

Ali naj začnemo prodajati na tvegane trgu?

Bojan Ivanc, Analitike GZS

Izziv za poslovodstvo: »V naši družbi se lotevamo vstopa na nov trg zelo strateško, zato smo izkoristili več informacijskih kanalov, kot so gospodarska diplomacija, dogodki mreženja Centra za mednarodno poslovanje pri GZS in obiski pomembnih sejmov. S preučevanjem smo se ukvarjali zadnja tri leta in temu namenili 5.000 ur dela. Ocenili smo, da je trg za nas dobičkonosen, če bo valutno razmerje ostalo nespremenjeno. Pri tem smo upoštevali, da je evro v zadnjem letu izgubil tretjino vrednosti, zato ne more več veliko pasti.«

Odgovor: Vaš način iskanja novega trga je pravilen, saj ste si za vse faze preučevanja vzeli veliko časa. Veliko podjetij namreč dela napako, da analizam ne namenijo zadosti časa. Prav je tudi, da del analize trga prepustite tretji stranki, saj lahko ekipa, ki se loteva raziskovanja določenega trga, podleže nekaterim vedenjskim vzorcem. Tako začne sčasoma iskati potrditve za vstop na trg in presojo o tveganjih z manjšo mero kritičnosti.

Variabilna nagrada

Zato je tudi smiselno, da se za notranjo ekipo oblikujejo spodbude, ki jim v primeru dobičkonosnega poslovanja na določenem trgu v obdobju treh do petih let omogoča izplačilo večjega variabilnega dela pri plači ali morda druge oblike nagrajevanja, kot je izobraževanje na priznani šoli. Stroškov raziskovanja trga (notranjih ali zunanjih) ne smete upoštevati pri izračunu ekonomike vstopa na trg, saj spadajo v del potopljenih stroškov (sunk costs). Na ta način imate kot podjetje iskreno pobudo, da se o vstopu na trg odločate na podlagi izsledkov analize. Tudi odložitve vstopa je povsem legitimen scenarij, saj je izguba denarnih tokov najhujša za podjetje.

Nekoliko preseneča vaša ocena, da je trg dobičkonosen, če bo valutno razmerje ostalo nespremenjeno. Predvidevam, da je učinek valutnega nihanja na dobičkonosnost velik, saj imate stroške predvsem v evrih, prihodke pa v lokalni valuti, ki je po vaših navedbah v zadnjem obdobju precej izgubila.

Večje tveganje, višja cena

Za lažjo predstavo vzemimo, da je to Rusija. Pri oceni bodoče dobičkonosnosti je treba upoštevati tudi tveganje države in valute. Z drugimi besedami: nepredvidljivost je treba do določene mere vključiti v ceno končnega izdelka, ki je zato višja. V nasprotnem primeru se namreč nizka dobičkonosnost v dobrih letih sprevrže v visoko izgubo v slabih.

Partner, s katerim sodelujete, vam lahko ponudi dobro odkupno ceno, vendar je zaradi lokalnih tveganj tudi on tvegan partner. V primeru Rusije je strošek zavarovanja valutnih gibanj relativno visok, zato je smiselno v večji meri zahtevati plačila kupcev v dolarjih, na datum računa ali pa plačevati večji del stroškov v lokalni valuti (naravni ščit). Do katere mere je to možno, veste zgolj sami.

Zavestno tveganje

Na drugi strani se strateško lahko odločite za nakup poslovnih prostorov zaradi njihove nizke cene v evrih in izkoristite umik nekaterih zahodnih družb iz Rusije. V tem primeru se zavestno izpostavljate tveganjem, zaradi katerih se drugi umikajo, in sicer z jasno vizijo, da si zgradite tržni delež v času lokalne krize. V primeru višje prodajne cene lahko zavestno sprejmete daljše plačilne roke ruskih kupcev, pri čemer je odločitev odvisna od vaše sposobnosti pridobivanja poceni dolžniških virov v Sloveniji, s katerimi financirate svoj obratni kapital v Rusiji.

Na tveganih trgih je tako predvsem pomembno sodelovati z dovolj velikimi partnerji z dobro boniteto, saj je neplačana dobava najdražja. Pri izračunu profitabilnosti pa vseeno na dolgi rok upoštevajte določene pribitke na prodajno ceno, ki naj odražajo valutno in državno tveganje. [gg](#)



Foto: Tadej Kreft

Na tveganih trgih je predvsem pomembno sodelovati z dovolj velikimi partnerji z dobro boniteto.



O padcu optimizma v razvitih državah si lahko preberete v novih **Tekočih ekonomskih gibanjih**, april 2016. Optimizem vodstvenih kadrov o globalni ekonomiji v 2016 se je znižal, medtem ko so ugodna pričakovanja za svoje družbe ohranili. Pozitivni pogledi menedžerjev v razvitih državah so se precej bolj znižali kot pri tistih v državah v razvoju, po ravni optimizma pa so si podobni.