

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STRATEGIJA VSTOPA ALPINE, D.O.O. NA RUSKI TRG

Ljubljana, november 2011

JANA BRENCE

IZJAVA

Študentka Jana Brence izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OBLIKE VSTOPA NA TUJI TRG.....	2
1.1 Izvozne oblike.....	2
1.2 Pogodbene oblike	3
1.3 Investicijske ali naložbene oblike.....	4
2 OSNOVNI PODATKI O RUSIJI	4
2.1 PEST analiza.....	5
2.1.1 Politično - pravno okolje Rusije.....	5
2.1.2 Ekonomsko okolje.....	6
2.1.3 Socialno – demografsko - fizično okolje.....	8
2.1.4 Tehnološko okolje	9
2.2 Blagovna menjava med Slovenijo in Rusijo.....	10
3 KRATEK OPIS PODJETJA ALPINA	11
3.1 Dejavnost in splošni podatki podjetja.....	11
3.2 Vizija, Poslanstvo in Cilj podjetja	11
3.3 Sedanja vstopna strategija Alpine na ruski trg	12
4 SWOT ANALIZA.....	12
5 TRŽENJSKA STRATEGIJA (8P).....	13
5.1 Izdelek (<i>product</i>)	13
5.2 Cena (<i>price</i>)	14
5.3 Prodajne poti (<i>place</i>)	15
5.4 Tržno komuniciranje (<i>promotion</i>)	16
5.4.1 Oglaševanje.....	16
5.4.2 Pospeševanje prodaje	17
5.4.3 Odnosi z javnostmi in publiciteta	17
5.4.4 Osebna prodaja.....	18
5.5 Ljudje.....	18
5.6 Fizični dokazi	18
5.7 Kakovost in produktivnost.....	18
5.8 Procesi in postopki.....	19
6 RAZISKOVALNI DEL NALOGE	19
6.1 Opis metodologije.....	19

6.2	Opredelitev ciljev raziskave	19
6.3	Raziskovalna vprašanja	20
	SKLEP	24
	LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prikaz izbranih makroekonomskih kazalnikov od leta 2005 do leta 2011</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 2: Število prebivalcev v Rusiji od leta 2005 do 2011</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 3: SWOT analiza Alpine na ruskem trgu.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 4: Pomembnost posameznih dejavnikov pri izbiri oblike vstopa na ruski trg.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 5: Tržna vrednost obutve v Evropi od leta 2005 do 2014 v milijonih.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabela 6: Tržna vrednost obutve v Rusiji od leta 2005 do 2014 v milijonih</i>	<i>4</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Zbirna slika razgovorov.....</i>	<i>24</i>
<i>Slika 2: Vrednost ruskega izvoza in uvoza s Slovenijo med leti 2004 – 2010 v 1.000 EUR</i>	<i>3</i>
<i>Slika 3: Primerjava rasti tržne vrednosti obutve med Rusijo in Evropo.....</i>	<i>5</i>
<i>Slika 4: Razmerje med prodano brizgano in lepljeno obutvijo v Rusijo med leti 2007 do 2010 po sezonah jesen-zima in pomlad-poletje.....</i>	<i>5</i>

UVOD

Podjetja morajo vedno dobro skrbeti za svoje kupce, biti pa morajo tudi na preži in iskati nove, tudi na tujih trgih. Slovenska podjetja morajo prav zaradi majhnega domačega trga izvažati čim več v tujino. Rusija je tržno velika in privlačna država, kjer bi Alpina lahko imela več naročil in posledično več izvozov višjih vrednosti. Alpina, d.o.o. (v nadaljevanju Alpina) ima v proizvodnem programu športno in modno obutev, jaz se v diplomski nalogi osredotočam na izvoz modne obutve na ruski trg.

Namen diplomskega dela je analizirati in ugotoviti, katera oblika vstopa je za Alpino najprimernejša za vstop na ruski trg, za povečanje vrednosti naročil. Predstavljam teoretična izhodišča ob vstopu Alpine na ruski trg in trženjske razmere omenjene države. Rusija je za Alpino zelo velik in zanimiv trg, zato sem se odločila, da jo raziščem.

Cilj diplomske naloge je spoznati Rusijo z več vidikov in ugotoviti, ali je trenutna oblika vstopa na ruski trg je za Alpino najprimernejša, ali Alpina proizvaja izdelke, ki so za ruski trg zanimivi, kolikšen je njen cilj poslovanja z Rusijo v prihodnosti, ugotoviti ali ima Alpina dovolj izobražen kader in dobro organizirano vodstvo za poslovanje z Rusijo, ter koliko je zapletena odprema v Rusijo z vidika dokumentacije.

V prvem poglavju teoretično predstavljam izvozno, pogodbeno in investicijsko obliko strategije vstopa podjetja na tuj trg. V naslednjem poglavju predstavljam Rusijo. Najprej nekaj osnovnih podatkov, potem pa sledi opis političnega, ekonomskega, socialno-demografsko-fizičnega ter tehnološkega stanja v državi. V tem poglavju tudi prikazujem, kolikšna je blagovna menjava med Slovenijo in Rusijo nekaj zadnjih let, ter kakšen trend se kaže v prihodnosti. V tretjem poglavju sledi kratek opis Alpine, nekaj osnovnih podatkov o podjetju in njenem poslovanju, dejavnost, vizija, poslanstvo, cilji podjetja ter sedanja strategija Alpine v Rusiji. V četrtem poglavju pa prikazujem SWOT analizo Alpine na Ruski trg, kjer predstavljam prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Sledi ji peto poglavje analize trženjskega spleta, kjer je opisan trženjski splet 8P podjetja Alpina. Zadnji del je raziskovalni del naloge, kjer najprej postavljam raziskovalna vprašanja, nato pa jih glede na raziskavo v sklepu potrdim ali ovržem.

Raziskovalni pristop, ki ga pri diplomski nalogi uporabljam je poglobljeni intervju z zaposlenimi v Alpini. Na podlagi teh razgovorov, ter internih podatkov lahko ocenim dejansko stanje v podjetju. Tako ugotavljam, kakšna oblika vstopa bi bila najprimernejša glede na politični, gospodarski, tehnološki in sociološki sistem ruskega trga. Sledi zaključek, kjer povzamem najpomembnejše ugotovitve.

1 OBLIKE VSTOPA NA TUJI TRG

Podjetje se za obliko vstopa odloča na podlagi več dejavnikov. Stopnje tveganja ter nadzora so si različne. Eden izmed dejavnikov vstopa na tuji trg tudi je enostavnost, katero omogoča internet. Manjšim podjetjem internet omogoča poceni rešitve vstopa na tuj trg, brez soočenja s tradicionalnimi vstopnimi ovirami. Tri ovire so: 1. psihološka ovira, kjer internet omogoča večjo razgledanost in mednarodno zavedanje; 2. administracija, katera je s pomočjo interneta močno poenostavljena. Tu sta mišljena predvsem elektronski prenos dokumentov ter elektronsko plačevanje; 3. organizacijska ovira, kjer internet omogoča brezplačno raziskavo trga in dostop do potrebnih podatkov, dvigne nivo znanja, in posledično zniža odvisnost podjetja od tradicionalnih posrednikov (Moen, Gavlen & Endersen, 2004). Poznamo naslednje vstopne oblike:

1.1 Izvozne oblike

O izvoznih oblikah vstopa na trg govorimo takrat, kadar je proizvod narejen na domačem trgu in je izvožen v tujo državo. Če občasni posli postanejo bolj redni in ustaljeni, pa lahko govorimo tudi o začetni obliki internacionalizacije podjetja (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 56). Pri izvoznih oblikah velja, da so to najenostavnejše oblike vstopa na tuje trge. Te ne zahtevajo visokih vlaganj podjetja, visoke angažiranosti ter potrebnega znanja in izkušenj. Za podjetje to lahko pomeni visoko stopnjo internacionalizacije kljub svoji enostavnosti. Pri izvoznih oblikah je stopnja nadzora nizka, tveganje je majhno, in imamo visoko fleksibilnost (Deresky, 2006, str. 237, 241). Poznamo tri vrste izvoznih oblik.

Neposredni izvoz je najenostavnejša oblika, ker predstavlja neposreden stik med prodajalcem proizvoda s prvim posrednikom oz. s končnim uporabnikom, najpogosteje preko zastopnikov ali distributerjev. Zastopniki običajno poslujejo v imenu in za račun podjetja, ki ga je pooblastilo za prodajo na določenem območju. Običajno so plačani s provizijo, ki je določena v procentih od vrednosti prodaje na območju, za katerega je zadolžen. Distributerji pa, za razliko od zastopnikov, poslujejo v svojem imenu in za svoj račun in od podjetja ne dobijo provizije.

Posredni izvoz pomeni, da proizvajalec ni v neposrednem stiku s končnim uporabnikom izdelkov ali storitev, zato slabše pozna njegove želje in zahteve (Hrastelj, 1990, str. 60). Primeri posrednega izvoza so oprtni izvoz, komisionar (ta sklepa posle v svojem imenu a za tuj račun), izvozni posrednik (kupi in prodaja blago v svojem imenu in za svoj račun), razne izvozne trgovske družbe, izvozna združenja ter ostale oblike.

Kooperativni izvoz vključuje sporazume o sodelovanju z drugimi podjetji (izvozno-trženjske družbe) v zvezi z izvajanjem aktivnosti izvoza (Hollensen, 2004, str. 293). Te izvozno-trženjske družbe pomagajo opravljati vse izvozne dejavnosti in posle mednarodnega poslovanja predvsem manjšim podjetjem, ki sama nimajo zadosti virov oz. izkušenj za vstop na tuji trg (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

1.2 Pogodbene oblike

Pogodbena oblika izvoza pomeni, da namesto da bi izvažali proizvode, preselimo na tuj trg kar proizvodnjo, procese ali znanja glede njihovega nastanka. S tem približamo ponudbo kupcem oz. odjemalcem na izbranem trgu. Pogodbene oblike so najpogostejše oblike vstopov na tuje trge, vendar pod pogojem sodelovanja s kredibilnimi partnerji (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 60). Razlogi, da so podjetja pripravljena pogodbeno vstopati na izbrane trge so, da podjetja skušajo biti čim bliže kupcem, zmanjšati želijo stroške proizvodnje, transporta in tržnih poti, biti na trgu prisotna kot domači proizvajalec ter s tem pridobiti nekatere ugodnosti, ki jih ponuja država. V nadaljevanju predstavljam najbolj pogoste pogodbene oblike vstopov.

Licenčno poslovanje je dogovor, kjer da dajalec licence prejemniku licence zaščitene pravice, ki imajo zanj vrednost, v zameno za določeno plačilo licence – licenčnino. Dajalec licence lahko ponudi pravico do uporabe patenta za proizvod ali proces, znanja, lahko da trženjski ali tehnični nasvet ali pomoč ter trgovinsko znamko ali ime. Z uporabo licenčnega poslovanja lahko podjetje vstopi na trg brez večjih investicij (Hollensen, 2004, str. 311).

Franšizing je bolj celovita oblika podelitve licence. Po opredelitvi gre za poslovno pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank, ki so vključene v poslovni sistem, v katerem franšizor podeli franšiziju standardno enoto izdelka ali storitve, kar je v skladu z znamko, obenem pa posreduje sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev. Z drugimi besedami: posreduje franšizinski splet, ki obsega zlasti načrte, opremo, šolanje, organizacijska znanja, komunikacije itd. Franšizij pa priskrbi kapital ter tržna poznanstva in se osebno angažira pri vodenju svojega podjetja, obenem pa praviloma pridobi izključne pravice na dogovorjenem območju (Hrastelj, 2001, str. 329).

Pogodbena proizvodnja pomeni, da podjetje lokalne proizvajalce na tujem trgu pooblasti, da izdelujejo njegov izdelek za njihov domači trg. Manj nadzora nad potekom proizvodnje in posledično tveganje za izgubo dobička podjetja v primeru, da proizvajalci niso uspešni, pa je problem pri tej obliki vstopa na tuj trg (Potočnik, 2002, str. 464). Proizvodnja poteka na tujem trgu, vse ostale poslovne funkcije (R&R, trženje, prodaje itd) pa izvaja dajalec pogodbe sam.

Skupna vlaganja predstavljajo partnerstvo med dvema ali več podjetji. Partnerji so razpršeni po celem svetu, kar lahko oteži upravljanje take organizacije, vendar ta oblika vstopa na tuj trg omogoča podjetju vstop z nižjim obsegom investiranega kapitala, pri čemer pa ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga. Tu je sam vstop na trg hitrejši in prilagodljivejši (Makovec Brenčič et al., 2006, str 69).

Strateške zveze pomenijo (običajno dolgoročno) sodelovanje dveh ali več podjetij za doseganje skupnih ciljev z nekapitalsko obliko skupnih vlaganj. Ta podjetja razvijejo skupno dolgoročno strategijo z namenom biti cenovni vodja in prevzeti vodilni položaj ali izvajati strategijo diferenciacije ali kombinacija obeh (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 71).

1.3 Investicijske ali naložbene oblike

Pri investicijski oz. naložbeni obliki vstopa je značilno, da podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu, torej je to najzahtevnejša in najvišja oblika vstopa. Podjetje lahko neposredno vlaga v tujino v obliki investicije od začetka, ali pa v obliki nakupa ali prevzema. V nekaterih prevzemnih primerih management prevzetega podjetja uspešno prenese izkušnje in znanja iz lokalnega trga prevzemnemu podjetju. Pri prevzemnih podjetjih je najpogostejši vzrok za neuspeh napačen odnos med investitorjem in managementom podjetja. Tem in še nekaterim težavam, ki se pokažejo pri prevzemih, se podjetje izogne z neposrednim vložkom v izgradnjo proizvodnega obrata v tujini (Hollensen, 2001, str. 302). Poznamo naslednje tipične oblike investicijskih oblik vstopa.

Prodajni zastopniki oz. distributerji so običajno locirani na enem trgu, največkrat na domačem, in potujejo na druge trge, da iščejo naročila. Prodajni zastopnik je lahko zaposlen v domačem podjetju in v tem primeru ima podjetje nad njim bistveno večjo kontrolo, kot če gre za prodajnega zastopnika oziroma distributerja, ki dela v svojem imenu in za svoj račun. Naloga prodajnega zastopnika je iskanje in sklepanje naročil, predvsem z večjimi odjemalci, ter omogočati stik med kupci in proizvajalci (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 73).

Rezidenčni prodajni zastopnik ali prodajne podružnice ali lastne prodajne enote na tujem pomenijo, da bi bila prodaja v celoti prenesena na tuj trg. To omogoča podjetju, da se bistveno bolj približa kupcu, vendar pa mora upoštevati način sklepanja poslov ter naravo izdelka.

Lastna prodajna in proizvodna enota na tujem, ima vse značilnosti prodajne enote na tujem, kateri dodamo še proizvodno funkcijo. Predstavlja najbolj tvegano, obvezujočo in najrazvitejšo obliko vstopa. Vstop v tej obliki bi moral biti dolgoročno naravnan, saj so investicije v lastne prodajalne in proizvodne enote lahko zelo obsežne. Prednosti, ki jih taka oblika vstopa za podjetje prinaša so: pridobitev novih poslov, prihrank stroškov, razvijanje tesnejših stikov z lokalnimi oblastmi, porabniki in dobavitelji ter boljša podoba v javnosti.

2 OSNOVNI PODATKI O RUSIJI

Ruska federacija je čezcelinska država, ki obsega velik del severnega dela Azije. S svojo površino je največja država na svetu, po številu prebivalcev pa je Rusija deveta na svetu. Rusija je polpredsedniška zvezna republika, s trenutnim predsednikom Dimitrijem Medvedjevem. Njeno glavno mesto je Moskva, uradni jezik je ruščina, valuta pa rubelj (Rusija, 2011). Rusija ima ogromno naravnih bogastev, saj je svetovni vodilni proizvajalec zemeljskega plina, drugi največji proizvajalec nafte, in eden vodilnih proizvajalcev in izvoznikov diamantov, niklja in platine. V storitvenem sektorju pa so najpomembnejši transport, komunikacije in trgovinski sektor (Predstavitev države, 2011).

2.1 PEST analiza

Ob nastopih na tuj trg ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je pomembna analiza okolja, v katerega vstopa, saj gre za nepoznavanje ali delno poznavanja novega okolja. Spoznavanje dejstev o novem trgu nam služi kot podlaga za odločanje, kje razširiti poslovanje ali na kateri trg vstopiti. V nadaljevanju diplomske naloge sledi PEST analiza Ruskega okolja.

2.1.1 Politično - pravno okolje Rusije

Marca 2000 je na predsedniških volitvah v ruski federaciji zmagal Vladimir Putin. Od takrat so se začela graditi strateška partnerstva z Evropsko unijo, zvezo NATO, in drugimi pomembnimi mednarodnimi in regionalnimi organizacijami (Colnar Leskovšek, 2003, str. 10). Leta 2004 je kabinet predsednika Putina odobril podpis Kjotskega sporazuma, ki skuša omejiti emisije toplogrednih plinov po vsem svetu (Russia Country Review, 2007, str. 28). Povečanje domačega povpraševanja, potrošnje in naložb je pripomoglo k gospodarski rasti, posledično se je izboljšal tudi življenjski standard v Rusiji. Putin je dosegel red, stabilnost in napredek v državi, zato je pridobil na priljubljenosti. Leta 2008 ga je zamenjal Dimitrij Medvedjev, Putin pa je postal predsednik vlade (Russia, 2011).

V Rusiji so navzoče kriminalne organizacije, ki so krivci za razna nedovoljena podjetja, izsiljevanja, pranja denarja, trgovino z mamili in podobno (Russia Country Review, 2007, str. 86). Velik problem v poslovanju na ruskem trgu je tudi majhna učinkovitost lokalnih državnih uradov zaradi korupcije, pretirane davčne regulative, predvsem pa lokalna administracija ne sledi dovolj hitro spremembam davčnega, pravnega in administrativnega sistema. Samovoljnost uradnikov, dolgotrajni postopki in protislovne informacije je le nekaj od posledic slabe ruske administracije, ki lahko zmedejo poslovanje podjetja na tem trgu. V državi je velik problem korupcija na vseh ravneh oblasti. Podkupljivi so tudi ključni državni uradniki ali odgovorne osebe pri medorganizacijskem trženju.

Danes ima vlada prednostno nalogo, in sicer z zakonodajnimi spremembami doseči, da se znatno okrepi boj proti korupciji institucij (Russia Bussiness Forecast Report, 2011, str. 29).

Upravljanje družb, zakoni, neustrezni postopki stečaja (čeprav se zadnja leta izboljšujejo), so v Rusiji glavni razlogi za zaskrbljenost tujih investorjev. Zato so podjetja zelo previdna pri vlaganju v to državo (Russia Country Conditions, 2011, str. 2).

V Rusiji obstajajo zakonske pravice, da se regije same dogovarjajo o sodelovanju s tujimi partnerji o trgovinsko-gospodarskih in ostalih področjih. Ministrstvo za zunanje zadeve mora dati predhodno soglasje, da lahko regije sklepajo tudi različne mednarodne pogodbe kot so protokoli ali sporazumi (Colnar Leskovšek, 2003, str. 14). Zato bi bilo za podjetje, v mojem primeru za Alpino, zelo pomembno, da bi razvila poslovno strategijo z regijami, v katerih bi bila prisotna.

Leta 2004 je bil v Rusiji sprejet nov carinski zakon, ki je pomembno zmanjšal ovire za izvoznike iz EU na ruski trg, predvsem kar se tiče zahtevane dokumentacije, visokih dajatev ter rokov, v katerih morajo sedaj carinski organi opraviti postopek (Dračuk Gennadeovna, 2004, str. 12).

Ruski parlament je leta 2001 sprejel zakon o 13 % davku na dohodek, kar je ena najnižjih stopenj obdavčitve dobička na svetu. Leta 2004 so osnovne stopnje davka na dodano vrednost bile znižane z 20 % na 18 % ter ukinili so regionalni 5 % prometni davek. Leta 2009 pa se je znižal tudi davek na dobiček podjetij iz 24 % na 20 % obdavčitev. Podjetje, ki deluje na ruskem trgu, po enostavnem davčnem sistemu plačuje le en davek po stopnji, ki si ga izbere ustanovitelj sam. Izbere lahko 6 % DDV na ves plačilni promet, ali 15 % DDV glede na razliko med prihodki in stroški (Country fact sheet, 2010).

Rusija se še pogaja za članstvo v Svetovni Trgovinski Organizaciji (angl. *WTO*¹) ter v Organizaciji za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *OECD*²). Trenutno je članica Mednarodnega denarnega sklada (angl. *IMF*³) in ima podpisan sporazum o sodelovanju z Evropsko Unijo ter številne druge bilateralne regionalne trgovinske sporazume z ZDA, Kanado in Japonsko (Predstavitev države, 2011). V Rusiji predvidevajo, da se bi v WTO vključili do leta 2013, kar bi bistveno izboljšalo mednarodno trgovino, znižala bi tarifne ovire ter uskladili bi predpise mednarodnih standardov. Povečala bi se gospodarska rast in zaposlovanje (Russia Business Forecast Report, 2011, str. 35). Rusija si močno želi, da se pridružijo WTO v najkrajšem možnem času (Gung-ho for the WTO?, 2009). Ostale bilateralne sporazume, ki sta jih sklenili Slovenija in Rusija, pa so prikazani v Prilogi 2.

Za podjetje, ki vstopa na ruski trg priporočam, da se poslužuje domačih strokovnjakov, ki obvladajo vse pravne in davčne ovire, prav tako pa k uspešnosti pripomorejo tudi dobre zveze na visokih ravneh državne uprave. Dobri odnosi s temi strokovnjaki še izboljšajo sodelovanje v poslovanju.

2.1.2 Ekonomsko okolje

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je rusko gospodarstvo utrpelo gospodarsko krizo. Povzročile so jo težave pri izvajanju davčnih reform, katerih cilj je bil dvig javnofinančnih prihodkov, ter odvisnost od kratkoročnega zadolževanja za financiranje proračunskega primanjkljaja (Russia Country Review, 2007 str. 113). S prihodom Vladimirja Putina na oblast, se je gospodarsko stanje izboljšalo. Njegovo vladanje je doseglo sijajne dosežke v gospodarstvu. Gospodarska rast se je večala zaradi velike proizvodnje nafte. Vendar pa je Rusija zadela tudi svetovna gospodarska kriza leta 2008. Padec cene nafte je povzročil nenaden preobrat kapitalskih tokov, domača potrošnja in investicije so se zmanjšale. Rast BDP se je upočasnila (Russian Economic Report, 2010).

¹ Angl. *WTO - World Trade Organization*

² Angl. *OECD - Organization for Economic Cooperation and Development*.

³ Angl. *IMF - International Monetary Found*

Tabela 1: Prikaz izbranih makroekonomskih kazalnikov od leta 2005 do leta 2011

Kazalnik /Leto	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*
Rast BDP (v %)	6,4	7,7	8,1	5,6	-7,9	4,5	4,0
Rast zasebne potrošnje (v %)	11,2	11,2	13,8	10,7	-7,6	3,8	4,1
Rast industrijske proizvodnje (v %)	5,2	6,0	6,4	2,4	-13,1	7,0	4,5
Stopnja inflacije (letno povprečje v %)	12,7	9,7	9,0	14,1	11,7	6,7	7,8
Stopnja brezposelnosti (v %)	7,6	7,2	6,1	6,4	8,4	7,9	7,5
Rast celotnega domačega povpraševanja	9,0	11,5	14,0	9,5	-13,2	7,8	5,6

Legenda (2010,2011): * EIU napoved,

Vir: Statistični indikatorji, 2011.

Svetovna finančna in gospodarska kriza, ki se je začela kazati v drugi polovici leta 2008, se kaže tudi v Rusiji (Russian Economic Report, 2010). V nadaljevanju bom predstavila ključne makroekonomske kazalce.

Zaradi poslabšanja mednarodne gospodarske situacije, je bila v Rusiji **stopnja rasti BDP** v letu 2009 negativna. V letu 2010 se je gospodarska rast ponovno počasi dvignila, po zaslugi izvoza nafte, domačega povpraševanja ter dviga plač. Glavni oviri pri rasti BDP sta lahko visoka inflacija ter zmanjševanje števila prebivalcev (Pregled gospodarskih gibanj, 2011). **BDP merjeno po kupni moči** se je od leta 2007 do leta 2010 povečala za približno 5 % (Factfile, 2011). **Rast zasebne potrošnje** je bila zadnjih nekaj let do vključno leta 2008 nad 10 %, v letu 2009 pa je bila negativna, padla je za -7,9 %. Naslednja leta do 2012 naj bi bila okoli 4 % (Pregled gospodarskih gibanj, 2011). **Stopnja inflacije** je leta 2008 znašala 14,1 %, v naslednjih letih se je malo umirilo in leta 2010 je bila okoli 7 %. Strokovnjaki Svetovne banke napovedujejo, da navzgor usmerjena tveganja za inflacijo ostajajo v letu 2011, kar kaže zamik med sedanjo rastjo ponudbe denarja in njenem vplivu na cene (Pregled gospodarskih gibanj, 2011). Čeprav naj bi v tem letu nižje cene nafte pomagale k obvladovanju inflacijskih pritiskov (Russia Country Report, 2010, str. 8). V zadnjih nekaj letih se je **stopnja brezposelnosti** nižala in tak trend se še nadaljuje. Leta 2009 je znašala 11,7 %, leta 2010 pa se je stanje že izboljšalo in stopnja brezposelnosti znaša 6,7 % in tudi za leto 2011 se kaže trend manjšanja stopnje brezposelnosti. Predpisana minimalna plača od leta 2008 znaša 123,4 EUR bruto, povprečna plača pa je bila v istem letu 461 EUR bruto (Pregled gospodarskih gibanj, 2011). Za večanje stopnje brezposelnosti v letu 2009 so krivi povečanje zaposlovanja za krajši delovni čas in pošiljanje delavcev na neprostovoljni dopust, kar je bil začasni mehanizem. Proti koncu istega leta je bilo število zaposlenih s krajšim delovnim časom manjše kot v letu 2008, vendar še vedno veliko večji kot pred krizo. Prosta delovna mesta so se zmanjšala v vseh sektorjih, z največjim zmanjšanjem v gradbeništvu, energetskem in proizvodnem sektorju. Brezposelnost je največja med ženskami in mladimi. **Domače povpraševanje** se izboljšuje, vendar je omejeno zaradi brezposelnosti. Prav šibko domače povpraševanje v letu 2009 je bil glavni dejavnik za močno znižanje BDP v tem letu (Russian Economic Report, 2010). V drugi polovici leta 2010 pa naj bi prišlo do povečanja domačega povpraševanja kot posledica povečanja pokojnin in plač ter nižje inflacije (Russia Country Report, 2010, str. 8).

Ob nastanku gospodarske krize, leta 2008, so statistike v Rusiji pokazale, da je kar 42 prebivalcev porabilo manj denarja ravno za oblačila in obutev. Ravno ta kategorija je prva, ki je prizadeta, kadar ruski potrošniki želijo zmanjšati svoje stroške na odziv gospodarske krize (Clothing And Footwear in Russia, 2009).

Rusija predstavlja 21,4 % celotne vrednosti evropskega trga obutve. Maloprodajni trg je zelo razdrobljen, vendar imajo veliki trgovci na drobno močan položaj na trgu ter velike pogajalske moči nad dobavitelji. Med manjšimi trgovci na drobno pa je velika stopnja rivalstva. Oblačila, obutev, športna oblačila ter modni dodatki so se pokazali kot najbolj donosni za Ruski trg. V letu 2009 je bilo 70 % prihodkov celotnega trga ravno iz te dejavnosti. Vrednost prodane obutve se zadnja leta povečuje in podoben trend se kaže tudi za naprej. Povprečna letna rast vrednosti na področju obleke in obutve v Evropi od leta 2005 do 2009 je bila 3,4 %, v obdobju od 2009 do leta 2014 pa naj bi bila predvidoma 3 % (glej v Tabeli 5, Priloga 6). V Rusiji pa je povprečna letna rast od leta 2005 do leta 2009 bila 8,1 %, v obdobju od leta 2009 do 2014 pa naj bi bila predvidoma 6,2 % (glej v Tabeli 6, Priloga 6). Na ruskem trgu je rast tržne vrednosti obutve celo večja kot v Evropi (glej Sliko 4 v Prilogi 6), torej je ruski trg zelo privlačen za nove ponudnike. Čeprav negotova gospodarska nihanja v državi lahko povzročijo skrbi s strani podjetja ki vstopa na ta trg, še posebej zato, ker je obutvena industrija med prvimi na slabšem kadar se prebivalstvu zmanjša kupna moč, zaradi morebitne nove gospodarske krize. Za podjetje ki izvažajo v Rusijo je pomembna previdnost in pozorno spremljanje gospodarskih nihanj.

2.1.3 Socialno – demografsko - fizično okolje

Ruski trg je za podjetja, ki načrtujejo vstop, in za investitorje, zelo privlačen trg predvsem zaradi svoje velikosti, kajti po površini je še vedno največja država na svetu. Zaradi velikih zalog mineralnih in energetskih virov je tudi surovinsko najbolj bogata država na svetu. Ruski prebivalci predstavljajo 2 % svetovnega prebivalstva, vendar zadnja leta število prebivalcev pada (glej Tabelo 2). To je posledica manjše rodnosti (11 rojstev na 1000 prebivalcev) in visoke smrtnosti (16 smrti na 1000 prebivalcev). Stopnja rasti prebivalstva znaša -0,465 % leta 2010 v Rusiji. Gostota prebivalstva znaša 8,5 prebivalca/km², kar pomeni da je Rusija zelo redko poseljena, z izjemo nekaj večjih mest. Naj samo omenim, za primerjavo, da je v Sloveniji gostota prebivalstva 99 prebivalcev/km² (Factifile, 2011). Ostala področja Rusije še vedno ostajajo slabo razvita in zato se večina podjetij na začetku raje osredotoča zgolj na Moskvo in St. Peterburg (CIA, The World Factbook, 2011).

Tabela 2: Število prebivalcev v Rusiji od leta 2005 do 2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*
Št. Prebivalcev (v mio)	143,1	142,6	142,3	141,8	141,9	141,7	141,5

Legenda: * EIU napoved

Vir: Statistični indikatorji, 2011.

Najnovejše ocene kažejo, da je pričakovano trajanje življenja v Rusiji povprečno 67,5 let. Tako moški živijo v povprečju 62 let, ženske pa 73 let (Russia Country Report, 2010). Če si poglobljeje pogledamo starostno strukturo prebivalstva v Rusiji lahko ugotovimo, da ima kar 71,5 % prebivalcev največjo kupno moč (CIA, The World Factbook, 2011).

Dejanska povprečna končna potrošnja gospodinjstev se je v zadnjih dveh desetletjih močno povečala, kar je sorazmerno s povečanim povprečnim prihodom na prebivalca. Odstotek prebivalcev, ki živi na robu revščine se iz leta v leto manjša. Leta 1992 je bilo revnih kar tretjina vseh prebivalcev, medtem ko jih je danes le še 13,1 %. Delež srednjega in najbogatejšega sloja se posledično tudi viša, torej je vse več prebivalcev, ki ima kupno moč ne le za najnujnejše potrebščine. Delež denarja, ki ga prebivalci porabijo za nakup blaga in plačilo storitev je okrog 70 % celotnega prihodka (Russia in Figures, 2011). Večina prebivalcev je brez hipotekarnih posojil, kar pomeni večjo razpoložljivost sredstev v druge namene. Mlajše prebivalstvo je z leti vse bolj pripravljeno na študij, in nato trdo delati za uresničitev želja ter uspešnejše življenje. To bo dvignilo razpoložljive dohodke mlajših prebivalcev, kar bo vplivalo na splošne vzorce porabe. Od leta 2000 je poraba denarja za oblačila in obutev v Rusiji porasla za 30 % (Top 10 Consumer Trends in Russia, 2008). Ruska statistika navaja, da se je leta 2008 pojavil negativni trend pri 42 % prebivalcev pri kupovanju oblačil in obutve. Tekstilna in čevljarska industrija sta prvi, ki sta na udaru kadar morajo potrošniki zmanjšati svoje stroške. Prodaja kolekcije v letu 2009 naj bi bila nižja za 30-40 %, ker so ruski potrošniki svoje gospodinske proračune preusmerili v druge proizvode, kar je normalen odziv, kadar pride do težkih gospodarskih razmer.

Manjši odstotek revščine kot pred leti, večja izobraženost prebivalstva ter povečana dejanska potrošnja prebivalcev je za podjetje, ki vstopa na ruski trg pozitivna stvar, saj je tako povpraševanje po izdelkih večje.

Pri poslovanju na ruskem trgu so medčloveški odnosi in osebno zaupanje prav tako pomembni kot dobri poslovni odnosi, saj ruski partner težko posluje s partnerjem, ki mu ni všeč tudi po človeški plati. Čeprav se z mlajšimi poslovneži ta tradicija rahlo spreminja, je še vedno močno prisotna. Podjetje, ki želi poslovati na ruskem trgu, se mora zavedati, da se posle v Rusiji sklepa z ljudmi in ne s podjetjem, v katerem je ta oseba zaposlena. Torej, je osebni stik najpomembnejša garancija za zanesljivost poslovnega sodelovanja. Eden od načinov zbliževanja so pivska tovarništva z nagovori in zdravicami (Colnar Leskovšek, 2003, str. 31-39). To pomeni, da mora domače podjetje skrbeti za dobre odnose z ruskimi partnerji, in se z njimi srečati tudi na družabnih dogodkih ali večerjeh.

2.1.4 Tehnološko okolje

Tehnološko okolje v Rusiji se zelo razlikuje med posameznimi deli države. Evropski del Rusije je bolj tehnološko razvit kot neevropski del, ki je bolj zastarel in zaostal. Seveda prihaja tudi do izjem. Na splošno v Rusiji telekomunikacijski sistemi doživljajo velike spremembe. Dostop do digitalnih linij se je izboljšal, zlasti v mestnih središčih. Internetne storitve in telekomunikacijska infrastruktura se izboljšujejo, kar je potrebno za dobro tržno

gospodarstvo. Edino na podežlju so telekomunikacijske storitve še vedno zastarele in neustrezne (CIA, The World Factbook, 2011). Leta 2007 je Putin razglasil, da bo Rusija postala »globalni informacijski voditelj do leta 2015«. Raziskava javnega mnenja je pokazala, da je bilo v letu 2007 že 25 % uporabnikov interneta med odraslim prebivalstvom, kar je več kot leta 2002, ko je bilo teh uporabnikov le 10 %. Vendar statistike še vedno kažejo, da uporaba interneta s splošno populacijo še vedno zaostaja za zahodom (Wilson, 2009, str. 46). Število uporabnikov interneta je v Rusiji na 100 prebivalcev enako povprečju EU in sveta, v številu mobilnih telefonov na 100 prebivalcev pa Rusija vodi pred EU in svetom.

Število uporabnikov mobilnih telefonov v Rusiji se je od leta 2002 do leta 2007 povečalo za 757 % (Top 10 Consumer Trends in Russia, 2008). Spletno nakupovanje pa postaja vedno bolj pogosto tudi v manj razvitih območjih Rusije (Chain Store Age, Growing Opportunity, 2007, str. 24).

Infrastruktura v Rusiji je slaba, ker se po razpadu Sovjetske zveze 10 let ni dovolj vlagalo vanjo. Prizadete so električna napeljava, prometna povezava ter telekomunikacijsko omrežje. Ceste so problematične predvsem izven večjih mest. Kljub trenutni problematiki pa se obetajo vlaganja države v ruske infrastrukture (Russia Business Forecast Report, 2011, str. 33).

Za podjetje, ki vstopa na ruski trg, pomeni izboljšanje telekomunikacijskih in internetnih povezav močno olajšano poslovanje z omenjeno državo, predvsem zaradi hitrosti potovanja informacij. Sicer pa se zaradi slabih prometnih povezav, logistični postopki radi zavlečejo v mesec dni in več potovanja tovora iz Slovenije v določeno mesto v Rusiji.

2.2 Blagovna menjava med Slovenijo in Rusijo

Pred gospodarsko krizo leta 2009 se je poslovanje med Slovenijo in Rusijo vsako leto povečevalo. Vstop Slovenije v EU, spremembe ruskih carinskih predpisov s strani priporočil STO, ugodni ekonomski kazalci (predvsem zaradi visoke cene nafte), so poleg drugih dejavnikov vplivali na boljše medsebojno poslovanje.

Slika 2 v Prilogi 3 prikazuje kolikšen uvoz in izvoz blaga ima Rusija s Slovenijo. Slovenija je uvozila iz Rusije v letu 2009 največ (kar 71 %) mineralnih goriv in olja ter proizvodov iz njihove destilacije, precej niklja, aluminija, kavčuka ter izdelke iz njih. Medtem ko je Slovenija izvozila v Rusijo največ farmacevtskih proizvodov (kar 47 %), jedrskih reaktorjev, kotlov, strojev, mehanskih naprav in njihovih delov, električnih strojev in opreme z njihovimi deli, ekstrakte za strojenje ali barvanje in barvila, izdelke iz železa in jekla, ter eterična olje, parfumerijski, kozmetični in toaletni izdelki (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2011).

3 KRATEK OPIS PODJETJA ALPINA

3.1 Dejavnost in splošni podatki podjetja

Alpina je vodilno slovensko podjetje v proizvodnji in trženju modne ter športne obutve. Začetki proizvodnje segajo v leto 1947, ko so se iz številnih privatnih čevljarских delavnic organizirale enotne čevlarske zadrage. Iz njih se je ustanovila Tovarna čevljev Žiri, ki se je kasneje preimenovala v Alpino. Dobro desetletje kasneje (leta 1960) so uvedli industrijski način izdelave obutve, in sicer delo na tekočem traku. Leta 1968 so začeli izdelovati tudi modno in športno obutev. V teh letih se je Alpina hitro širila. V sedemdesetih letih so začeli odpirati nove proizvodne hale in obrate. Število proizvedenih parov obutve in število zaposlenih se je v osemdesetih letih večalo. Leta 1995 se je iz družbenega podjetja preoblikovala v delniško družbo, leta 2009 pa v družbo z omejeno odgovornostjo (Zgodovina podjetja, 2011).

Poleg matičnega podjetja Alpine, d.o.o. je v skupini še 12 povezanih podjetij v devetih državah. Proizvodnje linije so poleg Slovenije še v Romuniji, Bosni in Hercegovini ter na Kitajskem. Na območju jugovzhodne Evrope upravljajo mrežo 117 prodajaln v štirih državah (Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina ter Srbija). V druge države se po svetu prodaja preko razvejane mreže agentov in distributerjev.

Alpina dosega pomembne svetovne tržne deleže v čevljarstvu: 30 % svetovni delež prodaje tekaške obutve, 3 % svetovni delež prodaje smučarskih čevljev in 10 % prodaje modne obutve na trgih jugovzhodne Evrope.

3.2 Vizija, Poslanstvo in Cilj podjetja

Vizija Alpine je tehnološko vodstvo v proizvodnji in uvajanje sodobnih tehnik prodajanja; postati mednarodno poznano in ugledno podjetje in blagovna znamka; postati največji slovenski proizvajalec in prodajalec obutve na drobno ter ustvarjanje vedno višje dodane vrednosti z visoko usposobljenimi in motiviranimi sodelavci.

Poslanstvo podjetja je, da je Alpina razvojno usmerjena družba za proizvodnjo in prodajo obutve. Poudarjajo razvojno usmerjenost na vseh področjih poslovanja. Z inovativnostjo in specializiranim znanjem zaposlenih ustvarjajo vedno višjo dodano vrednost sodobnemu potrošniku prilagojene obutve. S hitrim odzivanjem na tržne spremembe poskušajo zadovoljevati in presegati pričakovanja njihovih kupcev.

Z uresničevanjem načrtane strategije bodo v podjetju Alpina krepili svojo poslovno uspešnost in poskušali doseči svoj temeljni dolgoročni **cilj**, ki ga sestavljata dve bistveni sestavini, to sta dolgoročna rast in razvoj ter povečevanje tržne vrednosti enote lastniškega kapitala (Vizija, 2011).

3.3 Sedanja vstopna strategija Alpine na ruski trg

Alpina ima zaradi visokega deleža izvoza v tuje države v svoji organizacijski strukturi izvozni oddelek, ki se deli na izvoz modne in izvoz športne obutve. Vsak kupec ima svojega prodajnika, ki vodi posle od naročila do odpreme, pomaga mu asistent prodaje. Za ustanovitev ločenega izvoznega podjetja, ki bi izvajal celotni izvoz, do zdaj ni bilo potrebe. Alpina trenutno sodeluje v Rusiji z enim distributerjem, ter z dvema direktnima kupcema. Največji problem pri ruskih kupcih so plačila. Veliko jih želi kupovati, vendar nimajo dobre bonitete, ne odpirajo bančnih garancij ali akreditivov. Tako je Alpina poiskala distributerja, ki ni v finančnih problemih. Danes je največji Alpinin kupec v Rusiji njihov distributer. Dela v svojem imenu in za svoj račun, in od Alpine dobiva provizijo samo za kupce, s katerimi Alpina posluje direktno. Vso obutev, katero naroči, Alpina računa njemu, on pa jo nato proda po ustrezno višjih cenah svojim končnim kupcem. Trenutno je prav neposredna oblika izvoza obutve iz Alpine v Rusijo najlažja in najprimernejša.

Sedanja vstopna strategija Alpine v Rusijo se kaže v kvalitetni obutvi in dobrem servisu. Pri brizgani modni obutvi Alpina vstopa v Rusijo z obutvijo, ki je udobna in topla. Pri lepljeni modni obutvi pa Alpina vstopa na Ruski trg z obutvijo udobnih materialov in s širšimi kopiti, ki je v Rusiji uspešna. Strategija Alpine je prodajati obutev, ki je vsečna, poceni ter udobna. Proizvajati je potrebno pravo kolekcijo, ki se dobro prodaja in tega se Alpina drži.

4 SWOT ANALIZA

S SWOT analizo lahko analiziramo notranje in zunanje dejavnike podjetja in je primerna za celotno oceno poslovanja podjetja. Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržijo doseganje zastavljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Nevarnost pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima velikega vpliva (Pučko, 2008, str. 61).

Pri SWOT analizi lahko podjetju svetujem, naj s svojim strokovnim znanjem in kvalitetnimi materiali ki jih uporablja pri izdelavi obutve, skuša znižati delež reklamacij, kajti Alpina zna delati zelo kvalitetno obutev, po čemer tudi slavi. Slabost je tudi pogosto zamujanje dobavnih rokov. Oboje bi mogoče lahko podjetje skušalo izboljšati z motiviranjem zaposlenih, da bi bili pri svojem delu še temeljitejši in natančnejši. Priložnost se kaže na hitro rastočem in močnem ruskem trgu, ter z dobri odnosi med Slovenijo in Rusijo. Negotova gospodarska nihanja in ostra tuja konkurenca pa sta trenutno dejavnika, ki lahko ogrozita doseganje željenih ciljev. Ostro tujo konkurenco je moč zatreti s pristopi ki so drugačni od konkurenčnih podjetij.

Tabela 3: SWOT analiza Alpine na ruskem trgu

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Dolgoletne izkušnje, tradicija ter prepoznavnost blagovne znamke - Obutev modernega, svežega dizajna, iz kakovostnih materialov in udobnega kopita - Visoka proizvodna prilagodljivost in odzivnost na želje kupcev ter na razvojne trende v panogi - Sodelovanje raziskovalno-razvojne skupine s slovenskimi in tujimi institucijami znanja	- Visok delež reklamacij - Pogosto zamujanje dobavnih rokov - Stroškovno in trženjsko šibkejši od konkurentov - Majhna kapitalna moč
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- Rusija sodi med močne in hitro rastoče trge - Dobri odnosi med Slovenijo in Rusijo - Označevanje obutve z »Made in Europe«	- Ostra tuja konkurenca s cenejšimi izdelki in močnejšimi blagovnimi znamkami ter agresivnejšimi trženjski pristopi - Izguba uvoznih kupcev zaradi reklamacij in prekoračenih dobavnih rokov - Negotova gospodarska nihanja - Velike administrativne ovire v Rusiji - Finančna nedisciplina v Rusiji

5 TRŽENJSKA STRATEGIJA (8P)

Trženjski splet je niz trženjskih inštrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu (Kotler, 1996, str. 98). V tem poglavju opisujem, kakšni so elementi trženjskega spleta v podjetju, in če si podjetje z njimi pomaga zadovoljiti kupce in krati dosegati zastavljene cilje. Poznamo glavne 4P sestavine (izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje) in dodatne 4P sestavine (ljudje, fizični dokazi, procesi in postopki ter kakovost in produktivnost) ki jih v nadaljevanju tudi podrobneje definiram.

5.1 Izdelek (*product*)

Osnovni instrument trženjskega spleta je izdelek, ki predstavlja oprijemljivo ponudbo izdelka na trgu, vključno s kakovostjo, obliko, lastnostmi, opremljanjem z dokumentacijo, opremljanjem z blagovno znamko in embalaranjem izdelka (Dulc, 2007, str. 17). Izdelek je karkoli, kar je mogoče ponuditi na trgu, za zadovoljitev neke želje ali potrebe. Izdelčni splet (asortiment izdelkov) je niz vseh izdelkov in artiklov, ki jih posamezen prodajalec ponuja za prodajo in ima določeno širino, dolžino, globino in skladnost (Kotler, 2004, str. 407).

Odraž konkurenčne dinamike izdelka je življenjski cikel izdelka (Habjančič & Ušaj, 2000, str. 73). Ker se na tržišču dnevno pojavljajo novi izdelki, je normalno, da se stari izločajo. Življenjska doba večine izdelkov je krajša kot je bila v preteklosti, kar je posledica hitrega razvoja tržnega gospodarstva in konkurenca med podjetji. Življenjski cikel večine podjetij ima obliko črke S in ga delimo na štiri stopnje, to so uvajanje, rast, zrelost in upadanje. V Alpini se vsako sezono (to je dvakrat letno: pomlad-poletje in jesen-zima), naredi več novih različnih vzorcev in tiste artikle, po katerih kupci na sejmi najbolj povprašujejo, se potem proizvaja in prodaja. Za rusko tržišče se zaradi mrzlih zim za sezono jesen-zima naredi dodatna manjša kolekcija, kjer so upoštevanje specifičnosti teh razmer.

Modna obutev lahko v trgovini hitro pade v oči kupcu in se lahko hitro odloči za nakup. Pomembno za kupca je torej zunanji videz, udobnost, kvaliteta ter cena. Obutev je označena s piktogrami, iz katerih je razvidno iz kakšnih materialov je podplat, steljka in zgornji del. Oznake piktogramov se uporablja mednarodno, zato jih razumejo tudi na vseh trgih. Obstajata dve vrsti oznak velikosti sortimenta ki sta tudi mednarodno poznana, to sta francoski (številka 2^{1/2} do 7) in angleški (številka 36 do 42) kjer številka 4^{1/2} pomeni enako velikost angleški 37.

Velik vpliv na zaznavanje kakovosti ima na ruske potrošnike oznaka »made in EU«. Veliko bolj namreč cenijo zahodno-evropske proizvajalce, kar je pokazala raziskava na ruskem trgu, ki jo je izvedel Ettensen leta 1993 (Hollensen, 2004, str. 467).

Vsak poklic v Rusiji zahteva svojo modo, večinoma poslovno obleko ter obutev, ko gre za uradnike, poslovneže, administratorje, ipd. Terenski poklici zahtevajo obutev za k uniformi (policisti, gasilci, ipd). V prostem času prebivalci Rusije radi nosijo udobno, casual obutev. Kmetje nosijo večinoma gumijaste škornje in gležnjarje. Bogatejši sloji radi kupujejo izdelke dobrih blagovnih znamk. Večinoma svetovnih luksuznih znamk na področju obutve so že vzpostavile svoje distribucijske mreže po državi. Prebivalci najraje kupujejo v specializiranih trgovinah, najpomembnejša sta cena in kakovost (Top 10 Consumer Trends in Russia, 2008). Alpina proizvaja in izvaža v Rusijo modno in casual obutev, ki je primerna za različne priložnosti.

5.2 Cena (*price*)

Kritični instrument trženjskega spleta je prodajna cena. Podjetje se mora odločiti o grosističnih in maloprodajnih cenah, popustih, odbitkih in kreditnih pogojih. Končna cena mora biti sorazmerna zaznani vrednosti ponudbe ali pa bodo odšli kupci izbrat izdelke h konkurenci (Dulc, 2007, str. 17). Prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, je cena, vse ostale prvine ustvarjajo stroške. Je tudi najbolj prožna prvina trženjskega spleta, ker se jo lahko hitro spremeni, za razliko od lastnosti izdelka ali prodajnih poti (Kotler, 1996, str. 488). Dva od najpomembnejših faktorjev oblikovanja cen sta zagotovo metoda stroški plus in konkurenca. Sledijo še stroški prevoza, carine, davki, itd. Ko podjetje pozna cene in ponudbo tekmecev, mu le-te lahko pomagajo pri orientaciji za določanje lastnih cen. Podjetje se lahko odloči za dve smeri, za cenovno in necenovno konkurenco. Pri cenovni konkurenci podjetje

primerja svoje cene s konkurenčnimi in jih tako prilagaja in niža, kar zahteva izjemno prilagodljivost, kajti takoj ko konkurenti nižajo cene, mora domače podjetje ukrepati. Podjetje spreminja cene glede na spremembe proizvodnih stroškov in povpraševanju po izdelkih. Necenovna konkurenca pa pomeni, da se podjetje osredotoči na druge vidike diferenciacije svojih izdelkov od konkurenčnih, npr. promocija, embalaža, kakovost, ipd. Tukaj skuša podjetje poudariti predvsem koristi za kupce na ciljnim trgu (Potočnik, 2002, str. 111).

V Alpini so cene postavljene po nivojih, kupcu pa se prilagajajo glede na poznavanje trga s katerega prihaja in kupca samega. Distributerju se proda obutev po določenem nivoju, ko pa distributer obutev dobi, sam dvigne ceno, ko prodaja svojim kupcem. Kjer gre naročilo preko agenta, se na to ceno prišteje še določena provizija, ki jo agent dobi, ko kupec Alpini plača račun. Na račun se prišteje tudi strošek transporta, če je pariteta CPT⁴, in kupec želi da Alpina uredi prevoz. V primeru mednarodnega poslovanja z državami izven Evropske Unije se na ceno prišteje tudi določen procent carine in pristojbine (za Rusijo je to 5 % carinske stopnje in 0,15 % pristojbine za carinjenje). To je odvisno od paritete, torej od tega ali stroške transporta, carin in pristojbin plača Alpina ali kupec. Če te stroške plača kupec direktno prevoznikom, carini, ipd, se torej teh stroškov ne prišteva prodajni ceni.

5.3 Prodajne poti (*place*)

Prodajne poti predstavljajo različne dejavnosti, ki se jih loti podjetje, da bi izdelek postal dostopnejši za ciljne porabnike. Vsako podjetje mora poiskati, pridobiti in povezati različne trženjske pospeševalce zato, da bi bili njegovi izdelki in storitve učinkovito dostavljeni ciljnimu trgu. Poznati mora različne trgovce na drobno in debelo ter podjetja, ki se ukvarjajo s fizično distribucijo in njihove odločitve. Posebno pozornost mora posvetiti v svojem programu temu, kako bo povezal klasične oblike prodajanja s svojimi izvirnimi prodajnimi potmi (Dulc, 2007, str. 17).

Kot prva, najpreprostejša oblika prodajne poti v Alpini, je prodajanje v lastnih prodajalnah. V Alpini se zavedajo, da je potrebno vse kupce oskrbeti z izdelki modnega programa v ustreznem času, ki ga navaja dobavni rok. V izvoznem oddelku modnega programa se trudijo vzdrževati in ohranjati stike z osebami, ki sprejemajo nakupne odločitve. Naročila se sprejemajo po elektronski pošti, po faksu, telefonu, ali pa jih dobijo na sejnih. Ta naročila je potrebno natančno pregledati in se s kupcem ustrezno dogovoriti za vsako podrobnost. Nato se naročila vnese v sistem, ki je računalniško podprt vse od naročila, pa do izdaje dobavnice in računa. Čas med naročilom in dobavo je odvisen od dobavnega roka, pa tudi od tega v katero izvozno državo se izvaža in kakšen način prevoza je izbran.

⁴ Incoterms 2010: CPT – Prevoz plačan do + ime kraja. Pariteta, ki vključuje prevoznino do navedenega kraja, brez zavarovanja.

Ker za izvozne trge Alpina nima lastnega avtoparka, prevoze opravijo ugodni prevozniki, ali pa prevoz uredi distributer sam. Ponavadi se prevoz v Rusijo odvija s tovornjaki po cesti, pri čemer pred transportom čevlje zložijo v parske škatle, te pa v zbirne kartone (po 8, 10 ali 12 parskih škatel), ki jih naložijo na palete. Manjše količine in vzorce pa se pošilja tudi letalsko, ali pa se Alpina posluži hitre pošte, s katero ima sklenjeno pogodbo. Transport do Moskve traja približno 3 tedne, prav toliko pa potem še do končnih kupcev v manjših mestih v Rusiji.

5.4 Tržno komuniciranje (*promotion*)

Tržno komuniciranje pomeni dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča o izdelkih in jih promovira na ciljnih trgih. V ta namen mora podjetje angažirati, zaposliti, usposobiti in motivirati prodajno in drugo osebje. Vzpostaviti mora programe sporočanja in tržnega komuniciranja, ki so sestavljeni iz oglaševanja, neposrednega trženja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje in odnosov z javnostmi (Dulc, 2007, str. 17). S temi orodji podjetje doseže glavne cilje, ki so povečevanje prepoznavnosti, povečanje prodaje in večji tržni delež. V nadaljevanju bom predstavila komunikacijski splet Alpine z načrtovanjem akcije trženjskega komuniciranja ob vstopu na ruski trg.

5.4.1 Oglaševanje

Oglaševanje pomeni plačano obliko predstavitve izdelkov, ki jih podjetje trži, preko različnih razpoložljivih medijev. Alpina se poslužuje tiskanih oglasov, kratkih radijskih oglasov, jumbo plakatov ob cesti, katalogov ter vedno bolj aktualnega oglaševanja na internetu.

Tiskani in radijski oglasi: V revijah (Ona, Jana, Eva, ipd.) Alpina objavlja predvsem image oglase ter v povezavi s tem tudi PR članke. V dnevnikih (Delo, Dnevnik, Večer) pa oglašuje svoje prodajne akcije (Karavane). Te oglašuje tudi na lokalnem radiu, gledano na območje, kjer ima prodajno akcijo. Pojavlja se s svojim sloganom »Meni je prav« za Slovenijo in južne trge, za izvoz v ostale države pa se Alpina poslužuje slogana »On my way«.

Internet: Glavna prednost interneta je dostopnost do informacij z minimalnimi stroški, pa tudi internet kot medij je vedno bolj razširjen. Tudi v Rusiji je z leti internet vedno bolj obiskan medij, vedno več prebivalcev ima računalnik in internet, kar sem že predstavila v tehnološkem delu PEST analize. Alpina ima tudi svojo spletno stran, ki je v slovenskem jeziku, ima pa tudi podstrani v hrvaškem, bosanskem, srbskem, angleškem, in sedaj na novo tudi v ruskem jeziku. Na teh podstraneh so dostopne le osnovne informacije, kot so kontaktni podatki in kolekcija. Alpina se pojavlja in promovira tudi na strani »facebook«, kjer se pojavlja v skupinah Alpina Fashion, Alpina Sports in Alpina Footwear.

Katalogi: Nove kolekcije se običajno oglašujejo tudi s katalogi. Ti so ali natisnjeni na papir, ali v obliki CD ROMa. Prodajni katalogi se delajo samo za maloprodajno mrežo, za

distributerje in agente pa se pripravljajo le delovne kataloge. Letos so naredili brošuro, ki je namenjena tudi končnim kupcem in je na voljo v angleškem, nemškem ter ruskem jeziku.

5.4.2 Pospeševanje prodaje

Za pospeševanje prodaje je značilno, da kratkoročno spodbuja povpraševanje, ker z neposrednimi spodbudami k določeni akciji skrajša nakupni proces. Podjetje uporablja:

Sejemske predstavitve: Alpina se že nekaj sezon predstavlja na ExpoRivaSchuh v Italiji. V preteklosti je bilo podjetje prisotno tudi na sejmu MICAM v Italiji in GDS v Nemčiji, a je obisk sčasoma upadel, zato se je odločila, da se sredstva namenjena za udeležbo na teh sejmihi raje namenijo za direktne obiske kupcev. Ugotovili so, da je direkten stik s kupcem veliko bolj koristen tako z vidika prodaje kot tudi z vidika pridobivanja informacij s trga. Alpina je v Rusiji prisotna na sejmihi posredno – preko distributerja. Predstavlja se na dveh sejmihi vsako sezono, in sicer na sejmu Euro shoes in Mosshoes, kjer se predstavijo vsi pomembnejši svetovni proizvajalci obutve.

Demonstracije, tehnična svetovanja: Alpina navadno vsako sezono pripravi za svoje agente in distributerje srečanje, na katerem se predstavi nova kolekcija, pregleda novosti in išče predloge za naprej. Gre torej za nekakšno srečanje, ki je izobraževalnega namena. Hkrati pa se takrat izve tudi kopica novosti iz trga in dobi vpogled v dejansko situacijo na različnih trgih. Ker pa so taka skupinska srečanja težko vodljiva, in se zato, kot že rečeno organizirajo največ 2x letno, se Alpina poslužuje tudi individualnih srečanj s svojimi agenti in distributerji. Ta so še posebej pomembna v času razvoja nove kolekcije. Tako v zadnjem času zelo intenzivno sodeluje z nemškim agentom in ruskim distributerjem, kamor je trenutno osredotočena glavnina prodaje modnega programa.

Nagradne igre, cenovni paketi, darila, vzorci, kuponi, brezplačni preizkusi, kartice ugodnosti: Na ta način se obseg prodaje maksimizira le na kratek rok. Alpina dvakrat letno pripravi sezonsko znižanje cen, in sicer v januarju in juliju, kar je določeno pri Gospodarski zbornici Slovenije. V katalogih so vedno tudi kuponi, ki jih kupci izrežejo in koristijo ob nakupu. Kupci lahko dobijo tudi »Alpinino kartico ugodnosti«, kjer se nakupi seštevajo, in na podlagi seštevka vrednosti nakupov v obdobju kupec dobi določen % popusta.

5.4.3 Odnosi z javnostmi in publiciteta

Cilji odnosov z javnostjo je doseči pozitivno javno mnenje o podjetju kot članu skupnosti. To Alpina dosega s »Sporočili za javnost«, ki so na internetni strani Alpine, kjer so vse pomembnejše novice o dosežkih v razvoju, designu in uspehihi športnikov z Alpinino opremo. Tu so tudi ažurne informacije o trenutnih akcijah, ki potekajo v podjetju, ter tudi možnost vpogleda zaloge za posamezni artikel po posameznih prodajalnah, kar je pri kupcihi zelo dobro sprejeto. Za obveščanje širše javnosti Alpina izdaja prodajne kataloge.

5.4.4 Osebna prodaja

Osebna prodaja pomeni osebni stik med prodajalcem in kupcem, z namenom pridobitve porabnikove zavezanosti k izdelku. Ta oblika tržnega komuniciranja se od drugih razlikuje po večji prilagodljivosti in dvostranskih odnosih. Osebno prodajo opravljajo prodajni referenti, trgovski potniki, zastopniki, distributerji in drugi posredniki. V primeru vstopa Alpina na ruski trg bi za direktne kupce skrbeli alpinini prodajni referenti, distributerji pa bi se osredotočali na svoje manjše kupce in včasih priskočili na pomoč tudi Alpini. Problemi se namreč pojavljajo v veliki geografski razdalji ter birokraciji, katero zahteva Rusija. Največji problem je še vedno pošiljanje vzorcev, ker se ti večkrat obrnejo na meji in vrnejo v Alpino. Takrat distributer priskoči na pomoč s svojimi vzorci. Poznanstva in veze so v Rusiji izredno pomembni za lažji prodor naprej.

5.5 Ljudje

V celotni skupini Alpina je danes zaposlenih preko 1700 ljudi, v Žireh je zaposlenih 393 oseb. V podjetju se zavedajo, da lahko le z dobro usposobljenimi, visoko motiviranimi in odgovornimi sodelavci lahko skrbijo za celovito kakovost in pripadnost podjetju. Podjetje pozornost posveča vodenju, informiranju ter komuniciranju z zaposlenimi, saj so le tako zaposleni motivirani in učinkovitejši pri doseganju zastavljenih ciljev. Za informiranje in komuniciranje med zaposlenimi Alpina uporablja objave na oglasnih deskah, izdaja interni časopis »Delo življenje«, ki izhaja 1-3x letno ter »Informator« za obveščanje notranje javnosti. V podjetju imajo s strani zaposlenih tudi zbiranje »malih koristnih predlogov«, ki so mesečno nagrajeni. Le podjetje ki primerno skrbi za zaposlene, poseduje delovno silo, ki deluje v skladu s cilji, poslanstvom in vizijo podjetja.

5.6 Fizični dokazi

Fizični dokazi so opredeljeni kot vse tisto, kar kupec ali potrošnik vidi, sliši in občuti. Fizično okolje, ki vključuje barvo in material obutve, oglaševalski material in podobno, vpliva na nakupno odločitev končnega porabnika (Potočnik, 2002, str. 434). Alpina svojim končnim porabnikom skuša približati svoj izdelek tudi z urejenim videzom prodajnih prostorov in polic ter prodajalcev, oglednimi kartoni ter zloženkami pojasniti, kakšni so njihovi proizvodi; udobni, kvalitetni in moderni. Kupec lahko izdelek pred nakupom otipa, pregleda ter obuje, in se na podlagi teh zaznavanj odloči za nakup ali ne.

5.7 Kakovost in produktivnost

Vsako podjetje mora v konkurenčnem okolju stalno skrbeti za izboljšanje kakovosti svojih izdelkov ter povečevanju produktivnosti, kar vse vpliva na stroške ter na dobičkonosnost. Izboljšanje kakovosti in produktivnosti prinašata prednosti tako podjetju kot končnim kupcem, saj se s produktivnostjo produkcijski stroški v podjetju manjšajo, kar pa omogoča podjetju, da poveča svoj dobiček ali pa zniža ceno izdelkov na trgu (Lovelock & Wirtz, 2007,

str. 418-441). Tudi Alpina stalno izboljšuje svojo produktivnost z nadziranjem stroškov inputov ter redno izobražuje in usposablja svoje zaposlene.

5.8 Procesi in postopki

Procesiranje zajema niz vzporednih in zaporednih aktivnosti, potrebnih za uspešno izvedbo storitev (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 359). Da je storitev učinkovita, morajo biti izvedeni procesi dobro načrtovani in dovolj hitri, da omogočajo prodajnem osebju, ki so v stiku s strankami, opraviti delo dobro (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 232,233). Proces storitve opravljajo prodajalci v prodajalnah Alpine, ter vodje prodaj na sejmi v tujini. Posebej na sejmi je pomembno, da se vsakega obiskovalca pozdravi, povabi k predstavitvi kolekcije, ter se ga dodatno informira o lastnostih obutve. Za prodajalca je pomembno, da izvaja svetovanje in informiranje na strokoven in prijazen način, kajti pozitiven način pristopa je zelo pomemben za kupca.

6 RAZISKOVALNI DEL NALOGE

6.1 Opis metodologije

Ker specifični podatki o podjetju, ki jih rabim pri pisanju te diplomske naloge, niso na razpolago v sekundarnih virih, sem se odločila za preverjanje raziskovalnih vprašanj oziroma domnev s kvalitativno metodo raziskave. Zato sem za raziskovalni del diplomske naloge uporabila globinski intervju z zaposlenimi v podjetju Alpina. Ta metoda raziskovanja je izbrana zato, ker je »nestrukturiran, direkten in osebni način pridobivanja informacij, v katerem skušam izvedeti osnovna prepričanja« zaposlenih glede poslovanja z Rusijo (Malhotra, 1996). Intervjuvala sem pet oseb, za katere menim, da mi lahko pomagajo pri hipotezah, da jih potrdim ali ovržem. Razgovor sem opravila v začetku marca 2011 na sedežu podjetja, s prodajniki, od vodje do asistentke, glede izobrazbe kadra pa sem se pogovorila s pravnico, ki je zadolžena za pravne in kadrovske zadeve. Globinski intervju se mi v tem primeru zdi najprimernejši, kajti odgovore sem dobila od pravih oseb. Prednost pri izbiri intervjuvancev je bila ta, da sem v izvoznem oddelku v Alpini delala dve leti in zato vem, katere osebe mi lahko pomagajo pri tej diplomski nalogi.

6.2 Opredelitev ciljev raziskave

Cilj raziskave so preveriti zastavljena raziskovalna vprašanja. Zanima me trenutno poslovanje Alpine z Rusijo, kjer se osredotočam na obliko vstopa podjetja v Rusijo, kolekcijo, obsežnost poslovanja, znanja in sposobnosti zaposlenih, ter birokracijo z omenjeno državo. Z raziskavo nameravam ugotoviti če je trenutna strategija uspešna. Za bolj nazoren prikaz so oblikovani naslednji cilji:

1. Ugotoviti, ali je za Alpino neposredni izvoz (preko zastopnika oziroma distributerja) najprimernejši način internacionalizacije.
2. Ugotoviti, ali Alpina proizvaja obutev, ki je za ruski trg zanimiva.
3. Ugotoviti, če bi si v prihodnosti Alpina rada povečala poslovanje z Rusijo ter koliko.
4. Ugotoviti, ali ima Alpina dobro organizirano vodstvo ter dovolj izobražen kader za izvajanje uspešnega poslovanja z Rusijo.
5. Ugotoviti, če je pri odpremi v Rusijo veliko birokracije in zapletenih postopkov.

6.3 Raziskovalna vprašanja

Vprašalnik za globinski intervju se nahaja v Prilogi 1. V nadaljevanju diplomske naloge prikazujem odgovore intervjuvancev in na podlagi teh v sklepu lahko sprejemem oziroma ovržem predhodno izdelana raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Za Alpino je neposredni izvoz najprimernejši način internacionalizacije.

Glavna hipoteza diplomske naloge je, da je neposredni izvoz preko zastopnika oziroma distributerja najprimernejša oblika vstopa Alpine na ruski trg. Vodja prodaje modnega programa g. Franci Kavčič se strinja, da sta za Rusijo najprimernejši obliki vstopa direktno ali preko distributerja. Če ima podjetje velikega kupca, ki ti da naročilo 3000 parov ali več, je najbolj primerno, da delaš z njim direktno. V primeru, da je kupec manjši, pa moraš delati preko distributerja, kajti distributer plača carino, davek, organizira prevoz in dela konverzijo iz evra v rublje (večina kupcev plačuje distributerju v rubljih).

Vodja regionalne prodaje modnega programa, ga. Tatjana Kokalj, ki je zadolžena za ruski trg, je v intervjuju povedala, da tudi izkušnje iz ostalih trgov kažejo na to, da se neposredna oblika vstopa navadno v Alpini izkaže kot najprimernejša oziroma najuspešnejša. Z dosedanjim distributerjem Alpina dela že več kot 15 let in z njim tudi tesno sodeluje pri razvoju izdelkov za ruski trg. Podjetje je z njim zadovoljno, ker se prodaja povečuje, kar pa kaže na to, da so njegovi argumenti upravičeni. Z drugimi oblikami vstopa si je podjetje v preteklosti nakopalo številčne težave, kot so neuspešne franšize, probleme z prodajnimi zastopniki ipd. Mogoče je eden izmed razlogov tudi ta, da podjetje nima izdelanega koncepta za druge oblike vstopa, zato se navadno poslužuje kar neposrednih oblik vstopa na tuje trge. Ga. Kokalj v nadaljevanju še dodaja, da se v Rusiji dejansko poslužujejo tudi oblike prodajnega zastopništva. Z dosedanjim distributerjem so namreč dogovorjeni, da v primeru večjih kupcev Alpina prevzame zadeve v svoje roke in bi tako delali s kupcem direktno, distributer pa bi na podlagi pogodbe o ekskluzivi dobil določen procent od prodaje. Zanimalo me je, ali je lažja prodaja preko distributerja, ali kar kupcu direktno. Na to vprašanje mi je ga. Kokalj odgovorila, da je po njenem mnenju prodaja preko distributerja težja, ker v tem primeru Alpina nima neposrednega vpliva na prodajo. Medtem ko ima pri direktnih kupcih Alpina vse vaje v rokah in se sami dogovarjajo o modelih, cenah, skratka imajo popolno kontrolo nad dogajanjem. Distributerja pa se težje kontrolira, navadno dobijo šele končne rezultate, kar pomeni, da ne morejo kaj dosti vplivati na naročene količine.

V Tabeli 4 prikazujem obe obliki vstopa, ki jima dodeljujem različne uteži, ki prikazujejo kako posamezen dejavnik vpliva na obliko vstopa. Uteži in so prikazane na lestvici od 1 do 5 kjer 1 pomeni najmanjši in 5 največji vpliv in sem jih določila v sodelovanju z intervjuvanci.

Tabela 4: Pomembnost posameznih dejavnikov pri izbiri oblike vstopa na ruski trg

oblika vstopa	Kupec da večje naročilo	Kupec da manjše naročilo	Sodelovanje kupca pri ustvarjanju kolekcije	Povečevanje prodaje	Neposredni vpliv Alpine na prodajo	Kontrola Alpine na prodajo	Skupaj
Direktna (a.)	5	2	3	4	5	5	
Preko distributerja (b.)	2	5	5	5	4	3	
Pomembnost dejavnika (c.)	5	4	4	5	4	4	
zmnožek pomembnosti dejavnika in verjetnosti (a x c)	25	8	12	20	20	20	105
zmnožek pomembnosti dejavnika in verjetnosti (b x c)	10	20	20	25	16	12	103

Raziskovalno vprašanje 2: Alpina proizvaja obutev, ki je za ruski trg zanimiva.

Alpina proizvaja obutev primerno za različne priložnosti in območja. Po besedah asistentke prodaje, ge. Rade Žakelj ki je zadolžena za ruski trg, je največje zanimanje Rusov pozimi za toplo obutev, poleti pa za modne salonarje. Navadno naročajo večje količine obutve v sezoni jesen-zima (v nadaljevanju JZ), kot v sezoni pomlad-poletje (v nadaljevanju PP). Razmerje med prodano brizgano in lepljeno obutvijo v Rusijo je prikazano v Prilogi 5.

Po besedah ge. Kokalj, se proda več parov v sezoni JZ zato, ker je Alpina v tej sezoni konkurenčnejša s cenami in modeli. Za JZ sezono so Rusi pripravljeni plačati višjo ceno za kvalitetno obutev. Imajo svoje zahteve glede materialov, tople podloge ter raznih tex membran. V PP sezoni je namreč velika konkurenca sintetičnih materialov na poletnih sandalih, kamor Alpina ne sodi. Veliko se dela na modelih izrecno za Rusijo, ki bazirajo na širših kopitih in toplih podlogah. Kot prvo pa zahtevajo modne modele.

G. Kavčič mi je razložil, da so po analizi trga in konkurence ter z razgovori s kupci ugotovili, da imajo možnost prodaje obutve v Rusijo v G in H širini (F je normalna širina, G, H in K so vsaka širša za cca 1 cm). Sedaj je v Rusiji od 70-80 % blaga iz Kitajske, katera je slabe kvalitete, poceni, in nimajo G in H širine. Ta širina obutve je zelo pomembna zaradi udobja in lepega modnega izgleda. Pomemben je tudi brizgani program, kjer Rusi jemljejo pozimi obutev s toplo podlogo, alpitexom (membrana, ki ne prepušča vode) in volno kot podlogo. Volna v podlogi se je pokazala kot zelo uspešna zaradi izredno mrzlih zim v Rusiji. Izkazalo se je, da so Rusi zadovoljni s konfortnim programom. Tu pa se kaže problem z nemško konkurenco (Rieker, Caprice, Jana). V širini konfortnosti so ti dalj časa na trgu, imajo svoje

ime in veliko dajo na reklamo. Alpina ne sme biti kot nemški konkurenti, kar pomeni, da ko se razvija kolekcija, je treba razviti tako, da se na trg prinese noviteto, svež dizajn, torej nekaj novega. Nemški Rieker ima malo slabšo kvaliteto, kar ljudje opazijo. Če bo Alpina imela boljšo kvaliteto, dober stil razvoja ter dober servis, bodo ljudje to opazili in Alpina bo uspela. Zanimalo me je, ali Alpina opravlja kakšne raziskave na ruskem trgu in ga. Kokalj mi je odgovorila, da se največ poslužujejo obiskov večjih mest in centrov. Velja, da se največ naučijo na mestu samem. Poleg teh informacij, pa si tudi redno izmenjujejo informacije s kupci in distributerji.

Raziskovalno vprašanje 3: Alpina bi v prihodnosti rada povečala poslovanje z Rusijo.

G. Kavčič pravi, da so s dosedanjim poslovanjem zadovoljni, absolutno pa bi radi tržni delež še povečali, kajti ruski trg je trg bodočnosti zaradi svoje velikosti. Najprej bi poglobili odnose z dosedanjimi kupci, iskali pa bi tudi nove.

Željeni položaj Alpine na ruskem trgu je nekje od 250.000 do 3000.000 prodanih parov na leto, kar pa bi radi dosegli do leta 2015. Najbolj privlačna območja za prodajo obutve v Rusiji so večja mesta, vendar bi bilo potrebno iti tudi ven iz večjih mest. Tista mesta, ki so bližje Kitajski, pa so preveč zasičena s kitajsko obutvijo, tako da ta trg za Alpino ni zanimiv. Negativna dejavnika pri poslovanju z Rusijo sta predvsem birokracija ter zapleteni ter dolgotrajni postopki. Pozitivni dejavnik pa je, kot že rečeno, velik trg, ter dejstvo, da Rusi veliko dajo na to, da je obutev iz EU, kjer ima Alpina velik plus.

Z vodjo regionalne prodaje modnega programa, go. Jernejo Čadež sem se pogovarjala o pritiskih kupcev na podjetje, g. Kavčič pa mi je obrazložil natančneje za Rusijo. Kot prvo, kupci zelo pritiskajo na **cene**. Spusti se jo lahko toliko, da je za podjetje še rentabilno. Alpina določa ceno po nivojih. Potrebno je poznavanje kupca. Treba se je odločiti, kateri nivo cen bo imel kateri kupec, kar je odvisno od države iz katere je kupec, oblike vstopa, števila trgovin, ki jih kupec ima in velikosti naročila. G. Kavčič pravi, da se v Rusiji cen ne bo več nižalo, so pa dogovorjeni z distributerjem, da če bodo pritiski na cene veliki, jim lahko ponudi popust, ki pa se odšteje od distributerjeve marže. Torej distributer jim lahko da kakšen popust, ker na osnovi tega tudi lahko dobi naročilo. Naslednji velik pritisk kupcev na podjetje je **dobavni rok**. Problem obutvene industrije je, da obstajata dve sezoni JZ in PP. Naročila za JZ sezono oddajo vsi kupci nekje marca/aprila in vsi hočejo dobavni rok julij/avgust; naročila za sezono PP pa oddajo kupci do septembra/oktobra in vsi želijo dobavni rok januar/februar. Tako proizvodne kapacitete niso enakomerno zapolnjene vse leto. Obutev mora biti v Rusiji ob dobavnem roku, problem pa je, da se kakšne tri tedne pošiljka vozi do Moskve in potem še kakšne tri tedne, da pride roba do trgovin v bolj oddaljenih mestih. Zato mora pošiljka iti iz Alpine vsaj mesec in pol pred dobavnim rokom. Pritisk kupcev, ki je tudi pomemben, je, da želijo imeti čim daljši **plačilni rok**. Sicer so vsa plačila, ki niso predplačilo ali akreditiv, zavarovana na SID. Običajno dobijo kupci plačilni rok 30 dni, je pa vedno večji pritisk s strani kupcev, da se ta podaljša na 60 ali celo na 90 dni od datuma izdaje računa.

Po besedah ge. Kokalj, se povprečno v Rusijo vsako leto izvozi 8-9 % od celotnega izvoza modnih čevljev. Vendar se pričakuje, da naj bi se ta % že v letu 2011 povečal za približno 5 % na račun večjega izvoza v Rusijo.

Raziskovalno vprašanje 4: Alpina ima dobro organizirano vodstvo ter dovolj izobražen kader za izvajanje uspešnega poslovanja z Rusijo.

O izobrazbi kadra sem se pogovarjala s pravnico, ki je zadolžena za pravne in kadrovske zadeve, z go. Mojco Gantar. Povedala mi je, da je v Alpini v Žireh trenutno zaposlenih 393 oseb. V prodaji na izvozu jih trenutno dela 14, polovico jih je na izvozu mode, ostala polovica pa na izvozu športa. Struktura izobrazbe zaposlenih na izvozu mode je naslednja: od sedmih zaposlenih v tem oddelku, ima 5 oseb univerzitetno (VII.), ena oseba višjo (VI.), in ena oseba srednjo (V.) stopnjo izobrazbe. Celotno vodstvo Alpine ima univerzitetno stopnjo izobrazbe. Po mnenju ge. Gantar je vodstvo dovolj dobro organizirano za tovrstne aktivnosti, kot je vstop podjetja na tuje trge. Kar za izvozno naravnano podjetje tudi mora veljati.

Tudi ostale, s katerimi sem imela razgovor, sem povprašala, če menijo, da ima Alpina dobro organizirano vodstvo, in glede organizacije in zaposlenih v Alpini, pa nihče ni bil v dvomih. Edino g. Kavčič je malo v skrbeh zaradi ruskega distributerja, pri katerem je prenehala delati delavka, ki je bila zelo uspešna pri svojem delu. Vendar je mnenja, da bo dobro sodelovanje vseeno potekalo še naprej kot je do sedaj.

Raziskovalno vprašanje 5: Pri izvozu v Rusijo je ob odpremi veliko birokracije in zapletenih postopkov.

V zvezi z izvoznimi aktivnostmi in dokumenti sem imela razgovor z go. Žakelj, ki je povedala, da za izvoz v Rusijo potrebuje naslednje dokumente. Potrebuje se potrdilo o poreklu blaga, ki ga je potrebno potrditi na Gospodarski zbornici ali v Kranju ali v Sarajevu za tisto količino, ki je takrat na fakturi. Obutev, ki je dobavljena v Alpino iz BIH s Form A, se prevzame na carinsko skladišče. Ob odpremi se morata Form A in faktura popolnoma ujemati v številu parov, kartonov ter kilogramih. Form A se potrebuje le za izdelke, ki so proizvedeni izven EU (v našem primeru v BIH), in so dobavljeni v Alpino na carinsko skladišče, ter nato izvoženi v državo izven EU. Primeri Potrdila o poreklu blaga, Form A ter CMR so prikazani v prilogah 8 - 10. Na vprašanje, če je kakšen postopek še posebno dolgotrajen, mi ga. Žakelj odgovarja, da se dokumenti in ostale aktivnosti v povezavi z izvozom v Rusijo delajo rutinsko, le včasih je malo ponagajal sistem in so se več ur trudili s carinskim skladiščem, da so vse pare pravilno prenesli na carinsko fakturo.

Problem pri izvozu v Rusijo pa je predvsem carina, ki je precej nepredvidljiva. Po besedah ge. Žakelj je potrebno vzorce pošiljati po en paket naenkrat, ki tehta do 9 kg. Pa lahko gredo štirje paketi normalno čez carino do kupca, v petega pa se zapičijo in ga nikakor ne spustijo skozi. Ker ta paket lahko stoji na carini tudi več dni ali tednov, je najboljša rešitev, da se ga vzame nazaj v Alpino. Ga. Čadež meni, da je vzrok temu človeški dejavnik. Pri pošiljanju vzorcev v

Rusijo velja omeniti posebnost, in sicer pošilja se pol para, in ta čevelj je potrebno v podplatu preluknjati. Tako se namreč prepreči, da v primeru, da bi dobili še drugo polovico para, ne morejo tega para prodati v trgovini.

Slika 1: Zbirna slika razgovorov



SKLEP

Podjetje Alpina že dolgo izvažata modno ter športno obutev na tuje trge. S pomočjo kakovostnih izdelkov se prodaja širi na pomembna tržišča. Podjetje ne širi le prodaje, ampak tudi proizvodnjo. Pri poslovanju s tujimi državami se podjetje najpogosteje poslužuje agentov, distributerjev, verig trgovin ter direktne prodaje. Z Rusijo podjetje posluje neposredno prek distributerja in direktno s kupcem. To se je izkazala kot najprimernejša in najuspešnejša oblika izvoza na ta trg. Sploh poslovanje prek distributerja je prednost, ker le-ta bolje pozna celotni sistem v Rusiji. Alpina proizvaja obutev, ki je za ruski trg zanimiva; za uspešno se je pokazala brizgana obutev s toplo podlogo, alpitexom in volno, kar se dobro prodaja ob mrzlih zimah, katere so značilne za rusko podnebje; pri lepljenjem programu pa se je pokazalo, da gre dobro v prodajo obutev širšega kopita G in H, kjer je poudarek na udobju.

Podjetju predlagam, naj nadaljuje s programom ki se dobro prodaja, in mogoče lahko poizkusi razširiti svojo ponudbo, in skuša svoj asortiman povečati z uvedbo otroške linije obutve, zato bi bilo dobro, da podjetje skuša raziskati še trg v tej smeri. Rusija je trg, kjer se včasih kažejo problemi z birokracijo, pa tudi s carino. Vendar je pridobivanje dokumentov za odpremo obutve v Rusijo postala v podjetju rutina in tako navadno odprema teče gladko. Stanje se je po uvedbi novega carinskega zakona v Rusiji leta 2004, če zelo na grobo posplošim, malo izboljšalo. V podjetju trenutno ne morejo reči, da niso zadovoljni s prodajo v Rusiji, vendar je njihov cilj povečati izvoz na 250.000 do 300.000 parov na leto. Najprej bodo skušali poglobiti odnose z dosedanjimi kupci, prav tako pa bi iskali nove. Za pridobitev novih kupcev bi bilo dobro, da se podjetje udeleži čim več obutvenih sejmov, na katerih se prodajalci in kupci spoznavajo. Z dobro izobraženimi zaposlenimi, in z dobro organiziranim vodstvom bo podjetju to zagotovo uspelo.

Prednost Alpine se kaže predvsem v dolgoletnih izkušnjah, v prepoznavnosti blagovne znamke, v udobni obutvi svežega in modernega dizajna, visoki prilagodljivost in odzivnosti na želje kupcev ter visoko specializiranih strokovnjakov za izdelavo izdelkov. Podjetju svetujem, naj se zaveda svojih prednosti, ter jih dobro izkoristi v močno konkurenčnem trgu. Potrebno se je osredotočiti tudi na slabosti kot sta visok delež reklamacij ter problem dobavnih rokov, in jih skušati v večji meri zatreti, in tako še dodatno pridobiti na konkurenčnosti.

Strategija podjetja naj bo še naprej prodajati obutev, ki bo ljudem všeč, ki je udobna in ima primerne cene. Alpina mora še naprej izdelovati pravo kolekcijo, ki se bo še naprej dobro prodajala; še naprej mora dobro spremljati tržno okolje in se nanj hitro odzvati; učinkovito mora uporabljati trženjski splet ter tudi v prihodnje še naprej dobro skrbeti za motivacijo zaposlenih in njimi dobro komunicirati, da se čutijo podjetju čim bolj pripadni. Vsi ti dejavniki tako pomagajo na poti do zastavljenih ciljev v podjetju. Podjetju nadalje svetujem, da skušajo še naprej veliko raziskovati trge, in ugotavljati kakšne so tam trenutne situacije. Mogoče bi si v podjetju lahko omislili tudi večjo prisotnost na internetu, kot je uvedba uradnega foruma, na katerem bi se kupci in zaposleni med seboj izmenjavali mnenja, kar pa bi lahko podjetje tudi uporabilo za svoja lastna raziskovanja in ugotovitve. Ker podjetje ne praviloma na ruskem trgu ne opravlja analiz poslovnega okolja, ampak se zanaša na opazovanje zaposlenih, podjetje predlagam, da to v prihodnosti dopolni s kakšno analizo, kajti z analizo trga lahko pridobi podatke, s pomočjo katerih lahko podjetje še bolj prilagodi poslovanje na tem trgu.

Zaključim lahko, da je vstop na tuj trg zelo kompleksen proces, ki ga morajo podjetja prilagoditi svojemu načinu poslovanja. V poslovnem svetu bi težko našli dve podjetji, ki bi lahko bili obe uspešni na podlagi enakega načina poslovanja na tujem trgu. Uspešnost podjetja je v največji meri odvisno od sprejetih odločitev in reagiranja na poslovno okolje v ključnih trenutkih.

LITERATURA IN VIRI

1. Alpina d.o.o. (2011). *Prodana brizgana in lepljena obutev v Rusijo po sezonah med leti 2007 in 2010* (interno gradivo). Žiri: Alpina d.o.o.
2. Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo. (2011). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 16. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4186.aspx
3. *Chain Store Age. Growing Opportunity*. (2007). Najdeno 3. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?hid=105&sid=d7949b05-e317-4ac6-9eb4a49b32840182%40sessionmgr111&vid=4&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BlPXNpdGU%3d#db=buh&AN=24365179>
4. CIA The World Factbook. (2011). Russia. Najdeno 18. januarja 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>
5. *Clothing And Footwear in Russia*. (2009). Najdeno 2. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.euromonitor.com/Clothing_And_Footwear_in_Russia
6. Colnar Leskovšek, T. (2003). *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. II del*. Ljubljana: Center za mednarodno konkurenčnost.
7. *Country fact sheet*. (2010). Najdeno 18. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=1&did=2238330861&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1295373324&clientId=16601>
8. Deresky, H. (2006). *International Management: Managing Across Borders and Cultures* (5th ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson, Prentice-Hall.
9. Dračuk Gennadeovna, J. (2004). *Izvoz v Rusijo – Nov carinski zakon*. Mednarodno poslovno pravo. Ljubljana: CMSR
10. Dulc, J. (2007). Trženjski načrt s prikazom trženjskega procesa izvedenega v okviru projekta: Mas d.d. – »naredi sam« (primer v okviru študijskega gradiva: Osnove trženja za tehnike). Novo Mesto: Višja strokovna šola marketing v strojništvu.
11. *Factfile*. (2011). Najdeno 18. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/factfile.aspx?country=RU>
12. Footwear in Europe. (2010). V *Datamonitorju*. Najdeno 2. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=105&sid=d7949b05-e317-4ac6-9eb4-a49b32840182%40sessionmgr111&vid=6>
13. Footwear in Russia. (2010). V *Datamonitorju*. Najdeno 2. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=105&sid=017f595e-9906-4bfa-9de0-cee866710df0%40sessionmgr104&vid=4>
14. *Gung-ho for the WTO?*. (2009). Najdeno 11. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=105&sid=65843691-0af7-45ea-97f2-4ac5220bf7f0%40sessionmgr111&vid=4>
15. Habjančič, D., & Ušaj, T. (2000). *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
16. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing – A Market-Responsive Approach* (2nd ed.). Harlow (Essex): Prentice Hall/Financial Times.

17. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing – A Decision-Oriented Approach* (3rd ed.). Harlow (Essex): Prentice Hall.
18. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
20. Kotler, P. (1996). *Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
21. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
22. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy* (6th. ed.). London: Prentice Hall.
23. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
24. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Malhotra, N.K. (1996). *Marketing Research. An applied orientation* (2nd ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
26. Moen, O., Gavlen, M., & Endersen, I. (2004). Internationalization of Small, Computer Software Firms. *European Jurnal of Marketing. E-revir*. Najdeno 13. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090560410548951>
27. Potočnik V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
28. Predstavitev države. (2011). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 13. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Predstavitev_drzave_4251.aspx
29. Pregled gospodarskih gibanj. (2011). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 16. januarja na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4252.aspx
30. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. *Russia Business Forecast Report*. (2011). Najdeno 8. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=105&sid=7a549969-5957-4aa9-80f1-da5692c7f1bc%40sessionmgr104&vid=6>
32. *Russia Country Conditions*. (2011). Najdeno 11. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=105&sid=e4f96389-f40f-42bb-b905-928b84f4a3ed%40sessionmgr104&vid=5>
33. *Russia Country report*. (2010). Najdeno 8. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?hid=105&sid=6a19c8fb-db66-4393-a39e-f28120f7aa01%40sessionmgr104&vid=4&bdata=Jmxhbm9c2wmc210ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BlPXNpdGU%3d#db=f5h&AN=49314658>
34. *Russia Country Review*. (2007). Najdeno 16. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=105&sid=6d0e9038-a2b8-4412-ba80-a09244e50f5d%40sessionmgr112&vid=7>
35. *Russia in figures*. (2011). Najdeno 21. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite.eng/figures/living/>
36. Russia. (2011). V *Wikipediji*. Najdeno 16. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Rusija>

37. *Russian Economic Report*. (2010). Najdeno 18. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/305499-1245838520910/6238985-1269435660465/RER21eng.pdf>
38. Statistični indikatorji. (2011). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 13. januarja na spletnih naslovih http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Statisticni_indikatorji/2008-2005_4178.aspx in http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Statisticni_indikatorji/2012-2009_4174.aspx
39. *Top 10 consumer trends in Russia*. (2008). Najdeno 2. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.euromonitor.com/Top_10_consumer_trends_in_Russia
40. *Vizija*. (2011). Najdeno 13. januarja na spletnem naslovu <http://www.alpina.si/si/alpina/?v=vizija>
41. Wilson, A. (2009). Computer Gap, The Soviet Union's Missed Revolution and Its Implications for Russian Technology Policy. Najdeno 21. januarja 2011 na spletnem naslovu http://content.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/A0E7649A-E3D9-46D0-9AC0-C10679432B8A/FinalDownload/DownloadId-FAB464C49EF9B73850E7F1F399471B72/A0E7649A-E3D9-46D0-9AC0-C10679432B8A/pdf23_24/pdf/2009/PPC/01Jul09/41788882.pdf?T=P&P=AN&K=41788882&S=R&D=f5h&EbscoContent=dGJyMMTo50SeqK84yNfsOLCmr0meprFSsq64S7aWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgeyx44Dt6fIA
42. *Zgodovina podjetja*. (2011). Najdeno 13. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.alpina.si/si/alpina/?v=zgodovina>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervjувance.....	1
Priloga 2: Državni sporazumi med Slovenijo in Rusijo	2
Priloga 3: Slika, ki prikazuje vrednost ruskega izvoza in uvoza v Slovenijo med leti 2004 in 2010 v 1000 eur.....	3
Priloga 4: Tabeli (5 in 6) Primerjava o tržni vrednosti obutve v Evropi in Rusiji in Slika 4, primerjave tržne rasti med Evropo in Rusijo	4
Priloga 5: Prikaz razmerja prodaje med brizgano in lepljeno obutvijo.....	5
Priloga 6: Primer potrdila o poreklu blaga	6
Priloga 7: Primer Form A.....	7
Priloga 8: Primer Mednarodnega tovarnega lista (CMR)	8

Priloga 1: Vprašanja za intervjuvance

Za Alpino je neposredni izvoz najprimernejši način internacionalizacije.

1. Doslej Alpina vstopa na ruski trg samo v neposredni obliki (torej dva kupca in en distributer). Ali mislite, da je neposredna oblika vstopa najprimernejša, zakaj?
2. V kakšnem primeru je oblika vstopa (poslovanje direktno ali preko distributerja) primernejša? Katera oblika je lažja?
3. Ali mislite, da bi bila primerna še kakšna druga oblika, npr. pogodbene ali investicijske oblike? Zakaj?

Alpina proizvaja obutev, ki je za ruski trg zanimiva.

1. Za katero vrsto obutve se ruski kupci najbolj navdušujejo?
2. V kateri sezoni so navadno naročila večja? Zakaj mislite da je tako?
3. Kakšno obutev naročajo ruski kupci v sezoni JZ in kakšno obutev v sezoni PP?
4. Kako se v podjetju Alpina program modne obutve prilagaja zahtevam ruskih kupcev?
5. Ali poznate konkurenco na vaših potencialnih trgih v Rusiji? Ali ima Alpina v širini G in H v Rusiji konkurenco?
6. Kakšne so slabosti konkurence Alpine na ruskem trgu?
7. Kakšne raziskave opravlja Alpina na ruskem trgu?
8. Se obutev, ki jo prodajate v Rusiji kaže kot uspešna?

Alpina bi v prihodnosti rada povečala poslovanje z Rusijo.

1. Ste zadovoljni s dosedanjim poslovanjem z Rusijo?
2. Kako bi povečali tržni delež, bi poglobili odnose z dosedanjimi kupci, ali bi iskali nove?
3. Kakšen je zelen položaj Alpine v Rusiji, oz. koliko prodanih parov na leto je cilj?
4. Do katerega leta bi radi ta cilj dosegli?
5. Katera območja so najbolj privlačna za prodajo modne obutve?
6. Kateri so dejavniki, ki odvrčajo od vstopa na ruski trg?
7. Kateri so dejavniki, ki vzpodbujajo na vstop na ruski trg?
8. Kateri so najpogostejši pritiski na podjetje s strani ruskih kupcev?
9. Koliko % obutve se povprečno izvozi v Rusijo? Kakšni so plani za leto 2011?
10. Kakšna bo vaša strategija za povečevanje prodaje v naslednjih letih drugod in v Rusiji?

Alpina ima dobro organizirano vodstvo ter dovolj izobražen kader za izvajanje uspešnega poslovanja z Rusijo.

1. Koliko zaposlenih je trenutno v Alpini v Žireh?
2. Koliko jih dela na izvozu, koliko od tega na izvozu mode?
3. Kakšne izobrazbe imajo zaposleni v oddelku izvoza mode?
4. Kakšno izobrazbo ima vodstvo podjetja?
5. Ali menite, da ima Alpina dobro organizirano vodstvo za izvajanje aktivnosti izvoza v Rusijo?

Pri izvozu v Rusijo se potrebuje več dokumentov kot pri izvozu v kakšno državo EU.

1. Katere dokumente se potrebuje pri izvozu v Rusijo, če je obutev narejena v Sloveniji?
2. Katere dokumente se potrebuje pri izvozu v Rusijo, če je obutev narejena v Bosni in Hercegovini?
3. Kateri dokumenti so potrebni za izvoz v Rusijo, ki jih za izvoz v državo EU ne potrebujemo?
4. Je kakšen postopek pri pridobivanju dokumentov še posebno dolgotrajen?
5. Bi izpostavili kakšno težavo oziroma problem pri izvozu v Rusijo?
6. Zakaj menite, da pride do občasnih težav pri pošiljanju vzorcev, zakaj lahko gre nekaj paketov normalno čez carino, potem pa eden nenadoma ne?
7. So kakšne posebnosti pri pošiljanju redne odpreme ali vzorcev?

Priloga 2: Državni sporazumi med Slovenijo in Rusijo

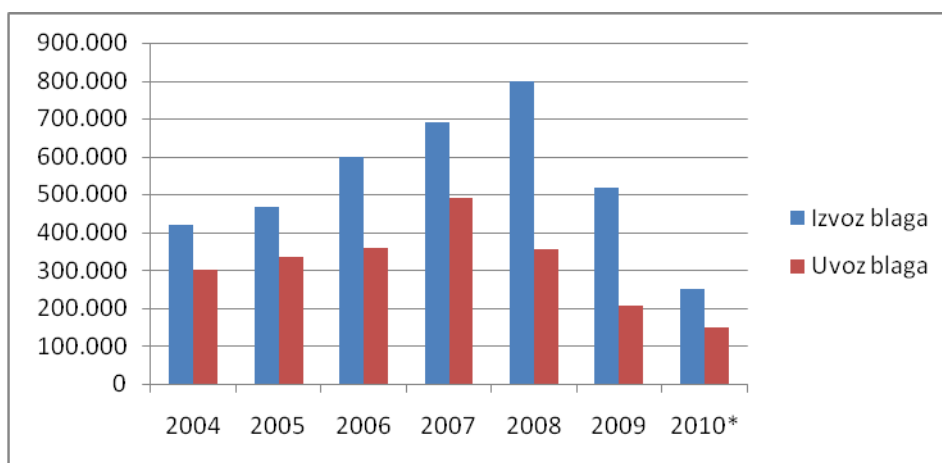
Slovenija ima z Rusijo sklenjenih več bilateralnih sporazumov, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama. Pomembnejši so naslednji (Bilateralni sporazumi, 2011):

- Uredba o ratifikaciji protokola o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o sodelovanju in medsebojni pomoči pri carinskih zadevah (BRUPCZ)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o sodelovanju pri gradnji in delovanju plinovoda na ozemlju Republike Slovenije (BRUPOS)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o sodelovanju v kulturi, znanosti in izobraževanju (BRUIKZ)
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Ministrstvom za promet in zveze Republike Slovenije in Ministrstvom za zveze Ruske federacije o sodelovanju na področju poštne in telekomunikacijskih povezav
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb (BRUSZN)
- Zakon o ratifikaciji sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju

- Uredba o ratifikaciji protokola med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o ustanovitvi medvladne slovensko-ruske komisije za trgovinsko-ekonomsko in znanstveno-tehnično sodelovanje
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništav
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije za dobave zemeljskega plina iz Ruske federacije v Republiko Slovenijo
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Ministrstvom za zdravje Republike Slovenije in Ministrstvom za zdravstvo Ruske federacije o sodelovanju na področju zdravstva in medicinskih znanosti
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske sovjetske federativne socialistične republike o gospodarskem, znanstveno-tehničnem in kulturnem sodelovanju
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Ministrstvom za znanost in tehnologijo Republike Slovenije in Ministrstvom za znanost in tehnološko politiko Ruske federacije o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju
- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o izogibanju dvojnemu obdavčevanju dohodka in premoženja (BRUIDO)
- Akt o nasledstvu sporazumov nekdanje Jugoslavije z Zvezo sovjetskih socialističnih republik, ki naj ostanejo v veljavi med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo (BRUNSNJ)
- Sklep o potrditvi programa sodelovanja med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije v kulturi, znanosti, izobraževanju in športu v obdobju 2010–2012

Priloga 3: Slika, ki prikazuje vrednost ruskega izvoza in uvoza v Slovenijo med leti 2004 in 2010 v 1000 eur

Slika 2: Vrednost ruskega izvoza in uvoza s Slovenijo med leti 2004 – 2010 v 1.000 EUR



Legenda *: podatki se nanašajo na obdobje januar – junij.

Vir: Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2011.

Priloga 4: Tabeli (5 in 6) Primerjava o tržni vrednosti obutve v Evropi in Rusiji in Slika 3, primerjave tržne rasti med Evropo in Rusijo

Tabela 5: Tržna vrednost obutve v Evropi od leta 2005 do 2014 v milijonih

leto	Tržna vrednost v bilijonih €	rast v %
2005	48,60	
2006	50,80	4,4
2007	52,80	3,8
2008	54,30	3,0
2009*	55,50	2,1
2010*	57,10	2,8
2011*	58,80	3,1
2012*	60,70	3,3
2013*	62,60	3,1
2014*	64,40	2,8

Legenda*: predvidevano.

Vir: Footwear in Russia, 2010.

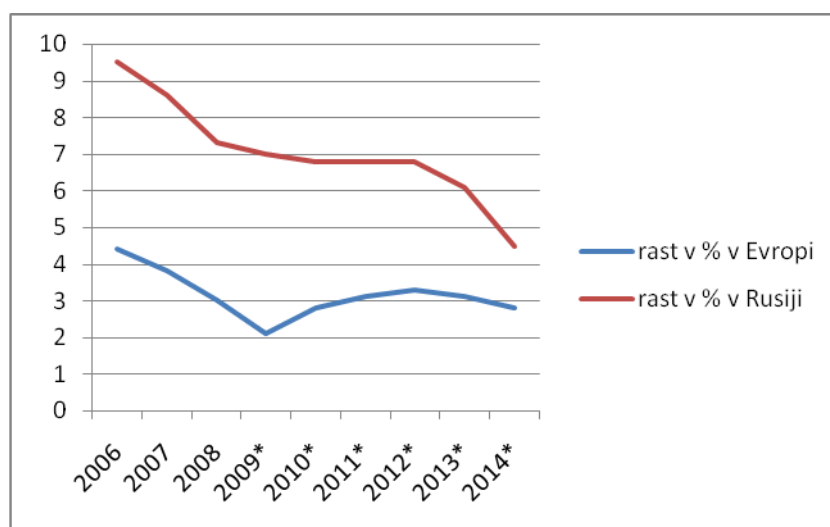
Tabela 6: Tržna vrednost obutve v Rusiji od leta 2005 do 2014 v milijonih

leto	Tržna vrednost v milijonih €	rast v %
2005	8.711,00	
2006	9.540,70	9,5
2007	10.358,30	8,6
2008	11.117,70	7,3
2009*	11.892,50	7,0
2010*	12.705,40	6,8
2011*	13.573,70	6,8
2012*	14.501,30	6,8
2013*	15.389,30	6,1
2014*	16.078,60	4,5

Legenda*: predvidevano.

Vir: Footwear in Europe, 2010.

Slika 3: Primerjava rasti tržne vrednosti obutve med Rusijo in Evropo

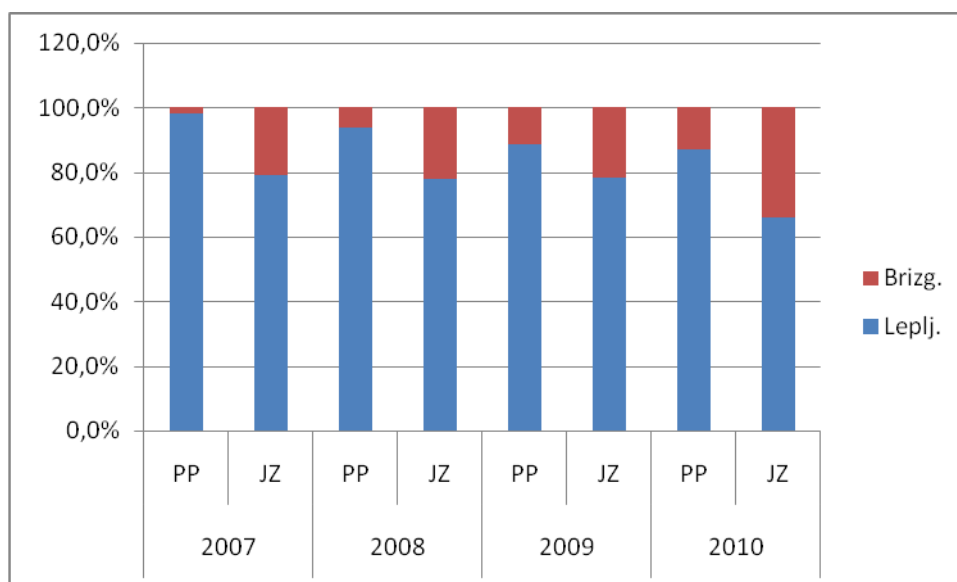


Legenda*: predvidevano.

Vir: Footwear in Russia, 2010; Footwear in Europe, 2010.

Priloga 5: Prikaz razmerja prodaje med brizgano in lepljeno obutvijo

Slika 4: Razmerje med prodano brizgano in lepljeno obutvijo v Rusijo med leti 2007 do 2010 po sezonah jesen-zima in pomlad-poletje



Vir: Prirejeno po Alpina d.o.o., Strojarska ulica 2, Žiri, 2011.

Priloga 6: Primer potrdila o poreklu blaga

1. POŠILJATELJ (IME, NASLOV, DRŽAVA) CONSIGNOR (NAME, ADDRESS, COUNTRY)		№ 074540		KOPIJA COPY
ALPINA D.O.O. STROJARSKA ULICA 002 4226 ŠIRI SLOVENIJA		ŠTEVILKA IZDAJATELJA ISSUING NUMBER		
2. PREJEMNIK (IME, NASLOV, DRŽAVA) CONSIGNEE (NAME, ADDRESS, COUNTRY)		EVROPSKA SKUPNOST EUROPEAN COMMUNITY POTRDILO O POREKLU BLAGA CERTIFICATE OF ORIGIN		
ALPINA VA UL. ROMENA ROLLANA 13-127 KIEV UKRAINE				
4. PODATKI O TRANSPORTU TRANSPORT DETAILS		3. DRŽAVA POREKLA COUNTRY OF ORIGIN		
BY TRUCK		SLOVENIA EUROPEAN COMMUNITY		
5. OPOMBE REMARKS				
6. ZAPOREDNA ŠTEVILKA TOVORKA, ZNAKI, ŠTEVILKE, ŠTEVILLO IN VRSTE PAKETOV, OPIS BLAGA, ITEM NUMBER, MARKS, NUMBERS, NUMBER AND KIND OF PACKAGES, DESCRIPTION OF THE GOODS;		7. KOLIČINA QUANTITY		
LADIES LEATHER SHOES 25 CARTONS 291 PAIRS		BTTO: 271,58 kg		
8. GOSPODARSKA ZBORNICA SLOVENIJE POTRjuje, DA JE ZGORAJ NAVEDENO BLAGO PO POREKLU IZ DRŽAVE, NAVEDENE V POLJU 3. THE CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY OF SLOVENIA HEREBY CERTIFIES THAT THE GOODS DESCRIBED ABOVE ORIGINATE IN THE COUNTRY SHOWN IN BOX 3.				
KRAJ IN DATUM IZDAJE, IME, PODPIS IN ŽIG PRISTOJNE SLUŽBE. PLACE AND DATE OF ISSUE, NAME, SIGNATURE AND STAMP OF THE COMPETENT AUTHORITY. KRANJ, 10.2.2011 				

CETIS 003871/99/0258-C

Priloga 7: Primer Form A

1. Goods consigned from (Exporter's business name, address, country) ALPINA-BROMY D.O.O. VUKOVO BB, 74260 TEŠANJ BOSNA I HERCEGOVINA			Reference No 036486 GENERALISED SYSTEM OF PREFERENCES CERTIFICATE OF ORIGIN (Combined declaration and certificate) FORM A Issued in Bosnia and Herzegovina See Notes overleaf		
2. Goods consigned to (Consignee's name, address, country) ALPINA UA BUL. ROMENA ROLLANA 13-127 KIEV UKRAINE					
3. Means of transport and route (as far as known) BY TRUCK.			4. For official use		
5. Item number	6. Marks and numbers of packages	7. Number and kind of packages, description of goods	8. Origin criterion (see Notes overleaf)	9. Gross weight or other quantity	10. Number and date of invoices
1.	Colli: 177	Finished shoes, 2124 pairs	"W"	1357,6 kg	
		Concluded with item 1(one)	6403	2124 pairs	
	Colli: Btto: Ntto:	177 1357,6 kg 869,11 kg			
11. Certification It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct.  Sarajevo, 05.02.2011. Place and date, signature and stamp of certifying authority			12. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct; that all the goods were produced in <u>Bosna i Hercegovina</u> (country) and that they comply with the origin requirements specified for those goods in the Generalized System of Preferences for goods exported to <u>Ukraine</u> (importing country). Zenica, 05.02.2011. Place and date, signature of authorised signatory		

Gratička Industrija Suton, Široki Brijeg

Priloga 8: Primer Mednarodnega tovarnega lista (CMR)

1 Izvod za pošiljatelja
Exemplaire de l'expéditeur

1 Pošiljatelj (popolni naslov)
Expéditeur (nom, adresse, pays) **1a** Država

ALPINA, D.O.O. VAT.NO. SI61162663
STROJARSKA 2, 4226 ŽIRI
SLOVENIA

2 Prejemnik (popolni naslov)
Destinataire (nom, adresse, pays) **2a** Država

BUL. ROMENA ROLLANA 13-127
KIEV
UKRAINE

3 Predvideno razkladalšče v namembnem kraju (popolni naslov)
Lieu et date de la livraison de la marchandise (lieu, pays)

BUL. ROMENA ROLLANA 13-127
KIEV
UKRAINE

3a km do meje naše države

4 Nakladališče (odhodni kraj, popolni naslov, datum)
Lieu et date de la prise en charge de la marchandise (lieu, pays, data)

Alpina d.o.o., Strojarska 2, 4226 Žiri,
loading date 10.02.2011

4a km do meje naše države

5 Priloge spremne listine
Invoices no. 74287, 74288 of 10.02.2011.

6 Oznake in številke tovorkov
Marques et numéros

279 CARTONS

7 Število tovorkov
Nombre des colis

3339 PAIRS OF LADIES LOW SHOES, LOW SHOES, MEN'S LOW SHOES (according to the inv. 74287, 74288 of 10.02.2011).

8 Vrsta ovojnine
Mode de l'emballage

9 Vrsta blaga
Nature de la marchandise

10 Statistična številka
No. statistique

11 Kosmata teža, kg
Poids brut, kg

2241,07 KG

12 Prostornina v m³
Cubage en m³

13 Posiljatelj odgovarja za celotno blago, ki ga pošilja.
L'expéditeur répond de la totalité des marchandises qu'il expédie.

14 Voznino plača
Prescriptions d'affranchissement

☐ pošiljatelj/franco
☐ prejemnik/non franco

15 Izstavljeno v kraju
Etablie à

Žiri, 10.02.2011

16 Prevoznik (popolni naslov)
Transporteur (nom, adresse, pays) **16a** Stat. mat. št.

NMR3072 REŠEK JOŽE

17 Zaporedni (pod)prevozniki (popolni naslov)
Transporteurs successifs (nom, adresse, pays)

18 Zadržki in pripombe prevoznika (glej opomnik na hrbtini strani 3. izvoda)
Reserves et observations du transporteur

19 Posebni dogovori
Conventions particulières

20 Plača
A payer par

Poizvajatelj Expéditeur	V valuta Monnaie	Prejemnik Le destinataire
Prevozni stroški Prix de transport		
Popusti Réductions		
Pribitek Solde		
Dodatek Suppléments		
Pribitek stroškov Frais accessoires		
SKUPAJ TOTAL		

21 Podpis in žig pošiljatelja
Signature et timbre de l'expéditeur

22 Alpina, d.o.o.
Strojarska ul. 2
4226 Žiri

23 Podpis in žig prevoznika
Signature et timbre du transporteur

AVTOPREVOZNIŠTVO
JOŽE REŠEK s.p.
Razpisa 59, 8330 Metlika
SI: 7411690-114

24 Pošiljko prevzel na razkladalšču v:
Marchandises reçues à(lieu):

dne/le

25 Podpis in žig prejemnika
Signature et timbre du destinataire

26 V primeru prevoza nevarnih snovi vpišite poleg morebitne poškodbe v zadnji vrsti prostora za opis pošiljke: razred, tekočo številko; na zahtev pa tudi črko ADR.
* En cas de marchandises dangereuses indiquer, outre la certification éventuelle à la dernière ligne du cadre: la classe, le chiffre et le cas échéant, la lettre, ADR.