne politike, predvsem zato, ker njihov poslovni proces s partnerji temelji na projektnem delu in se cene določajo za vsak projekt posebej. Tako kot v Sloveniji so tudi na ruskem trgu v proizvodni verigi pozicionirani kot neposredni dobavitelj glavnih partnerjev, ki lahko z vzpostavitvijo proizvodnje in lokalnimi dobavitelji konkurira s ceno, s prenosom dobrih proizvodnih praks in kontrole kakovosti pa jim je na ruski trg uspelo prenesti tudi ta pomemben faktor njihove konkurenčne prednosti. Ker pri zagotavljanju delovanja notranjih proizvodnih procesov niso zelo odvisni od zunanjih izvajalcev, je bilo pri zagotavljanju strateškega ujemanja najpomembnejše najti zanesljivega dobavitelja granulata, ki je ključna surovina za izdelovanje njihovih končnih izdelkov. Največja prednost ruskega dobavitelja surovin je zaščita pred valutnimi tveganji, saj tako poslujejo v rubljah, in sicer tako na nabavni kot prodajni strani. Proizvodna oprema je pripeljana iz Slovenije zaradi zagotavljanja istih standardov kakovosti kot v matičnem podjetju.

Ena izmed večjih ovir, pred katero so se znašli, je ruska zakonodaja oziroma obravnavanje tujih ustanovljenih podjetij, ki jih ruske izvršilne oblasti zagotovo bolj nadzorujejo kot domača, še posebej v primeru hitre rasti, kar otežuje vzpostavljanje in ohranjanje konkurenčne prednosti.

### 5.1.2 Stopnja centralizacije

Ravno zaradi razhajanj v kakovosti delovne sile sprejemanje odločitev in poslovanje ruskega podjetja nadzira matično podjetje. To pomeni, da se je SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., odločil za dokaj centraliziran pristop k upravljanju tujega podjetja. Ne glede na to ima podjetje v Rusiji kadrovski in računovodski oddelek ter odgovorne osebe za proizvodnjo, kakovost in logistiko, ki tesno sodelujejo s projektnim managerjem. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., se za preselitev raziskav in razvoja v Rusijo ni odločilo. Pri nadzoru ruskega podjetja se osredotočajo predvsem na splošne kazalnike, ki nadzorujejo uspešnost poslovanja podjetja in jih morajo redno poročati, ter na izbiro in razvoj delovne sile. Večjega poudarka nad nadzorom korporativne kulture ni moč zaznati.

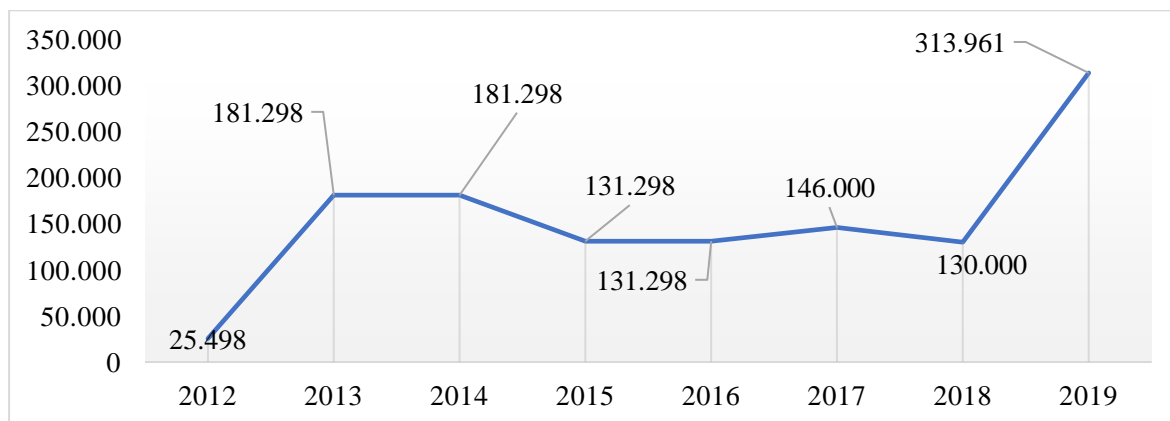
### 5.1.3 Analiza uspešnosti strategije

S povsem poslovnega vidika SEP Rusija oskrbuje predvsem ruski trg in išče domače dobavitelje materiala. To celotni družbi omogoča cenovno konkurenčnost na ruskem trgu,

saj se zmanjšajo stroški plač, ki so v Sloveniji v primerjavi z Rusijo precej višji, zmanjšajo se operativni stroški, ravno tako pa je nabavna cena materiala nižja. SEP RUS podjetju omogoča poslovanje v rubljah, kar je odličen način obvladovanja valutnih tveganj, saj so vse poslovne terjatve in obveznosti zabeležene v ruskih rubljah, medtem ko slovensko podjetje teži k temu, da je večina poslov opravljenih v evrih (SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2012; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2013; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2014; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2015; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2016; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2017; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2018; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2019; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2020).

Na sliki 15 je predstavljeno gibanje vrednosti naložbe SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., v SEP RUS. Začetni vložek v SEP RUS v letu 2012 je znašal 25.498 evrov. V letu 2013 se je vložek zaradi nakupa proizvodne opreme v vrednosti 115.000 evrov in pretvorbe kratkoročnega kredita v vrednosti 40.800 evrov povečal na 181.298 evrov. Zaradi neugodnega tečaja rublja in stanja na trgu se je ob zaključku poslovnega leta 2014 podjetje SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., odločilo za zmanjšanje vrednosti naložbe na 131.298 evrov. Po letu 2014 in 2015 je tečaj rublja pozitivno vplival na vrednost naložbe v rubljah, zato se je le-ta povečala.

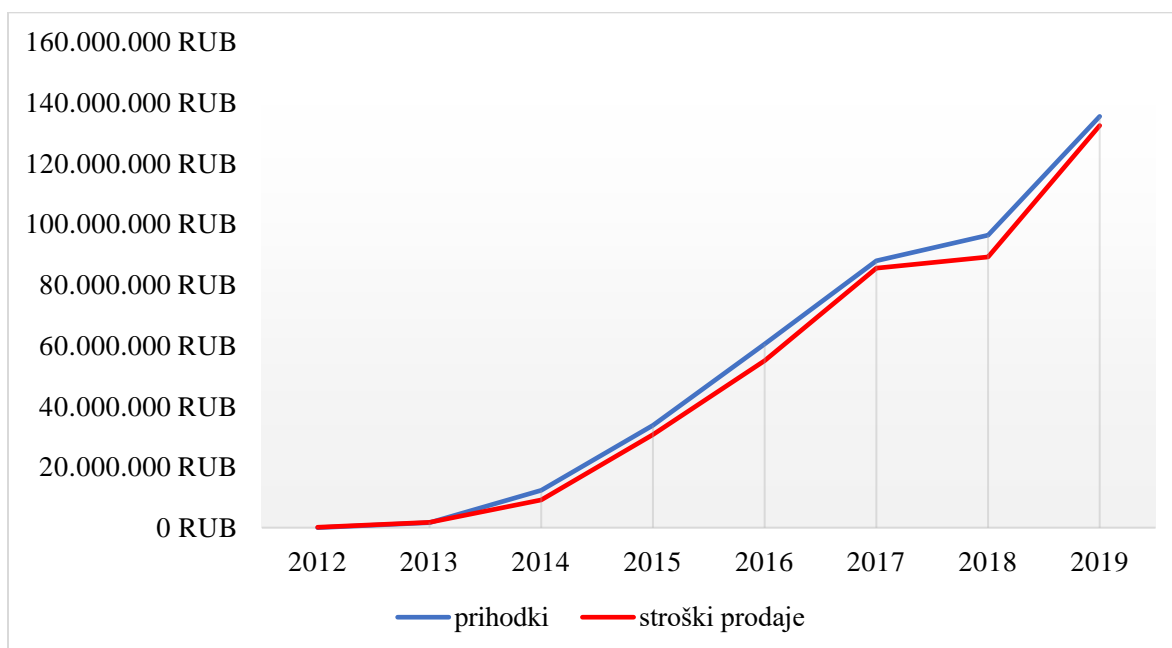
*Slika 15: Vrednost naložbe v SEP RUS*



*Vir: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2012), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2013), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2014, SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2015, SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2016), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2017), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2018), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2019) in SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2020).*

Podjetje SEP RUS je bilo ustanovljeno leta 2012, vendar je postalo operativno šele v drugi polovici leta 2013. Kot lahko vidimo na sliki 16, kjer so predstavljeni prihodki in stroški prodaje SEP RUS, so se, ne glede na to, da je začelo s poslovanjem leto in pol kasneje od načrtovanega, kljub temu pojavili stroški. Od leta 2013 pa prihodki podjetja vseskozi rastejo, skladno s tem pa se povečujejo tudi stroški prodaje.

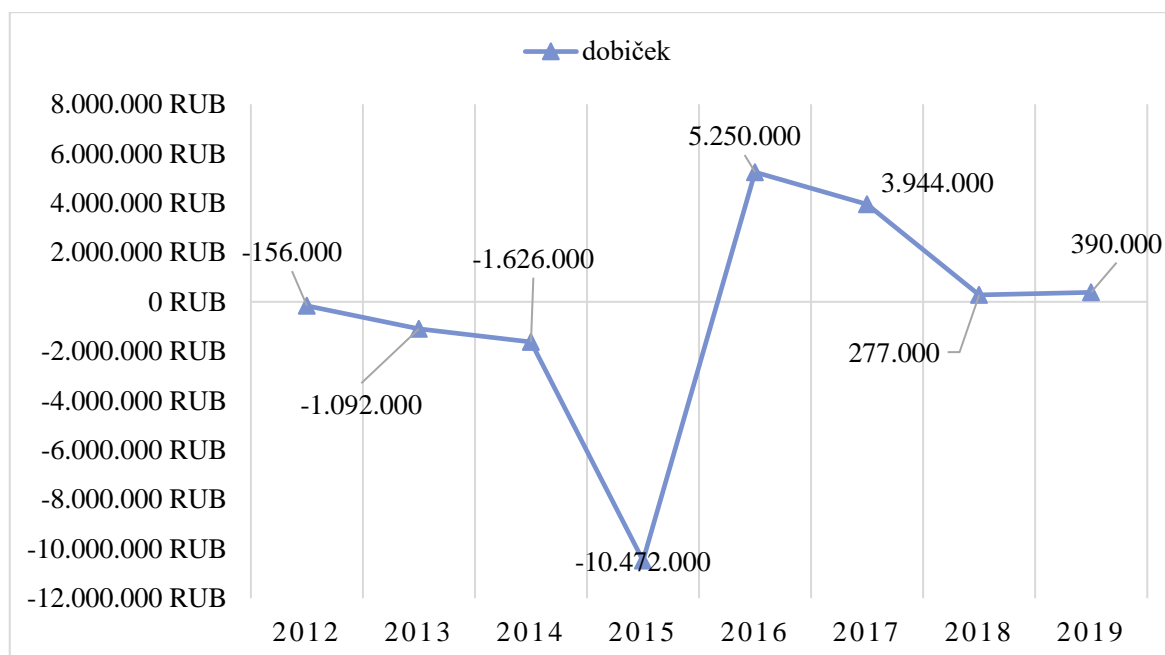
Slika 16: Prihodki in stroški prodaje SEP RUS v rubljih



Prirjeno po Rusprofile (2021a).

Tako je podjetje SEP RUS prvi dve leti poslovalo z izgubo, leta 2016 pa je prikazalo dobiček. Gibanje dobička je prikazano na sliki 17, kjer je viden upad med letoma 2014 in 2015, potem pa podjetje posluje pozitivno.

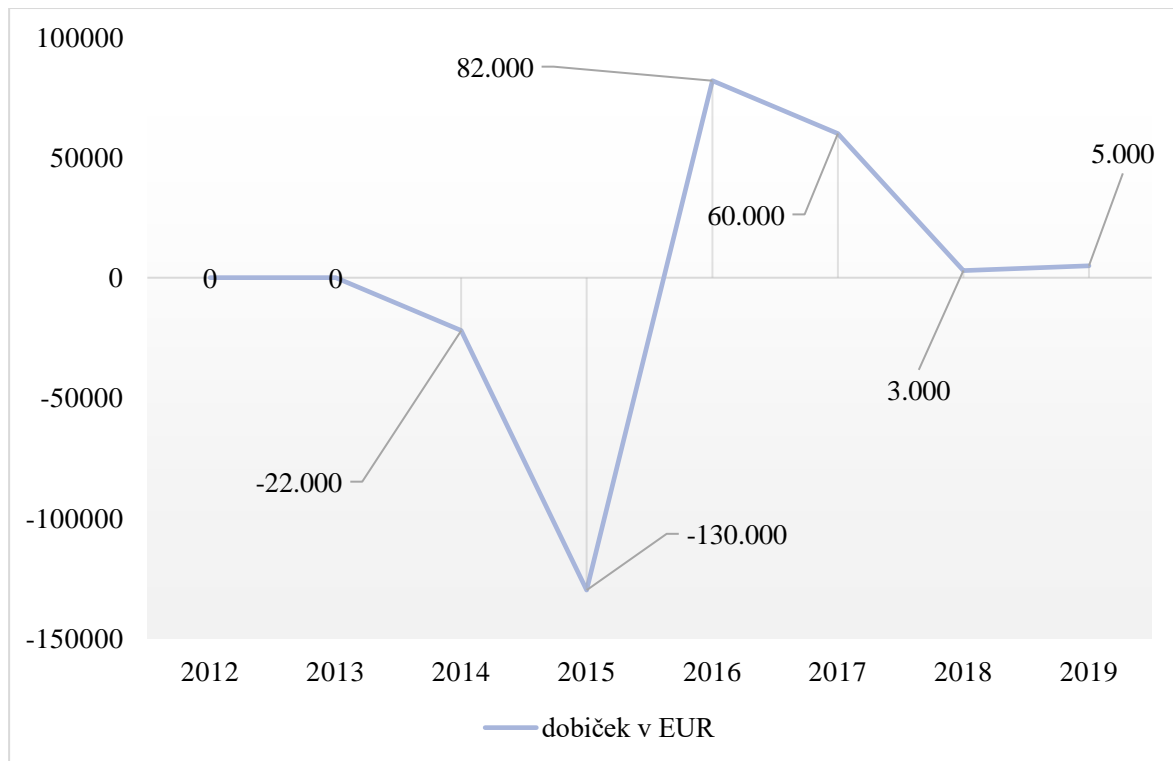
Slika 17: Dobiček SEP RUS v rubljih



Prirjeno po Rusprofile (2021a).

Na sliki 18 je predstavljeno še gibanje dobička v evrih glede na tečaj ECB ob koncu posameznega leta. Viden je očiten skok dobička med letoma 2015 in 2016, saj je podjetje SEP RUS v letu 2015 naredilo za približno 130.000 evrov izgube, v letu 2016 pa 82.000 dobička, čemu je pripomoglo tudi ugodno gibanje tečaja rublja.

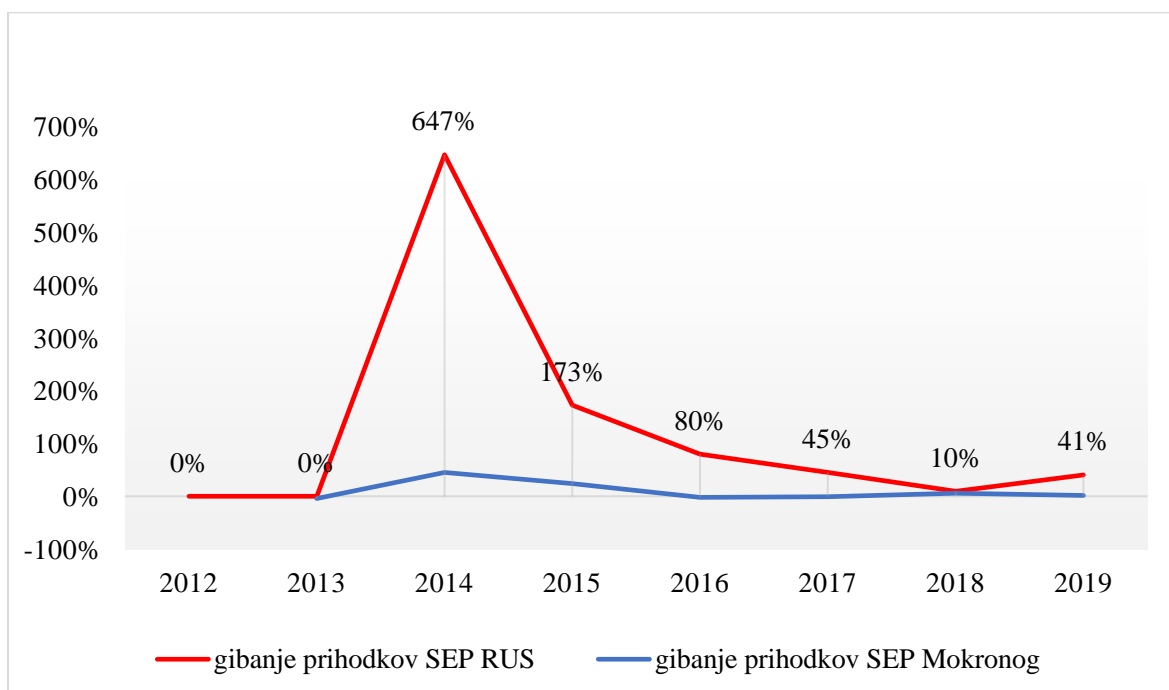
Slika 18: Dobiček SEP RUS v evrih



Vir: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2012), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2013), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2014, SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2015, SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2016), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2017), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2018), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2019) in SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2020).

Najbolj drastičen padec dobička je viden v letu 2015, hkrati pa je bil v letih 2014 in 2015 občuten največji vpliv nihanja valute. Ravno zato se je podjetje SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., v tem letu odločilo za slabitev naložbe v vrednosti 50.000 evrov ter predvidelo, da prihodnji finančni tokovi ne bodo pokrili prvotne naložbe. Ravno tako sta spremenljivost in nepredvidljivost valute privedli do strateške odločitve, da bo podjetje SEP RUS vse surovine za svoje delovanje nabavljalo na ruskem trgu. V letu 2016 se je zaradi večjih novih projektov dobiček občutno povečal. Po letu 2016 podjetje SEP RUS ni več poslovalo z izgubo in je svoje prihodke v primerjavi z matičnim podjetjem povečevalo hitreje. Na sliki 19 so primerjani prihodki matičnega podjetja in poslovne enote v Rusiji.

Slika 19: Primerjava gibanja prihodkov SEP Mokronog in SEP RUS



Vir: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2012), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2013), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2014, SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2015, SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2016), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2017), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2018), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2019), SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2020) in Rusprofile (2021a).

Kljub zamiku začetka delovanja podjetja in drastičnega padca dobička v letu 2015 podjetje SEP RUS od leta 2016 zelo uspešno posluje na ruskem trgu. To je razvidno iz stalne rasti dobička, ki vseskozi, z izjemo leta 2018, presega rast domačega podjetja. Skladno z rastjo prihodkov se povečuje tudi število zaposlenih. SEP RUS je v letu 2020 zaposlovalo 41 ljudi, kar je 8 več kot v letu 2018.

Glede na to, da je bila glavna motivacija za vstop na ruski trg to, da bi se čim bolj približali kupcem, s katerimi poslujejo na domačem trgu in imajo svoje proizvodne obrate v Rusiji, je strategija uspešna. Podjetje SEP RUS že 5 let posluje z dobičkom in je uspelo postati neposredni dobavitelj vseh svojih partnerjev, s katerimi že posluje, in nekaterih novih. Zapletenost pravnih, uvoznih in carinskih postopkov ter valutna tveganja je podjetje prisilila v strategijo lokalizacije, ki se je izkazala kot uspešna. Prihodki podjetja v rubljah strmo rastejo, kar kaže na uspešno poslovanje, skladno s tem se povečuje število zaposlenih in naložbe v nakup nove opreme, raziskave in razvoj ter ostale podporne funkcije. Z vidika domačega podjetja pa SEP RUS ne prinaša velikih denarnih tokov, kar je posledica negativnega vpliva nihanja tečaja rublja. Ta tveganja SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., uspešno obvladuje s sistemi obvladovanja valutnih tveganj, ki so opisani spodaj.

#### 5.1.4 Prepoznavanje kriz, obvladovanje tveganj in odziv na sankcije

Podjetje SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., se je razvilo iz obrtne dejavnosti, vendar je vodstvo hitro spoznalo, da je skladno z velikostjo podjetja treba vpeljati tudi sisteme kriznega managementa. Podjetje zaznava spodaj navedena tveganja in se hkrati zaveda, da je podjetje v Rusiji veliko bolj podvrženo valutnim tveganjem, ki pa jih uspešno obvladuje. Tveganja, ki jih je podjetje prepoznalo, so naslednja (SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2012; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2013; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2014; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2015; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2016; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2017; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2018; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2019; SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., 2020):

- **Kreditna tveganja/plačilna nesposobnost strank;** ker njihovo poslovanje temelji na projektnem delu, ima večina strank omogočene odložene plačilne roke. Podjetje nima zavarovanih vseh terjatev, saj se o tem dogovarja s posameznimi kupci, vendar pa izvaja poostren nadzor nad svojimi poslovnimi partnerji in redno preverja njihovo plačilno sposobnost. Če se partner ne izkaže za zanesljivega, zahtevajo tudi plačilo vnaprej oziroma se dogovorijo za drugačne plačilne pogoje. Po njihovih besedah imajo z evropskimi partnerji dobre odnose. Največ odpisa terjatev in težav s plačilno disciplino imajo s partnerji izven Evropske unije. Zaradi položaja na trgu so se odločili za zavarovanje najbolj tveganih terjatev pri podjetju Coface.
- **Likvidnostna tveganja;** ravno zaradi tega, ker s svojimi partnerji večinoma poslujejo z odloženim rokom plačila, se zavedajo, da lahko hitro nastopijo likvidnostne težave. Da bi to preprečili, skrbno načrtujejo denarne tokove in imajo pri banki odobren kratkoročni kredit v višini 800.000 evrov, ki bi jim omogočil izhod iz kratkoročne krize likvidnosti.
- **Valutna tveganja;** za zaščito pred valutnimi tveganji težijo k temu, da večinoma poslujejo v evrih, le nekaj partnerjev z njimi posluje v britanskih funtih ali ameriških dolarjih. Izjema je seveda rusko podjetje, ki na ruskem trgu posluje v rubljah.
- **Obrestno tveganje;** za to, da si podjetje izbori čim boljše kreditne pogoje, se za obrestne mere za posojila pogaja kot del skupine Plasta, d. o. o. To jim omogoča večjo pogajalsko moč. Večina obrestnih mer je sestavljenih iz fiksnega dela in nihanja medbančne obrestne mere Evropske centralne banke (v nadaljevanju EURIBOR).
- **Tveganja, povezana z nabavno verigo;** zamude nabave lahko zelo negativno vplivajo na proizvodni proces in povzročijo veliko škode. Ravno zato je v podjetju SEP vse več poudarka na upravljanju nabavne verige. Redno preverjajo bonitetne ocene dobaviteljev ter ocenjujejo dosedanje sodelovanje s posameznimi dobavitelji. Redno raziskujejo trg in iščejo optimalnejše rešitve za nabavo.
- **Naravne nesreče;** ker se zavedajo, da se proti naravnim nesrečam ne morejo boriti in da bodo le-te vse bolj pogoste, so vsi njihovi objekti zavarovani, tako so tveganje prenesli na zavarovalnico.

Razvidno je, da se je podjetje odločilo za zelo defenziven odnos za upravljanje tveganj, kar pomeni, da so večino tveganj prenesli na zavarovalnice ter poostriili nadzor nad partnerji in

poslov ne sprejmejo, če se jim po pregledu partner ne zdi dovolj zanesljiv. Ravno tako redno pregledujejo bonitetne ocene dobaviteljev in kupcev in od nezanesljivih partnerjev zahtevajo plačila vnaprej. Z rastjo podjetja in sodelovanjem z vse bolj raznolikimi partnerji so se odločili tudi za zavarovanje terjatev.

## **5.2 Iskratel, d. o. o.**

Podjetje Iskratel je bilo ustanovljeno pred več kot 70 leti, danes pa je del skupine S&T in trenutno eden izmed vodilnih ponudnikov digitalnih rešitev, ki se uporabljajo v telekomunikacijski industriji, transportu, javni varnosti, energetiki, rešitvah za pametna mesta in internet stvari. Pohvalijo se lahko z lastno proizvodnjo v Kranju in zelo močnim oddelkom za raziskave in razvoj. Trenutno 12 % njihovih prihodkov predstavlja proizvodnja elektrotehničnih izdelkov, 36 % izdelki za vzpostavitev širokopasovnih omrežij, 52 % pa prodaja digitalnih rešitev. Na področju širokopasovnih omrežij in digitalnih rešitev sledijo vsem trendom v industriji in se lahko pohvalijo z rešitvami s področja oblačnih platform, 5G omrežij in virtualizacije. Njihovi glavni partnerji so nacionalni in alternativni telekomunikacijski operaterji, večja podjetja, ki se usmerjajo v digitalizacijo, vladne organizacije, ponudniki storitev transporta, kot so na primer železnice in energetska podjetja, s katerimi sodelujejo od razvoja izdelka, usposabljanja kadra, montaže in tudi pri prodajnih storitvah in vzdrževanju. Glavna konkurenčna prednost pred ostalimi ponudniki je ravno to, da so na globalnem prostoru še vedno relativno majhno in zelo odzivno podjetje, ki se veliko lažje in hitreje prilagodi zahtevam partnerjev ter z njimi sodeluje od začetka projekta do prodajnih storitev. Tako je njihov razvoj storitev hitrejši, hkrati pa so cenejši od večine evropskih ponudnikov na trgu in se ponašajo s prepoznavno znamko, ki temelji na kakovosti (Iskratel, d. o. o., 2012a; Iskratel, d. o. o., 2012b; Iskratel, d. o. o., 2013a; Iskratel, d. o. o., 2013b; Iskratel, d. o. o., 2014a; Iskratel, d. o. o., 2014b; Iskratel, d. o. o., 2015a; Iskratel, d. o. o., 2015b; Iskratel, d. o. o., 2016a; Iskratel, d. o. o., 2016b; Iskratel, d. o. o., 2017a; Iskratel, d. o. o., 2017b; Iskratel, d. o. o., 2018a; Iskratel, d. o. o., 2018b; Iskratel, d. o. o., 2019a; Iskratel, d. o. o., 2019b; Iskratel, d. o. o., 2020a; Iskratel, d. o. o., 2020b).

Podjetje Iskratel, d. o. o., je prisotno na več kot 50 globalnih trgih in večino prihodkov ustvari izven Slovenije. Način vstopa na posamezen trg se od države do države razlikuje. V državah severne in južne Amerike, Afrike, Azije in delu Evrope se je Iskratel, d. o. o., odločil za partnersko prodajo, medtem ko se je na ruskem trgu in državah nekdanje Sovjetske zveze odločil za neposredno prodajo z ustanovitvijo lastnih družb (Iskratel, d. o. o., 2012a; Iskratel, d. o. o., 2012b; Iskratel, d. o. o., 2013a; Iskratel, d. o. o., 2013b; Iskratel, d. o. o., 2014a; Iskratel, d. o. o., 2014b; Iskratel, d. o. o., 2015a; Iskratel, d. o. o., 2015b; Iskratel, d. o. o., 2016a; Iskratel, d. o. o., 2016b; Iskratel, d. o. o., 2017a; Iskratel, d. o. o., 2017b; Iskratel, d. o. o., 2018a; Iskratel, d. o. o., 2018b; Iskratel, d. o. o., 2019a; Iskratel, d. o. o., 2019b; Iskratel, d. o. o., 2020a; Iskratel, d. o. o., 2020b).

### 5.2.1 Strategija na ruskem trgu

Podjetje Iskratel, d. o. o., se je prvič pojavilo na ruskem trgu že okoli leta 1980, ko so v času olimpijskih iger v nekdanji Sovjetski zvezi postavili prvo digitalno centralo v Rusiji, ki je bila razvita v sodelovanju z nizozemskim podjetjem. Še v času nekdanje Jugoslavije je podjetje Iskratel tam kar na ambasadi ustanovilo svoje prvo predstavništvo. Leta 1995 se je predstavništvo v Moskvi prvič preselilo v svoje prostore, pred tem je bilo leta 1994 ustanovljeno podjetje Iskauraltel v Jekaterinburgu, in sicer kot skupna naložba z ruskim podjetjem. Kasneje je bilo ustanovljeno še predstavništvo v Sankt-Peterburgu, za razvoj severozahodne ruske regije. Trenutno predstavništvo Moskvi izvaja prodajne in servisne storitve, ustanovljen pa je tudi šolski center, ki omogoča izobraževanje kadra, ki ga podjetje potrebuje. Za razvoj ruskega trga je bolj zanimivo podjetje, ustanovljeno v Jekaterinburgu, ki trenutno zaposluje že okoli 200 ljudi. Tja je podjetje preselilo del proizvodnje, namenjene ruskemu trgu, marketing, servis, montažo, prodajo, vodenje projektov, ustanovljen je tudi šolski center, ki usposablja mlade programerje. Zelo pomembno je tudi, da je podjetje Iskauraltel pridobilo status domačega proizvajalca. To mu omogoča, da ima na javnih razpisih iste ugodnosti kot ruska podjetja (osebni intervju z Bogdan Zupan, maj 2021).

Iz razvoja poslovanja je razvidno, da ruski trg podjetja sili k lokalizaciji. S tem se podjetja deloma izognejo valutnim tveganjem, hkrati pa se odpre več možnosti za sodelovanje na javnih razpisih in lažje vzdrževanje konkurenčne prednosti na podlagi cene. Podjetju Iskratel, d. o. o., je uspelo svoje glavne konkurenčne prednosti, kot so prilagodljivost, hiter razvoj visoke tehnologije in odzivnost, prenesti na ruski trg. Zelo pomemben dejavnik za ohranjanje teh konkurenčnih prednosti je kvalificirana delovna sila, ki jo je v Rusiji zelo težko najti. Podjetje Iskratel, d. o. o., je to težavo rešilo tako, da je ustanovilo svoje izobraževalne centre in tako, da spodbuja sodelovanje med univerzami v Rusiji in univerzo v Ljubljani ter tudi samo sodeluje s strateško pomembnimi izobraževalnimi centri v Rusiji (osebni intervju z Bogdan Zupan, maj 2021).

Zaradi geografske velikosti in raznolikosti ruskega trga le-tega pri vseh analizah razdelijo na 7 delov, toliko, kot je v Rusiji avtonomnih okrožij, saj tako lažje sledijo vsem priložnostim, ki se na posameznem delu pojavijo. Pred samim vstopom na ruski trg niso bile narejene posebne analize, saj je podjetje na ta trg vstopilo že zelo kmalu, danes pa podjetje redno spremlja svoje konkurente na ruskem trgu. Če so bili to na začetku vsi pomembnejši evropski proizvajalci na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije, kot sta to na primer Siemens in Eriksson, so to danes zagotovo kitajski proizvajalci, kot sta Huawei in ZTE, ki osvajata predvsem vzhodni del Rusije, ki jima je geografsko bližje. Zaradi svoje relativne majhnosti se je podjetju Iskratel, d. o. o., uspelo hitreje odzvati na zahteve naročnikov in se jim je tudi lažje prilagodilo kot večja evropska podjetja, hkrati pa so lahko z njimi konkurirali tudi s ceno. Z nastopom konkurentov iz Kitajske pa je to postalo veliko težje. Glavna konkurenčna prednost, ki loči Iskratel, d. o. o., je trenutno kakovost njihovih rešitev, pridobivanje poslov pa jim omogoča dober odnos z dolgoletnimi partnerji, ugled podjetja in tudi kakovost poprodajnih storitev. Iskratel, d. o. o., je eno izmed redkih



evropskih podjetij na tem področju, ki se je uspelo uveljaviti in obstati na ruskem trgu. Uspeh je mogoče pripisati fleksibilnosti podjetja, ki svoje rešitve veliko lažje in hitreje prilagodi posameznemu projektu, hkrati pa delovanje na ruskem trgu in lokalizacija podjetju omogočata dostop do informacij, ki ga drugače ne bi imelo. Ravno to je glavna prednost pri sodelovanju z največjimi državnimi podjetji, kot so Rostelekom, Ruske železnice, Gazprom, Megafon, in pri javnih razpisih, kjer lahko sodelujejo pod istimi pogoji kot domača podjetja. Na ruskem trgu in vseh trgih nekdanje Sovjetske zveze sodelujejo na večini javnih razpisov (osebni intervju z Bogdan Zupan, maj 2021).

### 5.2.2 Stopnja centralizacije

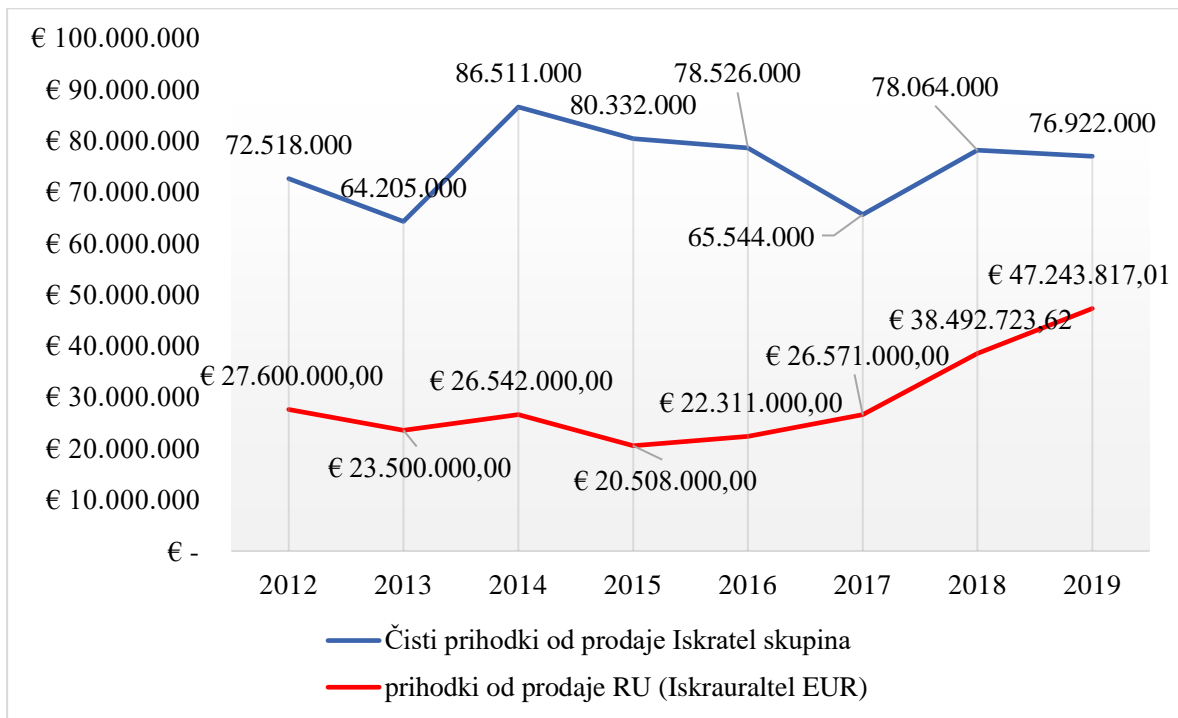
Podjetje Iskauraltel posluje zelo samostojno in ima vzpostavljen svoj sistem kazalnikov, ki jih lahko spremlja tudi matično podjetje. Načeloma imajo svobodo, da sami sprejemajo projekte, ki se jim zdijo dobičkonosni, če vrednost projekta ne presega 50.000 evrov. Če je vrednost višja, morajo pridobiti potrditev matičnega podjetja v Sloveniji. Matično podjetje se osredotoča predvsem na rast prodaje, ki jo redno spremlja na vseh trgih, ne le na ruskem. Zahtevana stopnja rasti je nekje 25 % v primerjavi s prejšnjim letom. V rubljih podjetje Iskauraltel ta kazalnik več kot dosegajo, vendar pa so denarni tokovi, preračunani v evre, veliko manjši, kot bi si želeli (osebni intervju z Bogdan Zupan, maj 2021).

Pri nadzoru delovanja podjetja je velik poudarek tudi na nadzoru zaposlenih oziroma njihovi izbiri. Podjetje se največkrat odloči za zaposlovanje ljudi, ki so prejeli diplome na univerzah, s katerimi sodeluje in imajo specifična znanja. Za potrebe razvoja trga in podjetja se zaposleni redno izobražujejo na svojem področju. Ker prihaja do velikih razhajanj med ravno znanja na domačem trgu delovne sile in tistem v Rusiji, se je podjetje odločilo, da odprejo svojo akademijo programiranja (osebni intervju z Bogdan Zupan, maj 2021r).

### 5.2.3 Analiza uspešnosti strategije

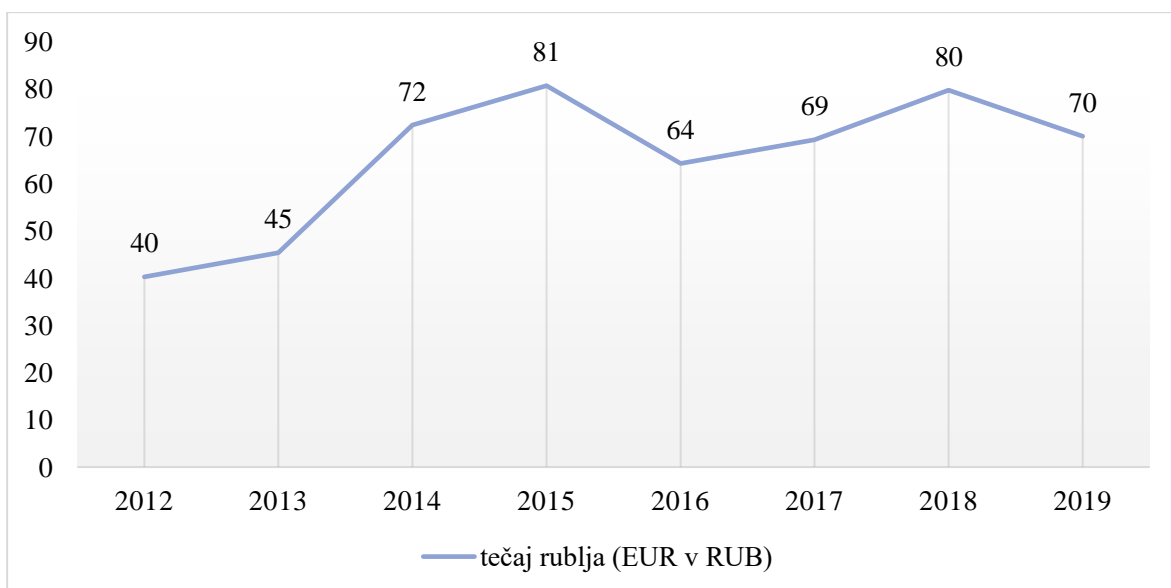
Iskauraltel je do leta 2017 delovalo kot zasebna delniška družba. O podatkih glede prihodkov je tako skupina Iskratel poročala v svojih letnih poročilih. Po letu 2017 se je družba preoblikovala v javno delniško družbo in je dolžna o prihodkih poročati ruski davčni upravi, iz poročil skupine Iskratel pa so izpuščeni. Prihodki od leta 2017 naprej so tako preračunani iz rubljev v evre po tečaju na zadnji dan v letu, ki je prikazan na sliki 21. Iz spodnje slike 20 je razvidno, da rusko podjetje ne dosega rasti celotne skupine med leti 2013 in 2015, potem pa po rasti prihodkov celo prehitijo celotno skupino.

Slika 20: Primerjava rasti prihodkov od prodaje skupine Iskratel in Iskaurartel



Vir: Iskratel, d. o. o. (2012a), Iskratel, d. o. o. (2012b), Iskratel, d. o. o. (2013a), Iskratel, d. o. o. (2013b), Iskratel, d. o. o. (2014a), Iskratel, d. o. o. (2014b), Iskratel, d. o. o. (2015a), Iskratel, d. o. o. (2015b), Iskratel, d. o. o. (2016a), Iskratel, d. o. o. (2016b), Iskratel, d. o. o. (2017a), Iskratel, d. o. o. (2017b), Iskratel, d. o. o. (2018a), Iskratel, d. o. o. (2018b), Iskratel, d. o. o. (2019a), Iskratel, d. o. o. (2019b), Iskratel, d. o. o. (2020a), Iskratel, d. o. o. (2020b) in Rusprofile (2021b).

Slika 21: Tečaj evra v rubljah



Prirjeno po European Central Bank (2021).

Med letoma 2014 in 2015 je viden upad prihodkov od prodaje v evrih, vendar je to najbrž posledica negativnega tečaja rublja, ki je ravno takrat v primerjavi z evrom izgubil največ vrednosti. Prodaja na ruskem trgu podjetja Iskauraltel od leta 2015 naprej vztrajno raste, in to hitreje kot celotna prodaja skupine Iskratel. K rasti prihodkov pripomore predvsem sodelovanje z največjimi ruskimi nacionalnimi podjetji, kot so na primer Rostelekom, s katerim je podjetje Iskauraltel od leta 2015 do leta 2021 izvedlo 180 projektov v skupni vrednosti 5 milijard rubljev, Informacijsko-analitični center zdravstvenega varstva Moskve, kjer so bili izvedeni trije projekti v vrednosti 519 milijonov rubljev, Ministrstvo za zunanje zadeve, s katerim je podjetje sklenilo 4 pogodbe v vrednosti 184 milijonov rubljev. Vse skupaj je od leta 2015 podjetje Iskauraltel sodelovalo s 103 državnimi ustanovami, največjih 10 pa je naštetih v tabeli 10.

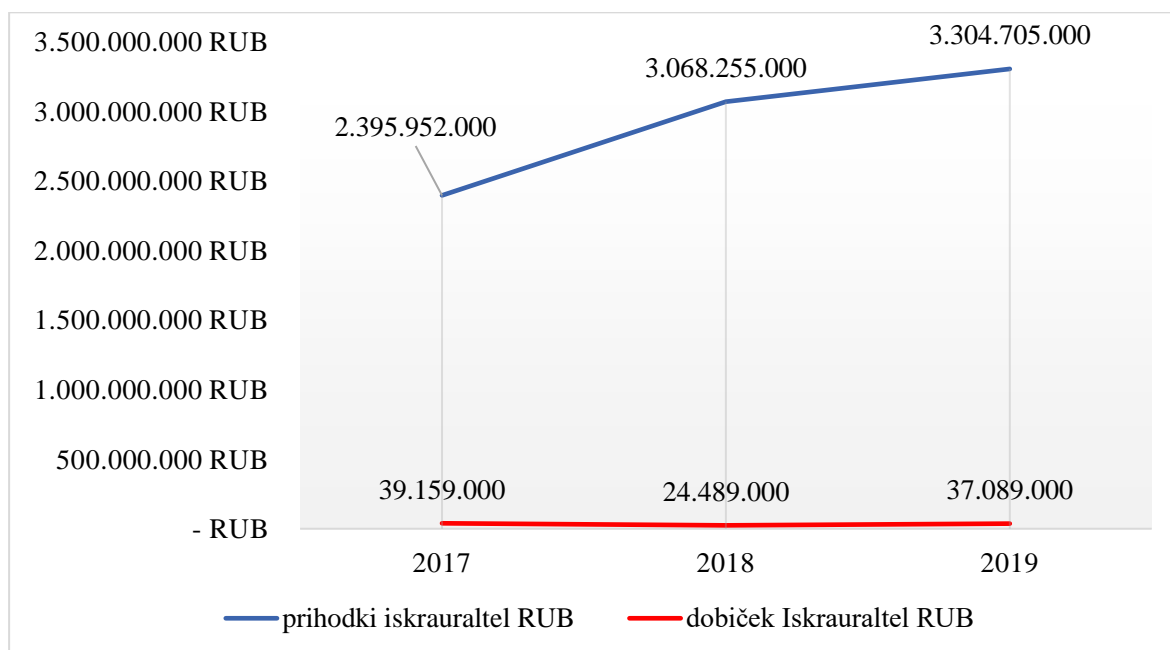
*Tabela 10: 10 največjih javnih naročil Iskauraltel*

<b>Ime ustanove</b>	<b>Število pogodb</b>	<b>Skupna vrednost v rubljih</b>
Rostelekom	180	5.000.000.000
Informacijsko-analitični center v sferi zdravstvenega varstva Moskve	3	519.000.000
Ministrstvo za zunanje zadeve	4	184.000.000
Gazprom komplektacija	4	160.000.000
Voentelekom	4	82.000.000
Gazprom telekom	2	57.000.000
Tehnična služba centra za zdravstveno varstvo Ruske federacije	3	40.000.000
Služna nacionalne zaščite in požarne varnosti Uljanovske oblasti	1	29.000.000
Komite republike Severna Osetija za transport	1	19.000.000
Regionalni informacijski center	1	16.000.000

*Prirejeno po Rusprofile (2021b).*

Iz podatkov, ki so predstavljeni na sliki 22, je razvidno, da prihodki konstantno rastejo, vendar stopnja rasti upada in je bila v letu 2019 le 8 %, kar ne dosega pričakovane 25-odstotne rasti, ki jo zahteva matično podjetje. Glede na podatke so kazalniki pozitivni in podjetje posluje normalno, vendar pa je hkrati viden trend zmanjševanja števila zaposlenih. Pri ugotavljanju uspešnosti strategije je zagotovo treba upoštevati dejstvo, da je samo z 10 največjimi naročniki podjetje od leta 2015 ustvarilo za 6.106.000.000 rubljev potencialnih prihodkov in da Rusija še vedno ostaja zelo pomemben trg za skupino Iskratel, kljub vsem tveganjem, ki jih trg predstavlja. Po besedah predstavnika za ruski trg se je delež prodaje na ruskem trgu v celotnem deležu prodaje podjetja Iskratel, d. o. o., sicer zmanjšal, vendar to ni posledica padca prodaje v Rusiji, temveč povečanja prodaje na ostalih trgih. S to strategijo diverzifikacije je Iskratel, d. o. o., začel že leta 2012, ko so v podjetju zaznali ekonomska tveganja v Rusiji. V letu 2021 Rusija še vedno predstavlja 44 % prihodkov od prodaje in ostaja največji trg.

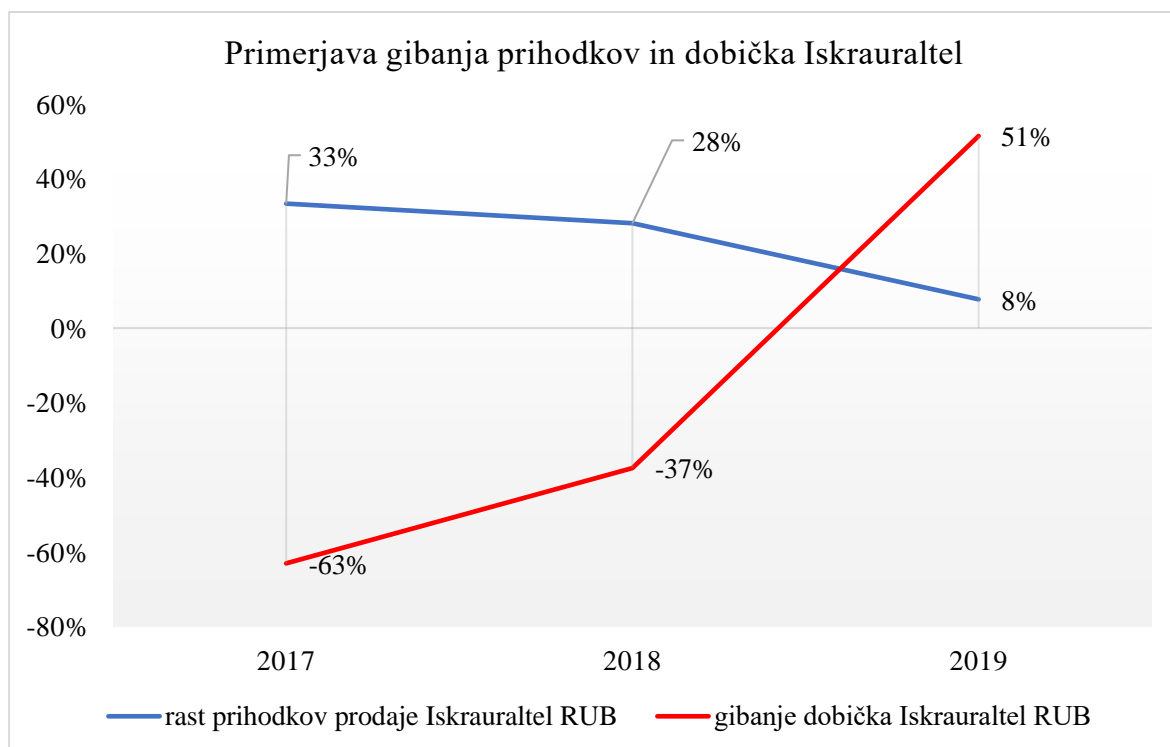
Slika 22: Primerjava prihodkov in dobička Iskauraltel



Prirejeno po Rusprofile (2021b).

Na sliki 23 opazimo izjemno rast dobička med letoma 2018 in 2019, hkrati pa so prihodki zrasli le za 8 odstokov, kar nakazuje na projekte z večjo dodano vrednostjo.

Slika 23: Primerjava gibanja prihodkov in dobička Iskauraltel



Prirejeno po Rusprofile (2021b).

#### 5.2.4 prepoznavanje kriz in obvladovanje tveganj in odziv na sankcije

Tudi Iskratel, d. o. o., za obvladovanje tveganj uporablja sistemski pristop in ima za upravljanje tveganj ustanovljen odbor, ki je odgovoren za redno posodabljanje registra tveganj in pripravo letnega poročila o tveganjih in predlogih za izboljšavo. Na podlagi tega se sprejemajo strateške odločitve, akcijski načrti in določijo odgovorne osebe za obvladovanje tveganj. Ravno tako so zaposleni odgovorni za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj, ki se pojavljajo na njihovem področju, ter morajo le-ta deliti z odgovornimi zaposlenimi. Podjetje tveganja razdeli na tri sklope; na poslovna in finančna tveganja ter tveganja delovanja (Iskratel, d. o. o., 2012a; Iskratel, d. o. o., 2012b; Iskratel, d. o. o., 2013a; Iskratel, d. o. o., 2013b; Iskratel, d. o. o., 2014a; Iskratel, d. o. o., 2014b; Iskratel, d. o. o., 2015a; Iskratel, d. o. o., 2015b; Iskratel, d. o. o., 2016a; Iskratel, d. o. o., 2016b; Iskratel, d. o. o., 2017a; Iskratel, d. o. o., 2017b; Iskratel, d. o. o., 2018a; Iskratel, d. o. o., 2018b; Iskratel, d. o. o., 2019a; Iskratel, d. o. o., 2019b; Iskratel, d. o. o., 2020a; Iskratel, d. o. o., 2020b):

- **Poslovna tveganja** so predvsem tista, ki bi lahko ogrozila normalno delovanje poslovnih procesov ali zmožnost zagotavljanja prihodkov. Sem spadajo:
  - Produktna tveganja; podjetje prepozna, da deluje v industriji, ki se zelo hitro spreminja in razvija, kar drastično zmanjša razpoložljiv čas za razvoj končnega produkta. To lahko vodi v slabšo kakovost in napake pri razvoju ali proizvodnji. Ta tveganja podjetje obvladuje s pomočjo vzdrževanja ISO standardov kakovosti in politiko rezervacij za poprodajna jamstva, ki so že vračunana v pričakovane stroške podjetja.
  - Konkurenčna tveganja; zaradi vse krajših produktnih ciklov podjetje zaznava vse večji pritisk glede zniževanja cen in hitrejšega razvoja tehnologije. To tveganje podjetje obvladuje tako, da vseskozi optimizira proizvodne procese za že uveljavljene tehnologije in pohitri razvoj novih tehnologij z ogromnimi vlaganji v raziskave in razvoj, kar jim omogoča tudi vzdrževanje konkurenčne prednosti.
  - Tržna tveganja; pri obvladovanju tržnih tveganj veliko pozornosti namenjajo analizi konkurentov, s katerimi se primerjajo na podlagi cen in novih produktov. Na podlagi tega izbirajo strategijo za razvoj novih produktov in trgov.
  - Premoženjska tveganja; premoženjska tveganja Iskratel, d. o. o., prenese na zavarovalnice ali zunanje poslovne partnerje.
  - Požarna tveganja; ta se obvladujejo z rednim ocenjevanjem požarne ogroženosti in implementacijo protipožarnega nadzora in zaščite.
- **Finančna tveganja** vplivajo predvsem na denarne tokove podjetja. To so kreditna tveganja, tveganje spremembe tečajev in vrednosti finančnih naložb, obrestno tveganje in likvidnostna tveganja:
  - Za obvladovanje valutnih tveganj, ki jim je podjetje izpostavljeno tako pri nabavi kot tudi prodaji, podjetje v pogodbe vključuje valutne klavzule ali pa posluje v evrih. Kljub takšnemu obvladovanju tveganj pa obstaja možnost, da partnerji zaradi

neugodnega tečaja valute obveznosti ne bodo sposobni poravnati. Spremljajo tečaj ameriškega dolarja, ki ga uravnavajo z nakupom in prodajo na ameriškem trgu, čemur pravijo naravno obvladovanje tveganj. Pri obvladovanju valut, kot so grivna, tenge in rubelj, pa se poskušajo zaščititi s prodajo v evrih, vnosom valutne klavzule, delnimi predplačili ali pa z uporabo valutnih terminskih poslov.

- Prepoznali so tudi kreditna tveganja, ki izhajajo predvsem iz plačilne nediscipline ali plačilne nesposobnosti partnerjev. Ta obvladujejo tako, da ves čas poteka aktivna izterjava kupcev, v primeru zapadlih terjatev se lahko ustavi prodaja in se podjetje odloči za sodno izterjavo. Pri najpomembnejših velikih kupcih uporabljajo zavarovanja terjatev pri banki SID, akreditive, kupca lahko financira tudi Slovenska izvozna in razvojna banka (v nadaljevanju SID), hkrati pa pri postavljanju plačilnih pogojev spremljajo makroekonomsko okolje regije in države, bolj strogi so pregledi in ocenjevanje kupcev, zahteva se predplačilo pri dobavi opreme, ki lahko znaša tudi do 30 % vrednosti opreme. Za predplačilo se lahko načeloma uredi tudi financiranje preko izvozne banke. Spremljanje terjatev jim omogoča že integrirani sistem ERP.
- Za obvladovanje likvidnostnih tveganj podjetje skrbno načrtuje prihodnje denarne tokove, prav tako ima pri bankah odprto možnost kratkoročnega financiranja, ki se letno obnavlja glede na potrebe podjetja.
- Pri obrestnih tveganjih se je skupina Iskratel odločila za vir financiranja z variabilno obrestno mero, zato redno spremlja nihanje EURIBOR-a, ki pa je trenutno v korist skupine.

Za upravljanje finančnih tveganj je podjetje sprejelo pravilnik o obvladovanju finančnih tveganj, ki zahteva naslednje (Iskratel, d. o. o., 2012a; Iskratel, d. o. o., 2012b; Iskratel, d. o. o., 2013a; Iskratel, d. o. o., 2013b; Iskratel, d. o. o., 2014a; Iskratel, d. o. o., 2014b; Iskratel, d. o. o., 2015a; Iskratel, d. o. o., 2015b; Iskratel, d. o. o., 2016a; Iskratel, d. o. o., 2016b; Iskratel, d. o. o., 2017a; Iskratel, d. o. o., 2017b; Iskratel, d. o. o., 2018a; Iskratel, d. o. o., 2018b; Iskratel, d. o. o., 2019a; Iskratel, d. o. o., 2019b; Iskratel, d. o. o., 2020a; Iskratel, d. o. o., 2020b):

- redno preverjanje plačilne sposobnosti kupca in določitev praga za terjatve kupcev z visokim tveganjem, ki znaša 50.000 EUR,
- zavarovanje terjatev pri SID banki ali preko Coface PKz,
- za določitev plačilnih pogojev posameznih kupcev se preverja tudi bonitetna ocena države, za kar se uporabljajo podatki banke SID,
- plačilni pogoji in kratkoročno financiranje za partnersko prodajo se določajo za vsak projekt posebej.

**Tveganja delovanja** vključujejo vsa tveganja, ki zadevajo poslovne procese in operacije ter odnose z deležniki. Sem vključujejo tveganja v dobavni verigi, razvojno-tehnološka tveganja, tveganja v odnosu z zunanjimi deležniki ter kadrovska in zakonodajna tveganja. Obvladujejo jih na naslednje načine (Iskratel, d. o. o., 2012a; Iskratel, d. o. o., 2012b; Iskratel, d. o. o., 2013a; Iskratel, d. o. o., 2013b; Iskratel, d. o. o., 2014a; Iskratel, d. o. o.,

2014b; Iskratel, d. o. o., 2015a; Iskratel, d. o. o., 2015b; Iskratel, d. o. o., 2016a; Iskratel, d. o. o., 2016b; Iskratel, d. o. o., 2017a; Iskratel, d. o. o., 2017b; Iskratel, d. o. o., 2018a; Iskratel, d. o. o., 2018b; Iskratel, d. o. o., 2019a; Iskratel, d. o. o., 2019b; Iskratel, d. o. o., 2020a; Iskratel, d. o. o., 2020b):

- Tveganja nabavne verige obvladujejo s skrbnimi pregledi dobaviteljev in skrbnim spremljanjem svojega položaja na trgu.
- Tveganja, povezana z zunanjimi deležniki, obvladujejo z rednim spremljanjem zadovoljstva kupcev, nadzorom kakovosti izdelkov in storitev.
- Kadrovsko tveganje se osredotoča predvsem na težavo fluktuacije kadra. Podjetje se želi izogniti izgubi ključnih zaposlenih in visoki fluktuaciji kadra, ker to s seboj prinaša visoke stroške. To urejajo z vpeljanimi sistemi nagrajevanja, motiviranja, letnimi razgovori, rednim izobraževanjem zaposlenih in merjenjem klime v podjetju.
- Informacijsko tveganje obvladujejo tako, da izvajajo redne revizije informacijskih sistemov in certificiranja, ravno tako pa imajo vzpostavljena dva informacijska centra, kjer so shranjene kopije vseh informacij, ki so ključne za delovanje podjetja.
- Pri zakonodajnih tveganjih redno spremljajo, če so vsi njihovi procesi skladni z domačo zakonodajo in zakonodajo trgov, na katerih poslujejo.

Podjetje Iskratel, d. o. o., redno spremlja mikro in makro ekonomske dejavnike na tujih trgih, tako je že v letnem poročilu iz leta 2012 prepoznalo ruski trg kot politično in ekonomsko nestabilen in zaznalo valutna tveganja na celotnem vzhodnem trgu. Zaradi tega so že takrat začeli z diverzifikacijo in vstopom na druge trge ter osredotočanjem na bolj stabilne trge zahodne Evrope. Podjetje je na ruskem trgu zaznalo veliko možnost kršitve zakonov o intelektualni lastnini in kraji le-te, zato so zelo previdni pri prenosu nove tehnologije na celoten trg CIS in imajo zato vsakokrat pripravljen akcijski načrt, vse produkte certificirajo in vedno iščejo nove možnosti za odpiranje prodajnih in finančnih poti (Iskratel, d. o. o., 2012a; Iskratel, d. o. o., 2012b; Iskratel, d. o. o., 2013a; Iskratel, d. o. o., 2013b; Iskratel, d. o. o., 2014a; Iskratel, d. o. o., 2014b; Iskratel, d. o. o., 2015a; Iskratel, d. o. o., 2015b; Iskratel, d. o. o., 2016a; Iskratel, d. o. o., 2016b; Iskratel, d. o. o., 2017a; Iskratel, d. o. o., 2017b; Iskratel, d. o. o., 2018a; Iskratel, d. o. o., 2018b; Iskratel, d. o. o., 2019a; Iskratel, d. o. o., 2019b; Iskratel, d. o. o., 2020a; Iskratel, d. o. o., 2020b).

Glede na zgoraj napisano bi lahko rekli, da podjetje Iskratel, d. o. o., pri obvladovanju tveganj uporablja zelo defenziven pristop, saj se je odločilo za zavarovanje terjatev, prenos tveganja na zavarovalnice, diferenciacijo in vstop na druge, bolj stabilne trge. Vendar je treba upoštevati tudi to, da redno sodeluje na javnih razpisih Ruske federacije in je njihova tehnologija uporabljena v večini telekomunikacijskega omrežja Rusije, sodelujejo z ruskimi železnicami in vsemi večjimi operaterji, kjer so pogodbe sklenjene ne le za vzpostavitev omrežja in tehnologije, ampak tudi za vzdrževanje. S takšnim razvojem trga se je Iskrauraltel pozicioniral kot eden izmed glavnih partnerjev Ruske federacije v strateško zelo pomembni industriji, kar je eden izmed glavnih načinov obvladovanja tveganja posamezne države ali regije.

### 5.3 EKWB, d. o. o.

Podjetje EKWB, d. o. o., ki ima sedež v Komendi, se ukvarja s proizvodnjo in prodajo komponent za vodno hlajenje računalnikov. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2003, ustanovitelj Edvard Koenig je še vedno 85-odstotni lastnik podjetja. Slovensko podjetje se ponaša z izjemnim dizajnom, visokotehnološko proizvodnjo, močnim oddelkom za raziskave in razvoj, ki sledi vsem trendom na trgu, in visoko kakovostjo izdelkov. S stalno rastjo in razvojem je podjetje EKWB, d. o. o., postalo vodilni proizvajalec opreme za vodno hlajenje računalnikov na svetu in sodeluje z največjimi imeni v računalniški industriji, kot so na primer AMD, Intel, Nvidia, Asus, Seagate, Msi in mnogi drugi. Njihov glavni trg so ZDA, kjer je povpraševanje po izdelkih največje, sledi Azija in nato vse ostalo. EKWB, d. o. o., posluje že na vseh celinah in več kot 95 % svojih prihodkov ustvari na tujih trgih. EKWB se je kot del strategije razvoja ameriškega trga odločilo, da v Teksasu odpre podjetje EK Cooling Solutions LLC, kjer je 100-odstotni lastnik, ravno tako pa ima podjetje Shanghai Tangdao Computer Technology na Kitajskem (EKWB, d. o. o., 2012; EKWB, d. o. o., 2013; EKWB, d. o. o., 2014; EKWB, d. o. o., 2015; EKWB, d. o. o., 2016; EKWB, d. o. o., 2017; EKWB, d. o. o., 2018; EKWB, d. o. o., 2019; EKWB, d. o. o., 2020).

#### 5.3.1 Strategija na ruskem trgu

Za podjetje EKWB, d. o. o., Rusija ne predstavlja enega izmed ključnih trgov, zato se za posebno strategijo pri razvoju ruskega trga niso odločili. Končni kupci lahko njihove izdelke naročijo preko spletne trgovine, ravno tako pa ima sklenjenih nekaj pogodb s preprodajalci, kamor spada tudi DNS, ena izmed vodilnih trgovskih verig, ki v Rusiji in na ostalih trgih nekdanje Sovjetske zveze ponuja tehnične izdelke. Za pridobivanje novih večjih kupcev v Rusiji skrbi lokalni manager za razvoj trga. Pred začetkom prodaje podjetje s preprodajalcem sklene pogodbo ter zahteva podpis pogodbe o nerazkrivanju informacij, s čimer deloma tudi zaščiti svoje izdelke. Cenovne politike podjetje za ruski trg ni prilagajalo in tudi na ruskem trgu ostajajo ponudniki izdelkov višjega cenovnega razreda, kar pomeni, da vsak padec kupne moči ali pa slabitev rublja negativno vplivata na povpraševanje po njihovih izdelkih na ruskem trgu (osebni intervju z Robertom Gorškom, maj 2021).

#### 5.3.2 Stopnja centralizacije

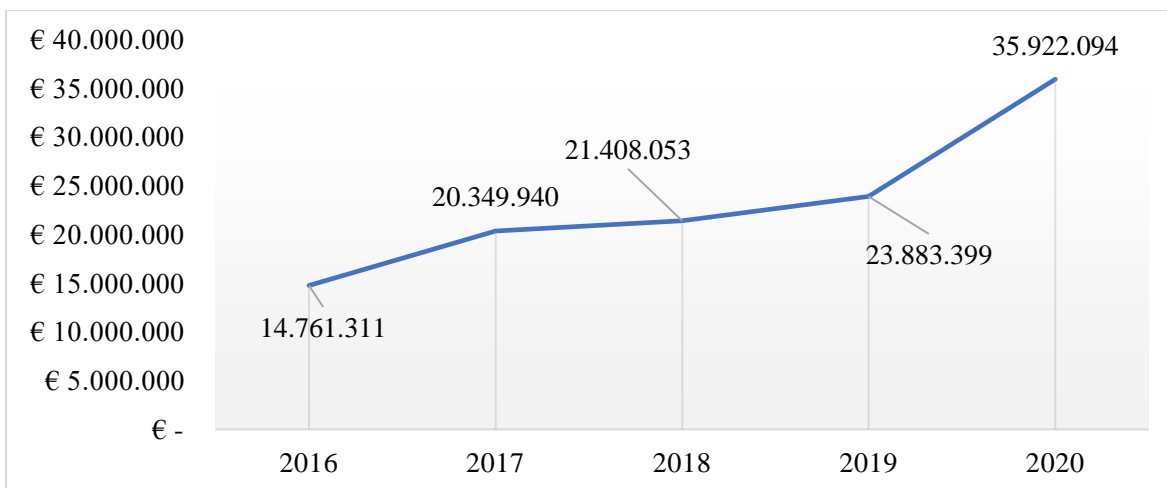
Kot na večini tujih trgov, z izjemo ameriškega, se je podjetje odločilo za predstavništvo z enim zaposlenim, ki pa je redno prisoten na vseh pomembnejših sestankih in odgovoren za poročanje kazalnikov in pripravo poročil o določenem trgu. Podjetje ima tako relativno dober nadzor nad dogajanjem na ruskem trgu. Ker vsa prodaja poteka iz Slovenije, ima glavno podjetje popoln nadzor nad poslovanjem v Rusiji (osebni intervju z Robertom Gorškom, maj 2021).



### 5.3.3 Analiza uspešnosti strategije

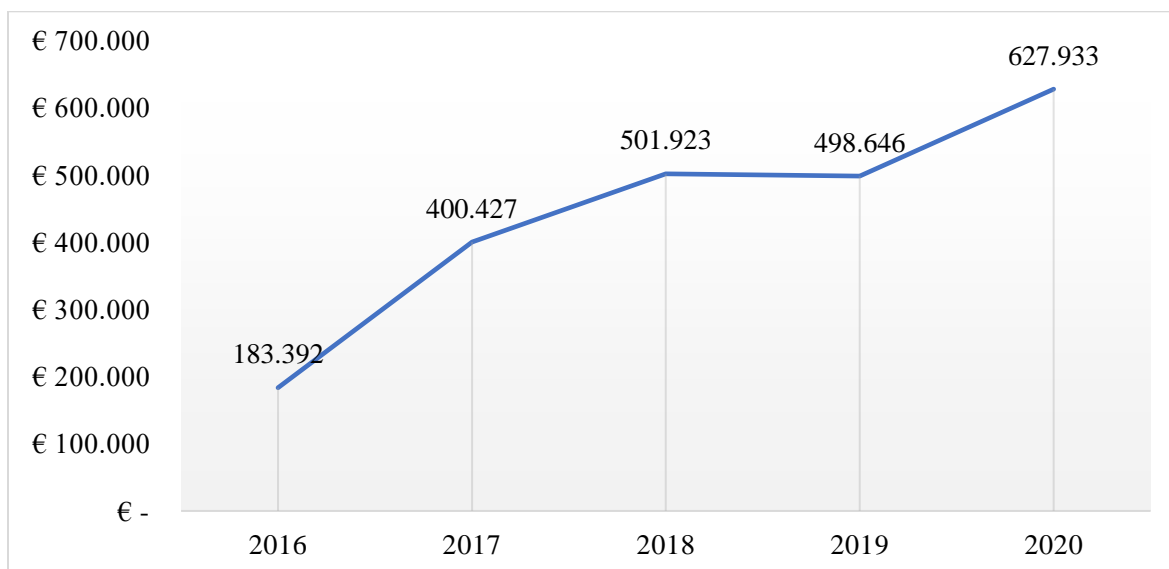
Za merjenje uspešnosti posameznega trga podjetje nima posebnih kazalnikov, vendar pa je iz podatkov, predstavljenih na slikah 24 in 25, vidno, da prodaja na ruskem trgu ne sledi strmi rasti prodaje na ravni celotnega podjetja v zadnjih dveh letih.

Slika 24: Celotni prihodki od prodaje EKWB, d. o. o.



Vir: EKWB, d. o. o. (2012), EKWB, d. o. o. (2013), EKWB, d. o. o. (2014), EKWB, d. o. o. (2015), EKWB, d. o. o. (2016), EKWB, d. o. o. (2017), EKWB, d. o. o. (2018), EKWB, d. o. o. (2019) in EKWB, d. o. o. (2020).

Slika 25: Prihodki od prodaje EKWB, d. o. o. na ruskem trgu



Vir: EKWB, d. o. o. (2012), EKWB, d. o. o. (2013), EKWB, d. o. o. (2014), EKWB, d. o. o. (2015), EKWB, d. o. o. (2016), EKWB, d. o. o. (2017), EKWB, d. o. o. (2018), EKWB, d. o. o. (2019) in EKWB, d. o. o. (2020).

Prodaja na ruskem trgu predstavlja le 2 % vse prodaje. Iz podatkov v tabeli 11 je razvidno, da je med letoma 2017 in 2018 relativna rast prodaje na ruskem trgu večja od relativne rasti podjetja kot celote, v letu 2019 je prodaja na ruskem trgu upadla, v letu 2020 pa ni mogla slediti skokoviti rasti celotnega podjetja. Tudi absolutna rast na ruskem trgu ni presenetljivo velika, vendar za podjetje ne predstavlja nevarnosti, saj to ni eden izmed strateško pomembnejših trgov. Strategija na ruskem trgu tako sledi strategiji na ravni celotnega podjetja.

*Tabela 11: Primerjava rasti prodaje na ruskem trgu in celotne prodaje*

Leto	2016	2017	2018	2019	2020
Delež prodaje na ruskem trgu	1 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Celotna rast prodaje	0	38 %	5 %	12 %	50 %
Rast prodaje na ruskem trgu	0	54 %	20 %	-1 %	21 %

*Vir: EKWB, d. o. o. (2012), EKWB, d. o. o. (2013), EKWB, d. o. o. (2014), EKWB, d. o. o. (2015), EKWB, d. o. o. (2016), EKWB, d. o. o. (2017), EKWB, d. o. o. (2018), EKWB, d. o. o. (2019) in EKWB, d. o. o. (2020).*

#### 5.3.4 Obvladovanje tveganj in odziv na sankcije

Kot v obeh ostalih podjetjih tudi EKWB, d. o. o., tveganja razdeli na finančna, poslovna, operativna in kreditna. Podjetje še nima vzpostavljenega sistema za obvladovanje tveganj, vse strateške odločitve, povezane s tem, pa se sprejemajo na strani posloводства, ki zagotovo aktivno spremlja vsa dogajanja, ki bi lahko vplivala na delovanje podjetja (EKWB, d. o. o., 2012; EKWB, d. o. o., 2013; EKWB, d. o. o., 2014; EKWB, d. o. o., 2015; EKWB, d. o. o., 2016; EKWB, d. o. o., 2017; EKWB, d. o. o., 2018; EKWB, d. o. o., 2019; EKWB, d. o. o., 2020).

**Finančna tveganja** so povezana predvsem z gibanjem tečaja valut, v katerih poslujejo. Podjetje EKWB, d. o. o., veliko večino svojih prihodkov ustvari na tujih trgih, največ v ZDA, na drugem mestu pa je Avstralija. Ravno zato je zelo izpostavljeno valutnim tveganjem, ki jih obvladuje tako, da posluje le v treh valutah; evrih, avstralskih dolarjih in ameriških dolarjih. Ravno zaradi valutnih tveganj ima podjetje z banko sklenjen termiski devizni posel in redno prilagaja svoje cene v tujih valutah gibanjem tečaja. Podjetje redno načrtuje svoje denarne tokove in ima v primeru negativnega denarnega toka možnost revolving kredita. Ravno tako redno spremlja gibanje EURIBOR-a, ki je bilo do sedaj naklonjeno delovanju podjetja, pridobilo pa je ravno tako nove vire dolgoročnega financiranja. Vse terjatve podjetja do kupcev so zavarovane, ravno tako imajo kupci, ki ne poslujejo s plačilnimi pogoji na predplačilo, odprt kreditni limit pri CoFace, redno preverjajo zapadle terjatve in redno opozarjajo kupce o neplačanih obveznostih. Vsi ruski kupci z EKWB, d. o. o., poslujejo v evrih ali dolarjih in podjetje od njih zahteva predplačilo blaga, torej je tveganje neplačila na ruskem trgu izredno majhno. **Poslovna tveganja** se obvladujejo s

podrobnim načrtovanjem in nadziranjem investicijskih projektov, tako s finančnega kot operativnega vidika. **Operativna tveganja** so vsa tveganja, ki bi znala otežiti nemoteno poslovanje podjetja. Sem spadata kadrovsko tveganje in tveganje nabavne verige. Kadrovsko tveganje EKWB, d. o. o., obvladuje z ustvarjanjem varnega in zdravega delovnega okolja in rednim izobraževanjem zaposlenih, hkrati pa je struktura zaposlenih takšna, da podjetje predvideva nižjo odsotnost zaradi bolniškega dopusta. Pri obvladovanju tveganja nabavne verige ima podjetje največ težav z dobavljivostjo in cenami materiala in zanesljivostjo tujih dobaviteljev. Pri nakupu materiala se pred nepričakovanim dvigom cen zavarujejo s podpisom nabavnih pogodb, kjer je nabavna cena vnaprej določena, z nezanesljivostjo dobaviteljev pa se borijo s konstantnim iskanjem novih dobaviteljev, kar pa s seboj prinese tveganje za krajo intelektualne lastnine. **Tehnološka tveganja** odpravljajo z rednim vzdrževanjem opreme, stalno revizijo in optimizacijo procesov, vzpostavljanjem sistemov za odpravljanje napak in kontrolo kakovosti ter stalnim usposabljanjem kadra. Vsa **premoženjska tveganja** so zavarovana, podjetje pa redno spremlja vse spremembe na področju zakonodaje, ki vpliva na poslovanje (EKWB, d. o. o., 2012; EKWB, d. o. o., 2013; EKWB, d. o. o., 2014; EKWB, d. o. o., 2015; EKWB, d. o. o., 2016; EKWB, d. o. o., 2017; EKWB, d. o. o., 2018; EKWB, d. o. o., 2019; EKWB, d. o. o., 2020).

Tudi podjetje EKWB, d. o. o., se je odločilo za zelo defenziven pristop k obvladovanju tveganj z zavarovanjem in prenosom tveganj na zavarovalnice. Na spremembe na ruskem trgu, sankcije in padec rublja se EKWB, d. o. o., ni posebej odzvalo, ker ruski trg ne predstavlja strateško pomembnega trga, vse dobave so plačane vnaprej, pogodbe pa so sklenjene v evrih ali pa dolarjih. Ne glede na to pa odgovorni zaposleni priznava, da je sodelovanje z ruskimi strankami zapleteno zaradi zapletenih carinskih postopkov, zahtev ruskih strank in njihovega odnosa do sodelovanja in pristopa k poslu.

#### 5.4 Ugotovitve

Vidno je, da vsa tri podjetja razvijajo strategijo na ruskem trgu skladno s strateškimi cilji celotnega podjetja. Za podjetje Iskratel, d. o. o., Rusija predstavlja izredno pomemben trg, kjer je v letu 2020, kljub strategiji diverzifikacije, ustvarila kar 44 % prihodkov. Na ruski trg so vstopili še v času Jugoslavije in se do sedaj uveljavili kot pomemben državni partner s statusom lokalnega podjetja, kar je bila tudi glavna nit razvoja strategije tega trga. Podjetje SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., se je za vstop na ruski trg odločilo, ker ima tako neposreden dostop do svojih glavnih kupcev, ki tam že poslujejo.

Obe podjetji, ki jima ruski trg predstavlja velik del prihodkov ali pa je strateško pomemben zaradi bližine pomembnejših partnerjev, so zapletenost ruskega trga, vstopne ovire, oteženi carinski postopki in spremenljivost valute prisilili v lokalizacijo, ki je bila za obe podjetji relativno uspešna. Kljub občutnemu padcu prihodkov, vsaj tistih, preračunanih v domačo valuto, predvsem v letu 2014 in 2015, obe ustanovljeni podjetji v Rusiji poslujeta stabilno in njihovi prihodki celo rastejo, kar nakazuje na to, da je podjetjema uspelo najti strateško

ujemanje z zunanjimi deležniki in obdržati konkurenčne prednosti, ki so pri obeh zelo podobne. Nobeno od podjetij, ki se je odločilo za neposreden način poslovanja, se ni odločilo za samostojne naložbe, pač pa sta to storili s pomočjo lokalnega partnerja, kar jima je omogočilo lažji vstop na ruski trg, sploh zaradi privilegiranega položaja ruskih podjetij in negativnega obravnavanja tujih.

Pri nadzoru poslovanja ruskih družb se oba predstavnika strinjata, da je pomemben nadzor matičnega podjetja. Tako Iskratel, d. o. o., zahteva, da je v podjetju med vodilnimi vedno nekdo iz Slovenije in se o večjih projektih odloča na sedežu družbe v Sloveniji. Podjetje SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., ima v Sloveniji predstavnika, ki redno potuje v Rusijo in nadzira, kako podjetje deluje. Podjetje EKWB, d. o. o., kjer Rusija predstavlja le dobra 2 % prihodkov, za razvoj tega trga ne namenja veliko sredstev, zato ima tam le predstavnika in svojega delovanja ne prilagaja temu trgu. Prodaja na ruskem trgu se je v prvih letih povečevala, nato nekoliko zmanjšala, potem pa bila krepko pod povprečno rastjo celotnega podjetja.

Vsa podjetja naj bi sistematično spremljala tveganja na ruskem trgu, vendar se je podjetje SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., kljub temu v letu 2012 odločilo za vstop, medtem ko je podjetje Iskratel, d. o. o., že zaznalo povečanje tveganja in se odločilo, da zmanjša odvisnost od ruskega trga ter se usmeri na trge Južne Amerike ter Turčijo. Iz tega lahko sklepamo, da je za dostop do pravih informacij glede mikro in makro ekonomskih razmer na posameznem trgu izredno pomembno tamkajšnje delovanje. Vsa podjetja so zaznala valutno tveganje, ki se je po uvedbi sankcij občutno povečalo, in se strinjajo, da ravno to najbolj vpliva na delovanje na ruskem trgu, saj zmanjša vrednosti denarnih tokov in plačilno sposobnost partnerjev, sploh če so pogodbe sklenjene v evrih ali ameriških dolarjih. Na valutna tveganja so se odzvali podobno; z zavarovanjem terjatev, sklepanjem pogodb v evrih ali ameriških dolarjih, strožjim preverjanjem partnerjev in zahtevo po predplačilu pri bolj tveganih kupcih. Podjetje Iskratel, d. o. o., se je zavarovalo še s terminskimi posli, valutnimi klavzulami v pogodbi in s tem, da svojim kupcem omogoča financiranje s pomočjo SID banke. Podjetje Iskratel, d. o. o., je bilo edino, ki je imelo odprte terjatve pred padcem rublja in je uvedlo sankcije. Večina teh terjatev je bila pokritih tako, da so svojim partnerjem omogočili prestrukturiranje le-teh in financiranje s strani banke. Podjetje Iskratel, d. o. o., je ravno tako edino, ki je zaznalo tveganje kraje intelektualne lastnine, ki ga obvladuje tako, da izdelke pred vstopom na ruski trg certificira in ima za to pripravljen akcijski načrt. Podjetje SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., se je po padcu rublja odločilo za lokalne dobavitelje surovin, kar štejemo med naravno obvladovanje valutnih tveganj.

Predstavljeni so načini vstopa, način razvoja trga, stopnja centralizacije oziroma decentralizacije in načini obvladovanja tveganj treh podjetij. Po primerjavi strategij podjetij na tujem trgu lahko ugotovimo, da nobeno izmed podjetij ob samem vstopu na ruski trg ni opravilo notranje analize niti analize trga, ampak so vsa veliko prepustila naključju. Podjetje Iskratel, d. o. o., je vstopilo ob pravem času in trg razvijalo zelo uspešno, medtem ko se je podjetje SEP Mokronog odločilo za vstop tik pred priključitvijo Krima in uvedbo sankcij.

EKWB, d. o. o., sicer posluje na trgu že dlje, vendar investicije pred vstopom na trg niso bile velike in temeljijo na pogodbenih razmerjih s partnerji v Rusiji in izvozu. Razvidno pa je tudi, da z rastjo podjetja postanejo bolj pomembne tudi analize in spremljanje trga, kar je razvidno iz sistema obvladovanja tveganj podjetja Iskratel, d. o. o.

Razvidno je ravno tako, da ruski trg igralce sili v lokalizacijo, še posebej, če je trg za podjetje strateško pomemben. Tako sta Iskratel, d. o. o., in SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., povsem lokalizirala poslovanje in z novoustanovljenimi podjetji oskrbujeta le ta trg in delno tudi trge nekdanje Sovjetske zveze. Obe podjetji sta se odločili za skupna vlaganja z domačim partnerjem, kar jima olajšuje poslovanje in jima omogoča bolj enakopravno obravnavo, ki jo izvajajo davčni, sodni in izvršilni organi. V lokalizacijo so podjetja prisiljena predvsem zaradi zapletenih carinskih postopkov, neenotnega sodnega sistema, privilegiranega položaja domačih podjetij pri prijavi na javne razpise in valutnih tveganj. Valutna tveganja zahtevajo od podjetij, da na ruskem trgu najdejo domače dobavitelje, kar pa je zaradi drugačnih kakovostnih standardov zelo oteženo. Pred vstopom na ruski trg je tako zelo pomembno, da podjetje vnaprej preuči možnosti strateškega ujemanja po celotni verigi vrednosti.

Pri primerjavi strategij sta obe podjetji, ki ne prodajata izdelkov končnim potrošnikom, ampak na trgu delujeta kot del nabavne verige, vse procese, povezane s proizvodnjo in nabavo za ruski trg, prenesli tja ter veliko časa in sredstev namenili iskanju pravih partnerjev, vendar pa sta večino raziskav in razvoja pustili v Sloveniji, kar je posledica nekvalificiranosti delovne sile in slabe zakonodaje na področju intelektualnih pravic. Podjetje Iskratel, d. o. o., je šlo pri slednjem še korak dlje in izdelke načrtno štiti in lansira na ruski trg, da se izogne kraji tehnologije, ravno tako pa se neposredno spopada z razlikami v kakovosti delovne sile tako, da je ustanovilo svojo razvojno šolo, ki izobražuje mlade programerje, in tako, da neposredno sodeluje z izobraževalnimi institucijami v Rusiji. Tako SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., kot Iskratel, d. o. o., sta potrdili, da jima poslovanje neposredno na ruskem trgu omogoča dostop do informacij, ki ga drugače ne bi imeli. EKWB, d. o. o., ne posveča veliko pozornosti razvoju ruskega trga, ker le-ta ni strateško pomemben, tako se ni odločilo za prilagajanje ponudbe ali cenovne politike, ravno tako največ prihodkov z ruskega trga povzroča spletna trgovina, kjer se vsi stroški pošiljanja in ukvarjanje s carinskimi postopki prenesejo na končnega kupca.

Pri obvladovanju tveganj se vsa tri podjetja obnašajo zelo defenzivno in se odločajo za poostren nadzor nad partnerji, preverjanje plačilne sposobnosti strank, delna ali celotna plačila vnaprej, možnost financiranja projektov, ki ga zagotavljajo investicijske banke, odločila so se tudi za zavarovanje odprtih terjatev, v pogodbe so vključene valutne klavzule in terminski posli, še večkrat pa so pogodbe zaključene v valuti, v kateri posluje podjetje na domačem trgu. Iskratel, d. o. o., je za razliko od podjetja SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., krizo in tveganje na ruskem trgu zaznalo že leta 2012 in se odločilo za diverzifikacijo. Če je do takrat Rusija predstavljala njihov največji trg, so to sedaj trgi zahodne Evrope, podjetje pa vse bolj poudarja trge Turčije in Latinske Amerike. Pri obvladovanju političnih tveganj

pa se je podjetje Iskratel, d. o. o., na ruskem trgu pozicioniralo kot partner države pri razvoju strateško pomembne panoge. Informacijsko-komunikacijska tehnologija postaja vse bolj pomembna, Iskratel, d. o. o., pa je vključen v večino pomembnejših državnih in komercialnih projektov. Takšni projekti vključujejo tudi vzdrževanje takšne infrastrukture, kar pomeni, da je Iskratel, d. o. o., trdno zasidran na ruskem trgu.

Vsa tri podjetja so se zaradi kulturnih razlik pri odnosu do poslovanja podjetja odločila za dokaj centraliziran pristop pri delovanju podjetja. Iskratel, d. o. o., tako zahteva, da je v vodilnih kadrih ruskega podjetja prisoten vsaj en član, ki prihaja iz Slovenije, ravno tako pa od ruskega podjetja zahteva redna poročila in sodelovanje pri projektih, ki presegajo 50.000 evrov. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., redno spremlja poslovanje SEP RUS, v Sloveniji imajo tudi predstavnika za ruski trg, ki podjetje v Rusiji redno obiskuje in nadzoruje poslovanje. EKWB, d. o. o., od svojega predstavnika redno zahteva poročila o stanju na ruskem trgu, hkrati pa ima vse podatke o prodaji zabeležene v svojem sistemu ERP. V prilogi 2 tabele 2 so povzeti načini vstopa in razvoja trga, prepoznana tveganja, načini obvladovanja le-teh, vplivi in odzivi na sankcije ter stopnja centralizacije vseh treh podjetij.

Vsekakor je ruski trg poln posebnosti in ne glede na to, da na prvi pogled zaradi svoje velikosti deluje zelo privlačno, je pred vstopom treba opraviti temeljito analizo. Ruski trg s svojo zapleteno zakonodajo na carinskem področju, področju zaščite intelektualne lastnine, neenakovredno obravnavo tujih podjetij na javnih razpisih, visoko stopnjo korupcije in nejasnimi insolventnimi postopki predstavlja velik izziv. Upoštevati pa je treba tudi kulturološke razlike, jezikovne ovire in usposobljenost lokalne delovne sile, kar je za dve podjetji, ki sta se odločili za vzpostavitev proizvodnje, predstavljalo veliko težav. Iz primerjave podjetij lahko ugotovimo, da se podjetja, kjer Rusija predstavlja strateško pomemben trg, odločijo za strategijo lokalizacije, v kar jih prisilijo predvsem prej omenjeni zapleteni carinski postopki, ki v nasprotnem primeru otežujejo dobave blaga in s tem povzročijo zaostanke skozi celotno verigo vrednosti. Strategija lokalizacije sicer olajša poslovanje, vendar pa se s tem poveča možnost kraje intelektualne lastnine, zato se nobeno izmed podjetij ni odločilo za prenos celotnega oddelka raziskav in razvoja. Ravno tako sta se obe podjetji odločili za sodelovanje z lokalnim partnerjem, ki pozna specifike trga in ima tam že povezave, kar jima je omogočilo hitrejšo rast in obravnavo, ki jo imajo domača podjetja, kar je vsekakor priporočljivo pri velikih naložbah na ruski trg. Če se podjetje odloči za strategijo lokalizacije, je izredno pomembno, da pozna specifike svoje verige vrednosti in je prepričano, da lahko na ruskem trgu najde zanesljive dobavitelje. To je še posebej pomembno, če se podjetje ukvarja s proizvodnjo visokotehnoloških proizvodov.

Vsekakor vstop pa tuj trg prinese veliko tveganja. Rusija s svojo politično nestabilnostjo in spremenljivo valuto vsekakor predstavlja visoko tvegani trg. Pri poslovanju na ruskem trgu lahko podjetje uporablja naravne načine obvladovanja tveganj, kot to počne SEP proizvodnja in storitve, d. o. o., ki svoje rusko podjetje uporablja le za oskrbovanje ruskega trga in posluje le v rubljih skozi celotno nabavno verigo, lahko pa za to uporabijo finančne instrumente, ki

so opisani v magistrski nalogi. Ravno tako priporočam zavarovanje terjatev oziroma plačila vnaprej, če je to le mogoče.

## **SKLEP**

V magistrski nalogi so v prvem delu najprej predstavljene analitične metode notranje analize podjetja in zunanjega okolja, v katerem podjetje posluje. Sledijo jim podrobni opisi glede možnosti vstopa na tuje trge in nato še opis procesov kriznega managementa in možnih načinov obvladovanja kriznih situacij. V drugem delu sledi analiza PESTLE ruskega trga, opis sodelovanja med Slovenijo in Rusijo ter predstavitev strukture izvoza v Rusko federacijo in uvoza v Slovenijo. Temu sledita analiza in primerjava strategij vstopa, razvoja trga in način obvladovanja tveganj treh slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu; SEP Mokronog, Iskratel, d. o. o., in EKWB, d. o. o.

V magistrski nalogi ugotavljam, da načina vstopa na trg in razvoj trga sledita strategiji domačega podjetja in sta zelo odvisna od pomembnosti trga za to podjetje in tudi motivacije za vstop. Obe podjetji, za kateri Rusija predstavlja pomemben trg, sta se odločili, da tam ustanovita novo podjetje, vendar vedno v sodelovanju z domačim partnerjem. Iz tega lahko sklepamo, da ruski trg s svojimi zapletenimi uvoznimi in izvoznimi postopki, preferencialno obravnavo domačih podjetij ter zapleteno zakonodajo sili podjetja v lokalizacijo. Podjetje, kjer Rusija ne predstavlja enega izmed glavnih trgov, se je odločilo za izvoz, vendar se srečuje z veliko težavami z izvoznimi postopki.

Za razvoj trga je pomembno najti strateško ujemanje po celotni verigi vrednosti. Obe podjetji, ki sta se odločili za vstop z ustanovitvijo nove družbe, sta našli lokalne dobavitelje materiala; SEP RUS v celoti posluje z ruskimi dobavitelji materiala, proizvodno opremo pa še vedno nasledi od matičnega podjetja, medtem ko Iskrauraltel še vedno del materiala, ki je razvit v matičnem podjetju, uvaža iz Slovenije. Pri razvoju trga sta se obe podjetji, ki delujeta tam, znašli pred isto težavo – pomanjkanje kakovostne delovne sile in težavna implementacija standardov kakovosti. Podjetji težavo obvladujeta tako, da sami izobražujeta delovno silo, Iskratel, d. o. o., se je odločil celo za sodelovanje z državnimi izobraževalnimi organizacijami in uveljavljanjem svojih standardov kakovosti in strogim nadzorom nad njimi.

Pri obvladovanju tveganj vsa podjetja zaznavajo ista tveganja, vsekakor pa je tisto, ki je na ruskem trgu prevladujoče, valutno tveganje, ki gre z roko v roki z visokim političnim tveganjem. Podjetja to rešujejo s finančnimi instrumenti, zavarovanjem tveganj, zahtevanjem predplačil in poslovanjem v bolj stabilnih valutah tudi na ruskem trgu. Vsa podjetja so se na tveganja odzvala zelo defenzivno, izjema je podjetje Iskratel, d. o. o., ki je sicer zavarovalo svoje terjatve, hkrati pa se je s svojim sodelovanjem na državnih projektih pozicioniralo kot strateško pomemben partner države.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, J. (2009). Expanding Globally with Local Vision: Foreign Market Entry and the Value Chain. *Journal of Business Strategy*, 30(5), 32–39.
2. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R. & Ansoff, R. (2018). *Implanting Strategic Management*. New York: Springer.
3. Arslan, A., Larimo, J. & Dikova, D. (2019). Equity Ownership Strategy in Greenfield Investments: Influences of Host Country Infrastructure and MNE Resources in Emerging Markets. V *The Changing Strategies of International Business* (str. 95–116). Cham: Palgrave Macmillan.
4. Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan management review*, 43(2), 34.
5. Bradley, K. & Moles, P. (2002). Managing Strategic Exchange Rate Exposures: Evidence from UK Firms. *Managerial Finance*, 28(11), 28–42.
6. Business Monitor International. (2018). *Russia Trade and Investment Risk Report*. New York: Fitch Group.
7. Calvelli, A. & Cannavale, C. (2018). *Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges*. New York: Springer.
8. Canton, H. (2021). *United Nations Conference on Trade and Development*. London: Routledge.
9. Central Intelligence Agency – CIA. (2021). *Country Report: Russia*. Pridobljeno 12. oktobra 2021 iz <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/russia/>
10. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Zvobgo, G. (2011). *International Marketing*. South-Western: Cengage Learning.
11. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dandira, M. (2011). Involvement of Implementers: Missing Element in Strategy Formulation. *Business Strategy Series*, 12(1), 30–34.
13. Darling, J. R. (1994). Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(8), 3–8.
14. Devlin, E. S. (2006). *Crisis Management Planning and Execution*. Boca Raton: CRC Press.
15. Dubrovski, D. & Ježovnik, A. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
16. EKWB, d. o. o. (2012). *Letno poročilo EKWB, d. o. o.* (interno gradivo). Komenda: EKWB, d. o. o.
17. EKWB, d. o. o. (2013). *Letno poročilo EKWB, d. o. o.* (interno gradivo). Komenda: EKWB, d. o. o.
18. EKWB, d. o. o. (2014). *Letno poročilo EKWB, d. o. o.* (interno gradivo). Komenda: EKWB, d. o. o.
19. EKWB, d. o. o. (2015). *Letno poročilo EKWB, d. o. o.* (interno gradivo). Komenda: EKWB, d. o. o.



20. EKWB, d. o. o. (2016). *Letno poročilo EKWB, d. o. o.* (interno gradivo). Komenda: EKWB, d. o. o.
21. EKWB, d. o. o. (2017). *Letno poročilo EKWB, d. o. o.* (interno gradivo). Komenda: EKWB, d. o. o.
22. EKWB, d. o. o. (2018). *Letno poročilo EKWB, d. o. o.* (interno gradivo). Komenda: EKWB, d. o. o.
23. EKWB, d. o. o. (2019). *Letno poročilo EKWB, d. o. o.* (interno gradivo). Komenda: EKWB, d. o. o.
24. EKWB, d. o. o. (2020). *Letno poročilo EKWB, d. o. o.* (interno gradivo). Komenda: EKWB, d. o. o.
25. Erel, I., Liao, R. C. & Weisbach, M. S. (2012). Determinants of Cross-border Mergers and Acquisitions. *The Journal of Finance*, 67(3), 1045–1082.
26. European Central Bank. (2021). *Russian Rouble (RUB)*. Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz [https://www.ecb.europa.eu/stats/policy\\_and\\_exchange\\_rates/euro\\_reference\\_exchange\\_rates/html/eurofxref-graph-rub.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-rub.en.html)
27. European Commission. (2021). *Access to Markets and Trade Barriers: Russia Country Profile*. Pridobljeno 12. oktobra 2021 iz <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/barriers/results?isSps=false&countries=RU>
28. European Parliament. (2015). *Russia as an International Player*. Pridobljeno 12. oktobra 2021 iz [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2015/545719/EPRS\\_ATA\(2015\)545](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2015/545719/EPRS_ATA(2015)545)
29. Federal State Statistics Service. (2021a). *Labor Market, Employment, and Salaries*. Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz <https://eng.rosstat.gov.ru/labour>
30. Federal State Statistics Service. (2021b). *Education*. Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz <https://eng.rosstat.gov.ru/education>
31. Galpin, T. J. (2014). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level*. Hoboken: John Wiley & Sons.
32. Ghantous, N. & Das, S. S. (2018). International Franchising and Performance: a Resource-based Perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(8), 744–763.
33. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Hoboken: John Wiley & Sons.
34. Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. South-Western: Cengage Learning.
35. Iskratel, d. o. o. (2012a). *Konsolidirano Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
36. Iskratel, d. o. o. (2012b). *Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o. Kranj: Iskratel, d. o. o.
37. Iskratel, d. o. o. (2013a). *Konsolidirano Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
38. Iskratel, d. o. o. (2013b). *Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* Kranj: Iskratel, d. o. o.

39. Iskratel, d. o. o. (2014a). *Konsolidirano Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
40. Iskratel, d. o. o. (2014b). *Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
41. Iskratel, d. o. o. (2015a). *Konsolidirano Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
42. Iskratel, d. o. o. (2015b). *Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
43. Iskratel, d. o. o. (2016a). *Konsolidirano Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
44. Iskratel, d. o. o. (2016b). *Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
45. Iskratel, d. o. o. (2017a). *Konsolidirano Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
46. Iskratel, d. o. o. (2017b). *Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
47. Iskratel, d. o. o. (2018a). *Konsolidirano Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
48. Iskratel, d. o. o. (2018b). *Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
49. Iskratel, d. o. o. (2019a). *Konsolidirano Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
50. Iskratel, d. o. o. (2019b). *Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
51. Iskratel, d. o. o. (2020a). *Konsolidirano Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
52. Iskratel, d. o. o. (2020b). *Letno poročilo družbe Iskratel, d. o. o.* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d. o. o.
53. Juncos, A. E. & Pomorska, K. (2021). The EU's Response to the Ukraine Crisis. V *The Palgrave Handbook of EU Crises* (str. 553–568). Cham: Palgrave Macmillan.
54. Kanet, R. E. (2019). Russian Strategic Culture, Domestic Politics and Cold War 2.0. *European Politics & Society*, 20(2), 190–206.
55. Knott, P. J. (2015). Does VRIO Help Managers Evaluate a Firm's Resources? *Management Decision*, 53(8), 1806–1822.
56. Kopelev S. (2020, 29. december). Russia's Environmental Disasters in 2020. *The Moscow Times*. Pridobljeno 12. oktobra 2021 iz <https://www.themoscowtimes.com/2020/12/29/russias-environmental-disasters-in-2020-a72508>
57. Lasserre, P. (2002). *Global Strategic Management*. London: Macmillan International Higher Education.
58. Laufs, K. & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109–1126.

59. Levi, R., Perakis, G., Shi, C. & Sun, W. (2020). Strategic Capacity Planning Problems in Revenue-Sharing Joint Ventures. *Production and Operations Management*, 29(3), 664–687.
60. Lindeberg, M. & Mörndal, S. (2002). *Managing Political Risk: a Contextual Approach*. Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:17037/FULLTEXT01.pdf>
61. McPhee, W. & Wheeler, D. (2006). Making the Case for the Added-value Chain. *Strategy & Leadership*, 34(4), 39–46.
62. Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London: Pearson.
63. Ministrstvo za ekologijo Ruske federacije. (2019). *Plan meroprijatij po realizaciji strategij ekoloških bezpoasnosti Rossijskoj federaciji do 2025 goda*. Pridobljeno 29. oktobra iz <http://static.government.ru/media/files/8JZnJITgyjhYA9AyYoDVKBmD9jLi8yGK.pdf>
64. Mitroff, I. I., Shrivastava, P. & Udwadia, F. E. (1987). Effective Crisis Management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283–292.
65. Petrov, S. (2017, 8. februar). *Največji slovenski izvozniki na ruski trg: to so njihovi letošnji načrti!* Pridobljeno 29. oktobra iz <https://izvozniki.finance.si/8853882/Najvecji-slovenski-izvozniki-na-ruski-trg-to-so-njihovi-letosnji-nacrti?cctest&>
66. Popkova, E. G., Bogoviz, A. V. & Ragulina, J. V. (2018). Technological Parks, “Green Economy,” and Sustainable Development in Russia. V *Exploring the Future of Russia's Economy and Markets* (str. 61–63). Bingley: Emerald Publishing Limited.
67. Porenta, J. (2019, 15. junij). *Nekatera slovenska podjetja imamo v Rusiji že kar za svoja*. Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz <https://www.delo.si/novice/slovenija/nekatera-slovenska-podjetja-imamo-v-rusiji-ze-kar-za-svoja/>
68. Pümpin, C., Prange, J., Andoljšek, E. & Jevšenak, L. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
69. Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of McKinsey. *Global Journal of Management And Business Research*, 5(5), 43–55.
70. Reading, C. (2002). *Strategic Business Planning: a Dynamic System for Improving Performance & Competitive Advantage*. London: Kogan Page Publishers.
71. Rothaermel, F T. (2017). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Education.
72. Rusprofile. (2021a). *OOO SEPRUS*. Pridobljeno 15. julija 2021 iz <https://www.rusprofile.ru/id/4211495>
73. Rusprofile. (2021b). *ZAO Iskrauraltel*. Pridobljeno 15. julija 2021 iz <https://www.rusprofile.ru/id/4211495>
74. Rutland, P. (2014). The Impact of Sanctions on Russia. *Russian Analytical Digest*, 157(1), 1–8.
75. Sakwa, R. (2020). *Russian Politics and Society* (3. izd.). London: Routledge.
76. Scarborough, N. M. & Cornwall, J. R. (2011). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. London: Pearson.

77. Schlumbohm, M., Staffa, V., Zeppernick, M. & Franken, J. (2020). *Statista Country Report: Russia*. New York: Statista.
78. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2012). *Letno poročilo SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.* (interno gradivo). Mokronog: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.
79. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2013). *Letno poročilo SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.* (interno gradivo). Mokronog: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.
80. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2014). *Letno poročilo SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.* (interno gradivo). Mokronog: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.
81. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2015). *Letno poročilo SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.* (interno gradivo). Mokronog: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.
82. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2016). *Letno poročilo SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.* (interno gradivo). Mokronog: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.
83. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2017). *Letno poročilo SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.* (interno gradivo). Mokronog: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.
84. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2018). *Letno poročilo SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.* (interno gradivo). Mokronog: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.
85. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2019). *Letno poročilo SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.* (interno gradivo). Mokronog: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.
86. SEP proizvodnja in storitve, d. o. o. (2020). *Letno poročilo SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.* (interno gradivo). Mokronog: SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.
87. Sherman, A. (2011). *Franchising and Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*. New York: Amacom.
88. Sibirskaya, E. V., Oveshnikova, L. V., Bezrukov, A. V., Pasyukova, O. M. & Slepokurova, Y. I. (2019). Russia Toward a High-tech Development Model. V *Tech, Smart Cities, and Regional Development in Contemporary Russia* (str. 16–18). Bingley: Emerald Publishing Limited.
89. Skvortsova, T. A., Mosiyenko, T. A., Fedorenko, Y. V. & Dzyuba, L. M. (2018). Formation and Development of the Legal Regulation of Foreign Investments in Russia. *European Research Studies*, 21, 432–442.
90. Slatter, S. S. P. & Lovett, D. (1999). *Corporate recovery: Managing companies in distress*. Pennsylvania: Beard Books.
91. Slovenska tiskovna agencija. (2021, 18. januar). *Sodišče Navalnemu odredilo trideset dni pripora*. Pridobljeno 12. oktobra 2021 iz <https://www.delo.si/novice/slovenija/sodisce-navalnemu-odredilo-trideset-dni-pripora/>
92. Sroufe, R. P. (2018). *Index', Integrated Management*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
93. Statista. (2021a). *Russia: Gross Domestic Product (GDP) in Current Prices from 1996 to 2026*. Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz <https://www.statista.com/statistics/263772/gross-domestic-product-gdp-in-russia/>
94. Statista. (2021b). *Russia: Gross Domestic Product (GDP) in Current Prices from 1996 to 2026*. Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz <https://www.statista.com/statistics/263712/unemployment-in-russia/>

95. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2021a). *Blagovna menjava po ekonomskih klasifikacijah*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
96. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2021b). *Ekonomski odnosi s tujino*. Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl/Podrocja/Index/162/ekonomski-odnosi-s-tujino>
97. Ting, W. (1988). *Multinational Risk Assessment and Management*. Westport: Green Press Inc.
98. Verbeke, A. (2013). *International Business Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.
99. Wang, W. (2015). Impact of Western Sanctions on Russia in the Ukraine Crisis. *Journal of Politics and Law*, 8(2), 63–82.
100. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2017). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
101. Wilkinson, T. J. & Kannan, V. R. (2013). *Strategic Management in the 21st Century*. Westport CT: Praeger Publishers.



## **PRILOGE**





## Priloga 1: Strategije globalnega pozicioniranja

Tabela 1: Strategije globalnega pozicioniranja

Zadovoljevanje potreb ožje skupine potrošnikov				Zadovoljevanje potreb širše skupine potrošnikov			
Standardizacija		Prilagodljivost		Standardizacija		Prilagodljivost	
Diferenciacija	Stroškovni vodja	Diferenciacija	Stroškovni vodja	Diferenciacija	Stroškovni vodja	Diferenciacija	Stroškovni vodja
standardizirana diferenciacija za zadovoljevanje zahtevnejših kupcev	stroškovno učinkovita standardizacija za zadovoljevanje potreb ožje skupine potrošnikov	prilagodljiva strategija za zadovoljevanje ožje skupine potrošnikov	stroškovno učinkovita prilagodljiva strategija	standardizacija in diferenciacija za zadovoljevanje potreb širše skupine potrošnikov	stroškovno učinkovita standardizacija in diferenciacija	prilagodljiva diferenciacija	prilagodljiv stroškovni vodja
Intel, Swatch	Acer	McDonalds	Carrefour	Sony	Matsushita/Panasonic	Unilever, P&G, Philips	Electrolux

*Prيرهeno po Lasserre (2002).*

## Priloga 2: Povzetek strategij slovenskih podjetij

Tabela 2: Povzetek strategij slovenskih podjetij

Element strategije na ruskem trgu	SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.	Iskratel, d. o. o.	EKWB, d. o. o.
Vstop na trg	skupna vlaganja z domačim partnerjem	predstavništvo, nato skupna vlaganja z domačim partnerjem	neposreden izvoz in predstavnik v Rusiji
Razvoj trga	oskrbovanje ruskega trga in že poznanih partnerjev, ki tam delujejo z novoustanovljenim podjetjem, iskanje dobaviteljev surovin in optimizacija stroškov, osredotočanje na strateško ujemanje predvsem z dobavitelji, iskanje novih partnerjev in sodelovanje z ruskimi podjetji	razdelitev ruskega trga skladno z administrativno razdelitvijo države, ustanovitev podjetja za lažje sodelovanje na javnih razpisih, sodelovanje z vsemi pomembnejšimi državnimi in zasebnimi podjetji, konkuriranje tako s ceno kot prilagodljivostjo tehnoloških rešitev ter boljšo odzivnostjo na potrebe trga; usposabljanje delovne sile z ustanovitvijo svoje akademije in programerskega podjetja	pozicioniranje kot luksuzna znamka vodnega hlajenja za računalnike brez prilagajanja cenovne politike; gradnja blagovne znamke na podlagi kakovosti, inovativnosti in vodilnega proizvajalca na trgu
Prepoznana tveganja	kreditna, likvidnostna, valutna, obrestna, povezana z nabavno verigo, naravna tveganja	finančna, valutna, tveganja delovanja, zunanja tveganja (celotno regijo opisujejo kot tvegano), operativna tveganja, kraja intelektualne lastnine, kadrovska tveganja	finančna, poslovna, operativna
Vpliv sankcij	plačilna nesposobnost partnerjev, zmanjšanje vrednosti naložbe, zmanjšanje denarnih tokov, preračunanih v EUR	plačilna nesposobnost partnerjev, zapadle terjatve, zmanjšanje projektov, zmanjšanje denarnih tokov, manjša vrednost prodaje v evrih, oteženo operativno poslovanje, oteženi carinski postopki	povišanje cen izdelkov, preračunanih v rublje, otežen uvoz v Rusijo, manjša kupna moč končnih potrošnikov zmanjšuje povpraševanje s strani poslovnih partnerjev.

se nadaljuje

Tabela 2: Povzetek strategij slovenskih podjetij (nad.)

<b>Element strategije na ruskem trgu</b>	<b>SEP proizvodnja in storitve, d. o. o.</b>	<b>Iskratel, d. o. o.</b>	<b>EKWB, d. o. o.</b>
Obvladovanje tveganj in odziv na sankcije	iskanje lokalnih dobaviteljev, večja stopnja lokalizacije, strožji nadzor nad plačilno sposobnostjo partnerjev, zavarovanje tveganj	diverzifikacija in osredotočanje na druge trge, valutne klavzule in forward contracts, prestrukturiranje dolga partnerjev, omogočanje financiranja projektov, zavarovanje tveganj	zavarovanje tveganj, predplačila vseh ruskih naročil, ne poslujejo v rubljah
Stopnja centralizacije	visoka: odločitve o projektih in nadzor nad njimi se prinašajo v matični družbi, ravno tako matično podjetje zahteva redna poročila o poslovanju	srednja: novoustanovljeno podjetje načeloma posluje samostojno, vendar matično podjetje zahteva, da je tam vsaj en slovenski predstavnik, slovensko podjetje redno spremlja poslovanje in je prisotno pri vseh odločitvah, ki zadevajo projekte, ki so vredni več kot 50.000 evrov	/

Vir: lastno delo.