

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRIMERA RASTI IN INTERNACIONALIZACIJE SREDNJE
VELIKEGA PODJETJA NA TRGU RUSKE FEDERACIJE**

Ljubljana, April 2004

SAŠO KOKALJ

IZJAVA:

Študent Sašo Kokalj izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Dr. Marka Jakliča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30. 04. 2004

Podpis: _____

VSEBINA:

Seznam slik

Seznam tabel

Oznake uporabljenih simbolov

	Stran
1. UVOD	1
1.1 Namen raziskave	2
1.2 Osnovna hipoteza	2
1.3 Cilji dela in metode raziskovanja	3
2. INTERNACIONALIZACIJA	5
2.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije	5
2.2 Globalizacija in proces internacionalizacije	6
2.3 Internacionalizacija malih in srednje velikih podjetij	9
2.4 Izbira načina vstopa ter strategije razvoja malih in srednje velikih podjetij	10
2.5 Izhodna internacionalizacija podjetij v Sloveniji	11
2.6 Slovenska industrija barv in premazov	15
2.6.1 Predstavitev podjetja Jub d.d.	16
3. ANALIZA OKOLJA RUSKE FEDERACIJE	20
3.1 Analiza naravnega makrookolja Ruske federacije	20
3.1.1 Geografsko okolje	20
3.1.2 Demografsko okolje	21
3.1.3 Socialno in kulturno okolje	21
3.1.4 Tehnološko okolje	22
3.1.5 Pravno in politično okolje	23
3.2 Analiza ekonomskega okolja Ruske federacije	25
3.2.1 Mednarodno ekonomsko okolje	25
3.2.2 Ekonomsko okolje Ruske federacije	27
3.2.2.1 Inflacija	27
3.2.2.2 Gospodarska rast	28
3.2.2.3 Zunanja trgovina in tuje naložbe	29
3.2.2.4 Slovenske naložbe v Ruski federaciji in blagovna menjava	29
3.2.2.5 Ruski potrošniki	31
3.3 Analiza panoge gradbenih barv in premazov	33
3.3.1 Analiza panoge podjetja Jub – gradbeno dekorativne barve in premazi	34
3.3.1.1 Analiza panoge gradbenih barv na trgu Ruske federacije	37
3.3.1.2 Analiza glavnih konkurentov podjetja Jub na trgu Ruske federacije	40
3.4 Model internacionalizacije podjetja Jub	47

3.5	Jub in Ruska federacija	49
3.5.1	Analiza Swot podjetja Jub na trgu Ruske federacije	51
3.6	Predstavitev strateške povezave in tujega partnerja podjetja Nikpa	52
3.6.1	Predstavitev ruskega partnerja – podjetja Nikpa	52
3.6.2	Prednosti in slabosti strateške povezave med podjetjema Jub in Nikpa	53
4.	<i>OPREDELITEV SKUPNEGA PODJETJA – JUB MOSKVA</i>	55
4.1	Opredelitev ciljev skupnega podjetja	55
4.2	Prodajni načrt podjetja Jub Moskva	56
4.3	Prodajna strategija podjetja Jub Moskva	58
4.3.1	Analiza izdelkov	58
4.3.2	Analiza cen	60
4.3.3	Analiza prodajnih poti	61
4.3.4	Analiza ciljnih skupin kupcev	64
4.3.5	Analiza tržnega komuniciranja	65
4.3.6	Pospeševanje prodaje na trgu Ruske federacije	67
4.3.7	Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja na trgu Ruske federacije	68
4.3.8	Geografska lokacija in kadri podjetja Jub Moskva	69
4.4	Finančna konstrukcija prodajnega podjetja	70
4.4.1	Prihodki podjetja Jub Moskva	70
4.4.2	Odhodki podjetja Jub Moskva	70
4.4.2.1	Stroški materiala in storitev	70
4.4.2.2	Stroški dela	72
4.4.2.3	Stroški osnovnih sredstev	72
4.4.2.4	Davki in prispevki	72
4.4.3	Projekcija izkaza uspeha	73
4.4.4	Projekcija bilance stanja	75
4.4.5	Projekcija izkaza denarnih tokov	76
4.4.6	Analiza prelomne točke in posameznih vzvodov	77
4.4.7	Statični kazalci poslovne uspešnosti	78
4.4.8	Izračun neto sedanje vrednosti investicije	79
4.4.9	Izračun dobe povrnitve sredstev in notranje stopnje donosa	81
4.4.10	Analiza občutljivosti investicije	82
4.4.11	Ocenitev tveganja investicije in analiza scenarijev	85
4.4.12	Ekonomska ocena projekta trgovine	87
4.5	Nadgradnja trgovskega podjetja v proizvodno podjetje	89
4.5.1	Proizvodna lokacija na trgu Ruske federacije	89
4.5.1.1	Izbira proizvodne lokacije	89
4.5.1.2	Metodologija izbire proizvodne lokacije	89
4.5.1.3	Izvedba izbire proizvodne lokacije	89
4.5.1.4	Rezultat izbire proizvodne lokacije	91
4.5.2	Projekcije finančnih izkazov proizvodnega podjetja	92
4.5.2.1	Projekcija izkaza uspeha proizvodnega podjetja	93
4.5.2.2	Projekcija bilance stanja proizvodnega podjetja	98
4.5.2.3	Projekcija izkaza denarnih tokov proizvodnega podjetja	99
4.5.2.4	Projekcija neto sedanje vrednosti denarnih tokov proizvodnega podjetja	99
4.5.3	Analiza občutljivosti proizvodne investicije	100

4.5.4	Izračun dobe povrnitve sredstev in notranje stopnje donosa proizvodne investicije	103
4.5.5	Monte Carlo simulacija	104
4.5.6	Ekonomska ocena investicije v proizvodnjo	106
5.	<i>SKLEPNE UGOTOVITVE</i>	<i>109</i>
	<i>UPORABLJENA LITERATURA in VIRI</i>	<i>111</i>
	<i>PRILOGE</i>	

SEZNAM SLIK:

<i>Slika 1:</i>	<i>Dimenzije Internacionalizacije.</i>	<i>7</i>
<i>Slika 2:</i>	<i>Organizacijska shema poslovne mreže podjetja Jub, d.d.</i>	<i>17</i>
<i>Slika 3:</i>	<i>Prodaja podjetja Jub v letih od 1997 do 2003.</i>	<i>18</i>
<i>Slika 4:</i>	<i>Napoved ruskega BDP-ja na prebivalca v USD.</i>	<i>28</i>
<i>Slika 5:</i>	<i>Slovenska podjetja in investicije v tujini v letu 2002.</i>	<i>30</i>
<i>Slika 6:</i>	<i>Blagovna menjava med Slovenijo in Rusko federacijo v obdobju od 1997 do 2002.</i>	<i>30</i>
<i>Slika 7:</i>	<i>Razredi ruskih potrošnikov glede na razpoložljivi dohodek.</i>	<i>31</i>
<i>Slika 8:</i>	<i>Delež svetovne produkcije barv in premazov v letu 2002.</i>	<i>33</i>
<i>Slika 9:</i>	<i>Svetovni trg barv in premazov za obdobje 2002 do 2003.</i>	<i>34</i>
<i>Slika 10:</i>	<i>Konkurenca na področju Ruske federacije - domači proizvajalci</i>	<i>41</i>
<i>Slika 11:</i>	<i>Konkurenca na območju Ruske federacije – tuji proizvajalci.</i>	<i>43</i>
<i>Slika 12:</i>	<i>Atraktivnost in tržna moč konkurence na trgu ruske federacije.</i>	<i>46</i>
<i>Slika 13:</i>	<i>Prodaja Jubovih izdelkov na trgu Ruske federacije po letih v tisočih tonah.</i>	<i>49</i>
<i>Slika 14:</i>	<i>Organigram in Poslovne dejavnosti ruskega partnerja, podjetja Nikpa.</i>	<i>52</i>
<i>Slika 15:</i>	<i>Prednosti skupnega povezovanja med podjetjem Jub d.d. in ruskim partnerjem Nikpa.</i>	<i>53</i>
<i>Slika 16:</i>	<i>Pet poglobitnih vzrokov potencialnega razpada strateške povezave "joint venture".</i>	<i>54</i>
<i>Slika 17:</i>	<i>Načrtovana prodaja leta 2004 (v tonah).</i>	<i>56</i>
<i>Slika 18:</i>	<i>Načrtovana prodaja leta 2004 v odstotkih.</i>	<i>56</i>
<i>Slika 19:</i>	<i>Prodaja po letih od 2004 do 2009.</i>	<i>57</i>
<i>Slika 20:</i>	<i>Prodajne poti podjetja Jub Moskva.</i>	<i>62</i>
<i>Slika 21:</i>	<i>Komunikacijski kanali med podjetjem Jub Moskva in ciljnim kupci.</i>	<i>64</i>
<i>Slika 22:</i>	<i>Kadrovska zasedba podjetja Jub o.o.o. - Moskva.</i>	<i>69</i>

<i>Slika 23:</i>	<i>Stopnje donosov v letih od 2004 do 2009.</i>	<i>74</i>
<i>Slika 24:</i>	<i>Kazalci na zaposlenega v letih od 2004 do 2009.</i>	<i>74</i>
<i>Slika 25:</i>	<i>Grafični prikaz prelomne točke podjetja Jub Moskva.</i>	<i>77</i>
<i>Slika 26:</i>	<i>Prikaz prilivov denarnih tokov podjetja Jub Moskva.</i>	<i>80</i>
<i>Slika 27:</i>	<i>Graf občutljivosti ključnih spremenljivk projekta Jub Moskva.</i>	<i>84</i>
<i>Slika 28:</i>	<i>Verjetnostni prikaz.</i>	<i>86</i>
<i>Slika 29:</i>	<i>Verjetnostna porazdelitev.</i>	<i>86</i>
<i>Slika 30:</i>	<i>Trgovsko podjetje – povzetek</i>	<i>88</i>
<i>Slika 31:</i>	<i>Predstavitev hierarhije meril za odločanje o proizvodni lokaciji.</i>	<i>90</i>
<i>Slika 32:</i>	<i>Pomembnost meril pri izbiri proizvodne lokacije.</i>	<i>91</i>
<i>Slika 33:</i>	<i>Rezultat izbire proizvodne lokacije.</i>	<i>92</i>
<i>Slika 34:</i>	<i>Prikaz strukture odhodkov proizvodnega podjetja v obdobju od 2005 do 2009.</i>	<i>95</i>
<i>Slika 35:</i>	<i>Prihodek na zaposlenega v evrih v obdobju od 2005 do 2009.</i>	<i>96</i>
<i>Slika 36:</i>	<i>Čisti dobiček na zaposlenega v evrih.</i>	<i>96</i>
<i>Slika 37:</i>	<i>Stopnje donosov proizvodnega podjetja v obdobju od 2005 do 2009.</i>	<i>97</i>
<i>Slika 38:</i>	<i>Povprečna sredstva na zaposlenega v ruski proizvodnji v obdobju od 2005 do 2009.</i>	<i>97</i>
<i>Slika 39:</i>	<i>Graf občutljivosti ključnih spremenljivk proizvodnega podjetja v obdobju od 2005 do 2009.</i>	<i>103</i>
<i>Slika 40:</i>	<i>Monte Carlo simulacija.</i>	<i>106</i>
<i>Slika 41:</i>	<i>Proizvodna investicija – povzetek.</i>	<i>108</i>

SEZNAM TABEL:

<i>Tabela: 1:</i>	<i>Geografska razdelitev neposrednih investicij slovenskih podjetij.</i>	<i>14</i>
<i>Tabela: 2:</i>	<i>Primerjava ključnih makroekonomskih kazalcev držav v razvoju za zadnjih 12 mesecev.</i>	<i>27</i>
<i>Tabela: 3:</i>	<i>Prognoza CPI inflacije.</i>	<i>28</i>
<i>Tabela: 4:</i>	<i>Prognoza menjalnega tečaja RUR/USD.</i>	<i>28</i>
<i>Tabela: 5:</i>	<i>Dohodek potrošnikov v Ruski federaciji glede na regije.</i>	<i>32</i>
<i>Tabela: 6:</i>	<i>Porterjevi dejavniki v panogi barv in premazov.</i>	<i>35</i>
<i>Tabela: 7:</i>	<i>Največji ruski proizvajalci barv in lakov.</i>	<i>40</i>
<i>Tabela: 8:</i>	<i>Analiza Swot – podjetje Jub na trgu Ruske federacije.</i>	<i>51</i>
<i>Tabela: 9:</i>	<i>Mesečna prodaja v letu 2004.</i>	<i>56</i>
<i>Tabela: 10:</i>	<i>Struktura prodaje leta 2004 po skupinah izdelkov.</i>	<i>57</i>
<i>Tabela: 11:</i>	<i>Prodaja po letih od 2004 do 2009.</i>	<i>57</i>
<i>Tabela: 12:</i>	<i>Uporaba elementov oglaševanja na ruskem trgu.</i>	<i>66</i>
<i>Tabela: 13:</i>	<i>Prikaz planiranih količin, cen in prihodkov naložbe za obdobje od 2004 do 2009.</i>	<i>70</i>
<i>Tabela: 14:</i>	<i>Prikaz nabavne vrednosti trgovskega blaga ter stroškov pisarniškega materiala, vzdrževanja ter ostalih obratovalnih stroškov za obdobje od 2004 do 2009.</i>	<i>71</i>
<i>Tabela: 15:</i>	<i>Prikaz ostalih stroškov najetih storitev za obdobje od 2004 do 2009.</i>	<i>71</i>
<i>Tabela: 16:</i>	<i>Strošek plač po posameznih funkcijah v podjetju Jub Moskva.</i>	<i>72</i>
<i>Tabela: 17:</i>	<i>Plan amortizacije.</i>	<i>72</i>
<i>Tabela: 18:</i>	<i>Projekcija izkaza uspeha podjetja Jub Moskva za obdobje od 2004 do 2009.</i>	<i>73</i>
<i>Tabela: 19:</i>	<i>Projekcija bilance stanja podjetja Jub Moskva za obdobje od 2004 do 2009.</i>	<i>75</i>
<i>Tabela: 20:</i>	<i>Projekcija izkaza denarnih tokov podjetja Jub Moskva za obdobje od 2004 do 2009.</i>	<i>76</i>
<i>Tabela: 21:</i>	<i>Tabela poslovnega, finančnega in celotnega vzvoda podjetja Jub Moskva v letih 2006 in 2009.</i>	<i>78</i>

<i>Tabela: 22:</i>	<i>Kazalci poslovne uspešnosti podjetja Jub Moskva za leto 2004 in 2009.</i>	<i>79</i>
<i>Tabela: 23:</i>	<i>Izračun neto sedanje vrednosti.</i>	<i>80</i>
<i>Tabela: 24:</i>	<i>Izračun dobe povrnitve sredstev.</i>	<i>81</i>
<i>Tabela: 25:</i>	<i>Izračun diskontirane dobe povrnitve investicije.</i>	<i>82</i>
<i>Tabela: 26:</i>	<i>Izračun interne stopnje donosa investicije.</i>	<i>82</i>
<i>Tabela: 27:</i>	<i>Izračun analize občutljivosti.</i>	<i>83</i>
<i>Tabela: 28:</i>	<i>Neto sedanja vrednost investicije pri različnih odklonih od osnovnega scenarija.</i>	<i>85</i>
<i>Tabela: 29:</i>	<i>Analiza scenarijev.</i>	<i>86</i>
<i>Tabela: 30:</i>	<i>Projekcija izkaza uspeha proizvodnega podjetja za obdobje 2005 do 2009.</i>	<i>94</i>
<i>Tabela: 31:</i>	<i>Struktura odhodkov v odstotkih.</i>	<i>95</i>
<i>Tabela: 32:</i>	<i>Projekcija bilance stanja proizvodnega podjetja za obdobje od 2005 do 2009.</i>	<i>98</i>
<i>Tabela: 33:</i>	<i>Projekcija izkaza denarnih tokov proizvodnega podjetja za obdobje od 2005 do 2009.</i>	<i>99</i>
<i>Tabela: 34:</i>	<i>Izračun neto sedanje vrednosti proizvodne investicije.</i>	<i>99</i>
<i>Tabela: 35:</i>	<i>Izračun analize občutljivosti za obdobje od 2005 do 2009.</i>	<i>101</i>
<i>Tabela: 36:</i>	<i>Zbir rezultatov analize občutljivosti posameznih spremenljivk za obdobje 2005 do 2009.</i>	<i>102</i>
<i>Tabela: 37:</i>	<i>Izračun dobe povrnitve investicije.</i>	<i>103</i>
<i>Tabela: 38:</i>	<i>Izračun diskontirane dobe povrnitve investicije.</i>	<i>104</i>
<i>Tabela: 39:</i>	<i>Izračun interne stopnje donosa investicije.</i>	<i>104</i>
<i>Tabela: 40:</i>	<i>Predpostavke ključnih spremenljivk v evrih.</i>	<i>104</i>
<i>Tabela: 41:</i>	<i>Rezultat Monte Carlo simulacije.</i>	<i>105</i>

UPORABLJENO IZRAZOSLOVJE:

Disperzija	<i>Najpogosteje s tem izrazom označujemo zmes dveh med seboj netopnih tekočin, od katerih je ena v obliki drobnih kapljic razpršena v drugi; v JUB-u gre za vodne disperzije, ki so zmesi vode in v njej razpršenih (v vodi netopnih) veziv.</i>
Notranja barva	<i>S pojmom »notranja barva« v splošnem označujemo barve primerne za dekorativno obdelavo notranjih zidnih in stropnih površin (s tem so mišljene pravzaprav vse vrste podlag, razen lesa in kovin); če imamo v mislih »notranje zidne barve« tipa JUPOL, gre za notranje zidne barve z nizko vsebnostjo veziv, ki so odporne le na »suho drgnjenje«.</i>
Visoko kvalitetna notranja barva	<i>Disperzijske notranje zidne barve odporne na »mokro drgnjenje« ali disperzijske »pralne« notranje zidne barve (Jupol Gold).</i>
Osnovni premaz	<i>V splošnem gre za sredstva za egalizacijo zidnih in drugih podlag glede vpojnosti, lahko pa podlagi izboljšajo tudi kake druge lastnosti (izboljšajo njeno vodoodbojnost, jo utrdijo, nanjo vežejo prašne delce, povečajo njeno hrapavost, ipd.), ki so pomembne za boljši oprijem in lažjo aplikacijo izravnalnih mas, barv, lepil, dekorativnih ometov in drugih izdelkov (Akril emulzija).</i>
Plastifikator	<i>V splošnem izboljšujejo aplikacijske, pa tudi druge lastnosti maltnih zmesi, lepil in podobnih izdelkov.</i>
Izravnalna masa	<i>Izdelki za grobo in fino izravnavanje in/ali glajenje zidnih in drugih površin.</i>
Omet	<i>Je na zid ali kako drugo podlago nanesena oziroma vgrajena kakršnakoli maltna zmes.</i>
Gradbeno lepilo	<i>Lepilne maltne zmesi za lepljenje kakršnihkoli gradbenih elementov (keramičnih in kamnitih plošč in ploščic, klinkerja, kamnitih, keramičnih in steklenih mozaikov, različnih izolacijskih plošč, ipd.) na najrazličnejše gradbene podlage.</i>
Akrilna fasadna barva	<i>Fasadna, to je zunanja zidna barva (disperzijska!) izdelana na bazi akrilnih smol.</i>

1. UVOD

Ob vse hitrejšem spreminjanju okolja, hitrem tehnološkem napredku in spremenjeni strukturi trgov je internacionalizacija¹ poslovanja za večino podjetij nujna za preživetje. Internacionalizacija podjetij je bila ključna tema preučevanja vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z globalizacijo gospodarske dejavnosti pa njena pomembnost vse bolj narašča (Fifield, Lewis, 2001). Internacionalizacija je dinamičen proces, kateremu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se od navadne rasti podjetja znotraj meja države razlikuje v nekaj bistvenih točkah. Prav tako ločimo več smeri in stopenj internacionalizacije podjetij, vendar se podjetja ločijo tudi po tem, ali gredo v preko vseh ali pa le preko nekaterih od teh stopenj. Množica motivov spodbuja podjetja za širitev obsega poslovanja preko nacionalnih meja, pomembnejši pa so zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja in še mnogo drugih (Almor in Hirsch, 1998). Nasprotno lahko pričakujemo, da podjetja, ki ne vstopajo v proces internacionalizacije, ne dosegajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in izgubljajo pri mednarodni konkurenčnosti (Almor in Hirsch, 1998). Prav tako lahko zaostanejo tista, ki so v procesu internacionalizacije prepočasna. Ob naraščajoči konkurenci na domačem trgu postajajo tudi majhna in srednje velika podjetja vse bolj internacionalizirana (vključena v mednarodno menjavo). To je posebej opazno v majhni državi, kot je Slovenija, kjer je brez preboja preko nacionalnih meja težko dosežati prednosti, ki jih prinaša ekonomija obsega, in tako obdržati učinkovitost in konkurenčnost (Trtnik, 1999). Kakorkoli že, podjetja si s procesom internacionalizacije ustvarjajo priložnosti, ki jih v lokalnem okolju ni (Grosse, Kujava, 1988). Raziskave o slovenskih podjetjih so pokazale različne stopnje internacionalizacije med podjetji različnih regij in panog (Glas et al., 1999), vendar se Slovenija podobno kot večina držav še vedno srečuje s problemom, da premalo podjetij sodeluje na tujih trgih oz., da njihove morebitne prednosti izvoza ali investiranja po določenem času usahnejo (Trtnik, 1999). Proces internacionalizacije zato zahteva stalno učenje in dinamično spreminjanje ali dopolnjevanje oblik sodelovanja na trgih tujih držav.

Ena izmed panog katera je bila v preteklosti dokaj uspešna pri procesu internacionalizacije, je panoga barv in premazov, saj so prav vsa slovenska podjetja, ki delujejo v tej panogi razširila svoje delovanje preko slovenskih meja. Zato lahko rečemo, da je za poslovanje podjetij v tej industriji logična razširitev prav internacionalizacija podjetij. Za vstop in delovanje teh podjetij v mednarodno okolje je značilno, da so razlike, ki se nanašajo na potrebe, navade in življenjski slog porabnikov, mnogo večje kot razlike med regijami v eni državi. Če k temu dodamo še drugačno gospodarsko okolje, drugačne pogoje konkurence in razlike v zakonodaji, zasluži preučevanje panoge barv in premazov na mednarodnih trgih posebno pozornost.

¹ Slovar slovenskega knjižnega jezika razlaga besedo internacionalizacija kot glagolnik besede internacionalizirati, kar po prvi razlagi pomeni razširiti med več držav, po drugi dati v uporabo med več držav, po tretji pa internacionalizacija pomeni širitev podjetja preko meja domačega trga.

1.1 Namen raziskave

Sodobno slovensko podjetje se vse bolj zaveda, da ni dovolj biti uspešen samo na domačem trgu. Slovenski trg je zelo majhen v primerjavi z ostalimi trgi, zato naj bi se podjetja, če želijo uspešno konkurirati tujim podjetjem, usmerila v proces internacionalizacije (Bešter, 2000). Preden se podjetje odloči za vstop na tuj trg, mora pretehtati vsa možna tveganja, seznaniti pa se mora tudi s tujo kulturo poslovanja. Podjetje, ki se tega tudi zaveda, je Jub d.d., katero se je usmerilo na trge nekdanje Jugoslavije in Vzhodne Evrope, kjer je lahko uspešnejše od tekmecev predvsem zaradi poznavanja poslovanja na teh trgih. Med vsemi tveganimi trgi, ki obstajajo v tem prostoru, sodi ruski trg med najbolj tvegane, a tudi med najbolj obetavne na svetu (Koprivnik, 2000, str. 34). Prav zato je osrednji namen in cilj magistrskega dela analizirati poslovno okolje Ruske federacije, predvsem proučiti konkurente in porabnike na trgu disperzijskih barv in drugih izdelkov, ki jih proizvaja podjetje Jub d.d., razviti ekonomske argumente, ki se bodo uporabili pri zagonu mešanega trgovskega podjetja Jub o.o.o. Moskva (v nadaljevanju Jub Moskva) ter podati argumente za kasnejšo možnost nadgradnje trgovskega podjetja v proizvodno podjetje. Cilj naloge je tudi ugotoviti ali so izpolnjeni potrebni pogoji in ali je podjetje Jub zrelo, da nadaljuje proces internacionalizacije na trgu Ruske federacije. Osnovo te analize predstavlja preučitev ruskega trga in proizvajalcev (domačih in tujih) gradbenih barv in premazov, ki temelji na tržni analizi podjetja Jub.

1.2 Osnovna hipoteza

Ob navedeni problematiki v magistrskem delu postavljam za poslovanje slovenskega podjetja v panogi barv in premazov naslednjo hipotezo:

Za podjetje Jub, ki posluje v panogi barv in premazov na slovenskem trgu, je internacionalizacija danes nujna. Internacionalizacija je logična posledica rasti in širitve zaradi omejenosti slovenskega trga katerega omejuje predvsem njegova zasičenost. Zato v svoji nalogi želim ugotoviti, ali je podjetje Jub d.d., zrelo za postavitev trgovske in kasneje proizvodne lokacije na področju trga Ruske federacije².

Glede na zgoraj postavljeno hipotezo lahko pričakujemo, da se bodo slovenska podjetja v panogi barv in premazov v prihodnje bolj osredotočila na južna in vzhodnoevropska tržišča, med katerimi bo v ospredju tudi trg Ruske federacije na katerem se bodo kot večinoma srednje velika podjetja morala enakovredno boriti z globalnimi podjetji in tam dolgoročno tudi uspešno poslovati, kar bom skušal analizirati na primeru podjetja Jub d.d.

² Tudi poslovodstvo si je na podlagi svojih informacij postavilo takšno hipotezo.

1.3 Cilji dela in metode raziskovanja

Magistrsko delo bo temeljilo na skrbni analizi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj, ki bodo nadgrajena z lastnim raziskovalnim delom na praktičnem primeru. Delo bo torej sestavljeno iz več celot, ki pa bodo med seboj močno povezane. Magistrsko delo sestavljajo trije deli: uvod, teoretični del in empirični del s sklepom.

V uvodu predstavljam področje, na katerega se osredotoči magistrsko delo z opredelitvijo problema ter opisujem namen, metodologijo in cilje raziskave.

Teoretični del vključuje dve poglavji:

- o V okviru drugega poglavja se po opredelitvi temeljnih pojmov osredotočim na kvalitativno analizo strokovne literature s področja internacionalizacije in izhodne internacionalizacije slovenskih podjetij. 2. poglavje bo obravnavalo predvsem teoretične vidike, še posebej pa teorije internacionalizacije, prilagojene majhnim in srednje velikim podjetjem. Namen drugega poglavja je torej preučiti zakonitosti procesa internacionalizacije v panogi industrije barv in premazov ter na primeru podjetja Jub preveriti njihovo veljavnost.
- o 3. poglavje se posveti internacionalizaciji podjetja Jub na trgu Ruske federacije. Tu bom analiziral podporno okolje Ruske federacije, njegovo makrookolje ter mikrookolje z analizo konkurentov in porabnikov na trgu barv in premazov. Na koncu sledi analiza konkurenčnih prednosti ter strateškega pozicioniranja podjetja Jub Moskva. V tem poglavju bom uporabljal modele analize okolja, kot so Porterjevi diamanti, PEST ter SWOT analiza, s katerimi bom skušal pridobiti čim več podatkov o širšem in ožjem okolju Ruske federacije s poudarkom na konkurenci. Rezultati te kvalitativne raziskave bodo uporabljeni za nadaljnjo strategijo trženjskega delovanja podjetja.
- o V okviru 3. poglavja bom predstavil tudi ruskega partnerja, podjetje Nikpa, s katerim je podjetje Jub sklenilo strateško partnerstvo »**joint venture**« za področje Ruske federacije. V nadaljevanju poglavja se posvetim prednostim in slabostim, ki izhajajo iz strateških povezav.

Empirični del vključuje eno poglavje.

- o V začetku 4. poglavju bodo predstavljene trženjske strategije, prodajni načrt, oglaševanje in promocija ter seveda načrt distribucije na trgu Ruske federacije. Zatem bosta v nadaljevanju poglavja predstavljena še trženjska strategija in planiranje prodajnega podjetja ter predstavitev podjetja Jub na trgu Ruske federacije in model Jub-ove internacionalizacije.

- o Finančno konstrukcijo ter ekonomiko poslovanja in ekonomsko upravičenost projekta trgovskega podjetja Jub Moskva preverjam v pod-poglavju 4.4, kjer s pomočjo analize občutljivosti posameznih spremenljivk analiziram in vrednotim projekt. Nadaljevanje pod-poglavja bo temeljilo na finančnem modeliranju z napovedovanjem bodočih finančnih izkazov, analizi finančnih kazalnikov, občutljivosti investicije ter analizo donosov in posameznih scenarijev, ki bodo služili za končno oceno trgovskega projekta Jub Moskva.
- o V okviru pod-poglavja 4.5 bom predstavil strategijo, ki je nadgradnja trgovskega podjetja Jub Moskva, z ustanovitvijo lastnega proizvodnega podjetja z določenim časovnim zamikom in izbiro ustrezne proizvodne lokacije. V tem pod-poglavju bom predstavil iste modele finančnega modeliranja, le da na primeru proizvodnega podjetja, katere bom nadalje nadgradil z Monte Carlo simulacijo.

Na koncu naloge bom povzel še najpomembnejše sklepne misli magistrskega dela, skušal pa bom tudi podati kritično oceno Jubove internacionalizacije na trgu Ruske federacije in možne predloge, ki bi iz tega lahko izhajali in bi podjetju lahko služili kot opora pri nadaljnjem odločanju.

Cilj magistrskega dela je torej seznaniti se s teoretičnimi spoznanji ter izhodišči internacionalizacije v industriji barv in premazov ter podati lasten prispevek k celoviti analizi primera s kritično oceno na primeru internacionalizacije podjetja Jub na trge Ruske federacije.

V nalogi bodo najpomembnejši vir informacij predstavljali Interni podatki podjetja Jub d.d., ki jih lahko razdelim na podatke, ki so pridobljeni z osebnimi razgovori z zaposlenimi v matičnem podjetju in na podatke, pridobljene s strani ruskih partnerjev in trgovskega predstavništva na trgu Ruske federacije.

V magistrskem delu bom uporabljal izrazoslovje, ki je kompatibilno s panogo gradbenih barv in premazov, splošno kemijsko panogo ter podjetjem Jub d.d.

2. INTERNACIONALIZACIJA

V tem poglavju se posvetim teoretični podlagi internacionalizacije. Najprej predstavim opredelitev in pomen internacionalizacije, nadalje predstavim proces internacionalizacije in internacionalizacijo malih in srednjih podjetij ter načine vstopa in strategije malih in srednjih podjetij. Nato predstavim izhodno internacionalizacijo malih in srednjih podjetij v Sloveniji, internacionalizacijo industrije barv in premazov, internacionalizacijo ter zgodovino in nekatera dejstva podjetja Jub d.d.

2.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije

Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednji sploh niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij (tokov) neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja doda tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah. Vključuje torej tudi prodaje enot multinacionalnih podjetij (Trtnik, 1999). Internacionalizacija še širše uporablja za izhodno gibanje aktivnosti posameznega podjetja izven meja lastne države oziroma z domačega trga na globalni trg (Buckley, Ghauri, 1994). Alexander (2000) definicijo nato nekoliko razširi, in sicer kot proces naraščajočega vključevanja v mednarodne aktivnosti zaradi vključevanja tako vhodnih kot izhodnih aktivnosti, oboje pa spada v mednarodno trgovino.

Proces internacionalizacije ni enosmeren, temveč poteka vsaj v dveh smereh, saj je lahko vhodna ali izhodna. V prvem primeru je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih (globalnih) konkurentov na njen trg, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. Domače gospodarstvo se lahko (vhodno) internacionalizira zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na primer z uvozom, s prejetjem licenc, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Z drugega vidika pa se gospodarstvo lahko internacionalizira tako, da domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja, kar v strokovni literaturi imenujejo izhodna internacionalizacija.

Poleg omenjenega obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške zveze, kooperacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Navadno gospodarstva (podjetja) začnejo z vhodno internacionalizacijo, sledi izhodna internacionalizacija, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno (Trtnik, 1999). Večina preučevanj internacionalizacije je v strokovni literaturi osredotočena na izhodno internacionalizacijo s poudarkom na procesu vstopa na tuji trg oziroma procesu rasti podjetja, ki ga jemlje za prvi pogoj internacionalizacije (Buckley, Ghauri, 1994). V nadaljevanju magistrskega dela se bom tudi sam omejil na izhodno internacionalizacijo.

2.2 Globalizacija in proces internacionalizacije

V preteklih desetletjih smo priča nastanku globalnih trgov. Razlogi za to so naslednji (Jain, 1998 str. 492):

- naraščajoča podobnost med deželami,
- zniževanje tarifnih in ostalih ovir med državami,
- strateška vloga tehnologije – velika znižanja v transportnih in komunikacijskih stroških.

Značilnost globalizacije je tudi razsežnost tega procesa. Nastanek mednarodnih korporacij je v globalizacijo potegnil tudi manjša podjetja, ki zadovoljujejo potrebe teh organizacij. Proces globalizacije je zato značilen za celotno proizvodno verigo, ki se globalizira s svojimi kupci.

Hamel in Prahalad (1984) opisujeta globalno panogo kot tisto, kjer je minimalna količina, potrebna za izkoriščanje ekonomije obsega, v nacionalnih mejah nedosegljiva. Takšni opisi omejujejo mednarodno dejavnost le na dejavnik ekonomije obsega. To je seveda lahko zavajajoče, saj se globalno delovanje bistveno razlikuje od delovanja na nacionalnih trgih. Porter (1986) opisuje globalno panogo kot panogo, kjer je konkurenčni položaj podjetja v enem lokalnem okolju v močni korelaciji z drugim okoljem.

V nasprotju z nacionalnimi strategijami se globalne strategije izvajajo tako, da podjetje na svoj način integrira lastne aktivnosti na svetovni ravni. Torej je globalna panoga opisana z racionalizacijo proizvodnega sistema v različnih deželah. Porter (1986) navaja, da podjetja poizkušajo pridobiti konkurenčno prednost z globalno mrežo proizvodnih lokacij ali v koncentraciji aktivnosti na eni lokaciji; to je z izvajanjem določenih aktivnosti na eni lokaciji ali v koordinaciji med aktivnostmi, katere se izvajajo na različnih lokacijah. To je možno, ker so »posamezne lokacije boljše za izvajanje določenih aktivnosti kot druge³« (Porter, 1986). Torej lahko koordinacija med lokacijami dovoljuje podjetju »prilagodljivost v primerih ko so gibanja tečaja ali stroškov faktorjev bistvena in težko napovedljiva. Prvi korak k doseganju globalne strategije so vstopi na nova tržišča.

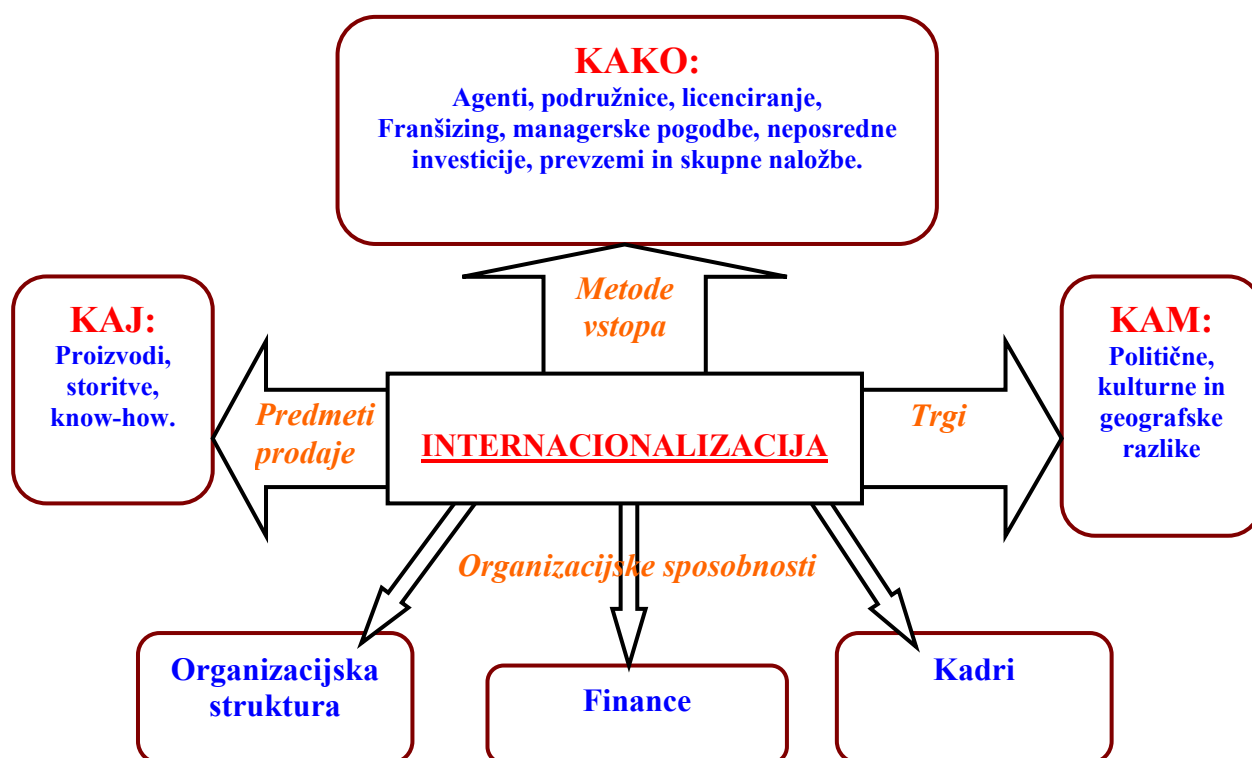
Internacionalizacija je torej več-razsežnostni proces in je sestavljena iz več posameznih komponent, kar je lepo razvidno iz slike na naslednji strani. Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov (na katere trge vstopiti – KAM), strategija vstopa (na kakšen način vstopiti – KAKO) in strategija proizvodov (s kakšnimi proizvodi – KAJ), pomembne pa so tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura). Zavedati se moramo, da ne obstaja idealna strategija vstopa. Različne strategije vstopa lahko izberejo različna podjetja za iste trge, lahko pa eno podjetje izbere eno strategijo za različne trge. Vsaka od teh se v procesu internacionalizacije postopno razvija.

Kako podjetja vstopajo na tuje trge, podajajo različni modeli internacionalizacije. Johanson in Mattson (1993) opisujeta tri modele internacionalizacije:

³ Porter (1986) predlaga, da lokacija predstavlja konkurenčno prednost za različne aktivnosti, ne samo za proizvodnjo.

- (1) *Teorija internacionalizacije*; ta predstavlja, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, ki omogočajo bolj konkurenčno proizvodnjo, proizvod in menedžment. Če trg in povezani transakcijski stroški ne omogočajo izkoriščanja teh prednosti, je potrebno ustanoviti interni trg. Podjetje se tako razširi izven domačega trga preko vertikalne ali horizontalne integracije.
- (2) *Model procesne internacionalizacije* (Johannson, Vahlne, 1977); predstavlja postopno rast in učenje podjetja. Podjetje gre skozi vse stopnje povečanja odgovornosti na tujem tržišču. Vstop na trg je povezan z zmanjšanjem »kulturne razdalje« in s tem podjetje postopno prehaja iz izvoza na višje ravni internacionalizacije.
- (3) *Mrežni pristop*; se osredotoči na odnose med podjetji na medorganizacijskem trgu. Po tem pristopu se podjetje internacionalizira z vzpostavitvijo in vzdrževanjem odnosov s tujimi partnerji v tujih mrežah. Sodelovanje lahko poteka na različnih stopnjah od partnerskih odnosov do internacionalne integracije, ki povečuje koordinacijo v poslovni mreži.

Slika 1: Dimenzije internacionalizacije.



Vir: Povzeto po Readerju, Buckley et. al. 1992.

Jaklič predstavlja »Tri stopenjski model« internacionalizacije (Jaklič, 1998), ki združuje vse tri pristope. Vsebuje tri stopnje ali korake: odvisno, neodvisno in soodvisno stopnjo internacionalizacije. Vse tri stopnje vsebujejo logiko vseh treh teorij internacionalizacije.

Odvisna internacionalizacija predstavlja naslednje korake: (a.) uvoz proizvodov ali storitev, (b.) izvajanje večjega projekta za tujega partnerja - podizvajalec ali pogodbeni proizvajalec, proizvodnja na podlagi licence, podrejeni partner v skupnih vlaganjih, nosilec franšize in (c.)

posredni izvoz preko izvoznega trgovskega ali povezanega podjetja. Sodelovanje s tujim partnerjem omogoča različne stopnje učenja za boljši položaj v prihodnosti, odvisno seveda od pogodbene zaveze. Za bodočo konkurenčnost je pomembno, da podjetje razvije uspešno strategijo učenja. Odvisnost od tujega partnerja in prenos znanja od tujega partnerja sta značilnosti odvisne internacionalizacije.

Neodvisna internacionalizacija predstavlja naslednji korak v tri-stopenjskem modelu. V tem koraku podjetje samostojno povečuje svojo odgovornost na tujem trgu, ki bo presegalo izvozne aktivnosti: (a.) začetna stopnja; izvažanje proizvodov preko distributerjev ali agentov, (b.) razvojna stopnja; nudenje storitev in/ali prodajno predstavništvo, (c.) stopnja rasti; posredna naložba v proizvodno lokacijo (pogodbeni odnosi) in (d.) stopnja zrelosti; neposredna naložba v proizvodno lokacijo. Podjetja, ki izberejo takšen model, ne želijo omogočiti prenosa znanja ali ga želijo nadzorovati preko nujenja franšiz ali drugih oblik podrejanja možnih partnerjev.

Soodvisna internacionalizacija pa predstavlja najvišjo (tretjo) raven internacionalizacije. Tu so podjetja pravi partnerji, kjer ima vsak svojo odgovornost. Ta pristop multinacionalnim ali globalnim podjetjem omogoča tudi preskok v transnacionalno podjetje.

Na vprašanje, zakaj se podjetja odločijo za višje stopnje internacionalizacije, obstajajo trije odgovori (Barlett in Ghoshal, 1992):

- (1) Protekcionizem; v nekaterih deželah mora podjetje postati domače, saj šele potem lahko uspešno deluje na tem trgu.
- (2) »Doseganje ravni produktivnosti«, ki podpira strategijo »lokalna proizvodnja za lokalni trg«.
- (3) Globalna konkurenca; strategija ustanavljanja proizvodnje ali poslovnih skrivnosti na najprimernejših lokacijah na svetu (cena, kvaliteta in prednosti distribucije).

Na višjih stopnjah internacionalizacije začne podjetje razvijati internacionalno mentaliteto, kot to opisujeta zgornja avtorja. Ta mentaliteta se kaže v različnih oblikah:

- (a.) *internacionalno podjetje*, kjer centrala ustanovi podjetja na tujih trgih s ciljem, da podpre svojo mednarodno prodajo na izbranih trgih,
- (b.) *multinacionalno podjetje*, kjer je proizvodna aktivnost teh podjetij relativno neodvisna, jasno pa je opredeljen hierarhični položaj in poročanje centrali,
- (c.) *globalno podjetje*, kjer je vodenje združeno na enem mestu s ciljem zadovoljevati potrebe globalnega tržišča z organizacijo proizvodnje na nekaj najbolj učinkovitih svetovnih lokacijah ter
- (d.) *transnacionalno podjetje*, ki se prilagodi lokalnim potrebam, toda istočasno obdrži globalno učinkovitost.

Po njunem mnenju je glavna značilnost podjetja, ki deluje na višjih stopnjah internacionalizacije, prav želja po nadzoru razvojnih ter prodajnih aktivnosti in znanju, kar ni tako močno izpostavljeno pri nobenih drugih organizacijskih oblikah podjetja. Zato morajo podjetja, ki se odločajo za takšno širitev, temu vidiku posvečati še posebej veliko pozornost.

2.3 Internacionalizacija malih in srednjih podjetij

Čeprav je mnenje manjšine, da je internacionalizacija povezana samo z velikimi podjetji, je to le delno res. Majhna in srednja podjetja imajo še posebej tendenco po rasti. Internacionalizacija se zdi edina logična rešitev te težnje. Razlog za to pa je tudi preprost: večina majhnih in srednjih podjetij nima širokega asortimana izdelkov kot velike multinacionalke, ampak so osredotočena le na ozek asortiman izdelkov. Zato so za doseganje ekonomije obsega nujni tudi novi trgi. Še prav posebej to velja za nišne trge, ki so po velikosti običajno majhni (Poglajen, 2000, str. 27). Večja podjetja so ponavadi tudi bolj internacionalizirana, zato, ker posedujejo več finančnih in menedžerskih resursov, imajo večje produkcijske kapacitete, večje ekonomije obsega in so obravnavana kot manj tvegana pri izvoznih operacijah (Glas, Hisrich, Vahčič, Antončič, 2001, str. 3). Na internacionalizacijo malih in srednjih podjetij vplivajo različni zaviralni in spodbujevalni dejavniki. Nekateri faktorji, ki lahko vzpodbujajo ali zavirajo internacionalizacijo malih in srednjih podjetij so:

- Pozornost posvečena izpolnjevanju potreb potrošnikov – tu imajo mala in srednja podjetja pogosto težave, saj jim večkrat primanjkuje resursov za pravilno zadovoljevanje tržnih potreb.
- Kvaliteta izdelkov na tujih trgih – lahko je slabša kot na domačem, kar lahko zavira proces internacionalizacije.
- Značilnosti in zavezanost menedžmenta – pogosto imajo menedžerji majhnih in srednjih podjetij manjšo mednarodno razgledanost, kot menedžerji velikih podjetij.
- Mednarodne izkušnje, pridobivanje informacij o tujih trgih ter splošna podpora okolja (države) pri internacionalizaciji – trgovinske ovire med državami (tako uradne kot neuradne, na primer odnos do porekla blaga) zavirajo internacionalizacijo vseh podjetij.

Seveda so zgoraj naštetih le nekateri faktorji, ki vplivajo na internacionalizacijo malih in srednjih podjetij (Poglajen, 2000, str. 29). Mala in srednja podjetja imajo pogosto tudi večje težave z izvozom kot večja podjetja. Težave jim povzročajo predvsem birokratske ovire, necarinske ovire, zamujanja plačil, izbira distributerja ter komunikacijske težave s tujimi kupci

Mala in srednja podjetja v razvitih državah se od velikih podjetij razlikujejo v naslednjih značilnostih, ki jih je pokazala študija OECD (Globalisation and Small and Medium enterprises, Paris, 1997):

- Primanjkuje jim strateško načrtovanje resursov, zato se pogosto lotijo internacionalizacije na manj kot idealen način.
- Strategija, temelječa na evoluciji – pomanjkanje planiranja strategije je pogosto posledica pomanjkanja možnosti, saj mala in srednja podjetja velikokrat samo izkoriščajo možnosti, ki se jim ponudijo. Tak pristop je zelo oportunističen.
- Če podjetja že planirajo, pogosto izberejo kombinacijo različnih strateških možnosti.
- Pogosta internacionalizacija v bližnja ali sosedska geografska področja.
- Nagnjenost k internacionalizaciji se povečuje z zrelostjo podjetja, ki je merjena z izpolnitvijo ciljev na domačem trgu.
- Nekatere poslovne funkcije so bolj internacionalizirane kot druge.

- Ne obstaja ena in edina najboljša strategija za uspeh – to je posledica ugotovitev na začetku, saj v primeru, da podjetja nimajo povsem jasne vizije razvoja, tudi ne obstajajo natančno določena orodja in strategije, ki bi jih izpolnila.

2.4 Izbira načina vstopa ter strategije razvoja malih in srednjih podjetij

Način vstopa in strategija razvoja na tujih trgih sta ključni vprašanji internacionalizacije podjetij, ki bosta imeli velik vpliv ne samo na uspešnost podjetja na teh trgih, ampak tudi na podjetje kot celoto. Vendar pa je izbira ustrezne strategije učinkovite ponudbe na trgu tudi eno najbolj kompleksnih vprašanj, s katerimi se podjetje sooča. Podjetje ima namreč lahko več različnih ciljev, tudi neprofitnih, med katerimi mora izbrati.

Proces odločanja o internacionalizaciji je sestavljen iz petih korakov (Kotler, 1996, str. 411):

1. Ali iti v tujino?
2. Na katere trge vstopiti?
3. Kako vstopiti na določen trg?
4. Odločitev o programu trženja – kako prilagoditi svoje proizvode in program trženja?
5. Kako naj podjetje upravlja in organizira svoje mednarodno delovanje?

Proces odločanja, ali iti v tujino, nikakor ni zanemarljiv, vendar ko se enkrat odločamo za strategijo internacionalizacije, je bila odločitev o odhodu na tuje trge že sprejeta. Poleg tega je v Sloveniji dejansko malo podjetij, ki bi dolgoročno lahko obstala samo na domačem trgu. Na katere trge vstopiti, je odvisno od treh dejavnikov: tržne privlačnosti, konkurenčnih prednosti in tveganja na posameznih trgih. Ko podjetje na podlagi teh kriterijev izbere potencialne države, mora še oceniti, ali katera med njimi sploh izpolnjuje potrebni pogoj: ali bodo na tem trgu dosegli potrebno stopnjo donosnosti. Lahko se namreč izkaže, da nobena od izbranih držav ne opravičuje stroškov, povezanih z vstopom. Zato je potrebno za vsako državo oceniti verjetno stopnjo donosnosti naložb od vlaganj.

Zanje potrebujemo (Kotler, 1996, str. 414):

- oceno sedanjega tržnega potenciala,
- napoved bodočega tržnega potenciala in tveganja,
- prodajni potencial podjetja,
- napoved stroškov in dobička ter
- oceno stopnje donosnosti naložb.

Ko smo ugotovili, v katere države se je smiselno razširiti, je naslednji korak določanje načina vstopa na posamezni trg. Pri tem izbiramo med vsemi možnostmi, ki so bile opisane že prej, pri čemer moramo imeti v mislih, da so načini vstopa, ki prinašajo večji nadzor, sicer res bolj dobičkonosni, a tudi občutnejše tvegani. Z načinom vstopa je tesno povezan naslednji korak: odločitev o programu trženja. Stopnja nadzora nad prodajnimi potmi je namreč odvisna od lokalizacije oz. standardizacije trženjskega spleta, ki bo v uporabi. Bolj, ko je ta prilagojen lokalnim značilnostim, večji nadzor je potreben in bolj se mora podjetje posvetiti posameznemu trgu (Kotler, 1996, str. 419).

Podjetje se mora med standardizacijo in prilagoditvijo odločiti na štirih področjih:

- izdelka,
- oglaševanja,
- cene in
- prodajnih poti.

Obstaja pet mednarodnih strategij izdelka in tržnega komuniciranja: neposredna razširitev izdelka, prilagoditev tržnih komunikacij, prilagoditev izdelka, dvojna prilagoditev in izum novega izdelka (Kotler, 1996, str. 422). Dodatne težave nastanejo pri cenovni politiki, saj v različnih državah vplivajo na končno ceno različni dejavniki, zato bi se cene za potrošnike v različnih državah morale razlikovati, če bi proizvajalci svoje stroške enakovredno obračunavali. Vendar pa bi to vzpodbudilo preprodajanje med trgi, zato podjetja pogosto s transfernimi cenami prilagodijo lastne dobičke, da so končne cene vsaj približno enake. Logistika prodajnih poti je naslednja težava, saj je učinkovito upravljanje oteženo zaradi cele vrste ovir, ki jih na notranjem državnem trgu ni. Res je, da se bo z vstopom v EU tudi Slovenija priključila evropskemu notranjemu trgu in bodo vsaj nekatere ovire za srednja in mala podjetja odstranjene, vendar bodo zaradi kulturnih (še posebej jezikovnih) razlik tržne poti še vedno različne. Nazadnje se mora podjetje še samo prilagoditi svoji mednarodni usmerjenosti.

2.5 Izhodna internacionalizacija podjetij v Sloveniji

Za začetek podajam nekaj opazanj o evropskih majhnih in srednjih podjetjih, zbranih z empiričnimi raziskavami. Zanje je sinonim za internacionalizacijo kar evropeizacija, saj gre večinoma za tokove znotraj EU. Z globalizacijo se srečujejo tudi podjetja, ki delujejo samo doma, in sicer v obliki tuje konkurence. Internacionalizacija se običajno pričinja z (ne)posrednim izvozom. Podjetja se pogosto odločajo za izvoz zaradi povečane konkurence na domačem trgu. Približno tretjina majhnih in srednjih podjetij, ki izvažajo na tuje trge, je v tujini tudi neposredno investirala (European Observatory for SMEs, 1993, str. 277-278). Različne raziskave kažejo, da na obliko nastopanja na tujih trgih vpliva več dejavnikov.

Oblika in obseg internacionalizacije naj bi bila odvisna od dveh skupnih dejavnikov, ki sta kontekstualni in strateški. Med prve sodijo dejavnosti, v katerih podjetja delujejo, velikosti podjetij in oblika lastništva podjetij, med druge pa sodijo mednarodne izkušnje, odvisnost podjetij od delovanja na tujih trgih in dojemanja tujih trgov z vidika negotovosti, sprememb in priložnosti (Almor, 1998).

Druge raziskave pa kažejo, da je oblika nastopa na tujih trgih v resnici odvisna od panoge, v katero podjetje sodi. Podjetja iz tehnološko manj zahtevnih panog so za obliko nastopanja na tujih trgih večinoma izbrala izvoz, v tujino pa jih je investiralo le 23 %. Visokotehnološka podjetja pa so najpogosteje neposredno investirala v tujini, kar jim prinaša večjo stopnjo nadzora nad njihovimi po-prodajnimi storitvami (European Observatory for SMEs, 1993, str. 277-278). Na drugi strani je za Slovenijo med malimi in srednjimi podjetji značilen zelo velik delež izvoznih podjetij, saj izvažajo kar 18 % teh podjetij, medtem ko jih je na Portugalskem 5 % in na

Nizozemskem le 7 % (Logar 1999, str. 50). Skupaj v Sloveniji kar 21 % podjetij dosega delež prihodkov s prodajo na tujih trgih. Leta 1999 je to predstavljalo nekaj manj kot 7900 izvoznikov, ki pa so zaposlovali kar sedem desetih vseh zaposlenih. Večina izvoznih podjetij sodi po številu zaposlenih med mikro⁴ podjetja, zaposlujejo 11 % ljudi in k izvozu prispevajo 10 %. Največji delež izvoza prispevajo velika podjetja, ki zaposlujejo 60 % zaposlenih in ustvarijo nekaj več kot 50 % prihodkov, ustvarijo pa nad 63 % vsega izvoza.

Majhna in srednja podjetja dosegajo skupaj približno 48 % vseh prihodkov, ustvarijo pa malo manj kot 40 % celotnega izvoza. Izvozniki so večinoma velika podjetja, vendar pa se krepi vloga majhnih in srednjih podjetij. Fendel in Frenk pravita, da so majhna in srednja podjetja ključnega pomena za dolgoročno stabilnost majhnih gospodarstev. Njihov pomen za gospodarstvo naj bi izvirал iz njihove velikosti in strukture, ki jim omogoča ohranjanje prilagodljivost tudi v najbolj nenaklonjenih gospodarskih razmerah.

Srednja⁵ podjetja so tako izredno pomembna za zaposlovanje, ustvarjanje prihodkov ter rasti in konkurenčnosti celotnega gospodarstva (Fendel in Frenk, 2003). K celotnemu izvozu so največ prispevala podjetja v predelovalni industriji. Povprečno podjetja v tej dejavnosti izvozijo malo več kot polovico svoje prodaje (v povprečju vsa slovenska izvozna podjetja ustvarijo s prodajo na tujih trgih eno tretjino svojih prihodkov). Ta podjetja so nedvomno najpomembnejši slovenski izvozniki. Od nekaj manj kot 200.000 zaposlenih majhna in srednja podjetja zaposlujejo nekaj več kot 37 % ljudi v tej dejavnosti. Podjetja z manj kot 250 zaposlenimi prispevajo k celotnemu izvozu predelovalne dejavnosti približno četrtno. Opazna je močna korelacija med velikostjo podjetja in intenzivnostjo izvoza, definirano kot delež izvozne prodaje v celotnih prihodkih. Vendar pa so značilna tudi nekatera odstopanja, saj kar 22 % najmanjših podjetij dosega zelo visoko intenzivnost izvoza.

S postopnim vključevanjem v internacionalizacijo so podjetja čedalje bolj odvisna od izvoza. To velja tako za majhna, srednja kot za velika podjetja. Vendar pa so izvozna podjetja v povprečju kar trikrat večja kot povprečno slovensko podjetje. Izvozna podjetja so tudi nekoliko bolj produktivna od povprečja, saj dosegajo za 5 % višjo dodano vrednost na zaposlenega. Večja razlika pri produktivnosti je pri mikro in majhnih podjetjih, pri velikih pa skoraj ni razlike. Največji izvoz na zaposlenega dosegajo najmanjša podjetja (do 9 zaposlenih), najnižjega pa srednja, zato ne drži hipoteza, da izvoz narašča z naraščanjem velikosti podjetja (Logar, 2000, str. 48-56).

Slovenska majhna in srednja podjetja, ki se internacionalizirajo, so pri tem naletela tudi na nekaj težav. Posebej tista, ki so poskušala vstopiti na trge Zahodne Evrope, so včasih ugotovila, da so prodajne cene tam nižje kot so na trgih, na katerih so imela izkušnje do tedaj. Tudi z izpolnjevanjem tehničnih standardov izdelkov so imela kar pogosto težave (Hisrich, Antončič, Glas, Vahčič, 2001, str. 4). Drugače pa je ta raziskava pokazala, da slovenska mala in srednja podjetja s časom pogosto večajo delež svojih operacij na tujih trgih, da se ta delež in hitrost

⁴ Po uradnih podatkih imajo mikro podjetja manj kot 10 zaposlenih

⁵ V skladu z opredelitvijo Evropske unije je srednje podjetje tisto, ki ima od 50 do 250 zaposlenih, prihodke od prodaje med 7 in 40 milijoni evrov in saldo bilance stanja med 5 in 27 milijoni evrov (European Communities)

povečanja internacionalizacije razlikujeta po dejavnostih ter da geografska lokacija pomembno vpliva na izvozno dejavnost teh podjetij. Posebej območja ob italijanski in avstrijski meji imajo v primerjavi z drugimi slovenskimi območji (z izjemo Ljubljane) večjo gostoto majhnih in srednjih podjetij in tudi delež izvoza je glede na primerljiva podjetja ob teh dveh mejah višji (Hisrich, Antončič, Glas, Vahčič, 2001, str. 9). Razlog za to je, da podjetniki v teh okrajih lažje poslujejo s tujimi podjetji, saj običajno govorijo njihov jezik. To še posebej drži za območja ob italijanski meji.

Po teoriji postopne internacionalizacije naj bi bila izvozna aktivnost nižja stopnja internacionalizacije kot so tuje investicije. Zato naj bi bile neposredne tuje investicije višja stopnja vključenosti v internacionalizacijo. Oblika nastopanja na tujih trgih naj bi bila odvisna tudi od velikosti podjetja, žal pa podatki, ki jih zbira Ministrstvo za finance, ne omogočajo spremljanja oblike tuje investicije. Iz podatkov je opazno, da podjetja, ki investirajo v tujini, pogosto investirajo več kot enkrat (Logar, 1999, str. 56). Zanimivo je tudi, da je velikostna struktura podjetij, ki investirajo v tujino, precej enakomerna: 28 % podjetij, ki investirajo v tujino, se uvršča med velika podjetja. Ta ustvarijo 38 % vseh investicij, ki vrednostno predstavljajo več kot polovico celotnih investicij. 27 % podjetij se uvršča med mikro podjetja, tudi ta pa imajo nadpovprečno velike investicije, za razliko od investicij srednjih (50 do 249 zaposlenih) in majhnih (10 do 49 zaposlenih) podjetij. Glede na to, da najmanjša podjetja prispevajo k izvozu samo 0,4 %, so pa nosilec kar 17 % vseh tujih neposrednih investicij, velika podjetja pa veliko več izvažajo kot investirajo, slovenska podjetja očitno zanikajo hipotezo, da je velikost podjetja faktor, ki vpliva na obliko internacionalizacije.

Zaradi nadpovprečne udeležbe slovenskih majhnih in srednjih podjetij v deležu slovenskih izhodnih investicij (so nosilec kar 60 % slovenskih izhodnih investicij) je zanimiv tudi podatek, da vrednost investicij na zaposlenega upada s številom zaposlenih. Po predpostavki o postopnem širjenju internacionalizacije, je izvoz samo prva faza internacionalizacije. Zato bi morali biti izvoz in neposredne tuje investicije med seboj povezani. Vendar pa za slovenska podjetja to ne velja, kar pomeni, da ne moremo dokazati, da se širijo postopno, najprej z izvozom in potem s tujimi investicijami. Dejansko sta ti dve spremenljivki med seboj precej neodvisni oziroma zelo šibko in neznačilno povezani, kar potrjuje tudi raziskava o internacionalizaciji majhnih in srednjih podjetij v Sloveniji (Hisrich, Antončič, Glas, Vahčič, 2001, str.5,7,8), kjer se je delež prihodkov iz izvoza v vseh prihodkih malih podjetij (vendar samo tistih, ki so preživela od leta 1992 do 1997, ko so jih primerjali) v celoti povečal, vendar pa se je v podjetjih predelovalne dejavnosti pri mikro podjetjih dejansko zmanjšal.

Ena od razlag za ta pojav je, da so v opazovanem obdobju majhna podjetja zrasla v srednja podjetja medtem, ko so nova majhna podjetja dejansko izvažala manj kot prejšnja. Ista raziskava ponuja poleg potrditve teorije postopne internacionalizacije še en način internacionalizacije slovenskih malih in srednjih podjetij, to pa je takojšnja močna vpetost v mednarodne posle, in zdi se, da tudi takšen način internacionalizacije ni tako redek pojav med slovenskimi podjetji (Hisrich, Antončič, Glas, Vahčič, 2001, str.18).

Izhodne investicije v glavnem ustvarijo tri področja dejavnosti: predelovalne dejavnosti 40 %, trgovina in popravila motornih vozil 33 % ter storitvene dejavnosti (nepremičnine, najem in poslovne storitve) 20 %. Če pa primerjamo še izvozno dejavnost, vidimo, da predelovalne dejavnosti ustvarijo kar 80 % vsega izvoza. 6 % izvoznih podjetij (476 podjetij) predstavlja kar 42 % slovenskega izvoza. Podjetja, ki so investirala v tujini, predstavljajo le dober odstotek slovenskih podjetij, zaposlujejo pa 30 % zaposlenih. V povprečju izvozijo več kot tretjino svoje proizvodnje (v predelovalnih dejavnostih celo več kot polovico) (Logar 2001, str. 56-60). Iz zgornje analize je pomemben podatek, da samo 1 odstotek slovenskih podjetij neposredno vlaga v tuje trge, vendar so ta za slovensko gospodarstvo izrednega pomena saj zaposlujejo eno tretjino vseh delavcev in ustvarijo 40 % izvoza vseh podjetij (povzeto po Trtnik, 2001). Investicije so osredotočene na nekaj izbranih, predvsem bližnjih jugovzhodnih trgov, proces internacionalizacije pa je stopenjski.

Ministrstvo za gospodarstvo v Sloveniji že nekaj let podpira izhodne investicije slovenskih podjetij. V letu 2002 je podprlo 35 projektov v skupni vrednosti 290 mio. SIT. V letu 2003 je bilo teh sredstev za 400 mio. SIT, zanimiv pa je podatek da so dve tretjini projektov prijavila majhna in srednja podjetja, ki so v ta namen pridobila skoraj 60 % celotnih razpisanih sredstev. Ministrstvo podjetjem, ki so upravičena do sredstev sofinancira nekatere stroške, povezane z internacionalizacijo. Več kot polovica projektov neposrednih tujih investicij je na področju nekdanje Jugoslavije, kjer prednjači Srbija, ki v nekaterih primerih predstavlja izhodišče za nadaljnji prodor na ruski trg.

Tabela 1: Geografska razdelitev neposrednih investicij slovenskih podjetij na tuja tržišča v letu 2002, v katerih je del sredstev prispevalo tudi Ministrstvo za gospodarstvo.

Ciljni trg	Število	%
<i>Srbija</i>	11	32
<i>Poljska, dežele bivše SSSR</i>	6	17
<i>Azija</i>	6	17
<i>BIH</i>	4	11
<i>Hrvaška</i>	4	11
<i>Amerika S. in J.</i>	3	9
<i>Španija</i>	1	3
Skupaj	35	100

Vir: www.gzs.si/izhodne_investicije.

Oblika izhodne investicije:

- | | | |
|---------------------------------|--------------|--------|
| - skupno vlaganje | 25 projektov | (71 %) |
| - ustanovitev lastnega podjetja | 7 projektov | (20 %) |
| - nakup obstoječega podjetja | 3 projekti | (9 %) |

Vrsta izhodne investicije:

- večinoma gre za vlaganja v proizvodno (poslovno) dejavnost v tujini,
- v treh primerih gre za izgradnjo lastne distribucijske poti.

Drugače pa je bilo med vsemi slovenskimi podjetji v letu 2002 22,5 % je takšnih, ki so beležila prihodke od prodaje na tujem trgu (Makovec, Brenčič, Šlander, 2002, str. 7). Delež prihodkov, ki jih izvozniki dosegajo na tujih trgih, znaša 35,4 %, medtem, ko je bila stopnja izvozne intenzivnosti⁶, izračunana za vsa slovenska podjetja, nekaj več kot 26 %. Nasploh velika večina izvoznih podjetij dosega nizko stopnjo izvozne intenzivnosti, delež podjetij pa tudi pada z rastjo te stopnje. Največ 75 % so k izvozu v letu 2002 prispevala podjetja v predelovalni dejavnosti, ki imajo tudi največjo izvozno intenzivnost. Med temi so največ prispevala podjetja iz dejavnosti kovin in izdelkov, sledijo dejavnosti plovil in vozil, stroji in naprave, kemični izdelki, ter električna in optična oprema. Za našo analizo je še posebej zanimiva podskupina kemični izdelki, kjer izvažajo več kot polovica, podjetja te podskupine pa tudi beležijo več kot polovico (68,5 %) svojih prihodkov iz prodaje na tujih trgih. Izvozniki te skupine so v letu 2001 zaposlovali 13.500 ljudi in skupaj ustvarili za 228 mrd. SIT izvoza, kar predstavlja 14 % vsega izvoza.

Splošna ugotovitev izhodne internacionalizacije slovenskih podjetij je, da so velika podjetja na prvi pogled bolj učinkovita, saj lahko izkoriščajo prednosti, kot so ekonomija obsega ipd. To je morda manj opazno pri nekaterih kazalcih, kot je dodana vrednost, bolj pa je opazno pri kazalcih kot je izvozna intenzivnost. Vseeno pa majhni in srednje veliki slovenski izvozniki zaposlujejo skoraj 140.000 ljudi in ustvarijo 3.000 mrd. SIT prihodkov in 55 mrd. SIT čistega dobička iz poslovanja. Torej so danes mala in srednja podjetja po trenutnih učinkih na gospodarstvo že približno enakovredna velikim slovenskim izvoznikom navkljub večji učinkovitosti le-teh. Po izkušnjah iz drugih držav pa so ta podjetja tudi najbolj dinamična, saj ustvarijo največ delovnih mest in so najhitreje prilagodljiv del evropskih gospodarstev (Dematte, 2003, str. 58).

2.6 Slovenska industrija barv in premazov

Analizo internacionalizacije bom v nadaljevanju omejil na samo eno panogo. To bo panoga slovenske industrije barv in premazov. Razlog za omejitev je predvsem v poenostavitvi, poleg tega je ta panoga navkljub nekaterim svojim značilnostim zelo reprezentativna in pridobljene analize so tako uporabne tudi v drugih panogah. Slovenska industrija barv in premazov je zelo internacionalizirana. Nazadnje je omejitev na to panogo smiselna tudi zaradi nadaljevanja moje naloge, ki analizira nadaljnjo internacionalizacijo podjetja Jub, ki je predstavnik omenjene panoge, na trgu Ruske federacije.

Kemijska industrija v Sloveniji, v katero spada tudi industrija barv in premazov, je relativno stara industrijska panoga, saj njene korenine segajo v 19. stoletje. Iz predvsem bazične industrije pred prvo svetovno vojno se je z opustitvijo premoga kot osnovnega energenta po vojni prestrukturirala v predelovalno panogo. Pri tem je bila pomembna zlasti proizvodnja barv in lakov, lepil ter v obdobju po drugi svetovni vojni farmacevtskih in kozmetičnih izdelkov, rastlinskih zaščitnih sredstev ter izdelkov iz gume in plastike. Trenutno je najpomembnejši del kemijske panoge farmacevtska industrija, ki proizvede 27 % prihodkov celotne panoge (Vir: Združenje kemijske industrije pri GZS). Ostale močnejše skupine so predelava plastičnih mas z

⁶ Delež prodaje na tujih trgih v celotnih prihodkih od prodaje.

Kljub temu, da so podjetja v panogi barv in premazov močno usmerjena v izvoz, pa je bila internacionalizacija podjetij v tej panogi do sedaj dokaj postopna in nenačrtovana ter skoraj organska. Do leta 1998 so se podjetja v panogi barv in premazov širila predvsem na trge južne, jugovzhodne in vzhodne Evrope, po ruski krizi pa so se strateško preusmerila na trge CEFTE in tudi Evropske unije (čeprav so bila nekatera podjetja tu prisotna tudi pred tem). Na dolgi rok je ta trg brez dvoma najbolj privlačen oziroma skoraj nujen za preživetje, do takrat pa bodo slovenska podjetja v panogi barv in premazov gotovo še naprej strateško usmerjena na vzhodne in jugovzhodne trge, ki so bolj privlačni, a tudi bolj tvegani.

Kot vidimo⁷, so slovenska podjetja kot predstavniki panoge barv in premazov zelo uspešna na trgih nekdanje Jugoslavije in ostalih vzhodnih trgih, kar je predvsem posledica nastopa na trgih, ki so jih nekdanje že dobro poznala in jim po nekaterih podatkih za prodor na bolj razvite trge primanjkuje denarja in znanja (Koražija, 2000, str. 14). Najbolj priljubljeni trgi v panogi barv in premazov so trgi nekdanje Jugoslavije in vzhodno-evropski trgi, ki so pred zahodnimi konkurenti zagotovo v prednosti zaradi poznavanja običajev, razmer, obvladovanja jezika, poslovne kulture in prodajnih poti. Ti trgi zato niso več prostor političnega hazarda in čudaških ekonomskih eksperimentov, ampak predvsem poslovna priložnost za slovenska podjetja. In to poslovno priložnost je sklenilo izkoristiti tudi podjetje Jub.

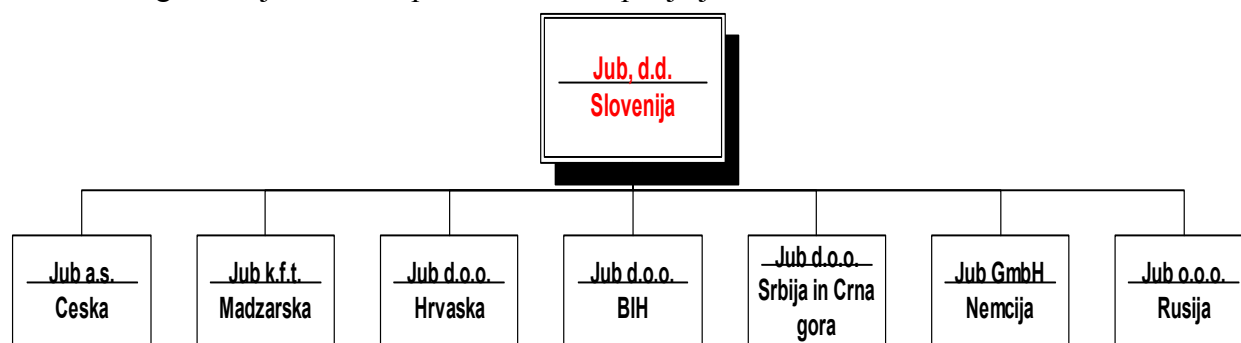
Jub je ena najstarejših slovenskih tovarn, saj je bila ustanovljena že pred letom 1900. Kljub temu, da je tovarna ukinjala in dodajala različne proizvodne programe, izdeluje barve že 128 let.

-16-

Danes izdeluje Jub svoje izdelke s kakovostno opremo, z visoko produktivnostjo, v dobrih delovnih pogojih za svoje zaposlene in visoko donosnostjo za svoje delničarje. V Jub-u vidijo svoje poslanstvo prav v kakovostni, do narave in človeka spoštljivi proizvodnji ter v prodaji izdelkov, s katerimi lepšajo okolje. Z zaprto lastniško strukturo zagotavljajo stabilen razvoj in lastno strategijo podjetja, s spodbujanjem odgovornosti in motiviranosti zaposlenih ter z razvojem podjetju lastnega znanja pa si zagotavljajo dolgoročno zadovoljstvo kupcev in ostalih interesnih skupin.

V letu 2003 so proizvedli že 96.500 ton izdelkov in od tega približno 75 odstotkov tudi izvozili⁸. Jub je od leta 1991 mednarodno podjetje s sedmimi odvisnimi hčerinskimi podjetji v tujini (Češka, Madžarska, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna Gora, Nemčija in Rusija) ter ekskluzivnim zastopnikom Jub Kastaco na Slovaškem. Poleg tega prodajajo svoje izdelke tudi v Avstriji, Bolgariji, Romuniji, na Danskem, Kitajskem, in v petih državah bivše Sovjetske zveze; Belorusiji, Kazahstanu, Latviji, Tadžikistanu in Ukrajini.

Slika 2: Organizacijska shema poslovne mreže podjetja Jub d. d.



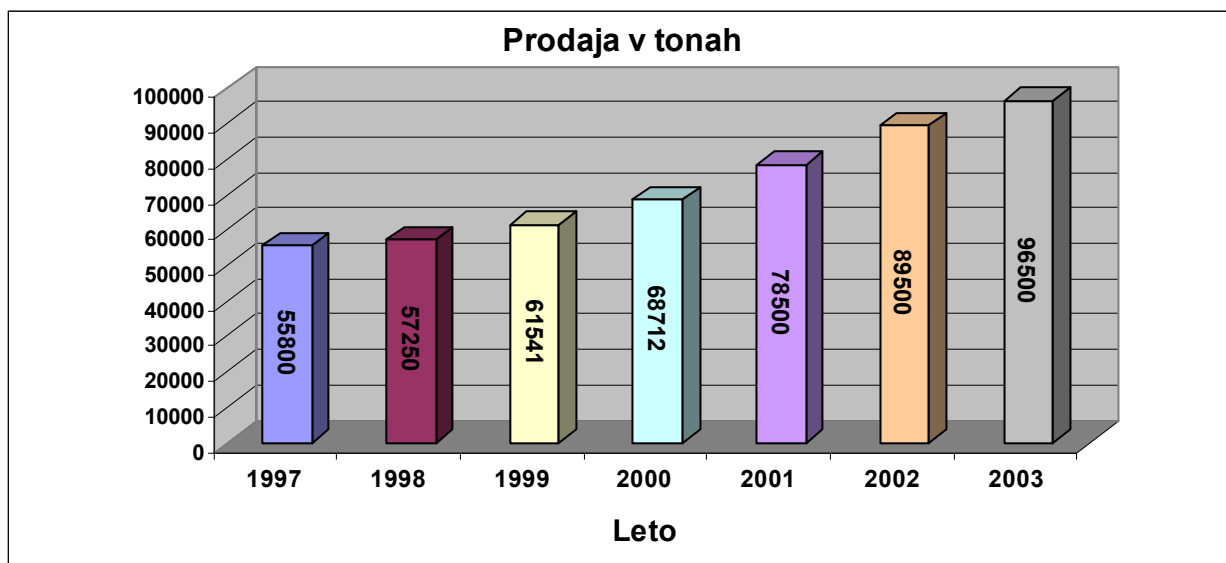
Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d., 2003.

Začetki proizvodnje mineralnih barv na današnji lokaciji podjetja segajo v leto 1875, ko je Viktor Gale, lastnik mlinov za žito, začel mleti različno obarvane minerale, poimenovane tudi zemeljske barve. Najpogostejše surovine za izdelavo zidnih barv so bile v tistem času saje, rdeča kreda, oglje, apno, svinčevi, železovi in drugi oksidi. Da bi se take barve dobro oprijele površine, ki se je obdelovala, so jim kasneje začeli dodajati olja, mast, klej in druge snovi, ki jih danes imenujemo veziva. Skozi zgodovino se je dogajalo marsikaj zanimivega, med drugim večkratna zamenjava lastništva in imena tovarne. V letu 1919 se prvič prične uporabljati ime Jub, ki se je ohranilo vse do danes. Med obema svetovnima vojnama je bil Jub že uveljavljena tovarna barv, ki je svoje izdelke prodajala po vsej kraljevini Jugoslaviji. Med okupacijo so si nemške oblasti prilastile nepremičnine tovarne, pa tudi njihove zaloge surovin in izdelkov. V času druge svetovne vojne tako tovarna nekaj časa ni delovala, po vojni pa so v njej obnovili proizvodnjo in v desetih letih spet dosegli predvojni obseg proizvodnje. Nato je sledil načrtovan in stabilen razvoj, ki je višek dosegel leta 1990 z rekordnim obsegom proizvodnje 50.000 ton in 60 odstotnim tržnim deležem v SFRJ na področju disperzijskih barv. Z razpadom SFRJ in osamosvojitvijo Slovenije je Jub doživel eno najbolj kriznih obdobj v svoji zgodovini. Izgubili

⁸ Vsa dejstva in številke v tej nalogi, ki nanašajo na podjetje Jub, d.d., so del internih podatkov omenjenega podjetja.

so več kot polovico trga in se morali dobesedno čez noč iz domačega preobraziti v mednarodno podjetje. Usmerili so se predvsem na srednjeevropski trg in že leta 1996 dosegli največje prodajne količine iz časa pred razpadom SFRJ, ki pa so jih danes že močno preseгли.

Slika 3: Prodaja podjetja Jub v letih od 1997 do 2003 (v tonah).



Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d., 2003.

Jub je leta 1994 postal prva delniška družba v Sloveniji po novem Zakonu o lastninjenju, pri čemer imajo zaposleni in upokojeni delavci v lasti 88 odstotkov podjetja, preostalih 12 odstotkov pa predstavlja Slovenska odškodninska družba. Notranji lastniki so od leta 1998 združeni v Družbi pooblaščenki Jub, da bi tako zaščitili svoje interese pred potencialnim sovražnim prevzemom. V skupini Jub je okoli 260 zaposlenih, od tega 200 v matičnem podjetju in 60 v enotah oz. predstavništvu v tujini (število zaposlenih v tujini se bo leta 2004 močno povečalo zaradi zagona proizvodnje v Srbiji). Kljub dolgoletni tradiciji izdelovanja barv pa je bil Jub dve tretjini svojega obstoja programsko zelo ozek. Premaze za stene so dolgo pripravljali kar pleskarji sami, zato ni bilo potrebe po večjem programskem razvoju. Hitrejši vzpon podjetja se je začel šele v začetku 60. let, ko so začeli izdelovati že pripravljene zidne premaze. Prva večja tržna uspešnica je bil barvni premaz v suhi substanci z imenom Juboflor, deset let kasneje pa je nastal Jupol, že pripravljena disperzijska barva, ki je bila kakovostno in cenovno sprejemljiva. Jupol je še danes najpomembnejši Jub-ov izdelek, pri čemer ga kar 70 odstotkov prodajo na tujih trgih pod lastno blagovno znamko. Največje priznanje za minulo delo in uspešen razvoj v preteklosti je tudi dejstvo, da se je ime Jupol celo uveljavilo kot generično ime barve za beljenje. Ker pa so kupci čedalje zahtevnejši, se jim Jub prilagaja z novimi izdelki in novimi odtenki barv. V njihovi ponudbi je tako trenutno prek 300 barvnih odtenkov ometov in 300 barvnih odtenkov notranjih in fasadnih barv.

Proizvodni program Jub-a sestavljajo naslednje skupine najpomembnejših izdelkov:

- ❖ osnovni premazi: *Akril emulzija, Jukol, Jubosil, Vezakril,*
- ❖ izravnalne mase: *Jubolin, Nivelin, Hobi kit, Elektrofix, Tlakolin, Hobi beton, Akrilin,*

- ❖ notranje barve: *Jupol (Navadni, Citro, Briljant, Koncentrat, Rustikal, Gold, Polmat), Jubocolor Saten, Bioapnena notranja barva,*
- ❖ Jufix sistem: *Jufix lepilo, Jufix tapete,*
- ❖ izdelki za zahtevne dekorativne obdelave notranjih zidnih površin: *Marmorin, Akрилtop, Artcolor, Akрилdekor, Jubosil Antik,*
- ❖ premazi za problematične podlage: *Algicid, Jubocid, Amikol, Antinikotinska barva, Denikol, Barva za vlažne zidove, Razredčilo ANB, Požarnozaščitni premaz,*
- ❖ fasadne barve: *Acrylcolor, Acrylcolor Relief, Revitalcolor, Jubosil,*
- ❖ barve za beton: *Takril, Epoksil,*
- ❖ niansirna sredstva: *Uniton, Dipi color,*
- ❖ dekorativni ometi: *Bavalit, Mineralni, Silikatni, Silikonski in Akрилni omet, Fini omet, Kulirplast, Valit, Valiplast, Dekoral, Minerol, Jubolit,*
- ❖ izdelki za izvedbo fasadnih toplotnoizolacijskih sistemov: *Jubizol lepilna malta, Stironol, Jubizol kombi lepilo, Jubizol kombi malta, Toplotni omet,*
- ❖ izdelki za sanacijo ometov: *Renovirni omet, Jubosan – sanirni obrizg in sanirni omet,*
- ❖ lepila in fugirne mase za keramične obloge: *Akrinol, Akрилol elastik, Filin.*

O uspešnosti podjetja kot celote pričata tudi certifikata kakovosti ISO 9001 in ISO 14001, s katerima se obvezujejo k proizvodnji neškodljivih in okolju prijaznih izdelkov. Prav varstvu okolja dajejo velik poudarek, saj že vrsto let razpolagajo z biološko in kemično čistilno napravo, električno energijo za lastne potrebe pa pridobivajo iz treh malih hidroelektrarn. Leta 2001 je Agencija Republike Slovenije za učinkovito rabo energije v sodelovanju z Gospodarskim vestnikom izbrala in nagradila Jub za najbolj energetske učinkovito podjetje v Sloveniji, saj so v zadnjih petih letih zmanjšali porabo energije kar za 34 odstotkov, kljub temu, da se je njihova proizvodnja povečala za 100 %. Ker so v podjetju ugotovili, da je v proizvodnji postalo ozko grlo skladišče, so leta 2002 preuredili klasične skladiščne prostore v pretočno regalno skladišče, ki je podprto s sodobno informacijsko tehnologijo, in tako zagotovili popolno sledljivost svojih izdelkov. Vse glavne proizvodne linije v Jub-u so danes robotizirane, zaposleni le skrbijo, da proizvodni proces poteka nemoteno. Vizija oz. cilj Jub-a je, da kot mednarodno podjetje leta 2004 prodajo 100.000 ton izdelkov ter dosežejo 200.000 EUR prihodkov oz. 60.000 EUR dodane vrednosti na zaposlenega ter povečanje deleža lastnine notranjih delničarjev. Njihov cilj je tudi z lastnim znanjem in posodobitvami proizvodnih kapacitet in logistike doseči evropske standarde kakovosti izdelkov, organiziranosti, informatike, storitev kupcem, ekologije in motivacije zaposlenih. Pred kratkim je Jub skupaj s podjetjema Petrol in Riko prejel tudi nagrado »rating leta 2002«, in sicer kot eno izmed treh slovenskih podjetij z najvišjo bonitetno oceno⁹.

⁹ Bonitetna ocena ali rating je analitski vrednostni povzetek daljšega poročila o družbi, na oceno pa vplivajo predvsem plačilna disciplina, likvidnostni položaj, trendi in uspešnost poslovanja, gibanje kapitala, položaj na trgu ipd. Nagrado podeljuje Bonitetna hiša I poslovne informacije v sodelovanju z največjo bonitetno hišo na svetu Dun & Bradstreet, njen namen pa je vzpodbujati poslovno solidnost, varno poslovanje in plačilno disciplino (Jub, Petrol in Riko prejeli nagrado rating 2002, 2003).

3. ANALIZA OKOLJA RUSKE FEDERACIJE

Pred definiranjem strategije podjetja Jub Moskva, ki bo deloval na trgu Ruske federacije, bom v naslednjem poglavju najprej analiziral značilnosti širšega in ožjega okolja, nato značilnosti ekonomskega okolja ter panoge gradbenih barv in premazov v svetu in na področju Ruske federacije, sledila bo analiza samega podjetja Jub Moskva, njegovih prednosti, slabosti in branljivih ter neubranljivih konkurenčnih prednosti.

Dolgoročni plani, ki zajemajo ocenjevanje okolja, analizo poslovanja ter vizijo in poslanstvo podjetja, nudijo ustrezno izhodišče za uspešen strateški menedžment v podjetju (Pučko, 1999, str. 123). Verjetno bodo za podjetja v panogi barv in premazov prav spremembe v okolju odigrale ključno vlogo v prihodnjih letih, zato so izrednega pomena. Vsako podjetje je izpostavljeno vplivom različnih dejavnikov, ki izhajajo iz najširšega okolja podjetja, kamor prištevamo politično-pravno, gospodarsko, tehnološko, kulturno in naravno okolje. V tem okviru nacionalnega in globalnega okolja se nahaja tudi panoga, ki je podvržena neprestanim spremembam. Panogo tvorijo skupine podjetij, ki proizvajajo konkurenčne proizvode. Struktura panoge vpliva na intenzivnost tekmovanja med podjetji v njej. Zaradi nenehnih sprememb pa se v panogi neprestano pojavljajo nevarnosti in tudi priložnosti za podjetje. S kakovostno oceno okolja podjetja je mogoče pridobiti odločilno prednost pred tekmeci. Ocena okolja se nanaša na ključne dosedanje spremembe in razvoj v najširšem okolju ter na analizo ožjega (ciljnega) okolja podjetja. Panoga kot ciljno okolje je hkrati tudi prodajni trg konkurentov v panogi, zato ocenjujemo privlačnost panoge in analiziramo prodajni trg. Za uspešnost podjetja v panogi pa ne zadošča samo razumevanje obstoječega stanja, temveč je potrebno predvideti tudi prihodnji razvoj (Marovt, 1998, str. 6).

3.1 Analiza naravnega makrookolja Ruske federacije¹⁰

3.1.1 Geografsko okolje

Rusija, ki se je do decembra 1991 uradno imenovala Ruska sovjetska federativna socialistična republika, je s 76 % ozemlja in 51 % prebivalstva imela dominantno vlogo med republikami bivše Sovjetske zveze. Ruska federacija s 17,1 milijoni kvadratnih kilometrov pokriva ozemlje, ki je za 82 % večje kot ozemlje ZDA. Sestavljena je iz 21 zveznih republik, 6 večjih pokrajin in 11 okrajev. Klima v sami državi je zelo različna, saj podnebni pasovi variirajo od polarnih na severu do subtropskih na jugu. Povprečna poletna temperatura znaša v Moskvi 19 °C, povprečna zimska pa je -10 °C (The Europa World Yearbook 2002, str. 2834). Naravno okolje Rusije je zaradi težke industrije, nesodobnega kmetijstva in transporta zelo onesnaženo. Rusija je izjemno bogata s črnim premogom, železovo rudo, surovo nafto in zemeljskim plinom. Energija je glavni ruski izvozni adut. Gospodarsko najrazvitejše so regije ob Moskvi, Sankt Petersburgu, Jekaterinburgu ter republikah Tjumen in Tatarstan.

¹⁰ Model analize okolja Ruske federacije je povzet po knjigi Paul Fifield, Keith Lewis: International Marketing Strategy.

3.1.2 Demografsko okolje

Po ocenah je leta 2002 v Rusiji živelo 143 milijonov ljudi. V obdobju 2000-02 se je število prebivalcev v povprečju letno zmanjšalo za 0,33 %. Gostota prebivalstva je bila leta 2002 8,6 prebivalca/km² in je dokaj velika v zahodnem delu in majhna v vzhodnem delu države. Največje ruske republike po številu prebivalcev so: Baškortostan, Tatarstan in Dagestan, po površini pa Jakutija, Komi in Burjatija. Sicer pa ima Rusija 11 milijonskih mest. Leta 1999 so bila največja med njimi: Moskva, Sankt Petersburg in Nižnij Novgorod (Gorkij). V obdobju 1995-99 se je v povprečju smrtnost povečevala za 6,9 % letno in rodnost zmanjševala za 6,2 % letno (The Europa World Yearbook, 2002, str. 2843-2845). Pričakovana življenjska doba ob rojstvu je bila leta 2002 za moške 62,3 let in za ženske 73 let. Sestava prebivalstva po spolu je bila leta 2002 sledeča: 54 % žensk in 46 % moških. Sestava prebivalstva glede na kraj bivanja pa je bila leta 2002 sledeča: 74 % urbanega in 27 % ruralnega prebivalstva. Julija 2002 je bila starostna struktura ruskega prebivalstva sledeča: 16,7 % 14 let, 70 % med 14 in 64 leti in 13,3 % starejših od 65 let. Pri tej strukturi prebivalstva se je v obdobju 2000-02 nekoliko zmanjšal delež mlajših in nekoliko povečal delež starejših prebivalcev. Etnična sestava prebivalstva Rusije je bila leta 2000 sledeča: 81,5 % Rusov, sledijo jim Tatari s 3,8 %, Ukrajinci s 3 % in ostalih 120 ljudstev. V Rusiji je zadnje čase opaziti dvoje vrst preseljevanja. Prvo je odseljevanje prebivalstva v zahodne države in Izrael, drugo pa je priseljevanje Rusov iz drugih držav bivše Sovjetske zveze. Močno je tudi preseljevanje prebivalcev iz azijskega v zahodni del države, predvsem v Moskvo in širšo okolico (Veliki splošni leksikon, 2001, str. 3702).

3.1.3 Socialno in kulturno okolje

Uradni jezik je ruščina. V povprečju je znanje tujih jezikov dokaj skromno, razen v urbanih središčih (Ajeti, 1998, str. 22). Velika večina vernikov je pravoslavnih, ostali pa so muslimani, katoliki in Židje. Država uradno izvaja socialno in zdravstveno zavarovanje za vse državljane, dejansko pa je socialno stanje dokaj slabo, saj je leta 2000 vsaj $\frac{1}{3}$ prebivalcev živela pod eksistenčnim minimumom, $\frac{1}{5}$ prebivalcev pa je imela dovolj denarja le za najnujnejše življenjske potrebščine. Velika je tudi razslojenost prebivalstva, saj 10 % najrevnejših prejema 2,4 % vseh dohodkov, medtem ko 10 % najbogatejših prejema uradno več kot 40 % vseh dohodkov prebivalstva. Dejanska razslojenost je še večja, kajti uradna statistika ne registrira vseh dohodkov najbogatejših. Tako si veliko ljudi lajša socialne razmere z ukvarjanjem s sivo ekonomijo. Ta naj bi uradno zajemala 23 %, neuradno pa kar 50 % BDP-ja (Ajeti, 1998, str. 18). Velik problem Rusije predstavlja majhnost srednjega sloja prebivalstva, ki je zaradi tega praktično neopazen. Prebivalci imajo relativno dobro osnovno izobrazbo, šolo obiskujejo vsi šoloobvezni otroci, zato nepismenosti praktično ni. Skoraj 13 % ruskega prebivalstva je končalo univerzitetno izobrazbo, vendar so prebivalci mest dosti bolj izobraženi kot ruralno prebivalstvo. Tradicionalna ruska družina se spreminja in postaja čedalje bolj podobna družini v zahodnem svetu.

V Rusiji sta centralizem in avtoritarizem že dolgo prisotna, saj so bili ljudje vedno podrejeni vrednotam vladajočih. V podjetjih je brez izjem celotno odločanje v rokah generalnega direktorja. Vrednote, ki jih cenijo, so kolektivizem, solidarnost, skrb za šibkejšega, lojalnost,

članstva v političnih strankah, kontroliranje negotovosti, izstopajo pa predvsem neformalni odnosi, poznanstva ter tradicija in običaji. Za ruskega poslovneža je etično naslednje: držanje obljube, ohranjanje zaupanja, poštena konkurenčnost, sorazmerno plačilo glede na trud, osebna protekcija, manipuliranje s podatki ter neupoštevanje nesmiselnih zakonov in regulacij. Po drugi strani pa je za njih neetično naslednje: maksimiziranje dobička, pretirane razlike v plačah, črni trg, kriminal, neplačevanje dolgov in višanje cen (Puffer, 1995, str. 35). Za ruske menedžerje in zaposlene velja, da nimajo zadostnega specifičnega znanja, da ne sprejemajo odgovornosti in so potrebni dodatnega izobraževanja. Domače strokovnjake tuja podjetja iščejo predvsem za komuniciranje z lokalnimi birokratskimi oblastmi in za posredovanje informacij. V današnjem ruskem svetu je mafija vpletena v vse institucije, tako legalne kot ilegalne. Po nekaterih podatkih naj bi nadzirala od 30 do 80 % gospodarstva. Vse bolj se uveljavljata tudi nacionalizem in antisemitizem. Različni avtorji navajajo, da naj bi bila korupcija prisotna skoraj na vsakem koraku, na kar naj bi opozarjale tudi številne mednarodne institucije. Najhuje pa je, da veliko Rusov vidi korupcijo kot edino pot do uspeha (Yavlinsky, 1998, str. 67).

3.1.4 Tehnološko okolje

Tehnološko je Rusija dokaj zaostala država. Slaba in zastarela tehnologija je eden izmed glavnih vzrokov, da se v preteklem desetletju ni zgodil zeleni razvoj države. Tako je bila slaba tehnologija poglavitni vzrok za zmanjšanje obsega črpanja surove nafte in zemeljskega plina. Še hujše so napovedi za prihodnost, saj naj bi se proizvodnja surove nafte in zemeljskega plina zmanjševala ali pa ostala ista kljub večjemu povpraševanju na svetovnih trgih.

Ena najbolj pomembnih globalnih sprememb v mednarodnem okolju, ki bo vplivala na bodoči razvoj Ruske federacije, je prav gotovo pojav informacijske tehnologije. Sodobna informacijska tehnologija zahteva vrsto storitev, ki podpirajo njeno delovanje, s tem pa omogočajo razvoj novih storitev (npr. e-poslovanje, e-bančništvo, delo na daljavo, pouk na daljavo). V Rusiji raven razvoja teh storitev, njihova učinkovitost, kakovost in pestrost zelo zaostajajo za državami EU in ostalim razvitim svetom. Zato bo Rusija v prihodnje oblikovala politiko in mehanizme za spodbujanje razvoja informacijske tehnologije, izobraževala kadre z ustreznimi tehničnimi in menedžerskimi znanji, ki bodo vzpodbujali inovativnost in nastanek podjetij in s tem pritegnili tudi neposredne tuje investitorje v razvoj novih storitev na področju informacijske tehnologije.

Tehnološke spremembe v panogi barv in premazov doma in po svetu so usmerjene predvsem v izboljševanje proizvodnih procesov in izdelkov v smislu manjšega obremenjevanja okolja, večanja kvalitete in večanja proizvodnje, zniževanja stroškov in povečevanja fleksibilnosti. V današnjem času ima *ekologija* vedno večji pomen. Panoga barv in premazov je prav gotovo eden izmed velikih onesnaževalcev okolja, saj so skoraj vsi proizvodni procesi lahko ekološko vprašljivi. Okoljevarstveni predpisi v Rusiji prav tako ne zahtevajo samo reševanja problematike končnih odpadnih proizvodov, temveč vzpodbujajo preventivno ukrepanje predvsem v smislu uporabe okolju prijaznejših materialov, tehnološke posodobitve, reciklaže, vračanja energije in vode na začetek procesa itd.

Prav tako so se z vedno večjo obremenjenostjo človeka in vse večjo potrebo po dobrem fizičnem in psihičnem počutju povečale zahteve po izdelkih za zdravje in za dobro počutje. Ta trend je slutiti tudi v panogi barv in premazov, kjer nekateri izdelki in storitve dobivajo dodatne funkcije (dišeča anti-stresna barva za notranje zidove, barve za enostavnejše pranje, barve, odporne proti gorenju...).

Največji problem po mnenju večjih podjetij v panogi barv in premazov pa se kaže v vedno manjših partijah oz. proizvodnih serijah, kar povzroča ozko grlo tako v nabavi surovin kakor tudi na proizvodni strani. Prav zato vidijo večja podjetja manjše tekmece z visoko fleksibilno proizvodnjo za svoje neposredne tekmece in čakajočo grožnjo.

3.1.5 Pravno in politično okolje

Ekonomska globalizacija in regionalna integracija, ki ju zaznamuje stalno zniževanje trgovinskih ovir, naj bi prinesli velike koristi prebivalstvu vseh delov sveta. Pričakuje se, da bodo razvite države še povečale blaginjo, Rusija in ostale države v razvoju pa naj bi dvignile raven produktivnosti in gospodarske razvitosti z neoviranim pretokom tehnologije, kapitala in znanja iz razvitega sveta. Rusko gospodarstvo je zaradi svoje pomembnosti eden od ključnih delov teh procesov. Ker gre za veliko gospodarstvo, in pomembnega izvoznika, je pomen mednarodne trgovine še toliko večji.

Rusija je samostojna od 25.12. 1991. Njeno popolno ime je Ruska federativna republika, glavno mesto je Moskva. Z ustavo iz leta 1993 se je okrepila moč predsednika države, ki tudi imenuje predsednika vlade oziroma ministrskega sveta. Vrhovno zakonodajno telo je zvezna skupščina, ki je dvodomna. Zgornji svet je s 178 sedeži Svet federacij, spodnji dom pa je s 450 sedeži državna Duma. Rusija je članica različnih gospodarskih in političnih organizacij. Vse od nastanka Rusije se bje boj za politično moč in prevlado med predsednikom države in Duma. Zato je v državi neprestano prisotna možnost politične nestabilnosti, ki je podkrepljena še s slabim stanjem v vojski in slabim nadzorom nad njo. Pri vsakem resnejšem problemu je potreben dekret predsednika države ali pa nov zakon, ki ga mora izglasovati Duma. Večina regionalnih voditeljev zahteva večjo decentralizacijo države in večjo avtonomijo svojih regij.

Pogodbena razmerja se v Rusiji urejajo z drugim delom Civilnega zakonika Ruske federacije. V Rusiji je od 1.9.1998 v veljavi Dunajska konvencija, ki je konvencija o pogodbah o mednarodni prodaji blaga. Na splošno velja v Rusiji nizka stopnja pravne zaščite, kar je posledica hitro spreminjajoče se zakonodaje, običajne so tudi kraje intelektualne lastnine. Vendar se v zadnjem času varstvo pravic intelektualne lastnine izboljšuje. Rusija ni članica GATT, vendar kljub temu upošteva njene carinske postopke. Pri izvozu v to državo je poleg carine, ki znaša od 5-30 odstotkov, potrebno plačati še davek in pristojbino za pridobitev carinskih formalnosti. V Rusiji sta dve vrsti davkov -zvezni in lokalni.

Zvezni davek je davek od dobička, davek na vrednost (DDV oz. NDS), davek na ceste, davek na osebne prejemke (dohodnina). Lokalni davki so davek na stanovanjski fond, transportni davek,

dajatve na izobraževanje ter davek na vzdrževanje milice ipd. Lokalni davki so lahko različni, kar je odvisno od posamezne regije.

Od aprila leta 2000 veljajo v Rusiji carinski režim in carinske tarife po mednarodnem harmoniziranem sistemu (GATT). Blago je razdeljeno v skupine s carinskimi stopnjami 5, 10, 15, 20, 25 in 30 odstotkov. Poleg carine se za uvoženo blago plačuje še DDV in posamezne trošarine. Običajno se carini vrednost blaga, plačuje pa se tudi pristojbina, ki znaša 0,15 odstotka cene. Ruski trg je za slovenske izvoznike zanimiv, vendar težaven. Pri tem nimam v mislih le gospodarske situacije, temveč predvsem trgovinske ovire, na katere naletijo izvozniki v Rusijo. Med največje prištevajo hitre in nepredvidljive spremembe zakonodaje ter izredno zapletene in dolgotrajne birokratske postopke.

Na splošno so pri carinskem postopku potrebni naslednji dokumenti; potrdilo o poreklu blaga, izjava o namembnem kraju, izvozna dobavnica, potrdilo o opravljenem pregledu/inšpekciji, potrdilo o zavarovanju, izvozna carinska prijava, trgovski račun, carinska faktura, carinska prijava, dokazilo o režimskih pravicah in mednarodni tovorni list. Težave s katerimi lahko računajo izvozniki v Rusijo so tudi na področju standardov, testiranja, certificiranja in zahtev glede označevanja. Ruski postopki za certificiranje uvoženih proizvodov so pogosto nejasni, dragi in dolgotrajni, uradniki pa v splošnem ne sprejemajo tujih testiranj in certifikatov. O resnih težavah pri certificiranju proizvodov poročajo predvsem proizvajalci telekomunikacijske opreme, gradbenih materialov in opreme ter proizvajalci opreme za naftni sektor.

Rusija prav zdaj pospešuje reforme, s katerimi naj bi stabilizirala državne finance in celotno gospodarstvo ter odpravila nekatere zgoraj omenjene težave. Ruska podjetja pa po ocenah zahodnih strokovnjakov pogosteje plačujejo davke, najemajo zunanje svetovalce, imenujejo neodvisne člane nadzornih svetov in povečujejo preglednost z revidiranimi računovodskimi izkazi, ki so v skladu z mednarodnimi standardi. Predsednik Putin je uvedel enoten 13-odstotni davek na dohodek (nerezidenti 30 %), poenostavil je obdavčevanje podjetij (davčna stopnja na dividende ostaja 30 %), predvsem pa si prizadeva obrzdati birokracijo ter uvesti podjetjem naklonjeno carinsko, ter delovno zakonodajo. 13 odstotna obdavčitev je ena najnižjih stopenj obdavčitve na svetu in je po mnenju strokovnjakov dovolj stimulativna, da bo opogumila gospodarske subjekte k plačevanju davkov, hkrati pa je še vedno dovolj visoka za polnjenje državnega proračuna.

Rusija je na splošno dokaj pozitivno usmerjena do ustanavljanja tujih podjetij v svojem okolju. Za zdaj je v Rusiji še vedno več slovenskih predstavništev kot pa podjetij, vendar se trend spreminja v korist ustanavljanja podjetij. Med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo je podpisanih več sporazumov, ki olajšujejo sodelovanje med državama (GZS, 2003). Eden izmed sporazumov je konvencija o izogibanju dvojnega obdavčenja dohodka in premoženja fizičnih in pravnih oseb-rezidentov obeh držav, s čimer se preprečuje davčna diskriminacija in se izmenjujejo davčne informacije. Drugi pomemben sporazum je sporazum o trgovskem in gospodarskem sodelovanju, s čimer je bilo doseženo zmanjšanje carinskih stopenj za izdelke, uvožene iz Slovenije. S priloženim certifikatom o poreklu izdelka se za slovenske izdelke v Rusiji obračunava le 75 % osnovne carine. Lažji izvoz v Rusijo omogočajo tudi podpisani

sporazumi o: medsebojnem priznavanju standardov, sodelovanju med Gospodarskima zbornicama obeh držav, vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništev in cestnem prometu med državama.

3.2 Analiza ekonomskega okolja Ruske federacije

Politični položaj v Rusiji se je po prihodu Vladimirja Putina močno izboljšal in stabiliziral, kar predstavlja nujen predpogoj za resnejše spremembe tudi na gospodarskem področju. Dolgoročne napovedi za rusko gospodarstvo so precej manj gotove. Če bo prišlo do obsežnih reform po ocenah ruskih strokovnjakov, ni nobenega razloga za dvom, da bo letna stopnja rasti v Rusiji šest do sedem odstotna. Verjetno pa je neobhoden pogoj za nadaljevanje reform prav reforma vlade. Oblikovanje in uveljavljanje reform vladne birokracije je trd oreh v vseh družbah in še trši v Rusiji, kjer so izkušnje z demokracijo in civilno družbo zelo omejene. Po ocenah nekaterih zahodnih strokovnjakov se bo ruski BDP v naslednjih letih gibal med tremi in petimi odstotki. Takšna stopnja rasti je, če ne bo večjih političnih nemirov in večjih nihanj cen na trgu naftnih derivatov, realno dosegljiva tudi v prihodnosti (The Economist, december 2003).

3.2.1 Mednarodno ekonomsko okolje

Okrevanje svetovnega gospodarstva v letu 2002 je bilo šibko in kratkega veka. Razen tega je bilo geografsko zelo neenakomerno, kar nam v Evropi, ki se je odrezala najslabše, daje občutek, da so stvari še slabše. Na krizo v državah EU in živahnejšo rast v ostalih regijah opozarja tudi usmerjenost slovenskega izvoza. Leta 2002 se je slovenski izvoz merjen v evrih, v države EU povečal le za 1 odstotek, v vse ostale države pa za 13,7 odstotka (Slovenska izvozna družba, maj 2003). Medtem ko se je po ocenah svetovne banke BDP v državah EU povečal le za 0,8 odstotka, se je v Vzhodni Aziji (brez Japonske) za 6,3 odstotka, v Južni Aziji za 4,6 odstotka, v evropskih tranzicijskih državah za 3,9 odstotka, v pod-saharskih afriških državah za 2,5 odstotka, v arabskih državah prav tako za 2,5 odstotka ter v ZDA za 2,3 odstotka. Le Latinska Amerika je zaradi krize v nekaterih državah (Argentina, Brazilija, Venezuela, Paragvaj, Urugvaj) beležila negativno rast v višini 1,1 odstotka. Tudi volumen svetovne trgovine se je po nazadovanju za 0,5 odstotka v letu 2001 leta 2002 povečal za 2,6 odstotka. Šibka rast je za EU in ZDA ter Japonsko predvsem posledica velike negotovosti, ki vlada na finančnih trgih in ki je nagnala strah v kosti potrošnikom in investitorjem v najrazvitejših državah. Samo v letu 2002 so imetniki evropskih delnic v povprečju izgubili 40 odstotkov, imetniki ameriških pa 28 odstotkov vrednosti, kar je v EU zmanjšalo rast zasebne potrošnje na vsega 0,3 odstotka, vrednost investicij pa se je zmanjšala za 1,9 odstotka. Centralne banke in vlade so na to reagirale z znižanjem obrestnih mer in večjo javno potrošnjo, kar je prineslo omejene rezultate in povečalo proračunske primanjkljaje ter s tem postavilo pod vprašaj vsaj enega od maastrihtskih konvergentnih kriterijev (nemški proračunski primanjkljaj je presegel 3 odstotka BDP-ja, francoski pa je to mejo že dosegel). Zaradi velike previdnosti se kapitalski tokovi iz razvitega sveta v države v razvoju in tranzicijske države niso okrepili navkljub nižjim obrestnim meram v razvitih državah. Kapitalski tokovi so se zmanjšali z 228 milijard dolarjev v letu 2000 na 175 milijard v letu 2001 in na ocenjenih 145 milijard v letu 2002, kar lahko pripišemo izrazitemu zmanjšanju naložb v Južno Ameriko, medtem ko so se naložbe v Azijo nekoliko povečale (poročilo Svetovne Banke, maj 2003).

Tranzicijske ekonomije so bile lansko leto bolj uspešne, kar lahko pripišemo prilagodljivosti njihovih majhnih ekonomij, nemasovni izvozni proizvodnji, ki lažje najde tržne niše, privatizaciji, ki je pritegnila tuje in domače naložbe, večanju plač in s tem zasebni potrošnji, v primeru Rusije in še nekaterih drugih držav pa tudi višji ceni nafte. Rast BDP-ja v evropskih tranzicijskih državah je zelo nihala (najvišja je bila v Turkmenistanu, Azerbajdžanu, Kazahstanu, Belorusiji, Armeniji, Moldaviji, Litvi, Latviji in Romuniji) in je v povprečju dosegla 3,8 odstotka, kar je skoraj petkrat toliko kot v EU. Po ocenah je ta skupina beležila tudi rahel presežek na tekočem računu (0,5 odstotka BDP). Blagovni izvoz se je povečal za 5,1 odstotka, uvoz pa za 11 odstotkov. Produktivnost dela tranzicijskih držav se je v povprečju povečala za 4 odstotke, inflacija pa se je umirjala, vendar je še vedno nekajkrat višja kot v državah EU (poročilo Slovenske izvozne družbe za leto 2003).

Države v EU so se leta 2002 srečevale še z večjimi težavami kot leto poprej. Med redkimi pozitivnimi dosežki je zmanjševanje inflacije (na 2,3 odstotka), skromna rast produktivnosti (0,7 odstotka) in presežek na tekočem računu (0,5 odstotka BDP), kar je predvsem posledica zmanjšanja blagovnega uvoza. Rast BDP-ja leta 2002 je bila v primerjavi z letom poprej skoraj prepolovljena in je v povprečju znašala 1,5 odstotka. Najnižjo rast so beležile Italija, Nemčija in Nizozemska. V Nemčiji in Italiji se je kot v edinih dveh državah EU zmanjšala tudi zasebna potrošnja, celotna domača potrošnja pa se je zmanjšala v Nemčiji in Avstriji. Uvoz blaga se je zmanjšal v vseh državah razen Grčije in Irske, prav tako investicije, povečala pa se je brezposelnost. Tudi zniževanja obrestnih mer niso kaj prida vplivala na potrošnjo, cenejši denar je paradoksalno celo povečal varčevanje v državah EU. Tudi začetek leta 2003 ni prinesel dobrih novic ne na gospodarskem ne na političnem področju, ki sta zaradi globalizacije še močnejše povezana kot nekoč. Rekordni primanjkljaj na ameriškem tekočem računu grozi dolarju ter svetovni trgovini in finančnim tokovom. Nazadovanje proizvodnje in povečanje nezaposlenosti v Nemčiji opozarja na nevarnost recesije v tretjem največjem svetovnem gospodarstvu, kar pa bi imelo širše posledice za celotno regijo. Borzni indeksi še nadalje upadajo, kar ne zmanjšuje le zasebne potrošnje, pač pa tudi korporativne dobičke in možne naložbe. Negotovost in previdnost sta do skrajnosti prignani še z dodatno napetostjo v Iraku, na Bližnjem Vzhodu in v Severni Koreji.

Napovedi analitikov za leto 2004, še posebno za konec leta 2004, so močno vprašljive. Gospodarska rast naj bi se predvidoma začela dvigati že konec leta 2003, višja pa naj bi bila leta 2004. Vzpodbudilo naj bi jo predvsem večje zaupanje in optimizem, čemur ameriška vlada dodaja še znižanje davkov. Evropska centralna banka resno razmišlja, da bi v prihodnosti znižala osnovne obrestne mere in tudi zrahljala konvergentne kriterije, ki so se v času gospodarske stagnacije izkazali za preveč toge in nefleksibilne. Analitiki napovedujejo, da bo rast GDP v ZDA okoli 2,5 odstotka, v EU pa se mnenja razlikujejo. Pesimisti napovedujejo 0,4 odstotno rast, posamezne vlade in evropska banka pa 1,1 do 1,3 odstotno rast. Uvoz in izvoz naj bi se povečala, inflacija pa zmanjšala. Rast v ostalih regijah sveta naj bi se malenkostno okrepila, najbolj v Aziji, manj pa v evropskih tranzicijskih državah. Najhitrejšo rast v bodoče naj bi dosegale baltiške države, sledile naj bi jim balkanske države in države srednje Evrope (poročilo Svetovne Banke, september 2003).

3.2.2 Ekonomsko okolje Ruske federacije

V času, ko se največja svetovna gospodarstva spopadajo z recesijo in zmanjšanim povpraševanjem, predstavlja Rusija s 143 milijoni prebivalcev izredno pomemben izvozni trg. Tuji analitiki ocenjujejo, da je Rusija poleg Kitajske edini veliki trg blaga, kapitala in storitev, ki se v zadnjem času naglo širi (The Economist, december, 2003). Enako ugotavljajo tudi slovenski podjetniki.

V zadnji treh letih se je Rusija stabilizirala tako v političnem kot tudi v gospodarskem pogledu. Predsednik Putin, ki v drugi polovici svojega mandata uživa 80-odstotno podporo prebivalstva, lahko šteje med pozitivne dosežke svojega mandata stabilizacijo gospodarstva po finančni krizi, številne gospodarske in politične reforme, izboljšanje odnosov z Zahodom ter uspešno servisiranje visokega zunanjega dolga.

Tabela 2: Primerjava ključnih makroekonomskih kazalcev držav v razvoju za zadnjih 12 mesecev.

Država	GDP (%)	Produktivnost (%)	Devizne rezerve (\$ bn)	Obrestna mera (%)
Kitajska	+8.0	+12.8	242	-
Braziliya	+2.5	+6.6	22.3	42
Republika Češka	+2.3	+1.3	21.4	3
Braziliya	- 0.7	+0.7	41.9	17.8
Rusija	+4.0	+4.5	44	18.1

Vir: The Economist, Avgust 2003.

3.2.2.1 Inflacija

Če k dobri gospodarski rasti najboljše pripomore poraba (predvsem v Moskvi in drugih bogatejših mestih), je neizbežna tudi inflacija, ki jo navzgor poganja veliko naraščanje plač, zlasti v industrijah, ki najbolj cvetijo (naftna, rudarska, gradbena ...). Stopnja inflacije se zaradi monetarne ekspanzije, ki je posledica nesteriliziranih deviznih prilivov, znižuje počasi. Leta 2002 je inflacija na letni osnovi znašala 15,2 odstotka. Najhitreje so naraščale cene storitev, predvsem stanarine in komunalne storitve. Zvezna vlada sicer okleva z reformami in liberalizacijo nadzorovanih cen, ki pa jih lokalne oblasti kljub temu dvigujejo, da povečajo prilive v svoje pogosto prazne blagajne. Rast cen pri proizvajalcih je prehitela rast cen v maloprodaji, kar pomeni, da se bodo kmalu povečali tudi pritiski na povečanje cen končnih izdelkov.

Zaradi pričakovanega postopnega sproščanja nadzorovanih cen in še vedno visokih deviznih prilivov se bo inflacija tudi v letu 2003 le počasi zmanjševala in bo znašala po ocenah strokovnjakov od 11 do 13 odstotkov konec leta 2003. Zaradi visoke stopnje inflacije in zaradi visokih deviznih prilivov je rubelj v zadnjih letih realno apreciral, v letu 2003 pa se je njegova rast upočasnila. Po ocenah naj bi na krepitev rublja v letu 2004 pozitivno vplivala padajoča inflacija, nižji devizni prilivi zaradi pričakovanih padajočih cen nafte v prihodnosti pa naj bi preprečevali hitrejšo apreciacijo (vir: www.rusoblast.ru).

Tabela 3: Prognoza CPI Inflacije.

Vir	2002	2003	2004	2005	2006
Ministrstvo za ekonomijo	15-17	10-13	8-10	9	-
Mednarodni denarni sklad	16.5	13	11	8.5	8
The Economist	15	13	11	10	9
Povprečje	15.8	12.5	10.35	9.2	8.5

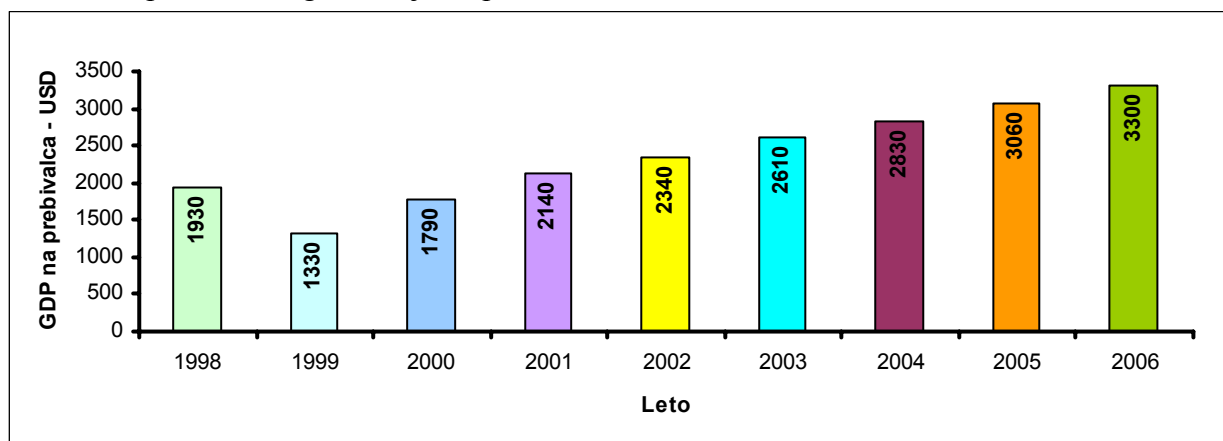
Tabela 4: Prognoza menjalnega tečaja RUR/USD.

Vir	2002	2003	2004	2005	2006
Ministrstvo za ekonomijo	33	34.5	36	37.5	-
Mednarodni denarni sklad	33.8	35.3	37.3	39	40.5
The Economist	32	35	37.6	39.9	40.9
Povprečje (cca.)	33	35	37	38.8	40.7

Vir: The Economist, IMF, 2003.

3.2.2.2 Gospodarska rast

Gospodarska rast v Rusiji se je v letu 2002 zmanjšala, vendar je še vedno znašala relativno visoke 4 odstotke (rast svetovnega gospodarstva je znašala 2,7 odstotka, rast v državah EU pa le 0,9 odstotka). Zmanjšanje rasti je predvsem posledica počasnejše in neenakomerne rasti industrijske proizvodnje, ki se je v letu 2002 povečala za 3,8 odstotka, največjo rast pa so dosegli sektorji, ki proizvajajo predvsem za domači trg, vključno z gradbeništvom. Hitrejšo rast proizvodnje omejujejo zasičenost kapacitet v posameznih sektorjih ter apreciacija rublja, zaradi katere je rusko blago na izvoznih trgih manj konkurenčno. Zasebno povpraševanje je bilo v letu 2002 zaradi hitro naraščajočih plač in prihodkov glavno gonilo gospodarske rasti, po ocenah se je povečalo za 7,5 odstotka, v letu 2003 pa naj bi se po ocenah znižalo na 4,6 odstotka.

Slika 4: Napoved ruskega BDP-ja na prebivalca v USD.

Vir: The Economist, Avgust 2003.

Izreden razmah je čutiti na kapitalskih trgih Ruske federacije, katerega je še dodatno omogočila visoka cena nafte, ki pa zaradi negotovosti in napetosti na Bližnjem vzhodu še ne bo hitro upadla. Zato je čutiti izredno močan vpliv nafte in zemeljskega plina na rusko gospodarstvo, njuni vlogi pa še rasteta, saj se povečujejo tako proizvodnja kot cene teh naravnih dobrin. Naftna in plinska industrija je leta 2002 pomenila skoraj 15 % BDP, več kot polovico celotnega izvoza in skoraj polovico prihodkov države. Rusija je to relacijo nafte in zemeljskega plina z ruskim

gospodarstvom s pridom izkoristila za povečanje deviznih rezerv, zmanjšanje dolga, povečanje proračunskega presežka in naložbe v posodabljanje naftne industrije.

3.2.2.3 Zunanja trgovina in tuje naložbe

Visoki zunanjetrgovinski presežki, ki jih je Rusija beležila v zadnjih letih, so se lani začeli zmanjševati. V prvih mesecih leta 2003 se je izvoz v primerjavi z lanskim obdobjem zmanjšal za 1 odstotek, glavni razlog pa so bile za 5 odstotkov nižje cene nafte in za 36 odstotkov nižje cene plina. Uvoz se je v tem obdobju zaradi močnega domačega povpraševanja in realne apreciacije rublja povečal za 12 odstotkov. Po ocenah je leta 2002 uvoz znašal 61,2 milijarde dolarjev, izvoz pa 104,9 milijarde dolarjev. Gorivo in energija imata v izvozu več kot polovični delež, sledijo kovine, stroji in transportna oprema ter kemični izdelki. Glavna izvozna središča so Nemčija, ZDA, Italija in Kitajska. V uvozu leta 2002 prevladujejo stroji in transportna oprema, hrana, pijača, kmetijski izdelki, kemični izdelki in kovine. Najpomembnejše države dobaviteljice so Nemčija, Belorusija, Ukrajina, ZDA in Kazahstan. Presežek tekočega računa plačilne bilance se je v prvih mesecih leta 2003 v primerjavi z enakim obdobjem prejšnjih let zmanjšal skoraj za četrtino in je po ocenah znašal okoli 8 odstotka BDP, zato lahko z gotovostjo trdimo, da se trend visokega zunanjetrgovinskega presežka zmanjšuje. Neposredne tuje naložbe v Rusiji so ene od najnižjih v regiji, saj predstavljajo letno le 1 odstotek BDP-ja. V letu 2002 so se tuje naložbe še zmanjševale in so bile v prvih devetih mesecih za skoraj 10 odstotkov manjše kot v enakem obdobju leta 2001.

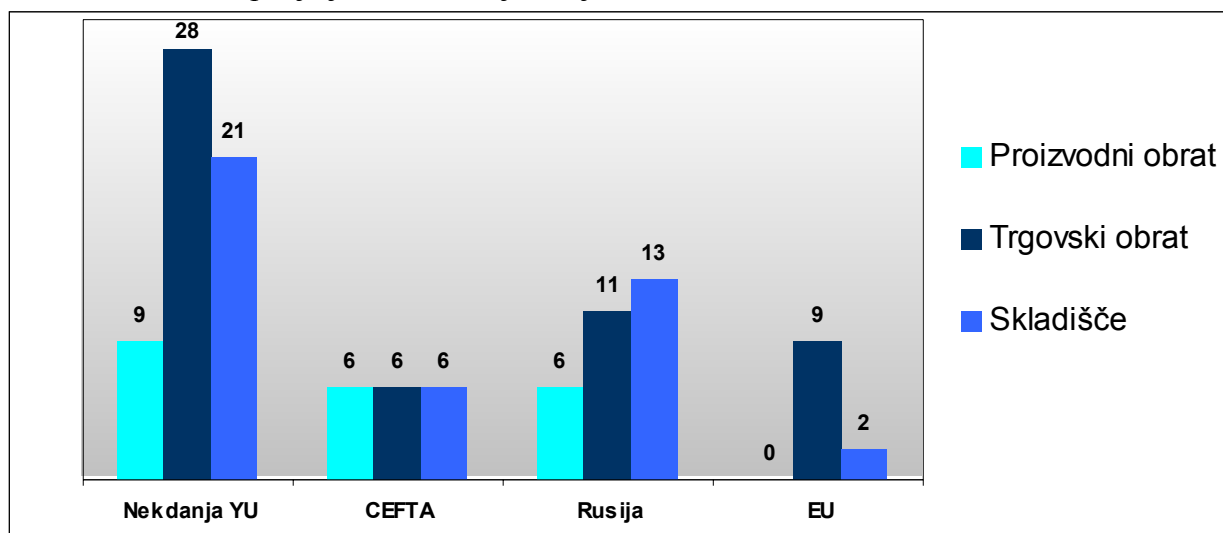
Konec decembra leta 2002 je kumulativna vrednost tujih naložb v Rusiji znašala skoraj 54 milijard dolarjev, pri čemer so imele neposredne naložbe 48,7-odstotni delež, posojila 47,8-odstotni delež in portfolio naložbe le 3,5- odstotni delež. V zadnjih dveh leti ruska vlaganja v tujino presegajo tuja vlaganja v Rusiji, zato so neto naložbe v Rusiji negativne. Največje ovire za tuja vlaganja v Rusiji predstavljajo zamudni birokratski postopki, razširjena korupcija, bojazen zahodnih vlagateljev, da na ruskih sodiščih ne bodo mogli uveljaviti svojih pravic, še posebej pa nenaklonjenost določenih elitnih krogov tujemu kapitalu, predvsem, ko gre v ključnih sektorjih za prepuščanje nadzora tujcem.

3.2.2.4 Slovenske naložbe v Ruski federaciji in blagovna menjava med državama

Cilj gospodarskega sodelovanja je, da blagovna menjava med državama doseže milijardo dolarjev letno, za kar pa bodo potrebne tudi obojestranske neposredne naložbe. V Rusiji ima svoja predstavništva več kot 55 slovenskih podjetij, veliko je tudi mešanih podjetij (GZS. junij 2003). V Moskovski regiji imajo slovenska podjetja 2,7-odstotni delež pri tujih vlaganjih. Največjo naložbo predstavlja tovarna Krke, mešana podjetja v tej regiji pa imajo tudi Helios, Kolinska, IMP Klimat, Iskra Sysen, Iskra stikala in Iskratel. Mešana proizvodna podjetja sta leta 2002 v Rusiji ustanovila Kovinoplastika iz Loža (Sverdlovska regija, kjer sta že Iskratel in Iskraemeco) in Trimo Trebnje (Vladimirovska regija), skupno podjetje pa so istega leta v Moskvi odprli Kompas, Aerodrom in Hit. Podjetje SCT se pogovarja o gradnji poslovno-hotelskega objekta v Moskvi, ploščad Saharov. V Moskvi se zadnja leta izjemno veliko obnavlja in gradi, kar bi lahko bila priložnost za slovenska gradbena podjetja.

Vsekakor pa slovenska podjetja v anketi (opravila GZS. leta 2002) o sodelovanju z Rusijo zatrjujejo, da z ruskimi podjetji nimajo posebno slabih izkušenj, da večinoma sodelujejo z znanimi, dolgoletnimi partnerji, ki se držijo dogovorov in tudi drugače spoštujejo poslovne običaje, kot jih poznajo povsod po svetu. Na naslednji sliki so prikazane slovenske investicije v tujini v letu 2002, glede na geografsko lokacijo in vrsto tuje investicije.

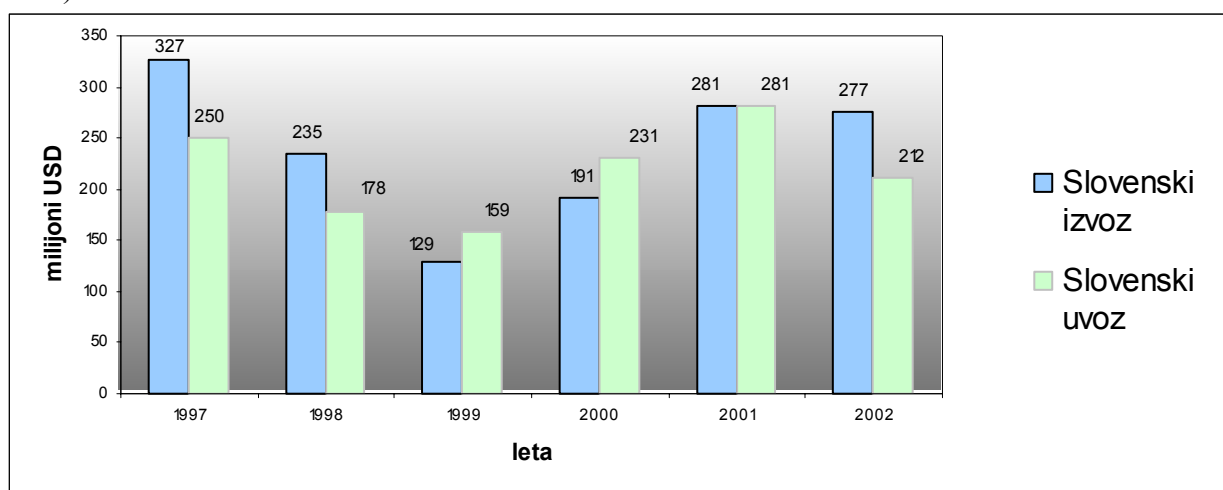
Slika 5: Slovenska podjetja in investicije v tujini v letu 2002.



Vir:GZS, junij 2003.

Blagovna menjava med državama, ki se je leta 1999 zaradi ruske finančne krize skoraj prepolovila, je v letu 2001 skoraj dosegla raven izpred krize. V letu 2002 pa se je blagovna menjava spet zmanjšala, vendar na račun močnega zmanjšanja uvoza iz Rusije, medtem ko se je slovenski izvoz v Rusijo povečal za 8 odstotkov in je znašal 277 milijonov dolarjev.

Slika 6: Blagovna menjava med Slovenijo in Rusko federacijo v obdobju 1997-2002 (v '000 USD).



Vir:GZS, junij 2003.

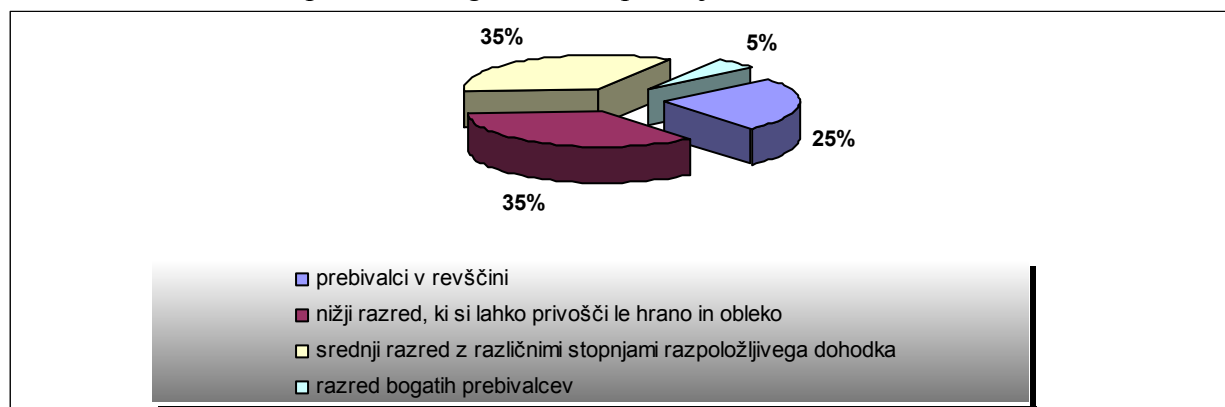
V izvozu so na prvem mestu zdravila (28 odstotkov celotnega izvoza), sledijo jim električni aparati za žično telefoniranje (19,1 odstotka), premazna sredstva (9,7 odstotka), talne obloge iz plastičnih mas (4 odstotke) in ostalo. Uvoz iz Rusije se je zmanjšal za 17,8 odstotka in je znašal

212 milijonov dolarjev. Glavna uvozna postavka so bili naftni plini in drugi plinasti ogljikovodiki.

3.2.2.5 Ruski potrošniki

Po koncu finančne krize so bili zahodni strokovnjaki enotnega mnenja, da je nastopil konec srednjemu družbenemu razredu v Rusiji (Ellen House, junij 2003). V letu 2002 pa so opazili izjemno rast pripadnikov srednjega družbenega razreda in njihovega razpoložljivega dohodka, kar je bil tudi eden od temeljev višje rasti domače ekonomije. Rast je opaziti tudi v privatni potrošnji, katera spet prihaja na raven, kakršno je imela pred finančno krizo. Novi ruski potrošniki, kakor jih imenujejo zahodni strokovnjaki ne pomagajo samo domači ekonomiji, pač pa so zaradi vedno večjega zavedanja kakovosti izdelkov pomembni tudi za povečano konkurenčnost med domačimi ter tujimi podjetji in povečano organizacijsko pripadnost ruskih delavcev.

Slika 7: Razredi ruskih potrošnikov glede na razpoložljiv dohodek.



Vir: Goskomstat, 2003.

Številne študije, ki so bile izvedene v zadnjem času, poskušajo oceniti delež, kupno moč in potrošniške navade novorojenih pripadnikov ruskega srednjega razreda. Na splošno ocenjujejo, da srednji razred obsega od 18 do 35 odstotkov ruske populacije ali od 12 do 40 milijonov prebivalcev. Iz zgornje slike je razvidno, da je ruski srednji razred tisti, katerega predstavniki se lahko pred morebitnimi nakupi odločajo, zato je tudi najbolj opazovan potrošniški razred s strani domačih in tujih podjetij. Čeprav je natančno določevanje velikosti in karakteristik novodobnih ruskih potrošnikov težko, so glavni indikatorji nakupov glede na pomembnost predvsem sposobnost kupovanja zahodnih dobrin (hrane, oblek, avtomobilov, dragih potovanj, luksuznih stanovanj).

Januarja 2003 je Agencija za socialne razmere Rusije opravila analizo v kateri so dokazali, da ima ruski srednji razred sedaj največjo kupno moč v zadnjih desetih letih. Analiza moskovske agencije ComCon je pokazala (zajela je 1000 ljudi med 18 in 54 leti), da nakupi srednjega razreda v Moskvi, ki obsega 1,8 milijona ljudi, predstavljajo kar 60 do 70 odstotkov vseh nakupov prebivalcev glavnega mesta. Ruska poslovna revija je avgusta 2002 izvedla še zanimivejšo analizo ruskih potrošnikov, vendar pretežno v moskovski regiji. Z analizo so pokazali, da se 92 odstotkov ruskih kupcev odloči za nakup na podlagi ustrezne kakovosti

posameznega izdelka. Ruski kupci so pokazatelje kakovosti posameznega izdelka definirali v naslednjem vrstnem redu: (1) cena izdelka, (2) okolje kjer se izdelek prodaja in (3) blagovna znamka izdelka, 66 odstotkov pa jih je izjavilo, da izdelka ne bi kupili če ne poznajo proizvajalca, pa četudi bi nakup zanje pomenil bistven prihranek. Isti raziskovalci so tudi ugotovili, da srednji razred potrošnikov nakupe v specializiranih trgovinah in supermarketih preferira pred nakupi na odprtih prostorih in tržnicah. Raziskovalci opažajo tudi povečano zanimanje tujih trgovskih verig, restavracij in supermarketov za nakup lokacij širom Rusije (samo v Yekaterinburg-u so v drugi polovici leta 2002 odprli pet trgovskih kompleksov). Pohištveno trgovinsko podjetje Ikea odpira v septembru 2003 deseto trgovino, nizozemski Spar načrtuje mrežo 50 trgovin, sledijo mu nemški Metro AG, francoski Auchan, turška Ramenka in ostali (vir:mosoblast.ru).

Tabela 5: Dohodek potrošnikov v Ruski federaciji glede na regije.

Regija	Število prebivalcev (milijonih)	Povprečni dohodek (\$) na prebivalca regije
Zahodna Rusija		
Moskva	12	800
St. Petersburg	5	550
Mesta (> 1.000.000 prebivalcev)	10	350
Urbano okolje	60	400
Ruralno okolje	30	250
Skupaj	114	300
Vzhodna Rusija	32	260
Skupno Rusija	146	350

Vir: Goskomstat, 2003.

Večina opravljenih študij ruskih in zahodnih raziskovalcev kaže, da so določeni pripadniki nižjega srednjega razreda še vedno v povojih in da ima izreden kupni potencial v prihodnosti predvsem izobražena populacija, ki je v službi države (doktorji, učitelji, univerzitetni profesorji, vojaško osebje in delavci, zaposleni v obrambnem ministrstvu).

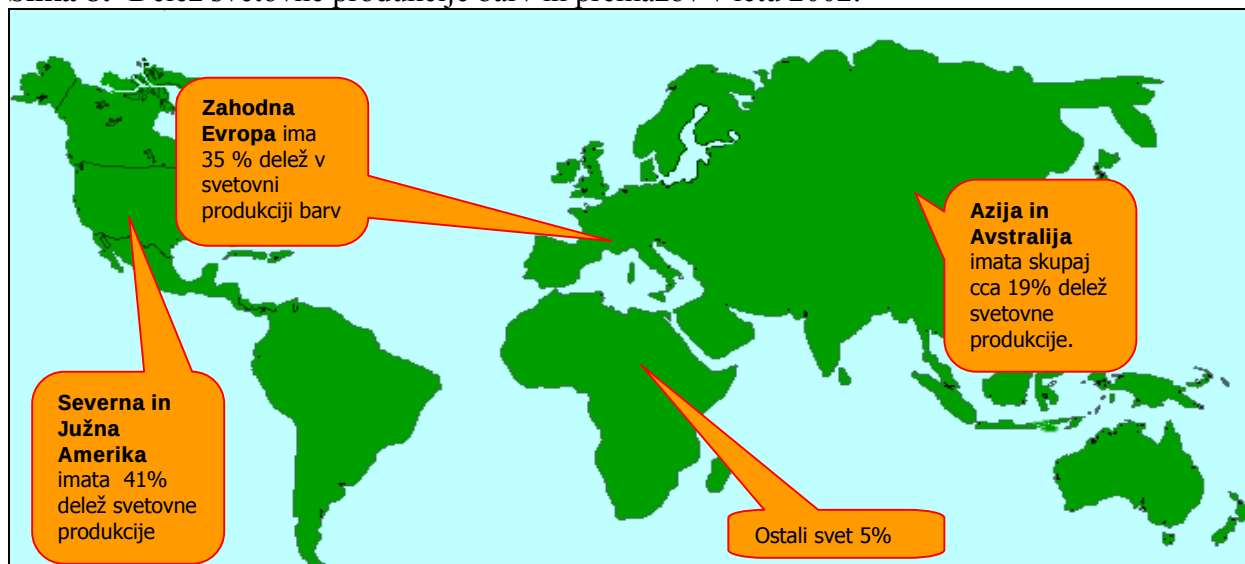
Predvsem pa raziskovalci ugotavljajo, da se srednji razred in s tem tudi višja kupna moč rojeva tudi v drugih regijah kot so Samara in Nizhny Novgorod v južni centralni Rusiji, Yekaterinburg na Uralu in Vladivostoku na vzhodu.

Na splošno lahko ugotovimo, da se trend rasti razpoložljivega dohodka povečuje, izjemno rast pa je opaziti tudi v vlaganju ruskih podjetij na področje marketinških raziskav, oglaševanja in pospeševanja prodaje, kar je dober pokazatelj večanja konkurenčnosti na ruskem tržišču (Borkowski, 2002, str 535). Na koncu naj omenim rezultat tržne raziskave, v kateri ugotavljajo, da vsaj 40 odstotkov prebivalstva v večjih mestih planira izboljšanje obstoječih stanovanjsko-bivalnih prostorov, kar bo v prihodnosti še dodatno povečalo povpraševanje. Vsaj ena tretjina ruskega srednjega družbenega razreda ali 3.5 milijona družin v prihodnje planira nakup stanovanjske hiše ali lastnega stanovanja, (izvedla Ruska Gospodarska zbornica – sekcija za gradbeništvo, oktober 2002).

3.3 Analiza panoge gradbenih barv in premazov

V letu 2002 je bila svetovna produkcija barv in premazov okoli 20 milijonov ton, kar se lepo vidi na spodnji sliki, iz katere je tudi razvidno, da ima Zahodna Evropa kar 35-odstotni delež pri svetovni produkciji barv in premazov. (Nemčija, Italija, VB in Francija so vodilne države v produkciji in porabi v Evropi).

Slika 8: Delež svetovne produkcije barv in premazov v letu 2002.



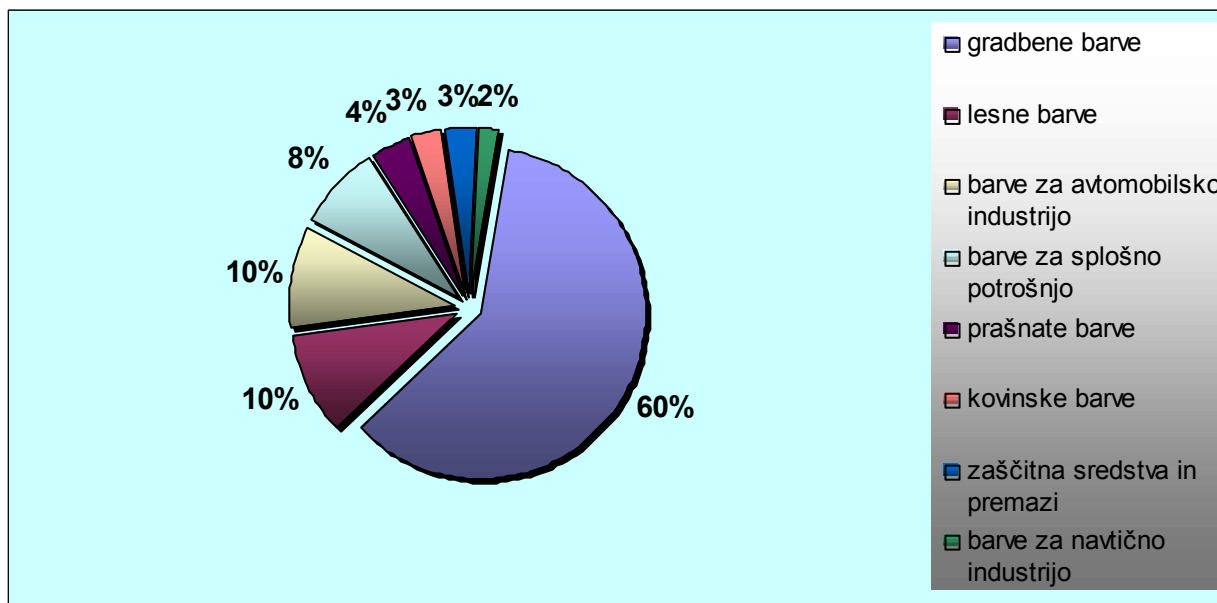
Vir: Europe paint association, avgust 2003.

Iz slike 9. na naslednji strani je razvidno, da imajo največji delež v svetovni produkciji barv gradbene ter konstrukcijske barve, kjer je tudi najmočnejša konkurenca. Zahodno-evropski in severno-ameriški trg sta med vsemi najbolj zrela trga, z najbolj močno konkurenco. Rast teh dveh trgov bo v prihodnje po ocenah strokovnjakov okoli 2 do 3 odstotke na letni ravni. Nizka stopnja rasti je posledica močne konkurence ter cenovne vojne, ki se odvija na teh dveh trgih. Dodaten pritisk na rast panoge in dobiček pa vršijo še višje cene nabavnih surovin. Toda navkljub konstantnemu pritisku je bil tržni segment gradbenih barv zelo pozitivno naravnani v začetku leta 2003, saj se po napovedih strokovnjakov v naslednjih letih spet obeta trend večje rasti prodaje.

Številni prevzemi v barvni industriji kažejo, da največja podjetja poskušajo agresivno pridobivati večje tržne deleže in s tem vodilno pozicijo in morebitne sinergijske učinke, ki so s tem povezani, vendar pa se število podjetij v industriji bistveno ne spreminja (vir: European Paint Journal, 2003). Jedro industrije še vedno predstavljajo mala in srednja (SME) podjetja, katera predstavljajo več kot 50 odstotkov barvnega trga.

V večini držav so podjetja dosegla zadovoljivo raven prodajnih rezultatov glede na raven prodaje v prejšnjem letu. Največji upad prodaje gradbenih in dekorativnih barv ter ometov je čutiti na nemškem tržišču, kar lahko povežemo z recesijo celotnega gospodarstva, še posebej gradbene industrije.

Slika 9: Svetovni trg barv in premazov za obdobje jun. 2002 – jul. 2003.



Vir: Europe paint association, avgust 2003.

Stagnacija rasti v lesni industriji prav tako ni pripomogla k boljšemu prodajnemu rezultatu lesnih barv in premazov v letu 2002 in v začetku leta 2003 (vir: European Paint Journal in European paint association, maj 2003). Rast je opaziti samo na segmentu vodotopnih lesnih premazov. Rast avtomobilske industrije v Evropi in Aziji je pripisati nekoliko večjemu izvozu avtomobilov v ZDA iz Azije in povečanemu nakupu avtomobilov v EU, kar je posledica močnejšega evra in nekaterih vzhodnoevropskih trgov.

Povpraševanje na trgu avtomobilskih barv je sledilo temu trendu. Višjo rast je čutiti na trgu barv za navtično industrijo, vendar glede na celoto le te zavzemajo majhne tržne deleže. Svetovni delež kovinskih barv in premazov ni bistveno zrasel, kar je posledica zmanjšane rasti na področju kovinske industrije in mesne prehrane industrije, še posebej v državah zahodnega sveta, kjer je čutiti čedalje večjo ekološko in prehransko zavednost.

3.3.1 Analiza panoge podjetja JUB – gradbeno-dekorativne barve in premazi

Značilnost panoge barv in premazov je v izraziti globalizaciji industrije, vse večji konkurenci in združevanju posameznih proizvajalcev. Internacionalizacija v panogi barv in premazov se je glede na druge panoge začela relativno kmalu. Najpogostejši razlog globalizacije ali internacionalizacije v panogi barv in premazov je želja po rasti, ki na domačih trgih posameznih proizvajalcev zaradi zasičenosti in/ali pravnih omejitev ni več mogoča.

Drugi razlogi so uporaba novih, inovativnih trženjskih konceptov na tujih trgih, prenos znanja, ekonomije obsega, zmanjšanje ovir v mednarodni trgovini in podobno. Posledično se odvija tudi zmanjševanje števila dobaviteljev in vse večje povezovanje v dobaviteljske verige na eni strani. Panoga beleži tudi velika vlaganja v inovativnost in močan cenovni, ter ekološki pritisk s strani kupcev.

Podjetje Jub nastopa na tržiščih z mnogimi izdelki, ki jih lahko zaradi lažje analize razdelimo na tri osnovne proizvodne programe:

- disperzijski program,
- prašnati program,
- fasadni program.

Tabela 6: Porterjevi dejavniki v panogi barv in premazov¹¹ – DANES in JUTRI.

PORTERJEVI DEJAVNIKI	JUB, d.d. - Sedanjost				
Pogajalska moč dobaviteljev	+				
Pogajalska moč kupcev		-			
Možnost pojava novih substitutov			+		
Nevarnost vstopa novih konkurentov				+	
Tekmovalnost med obstoječimi podjetji					-

PORTERJEVI DEJAVNIKI	JUB, d.d. - Prihodnost				
Pogajalska moč dobaviteljev	-				
Pogajalska moč kupcev		-			
Možnost pojava novih substitutov			-		
Nevarnost vstopa novih konkurentov				+	
Tekmovalnost med obstoječimi podjetji					-

Vir: Lastno delo	Legenda: - slabo za JUB	+ dobro za JUB
------------------	-------------------------	----------------

Tekmovalnost med obstoječimi podjetji v panogi:

- V panogi ni veliko konkurentov, ki bi lahko konkurirali s takšno kakovostjo proizvodov, še posebej to velja za disperzijski program. So pa ti po velikosti in moči zelo različni, kar omogoča izvajanje različnih strategij oz. pokrivanje specifičnih tržnih niš. Vse večjo vlogo imajo globalizacijski in integracijski procesi. Posamezni proizvajalci nastopajo s poslovnimi procesi visokih standardov (razvojna podpora kupcem, tehnologije in fleksibilne proizvodnje, logistični procesi, poprodajne aktivnosti ...).
- Za panogo je značilno, da je zrela z občasnimi nihanji v stopnjah rasti, zato se na zahodnih trgih prioriteto odvijata predvsem cenovna in ponudbena konkurenčnost, medtem ko se na tranzicijskih trgih zaradi večje rasti bori boj za tržni delež in prevlado v posameznih regijah.
- Vpeljanost na tržišču omogoča izkustvene prednosti v primerjavi s konkurenti.
- Proizvodi so diferencirani, kar omogoča trženje različnih portfeljev izdelkov in daje primerjalne prednosti predvsem podjetjem z večjo fleksibilnostjo in širokim proizvodnim programom.
- Poudarek je na visoki inovativnosti in visokih kakovostnih zahtevah.

¹¹ Tabela je narejena po lastni oceni in po osebnih razgovorih z vodilnimi delavci podjetja Jub d.d.

- Delež fiksnih stroškov je izrazito velik, kar sili podjetja v zapolnitev zmogljivosti in povečevanje produktivnosti, kar kasneje nadomeščajo z ekonomijo obsega.
- Močno prisotna je povezava dobavitelj-proizvajalec-kupec z načelom dolgotrajnega sodelovanja.
- Prav tako so velike tudi ovire za izstop iz panoge.

Nevarnost vstopa novih konkurentov:

- Visoke zahteve po kakovosti in inovativnosti izdelkov, visoke zahteve za poslovne procese ter zahteve za doseganje kritičnih proizvodnih volumnov in cenovne konkurenčnosti novim konkurentom otežujejo vstopanje.
- Začetni investicijski stroški za vstop so veliki, veliki so tudi stroški zamenjave dobavitelja (porušitev dolgotrajnega sodelovanja – nekompatibilnost posameznih surovin).
- Globalizacijski in integracijski procesi v panogi barv in premazov povečujejo konkurenčni boj za tržne deleže med obstoječimi proizvajalci.
- Za proizvode v panogi je značilna diferenciranost. Kupci so lojalni do že uveljavljenih blagovnih znamk. Za samo uveljavitev blagovne znamke je potrebnega precej časa in finančnih sredstev.
- Obstoječi konkurenti imajo številne prednosti, kar otežuje vstop novim konkurentom (cenovne prednosti ob kritičnih proizvodnih količinah, vpeljanost tehnologije, programske prednosti, povezanost z ostalimi produkti, utečene nabavne in prodajne poti, inovativnost, know-how ...). Prisoten je tudi cenovni pritisk, ki daje prednost velikim že uveljavljenim dobaviteljem.
- Vladna regulativa, ki bi omejevala vstop novim konkurentom na posameznih trgih, ni prisotna.

Pogajalska moč kupcev:

- Pogajalska moč velikih kupcev je zaradi velikih in vpeljanih konkurentov velika. Vzroki so v močni povezavi konkurentov z velikimi kupci (trgovske verige in veletrgovci) in v stalnem zniževanju cen končnih proizvodov ter velikostnem potencialu konkurentov.
- Redki stiki proizvajalcev z malimi končnimi kupci, še dodatno povečuje pogajalsko moč veletrgovcev in trgovskih verig.
- Tržna neprepoznavnost proizvajalca moč kupcev še dodatno povečuje.
- Pričakovati je, da se bo z zaostrovanjem tržnih razmer, globalizacijo in integracijo pogajalska moč kupcev še povečala in zaostрила predvsem na področju cenovne konkurenčnosti.
- Izredno pomembna je navezava na strateške kupce.
- Velika vlaganja proizvajalcev v kakovost in razvoj izdelkov zmanjšujejo možnosti kupca, da zamenja proizvajalca.

Pogajalska moč dobaviteljev:

- Obstaja relativno malo število dobaviteljev doma, predvsem pa v tujini.
- Dobavitelji danes nastopajo z manjšo pogajalsko močjo kot kupci.

- Delež komponent z monopolno močjo dobaviteljev je majhen.
- Pogajalsko moč povečujejo specialne zahteve naročanja surovin.
- Z globalizacijo, integracijo, rastjo, nabavno in finančno politiko ter razvojem dobaviteljev se lahko pogajalska moč dobaviteljev še nekoliko poveča.
- Dobavitelji se zelo težko integrirajo naprej - začnejo sami proizvajati izdelke kupcev.
- Pogajalsko moč povečujejo tudi relativno majhni nabavni volumni (fleksibilna, JIT proizvodnja) in izrazita sezonska nihanja prodaje.

Možnost pojava novih substitutov:

- Prisotna je močna inovativnost konkurence na vseh programih (Lotusova fasadna barva - Nemčija, Dišeče notranje barve – Japonska).
- Posamezni izdelki so lahko s podporo fleksibilne proizvodnje v večji meri prilagojeni specifičnim zahtevam kupcev, kjer je možnost zamenjave substitutov konkurence ob lojalnosti kupcev minimalna.
- Ob precejšnji standardizaciji izdelkov in nefleksibilnosti proizvodnje obstaja velika možnost substitutov konkurentov z bolj inovativnejšimi izdelki. To je istočasno prednost in slabost.
- Velike investicije v avtomatizacijo in velikoserijsko proizvodno ter namembnost posamezne tehnologije zmanjšujejo možnost substitutov.
- V dolgoročni prihodnosti s strani konkurentov obstaja nevarnost zamenjave posameznih izdelkov s povsem novimi in v osnovi drugačnimi rešitvami.

3.3.1.1 Analiza panoge gradbenih barv in premazov na trgu Ruske federacije

Konstantna rast ruske ekonomije in politična stabilnost sta glavni gonili za nagel vzpon dohodkov potrošnikov in pospešeno rast trga gradbenih materialov in produktov (European Paint Journal, 2003). Gradbeni materiali in produkti za dekorativne namene (barve, ometi, dekoracijski gradbeni material ...) niso bili pomembni v času bivše Sovjetske zveze, saj je bila večina stanovanjskih objektov (okoli 80 odstotkov) v državni lasti, stanovalci pa so imeli najemne pogodbe. Stanovalci bi morali tako sami skrbeti za površine notranjih prostorov, vendar se zaradi slabe ponudbe na trgu niso odločali za vzdrževanja, pač pa so sredstva raje namenili nakupom kvalitetnega pohištva in notranje opreme. Razpadu Sovjetske zveze pa je v začetku devetdesetih sledila ekonomska liberalizacija, ki je z uvozom tujih izdelkov prisilila nekatere lokalne proizvajalce, da so razumeli potrebo trga in z modernizacijo opreme ter strateškim partnerstvom s tujimi podjetji tudi ponudili potrošnikom nekatere kakovostnejše in s tem tudi tržno orientirane izdelke. Trend tržno orientiranega izdelka domačih proizvajalcev in združevanja sil zahodnega in lokalnega proizvajalca je še posebej opazen prav na trgu gradbenih barv in premazov.

Ruski trg gradbenih materialov in produktov je bil leta 2002 grobo ocenjen na dve in pol milijarde dolarjev in ima stopnjo rasti nekje med 10 in 15 odstotki na leto, strokovnjaki pa ocenjujejo srednjeročno rast na nekje okoli 10 odstotkov, kar naj bo predvsem vzpodbudilo povečano povpraševanje s strani velikih gradbenih podjetij in prebujenega srednjega razreda, ki na veliko prenavlja obstoječe ali pa kupuje nove stanovanjske površine (European Paint Journal,

2003). Po podatkih državnega zavoda za statistiko je bila gradnja novih bivalnih in poslovnih površin v zadnjih letih enakomerna in se je gibala od 30.7 milijona kvadratnih metrov (2000) do 31.1 (2001) in 32.0 (2002). Statistični zavod tudi poudarja, da je trend v gradbeni industriji zmanjševanje vladnega financiranja in povečevanje privatnega kapitala, kar povečuje povpraševanje po boljših uvoženih materialih, saj so individualni kupci bolj nagnjeni k večji kakovosti.

V segmentu dekorativnih barv in premazov imajo evropska podjetja trenutno dominanten položaj na trgu, vendar se domači proizvajalci s pospešenim tempom pripravljajo na ponovno osvojitev trga. V anketi, ki jo je izvedel ruski inštitut za gradbeništvo se 76 odstotkov vseh uvoznikov zaveda priložnosti za še povečan izvoz ali pa izgradnjo lastne proizvodnje na trgu Ruske federacije (Gospodarska zbornica Rusije, maj 2003).

Mnogi analitiki verjamejo, da si tuja podjetja lahko zagotovijo dolgoročen tržni položaj le z investicijo v lastne proizvodne kapacitete. S tem si bodo po mnenju analitikov zagotovila dober pogajalski položaj in znižanje stroškov, predvsem pa podporo v lokalni in regionalni skupnosti in s tem časovni prihranek pri birokratskih postopkih. Ruska vlada je za potencialne investitorje s področja gradbenih produktov in premazov objavila investitorjem najbolj prijazne regije: Leningrad, Novgorod in območje Samarske regije.

Državni urad za statistiko je objavil tri ugotovitve katerim naj bi tuji investitorji posvečali dovolj pozornosti (CIA World factbook, maj 2003).

- 1) Doma proizvedeni proizvodi veljajo v očeh ruskega kupca za nizko kvaliteten proizvod, čeprav so proizvedeni v tovarni, ki je v lasti tujega investitorja in pod tujo blagovno znamko.
- 2) Proizvodi proizvedeni z skupnim vlaganjem »joint venture« z domačim partnerjem veljajo v očeh potrošnikov za slabše kot tisti, ki so v celoti tuji proizvodi.
- 3) Kakovost izdelkov, proizvedenih za rusko tržišče naj bo enaka zahodnim standardom, saj so novodobni ruski potrošniki pripravljeni odšteti več za kakovosten izdelek s tujo blagovno znamko, kot za domači cenen izdelek z dvomljivo kakovostjo.

Med podjetji prevladujejo predvsem zahodno-evropski dobavitelji. Najbolj aktivni med njimi so prav gotovo Finci in Švedi zaradi bližine trga ter Nemci, Italijani in Španci. Iz teh držav je tudi največ podjetij katera so ustanovila lastno proizvodnjo na trgu Ruske federacije. V severovzhodnem delu države predvsem dominirajo Finci in Nemci, kateri tudi najbolj agresivno tržijo lastne izdelke, predvsem preko svetovanj kupcev in organiziranja večjih seminarjev. Na trgu barvnih izdelkov najdemo tudi Česke, Poljske ter Beloruske izdelovalce, kateri se pozicionirajo v cenovno ugodnejši segment v katerem se bje najhujši boj za tržno prevlado med domačimi in ceneni tujimi proizvajalci.

Proizvode v okviru tuje blagovne znamke se prodajajo tudi preko večjih specializiranih trgovin, kot sta Maxidom v St. Petersburgu in Starik Khottabych v Moskvi, kjer delež tujih blagovnih znamk predstavlja kar 85-90 odstotkov prodanega blaga. Merilo za vstop na polico v teh

specializiranih trgovinah ni ponuditi najnižjo ceno, pač pa mora izdelek dosegati zadovoljivo raven kakovosti. V višjem cenovnem razredu v katerem nastopa tudi Jub, je delež tujih proizvodov proti ruskim 90 % proti 10 % v korist tujih podjetij.

Podjetja na ruskem trgu barv in premazov uporabljajo predvsem naslednja sredstva za pospeševanje prodaje (European Paint Journal, 2003):

- pošiljanje vzorčnih primerkov potencialnim kupcem (za velike kupce),
- organiziranje lastne predstavitve izdelkov na katero povabijo potencialne kupce (veliki in srednje veliki kupci),
- organiziranje izobraževanj kot so seminarji in delavnice za prodajalce in prodajno osebje v okviru lastne režije podjetja,
- organiziranje izobraževanj kot so seminarji in delavnice za tuje prodajalce in prodajno osebje,
- strateško partnerstvo z večjo trgovsko verigo in
- oglaševanje v specializiranih revijah in na samih prodajnih mestih.

Največji končni porabniki barv in premazov so mala in srednja gradbena podjetja, velika gradbena podjetja, vladne agencije in individualni kupci. Okoli 80 odstotkov trga obvladujejo mala in srednja podjetja, katera gradijo in obnavljajo po naročilu končnih porabnikov. Njihovi glavni naročniki so individualni kupci, ki izhajajo iz srednjega razreda, nepremičninske agencije, katere se ukvarjajo z gradnjo, investicijske banke, trgovska podjetja, ruske vladne agencije ter tuja trgovska ali diplomatska predstavništva. Navkljub velikim vložkom podjetij v širjenje palete storitev pa mnoge agencije za varstvo potrošnikov opozarjajo, da podjetja nimajo pravih ljudi in ustreznega znanja o karakteristikah materialov, s katerimi ravnaajo. Delavci teh podjetij pretežno izhajajo iz Moldavije, Ukrajine in iz drugih manj razvitih ruskih krajev in so povečini brez ustreznega znanja in veščin.

Zaradi povečanega povpraševanja rastejo tudi nove specializirane trgovine kot je Maxidom v St. Petersburgu, ki planira najmanj dve novi trgovini z gradbenim blagom samo v okolici St. Peterburga. Značilnost Maxidoma je usmerjenost na končne porabnike kot so individualni kupci in mala podjetja. Moskovski trg raste še z večjim tempom, kar mu omogočajo tudi višji dohodki prebivalstva. Ena glavnih specializiranih trgovin z gradbenim materialom in barvami je Starik Khottabych, ki namerava v Moskvi odpreti dodatnih pet lokacij za prodajo, v drugih mestih s preko pol milijona prebivalcev pa še dodatnih 30 lokacij. Dobro strategijo trženja in ponudbe na področju barv in premazov ima tudi trgovska veriga Tvoi Dom, ki je leta 2002 v primerjavi z letom prej več kot podvojila prodajo izdelkov.

Kljub naporom velikih trgovskih verig v Rusiji še ni trgovske verige, ki bi imela mrežo prodajaln na nacionalnem nivoju. Kar nekaj je trgovskih podjetij, ki imajo 15 ali več specializiranih hipermarketov v enem ali treh velikih mestih, toda večina prodaje gre preko malih trgovin, ki imajo eno ali dve prodajalni.

3.3.1.2 Analiza glavnih konkurentov podjetja Jub na trgu Ruske federacije

Ker sem zaradi nepoznavanja in oddaljenosti ruskega trga omejen pri pridobivanju informacij se bom osredotočil le na največje domače in tuje konkurente. Prva faza analize bo zajemala analizo največjih domačih konkurentov, ki po mojem mnenju sodijo med Jubove konkurente zaradi dolgoročno izdelane vizije in kakovosti svojih izdelkov, druga faza pa bo zajemala tuje konkurente, ki že imajo lastno proizvodnjo na območju Ruske federacije ali pa tam le tržijo svoj proizvodni asortiman. Zavedati se moramo, da vsa omenjena podjetja niso izdelovalci istega asortimana izdelkov kot ga ima podjetje Jub, vendar je posamezno podjetje lahko Jubov potencialni konkurent na specifičnem področju.

Za ruske proizvajalce lakov in barv je značilno, da po svoji velikosti spadajo med mala in srednje velika podjetja, katera niso zmožna konkurirati velikim podjetjem s svojo kakovostjo barv, pač pa se pozicionirajo v nižje cenovne razrede in prisegajo na lokalni trg, proizvodnjo fleksibilnost ter ob-prodajne in po-prodajne aktivnosti. Ker so ruski proizvajalci sorazmerno majhni proti mednarodnim gigantom, ki zadnja leta skušajo pridobiti delež na ruskem trgu lakov in barv so, največji ruski proizvajalci ustanovili Gospodarsko interesno združenje z imenom »Centrlack«.

Centrlack združuje osem največjih ruskih proizvajalcev in dva razvojna inštituta z namenom medsebojnega sodelovanja ter izmenjave znanj med proizvajalci in znanstvenimi institucijami. Ker na ruskem trgu po ocenah evropskega združenja proizvajalcev deluje okoli 160 različnih proizvajalcev barv in lakov, se bom v nadaljevanju osredotočil le na največje proizvajalce in s tem možne potencialne konkurente podjetja Jub na področju gradbenih premazov.

Domača konkurenca na trgu Ruske federacije

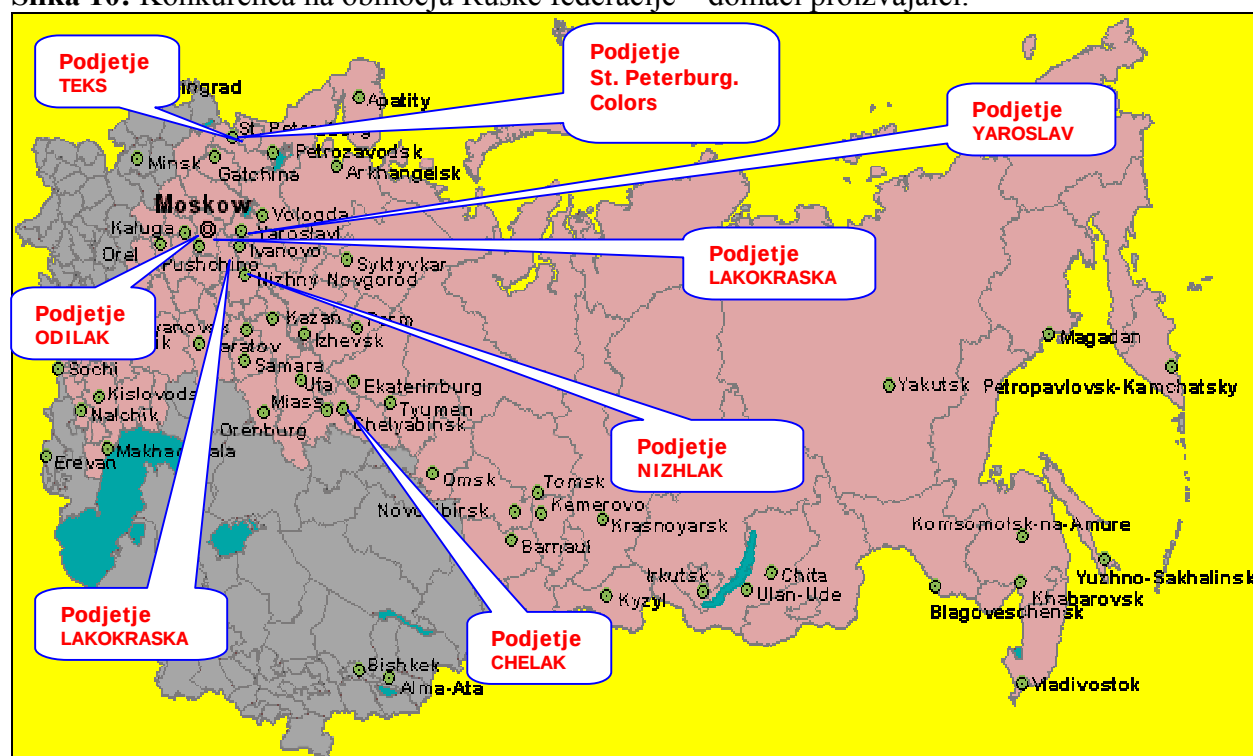
Tabela 7: Največji ruski proizvajalci barv in lakov v letu 2002 (v tisočih tonah).

<i>Ime podjetja</i>	<i>T</i>
OAOLakokraska (Ltd, Yaroslavl)	81.800
ZAO Lakokraska (Inc., Yaroslavl)	45.200
Zagorsk Paint Plant, Ltd	63.000
Kotovsk Paint Plant, Ltd	53.000
Pobeda Rabochih, Ltd (Yaroslavl)	39.500
Empils, Ltd (Rostov)	42.700
Chemical Plant of Cherkessk, Ltd	40.100
Pigment, Ltd (St. Petersburg)	22.700
Odilak, Ltd (Moscow region)	25.000
Tchelak, Ltd (Chelybinsk)	32.600
Lakokraska, Ltd (N. Novgorod)	19.300
Household Chemistry Factory, Ltd	13.800

Vir: Europe paint association, april 2003.¹²

¹² Europe paint association je združenje evropskih proizvajalcev barv in premazov.

Slika 10: Konkurenca na območju Ruske federacije – domači proizvajalci.



Vir: Lastno delo.

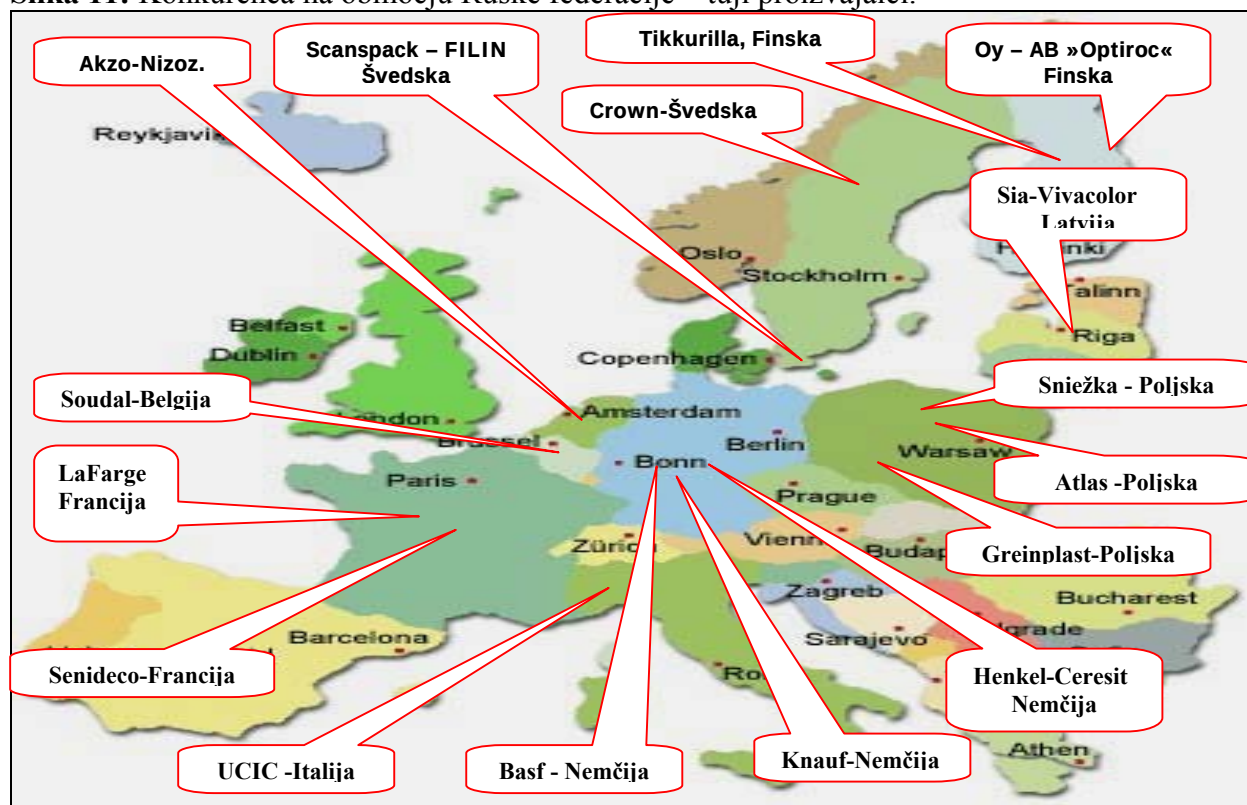
1. **“YAROSLAVL PAINT PLANT - POBEDA RABOCHIKH”** je ODPRTA DELNIŠKA DRUŽBA. Prvotno podjetje Pobeda je bilo ustanovljeno leta 1838. Podjetje že več kot 70 let deluje na področju premazov za avtomobilsko industrijo, kjer sodelujejo s tujimi podjetji, kot so AKZO, BASF in druga. Glavni produkti podjetja so emulzije, barve in premazi za avtomobilsko industrijo, v letu 1996 pa so začeli z diverzifikacijo in se tako odločili izdelovati barve za les na vodni osnovi, zunanje premaze za fasade, notranje dekorativne barve in zaščitne stenske premaze. Podjetje trenutno zaposluje okoli 1440 ljudi in po internih podatkih zajema približno 8 odstotkov ruskega trga na področju barv in premazov. Podjetje posluje po standardih ISO 9001 in je bilo dve leti zapored dobitnik prestižne nagrade »100 najboljših ruskih izdelkov«.
2. **“ODINTSOVO PAINT AND VARNISH PLANT - ODILAK”** je ODPRTA DELNIŠKA DRUŽBA, ustanovljena kot mešano podjetje. Odilak je podjetje, ki ima sedež v kraju Odintsovo, kateri spada v moskovska predmestja. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1907 kot podjetje, ki je delalo izključno za potrebe takratne vojske. Med drugo svetovno vojno se je podjetje reorganiziralo in usmerilo na področje kemične industrije, kjer je tudi ostalo do leta 1980, ko je podjetje prevzelo novo vodstvo. Podjetje je takrat zavrglo zastarel proizvodni asortiman in se usmerilo v področje barv in premazov. Danes podjetje »Odilak« spada med najmodernejše ruske proizvajalce, ki lahko sledijo svetovnim trendom. Njihovi glavni produkti so: avtomobilske barve, kovinske barve in zaščitni premazi, premazi in barve za les, ekološke stenske barve in premazi ter markirne barve. Podjetje je bilo v letu 2000 nagrajeno z zlato nagrado združenja ruske kemije zaradi kakovosti svojih produktov. Danes podjetje posluje s 100 odstotno kapaciteto, cca. 25.000 ton/leto, in pospešeno išče prostor za nadgradnjo kapacitet.

3. **PODJETJE »OJSC - LAKOKRASKA«**, je največje proizvodno podjetje na območju Ruske federacije, ki se ukvarja z izdelavo barv in premazov za avtomobilsko, lesno, kovinsko, gradbeno ter navtično industrijo. Zadnjih nekaj let podjetje izrazito povečuje proizvodnjo na področju gradbenih premazov. Podjetje Lakokraska je poznano tudi po vlaganju v ekološko usmerjeno proizvodnjo in končne izdelke. Za podjetje Jub je zanimiv podatek, da se podjetje ukvarja tudi s proizvodnjo disperzijskih barv, ima pa tudi lasten prašnati program. Program podjetja obsega okoli 200 končnih produktov, ki jih trži na celotnem območju Ruske federacije, Lakokraska pa je eden redkih domačih proizvajalcev, ki proda tretjino svoje produkcije na tuje trge, kot so trgi bivših sovjetskih republik. Podjetje ima izdelano dolgoročno vizijo, s katero želi osvojiti čim večji tržni delež na vseh področjih delovanja, posebno pozornost pa nameravajo posvečati kakovosti izdelkom in ekologiji ter izgradnji lastne prodajne mreže.
4. **ODPRTA DELNIŠKA DRUŽBA - LAKOKRASKA - »Nizhni Novgorod«**. Podjetje je tako kot OJSC LAKOKRASKA proizvajalec barv, vendar se je odločneje specializiralo na področja, kot so vodne disperzijske barve, zunanje akrilne barve ter antikorozijski premazi in podobno. Podjetje ponuja potrošnikom že več kot 100 izdelkov na področju gradbenih premazov za profesionalno in neprofesionalno uporabo. Podjetje je eno izmed najmodernejših opremljenih, saj uporablja popolnoma avtomatizirano proizvodnjo zahodnih proizvajalcev kot so, Cuno (Francija), Oliver Batlle (Španija) ter Vortex (Argentina, ZDA). Podjetje je poznano tudi po velikih vlaganjih v raziskave in razvoj, kar se opazi tako po številnih nacionalnih kot mednarodnih nagradah za inovacije na področju kemije (zlata medalja organizacije COMET – ekološka barve za označevanje cest). Podjetje ima verjetno tudi tuje lastnike (celotno vodstvo je tuje), vendar se uradno navaja le matično rusko podjetje (OJSC Lakokraska).
5. **PODJETJE - CHELAK D.O.O. - »Chelyabinsk«** je registrirano kot proizvajalec barv in premazov. Podjetje ima pester izbor izdelkov (cca. 80), med katerimi najdemo tudi zidne disperzijske barve, katere podjetje ponuja po naročilu glede na zahteve kupcev. Podjetje sledi ekološkemu standardom in je tudi proizvajalec sončničnega olja za industrijsko uporabo.
6. **PODJETJE ST - »St. Petersburg«** je bilo ustanovljeno s strani 6 velikih ruskih proizvajalcev barv in ameriškega partnerja. Podjetje, ki ima sedež v St. Petersburgu, se je specializiralo v proizvodnjo barv vseh vrst, katere ponuja za široko potrošnjo in večjim kupcem, kot sta avtomobilsko in kovinsko predelovalna industrija. Podjetje je po mnenju poznavalcev še posebno dobro pri proizvodnji barv na vodni osnovi za vse namene uporabe. Podjetje ima skrbno izdelano vizijo, s katero želi doseči najboljšo kakovost ob primerni ceni, zato v svojem proizvodnem procesu uporablja le najboljše vhodne materiale zahodnih podjetij.
7. **PARTNERSKO PODJETJE NITZHLAK**, »Nizhni Novgorod«, je bilo ustanovljeno s pomočjo evropske banke za obnovo in razvoj, nemške firme Bayern Farben AG in ruskega podjetja AO Roschimprom z namenom vzpodbuditi gospodarstvo lokalne regije po finančni krizi. Podjetje uporablja Bayernovo tehnologijo in surovine za proizvodnjo specialnih barv za avtomobilsko, ladjarsko, letalsko industrijo ter splošno potrošnjo. Bayern uporablja podjetje Nitzhlak tudi kot uspešno odskočno desko na rusko tržišče, predvsem na področju trženja lastnih izdelkov. Podjetje je v zadnjem času sklenilo več ekskluzivnih pogodb z velikimi kupci (Obrambno ministrstvo, Velika gradbena podjetja) z namenom obnavljanja ruske državne in stanovanjske infrastrukture.

8. **PODJETJE TEKS** – »St. Petersburg« spada med večje proizvajalce barv širok potrošnje na področju gradbeništva in kovinske industrije (po nekaterih podatkih obvladuje 6 odstotkov ruskega tržišča).
9. **PODJETJE ZAGORSK PAINT FACTORY** – »Moskva« je locirano ob glavni prometnici, ki povezuje prestolnico z mestom Yaroslavl. Podjetje je trenutno drugi proizvajalec po velikosti produkcije, po sami kvaliteti izdelkov pa spada na sam vrh med domačimi proizvajalci barv in lakov.
10. **ZAPRTA DELNIŠKA DRUŽBA ZARYA** - »Belorusija«. Podjetje Zarya je vodilno podjetje na območju Belorusije, ki izdeluje barve in premaze za les in kovino, disperzijske barve za gradbeništvo ter fasadne barve in sisteme. Podjetje je leta 1996 zamenjalo zastarelo tehnologijo s tehnologijo nemškega podjetja »Netzsch«, kar je pripomoglo k produktivnejši in kakovostnejši proizvodnji. Podjetje 90 odstotkov izdelkov izvaža na trge Ruske federacije.

Tuja konkurenca na trgu Ruske federacije

Slika 11: Konkurenca na območju Ruske federacije – tuji proizvajalci.



Vir: Lastno delo.

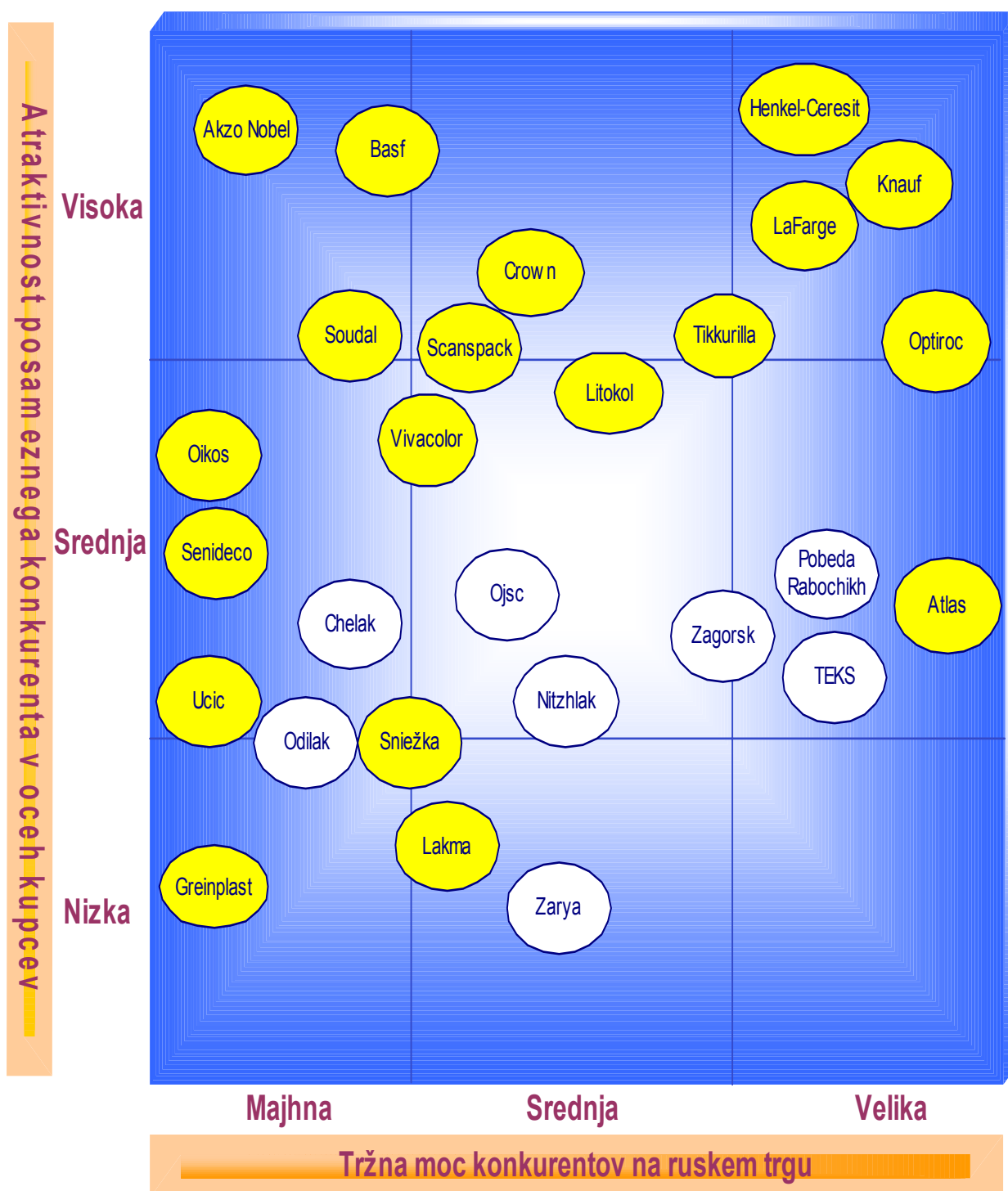
1. **SCANSPACK** - »ŠVEDSKA«. Švedski proizvajalec, ki na ruskem trgu uspešno trži izdelke z imenom Gullspack. Ti spadajo med splošno potrošnjo na področju gradbeništva. Najbolj znan izdelek je družina Filin, ki obsega notranje in zunanje izravnalne in reparaturne mase.
2. **CROWN** – »ŠVEDSKA«. Podjetje Crown je prisotno na trgih Ruske federacije že vrsto let in deluje pod okriljem skupine Akzo – Nobel. Podjetje je leta 1999 dobilo nagrado za najbolj moderno proizvodnjo barv v skupini Akzo Nobel. Izdelujejo pa barve za vse vrste uporabe, med drugim tudi stenske in fasadne barve ter premaze.

3. **HENKEL CERESIT** – »NEMČIJA«. Podjetje Ceresit je bilo ustanovljeno leta 1898. Leta 1986 ga prevzame skupina Henkel KGaA, katera tudi vzpostavi pot za nadaljnjo rast. Henkel - Ceresit leta 1993 vstopi na ruski trg z namenom pridobiti čim večji tržni delež. Danes podjetje po lastnih podatkih zaseda okoli 20 odstotkov ruskega tržišča na področju zunanjih fasad, izravnalnih in fugirnih mas ter ostalih gradbenih izdelkov.
4. **KNAUF** – »NEMČIJA«. Danes podjetje Knauf, katero je bilo ustanovljeno leta 1932, ni samo eden izmed vodilnih izdelovalcev gradbenega materiala v Evropi, pač pa predstavlja globalno skupino, katera ni več usmerjena samo na proizvodnjo materialov iz mavca. Podjetje je samo v zadnjih petih letih investiralo na trg Ruske federacije 300 milijonov evrov za izgradnjo dvanajstih proizvodnih podjetij, kar predstavlja eno večjih nemških investicij na ruski trg. Podjetje ima locirane proizvodne obrate na območjih Moskve, St. Petersburga, Nizhny Novgorod, Tscheljabinska, Perma, Novomoskovska, Kazana, Krasnoda/Psebaja, in v Astrakhan-u. Njihova proizvodnja obsega tudi izdelke, kot so talne in stenske izravnalne mase ter betonske mešanice. Najpomembnejši ruski podjetji sta Tigi Knauf AG v Moskvi in Pobeda Knauf v St. Petersburgu.
5. **BASF** – »NEMČIJA«. Je podjetje, ki zaposluje 93.000 ljudi in deluje v 113 državah sveta. Na področju Rusije je podjetje aktivno v različnih tržnih panogah, vendar je za podjetje Jub neposredni konkurent le na področju disperzijskih barv, ki jih neposredno trži preko lastne prodajne mreže in preko ruskega partnerja, podjetja »Nitzhlak«.
6. **SENIDECO** – »FRANCIJA«. Senideco je francosko podjetje, ki na trgu Ruske federacije trži svoje izdelke že več kot 7 let. Njihov proizvodni program obsega barve za notranje prostore (les, zidove, kovino) in vrsto zaščitnih premazov.
7. **LAFARGE** – »FRANCIJA«. Lafarge je globalni vodja na področju izdelave gradbenega materiala, še posebej na segmentu proizvodnje cementa. Trenutno podjetje v štirih divizijah zaposluje 89.000 ljudi. Na področju Ruske federacije ima LaFarge dve proizvodni podjetji. Podjetje Lafarge je Jubov potencialni konkurent na področjih izdelave izravnalne, reparaturne mase in še posebej betonskih mešanic.
8. **TIKKURILA** – »FINSKA«. Tikkurila danes predstavlja ime mednarodnega podjetja. Podjetje nima proizvodnih obratov na področju Rusije, vendar ima zaradi geografske bližine ruskemu trgu izredno dobro lokacijo in tržni potencial. Njihova paleta proizvodov je skoraj enaka Jubovi, saj proizvajajo tako vodne disperzijske barve za notranjo dekoracijo kot vse vrste zunanjih barv in fasad.
9. **OPTIROC** – »FINSKA, NEMČIJA«. Podjetje je tesno povezano s podjetjema Tikkurilo in nemškim Heidelbergom Cement Corporation, ki sta tudi lastnika podjetja Optiroc. Proizvodi podjetja zajemajo: stenske in talne izravnalne mase, reparaturne mase, ognjevarne betonske mase ter drug gradbeni material. Njihova najbolj znana proizvoda na ruskem tržišču sta Serpo in Vetonit, katerima tudi namenjajo največjo pozornost pri oglaševanju.
10. **AKZO-NOBEL** – »NIZOZEMSKA«. Podjetje je na ruskem trgu prisotno s široko paleto barv in premazov za notranjo in zunanjo dekoracijo gradbenih objektov ter izdelkov za avtomobilsko industrijo. Izdelki predstavljajo pretežno barve, lake in dodatke za profesionalno in osebno uporabo. Podjetje nudi ruskim potrošnikom tudi ostale storitve, kot so mešanje barv po naročilu, tehnično svetovanje in šolanje potencialnih izvajalcev.
11. **SIA-VIVACOLOR** – »LATVIJA«. Sia- Vivacolor je največje latvijsko podjetje na področju izdelave barv in gradbenih premazov ter sorodnih proizvodov. Podjetje je v skupni lasti

finske Tikkurille in švedskega podjetja Alcro-Beckers. Danes ima podjetje največji tržni delež v Estoniji in Latviji, s svojim proizvodnim programom pa so prisotni tudi na trgu Ruske federacije.

12. **GREINPLAST** – »POLJSKA«. Poljski izdelovalec stenskih barv in gradbenih premazov, ki svoje izdelke trži tudi na ruskem trgu. Po lastnih podatkih njihov tržni delež obsega 20 odstotkov poljskega tržišča, kar mu zagotavlja eno izmed vodilnih mest med domačimi in tujimi izdelovalci barv in gradbenih premazov na poljskem.
13. **UCIC** – »ITALIJA«. Podjetje prihaja iz Italije in se ukvarja s proizvodnjo barv in premazov za profesionalno in amatersko uporabo. Na ruskem trgu so prisotni z manjšo proizvodnjo od leta 2000. Njihov asortiman izdelkov obsega dekorativne barve, gradbena lepila, akrilne omete, pigmente v prahu, kovinske premaze, razredčila, odstranjevalce zidnih barv in druge izdelke.
14. **ATLAS** – »POLJSKA«. Atlas je z letno proizvodnjo 500.000 tisoč ton tudi največji poljski izdelovalec gradbenih materialov. Skupina Atlas danes obsega 10 proizvodnih obratov, izmed katerih je eden v Rusiji, ostali pa na Poljskem, in zaposluje več kot 2000 ljudi. Atlas ima razširjeno mrežo vadbinih centrov in je tudi večinski lastnik dveh poljskih cementarn. Podjetje je razen v Rusiji prisotno še na Ukrajinskem, Latvijskem, Estonskem, Češkem, Slovaškem, Nizozemskem in Portugalskem trgu. Glavni produkti skupine so toplotno – izolacijski sistemi; lepilo za keramiko, marmor in ostali konstrukcijski material; stenske in talne izravnalne mase in reparaturni kiti; akrilne barve za gradbeništvo; disperzijske vodne barve; silikatne in ostale emulzije in izdelki iz gipsa ter prodaja cementa.
15. **SNIEŽKA** – »POLJSKA«. Sniežka je podjetje, ki je bilo ustanovljeno v sredini osemdesetih let v bližini Varšave. Podjetje je imelo v začetku le 15 zaposlenih, danes pa s 500 zaposlenimi v treh proizvodnih enotah predstavlja največjega poljskega izdelovalca barv in premazov na Poljskem. Glavni produkti podjetja so vodne disperzijske barve, fasadni premazi in emulzije ter barve za les in kovino.
16. **SOUDAL** – »BELGIJA«. Čeprav podjetje Soudal ni Jubov neposreden konkurent, ker pokriva predvsem področja kot sta: izdelava silikonskih kitov in emulzij ter proizvodnja poliuretanske pene, pa se je podjetje v zadnjem času odločilo za vstop na področja silikonskih premazov za fasade in notranje prostore ter je s temi proizvodi že prisotno na trgu Ruske federacije.
17. **OIKOS** – »AVSTRALIJA«. Podjetje prihaja iz Avstralije in je izdelovalec ekološko neoporečnih zidnih barv na vodni osnovi. Podjetje ima proizvodnjo na Kitajskem, zato mu ustreza geografska bližina ruskega trga.
18. **NATIONAL PAINTS** – »EGIPT«. National paints Factories Co. je veliko mednarodno podjetje, ki je specializirano za proizvodnjo barv široke potrošnje za področje arabskih držav, vendar pa so z letom 2002 začeli s trženjem barv tudi na področju bivše Sovjetske zveze.
19. **LAKMA** – »UKRAJINA«. Podjetje je največji ukrajinski izdelovalec barv, premazov in fasad. Lakma izdeluje podobne izdelke kot Jub in je prisotna tudi na ruskem trgu, kjer za svoje fasade daje tudi desetletno garancijo.

Slika 12: Atraktivnost in tržna moč konkurence na trgu Ruske federacije¹³.



Vir: European Coatings Journal, Interni podatki podjetja Jub, 2003.

¹³ Tržna moč je bila ocenjena na podlagi sledečih faktorjev uspeha (tržni delež, prihodki od prodaje, čisti dobiček in donosnost kapitala), atraktivnost posameznega konkurenta v očeh kupca je merilo prepoznavnosti posamezne blagovne znamke v očeh ruskih kupcev.

3.4 Model internacionalizacije podjetja Jub

Podjetje ima zapisano in izdelano strategijo internacionalizacije. V njej so predvsem določeni standardi poslovanja hčerinskih podjetij v tujini, njihove obveznosti do matičnega in obratno, njihovo razmerje do matice ter stopnje samostojnosti teh podjetij, ki se razlikuje po državah. Glede prihodnje internacionalizacije ima podjetje ambiciozne načrte, saj je doseglo že skoraj popoln izkoristek proizvodnih kapacitet na matični lokaciji. Tudi to je eden od razlogov za internacionalizacijo proizvodnje v Srbijo. Strategija internacionalizacije predvideva tudi dolgoročno širitev v Evropsko unijo, predvsem na nemško govorno področje.

Odprtje podjetja v Nemčiji je zato preizkušnja te strategije, ki bo podprta, če bo podjetje dolgoročno uspešno. Strategija podjetja prevzemov in strateških povezav ne zavrača, vendar vseeno prisega bolj na organsko rast podjetja.

Če je bil na začetku devetdesetih vzrok za internacionalizacijo podjetja propad jugoslovanskega trga, je v zadnjem času internacionalizacija aktivna tudi s strateškim vstopom na tuje trge in internacionalizacijo drugih poslovnih funkcij poleg prodaje. V prihodnosti bo na matični lokaciji zagotovo ostala proizvodnja, čeprav bo tudi drugje, pa tudi razvoj, vendar bodo lokalno razvijali trženje in tržno komuniciranje. Tega sicer pripravi matično podjetje, nato pa se ga prilagodi lokalnim razmeram zaradi kulturnih razlik.

Direktorji tujih podjetij prispevajo izkušnje in predlagajo lokalne marketinške agencije, ki pa jih vseeno poskušajo povezati s centralno marketinško agencijo. Ker je podjetje velik izvoznik in ker je doseglo proizvodno in trženjsko učinkovitost, je nabava strateško gledano izredno pomembna funkcija, ki vpliva na konkurenčno pozicijo podjetja. Kljub temu, da podjetje izvozi dosti več kot uvozi, so ravno surovine, ki jih nakupi na tujih ali domačih trgih, običajno strateško najpomembnejše za podjetje. Zato je dogovarjanje za ceno surovin ključnega pomena za konkurenčnost podjetja, pri čemer bodo v prihodnje pomembne tudi strateške lastniške povezave s posameznimi dobavitelji doma in v tujini. Predvsem na tem prostoru je še dovolj prostora za izboljšanje konkurenčnosti.

Podjetje financira internacionalizacijo z redistribucijo dohodka, ki jo vršijo s transfernimi cenami med matičnim podjetjem in podjetji v tujih državah. Načeloma naj ta redistribucija ne bi bila prevelika, saj podjetje poskuša vlagati sredstva na tiste trge, kjer tudi ustvarja prihodke. Redistribucija naj bi se uveljavljala samo na vstopu na nove trge. Podjetje vlaga tudi v trženje na tujih trgih. Skupni stroški za obratovanje lastnega podjetja v tujini in vložek v trg, kot imenujejo trženje, naj bi znašali 5 do 10 % prihodkov na trgih bivše Jugoslavije in 10 do 20 % na trgih srednje in vzhodne Evrope ter na novih trgih. Podjetje na tujih trgih uporablja izključno lokalni menedžment, tega pridobijo preko poznanstev ali preko »headhunter« agencij. Glavna prednost za zaposlene v tujini je v tem, da imajo okoli 20 % višje plače od lokalnega povprečja, podjetje pa ima razvito tudi korporacijsko kulturo, katero skrbno negujejo na ravni celotne skupine.

Podjetje ima odnose z zaposlenimi v tujih podjetjih natančno urejene in zapisane v svoji strategiji internacionalizacije. Poudarek dajejo tudi izobraževanju zaposlenih v hčerinskih

podjetjih, da so lahko s tem znanjem resnično samostojna. Podjetje Jub je na tujih trgih uspešno. Glavne konkurenčne prednosti, ki izrazito pripomorejo, da je temu tako, so značilnosti panoge, v kateri podjetje posluje. Ta je tehnološko precej nezahtevna, prodaja pa se končnemu kupcu, medtem, ko je predvsem panoga kapitalsko in razvojno manj zahtevna od nekaterih drugih.

Tako je podjetje Jub, ki je sposobno proizvesti večjo količino barv z dobrim razmerjem med ceno in kakovostjo oziroma obdržati konstantno kakovost tudi s povečevanjem proizvedenih količin. Ta prednost je po mojem mnenju kombinirana še s kakovostjo zaposlenih, kjer so še posebej pomembne izkušnje, kar si je podjetje zagotovilo tudi z lastniškim modelom, saj so zaposleni preko pooblaščen družbe tudi lastniki podjetja (cca. 88 % delež v podjetju), večinoma pa so to ljudje, ki so v podjetju zaposleni tudi 20 in več let. Verjetno gre precejšnja zasluga današnjemu stanju v podjetju prav ljudem, zaposlenim v podjetju Jub in organizacijski kulturi ter klimi, kateri vzpodbujata strokovno in osebno rast vsakega zaposlenega.

Podjetje Jub si je za svojo strategijo internacionalizacije izbralo organsko rast, kar pomeni, da je strateško usmerjeno v počasnejšo rast ter v odpiranje lastnih novih podjetij v tujini (tako imenovanih green-field investicij). Strateških povezav (v nadaljevanju z ruskim partnerjem podjetje Nikpa) in akvizicij za hitrejše širjenje na tuje trge podjetje Jub sicer ne izključuje, vendar morajo le-te biti logične (bolj smiselne od horizontalnih so vertikalne povezave, ki zagotavljajo preferenčni dostop do strateško pomembnih surovin). Res pa je tudi, da v podjetju do akvizicij nimajo ravno dobrega odnosa, saj če hočejo v tej panogi integrirati kupljeno podjetje v lasten poslovni sistem, porabijo preveč energije, časa in sredstev, zato je podjetje bolj predano gradnji lastnih podjetij v tujini.

Strategija internacionalizacije podjetja Jub je torej predvsem v funkciji celotne strategije podjetja, ki je zagotavljanje dolgoročnega preživetja, ne pa toliko v izkoriščanju konkurenčnih prednosti, ki jih podjetje ima na trgih, na katerih trenutno uspešno posluje in katere bi mogoče lahko izkoriščalo tudi na drugih, predvsem zahodnoevropskih. Tu sicer nastopi pomislek, ali se te konkurenčne prednosti podjetja res ohranijo in ali morda ne bi nastopile določene konkurenčne slabosti, na primer poreklo blaga, ki močno vpliva na pozicioniranje podjetja v tej panogi¹⁴.

Prodor na zahodne trge bo po mojem mnenju zahteval spremembo miselnosti iz defenzivnosti v bolj ofenzivno miselnost, vendar sem prepričan, da je Jub s tem, ko je preživel razpad Jugoslavije, preživel dosti bolj tvegano situacijo, kot bi jo, če bi se spustilo v boj z zahodnimi proizvajalci. Vsekakor bo glavni razlog za strateško orientiranost na južne in vzhodne trge, sčasoma postajal vedno manj pomemben in takrat podjetju Jub ne bo ostalo drugega, kot da se tudi samo usmeri na zahodnoevropske trge.

¹⁴ Zato se je vodstvo Jub-a v letu 2003 odločilo za odprtje lastnega prodajnega podjetja v Nemčiji, s katerim bi tudi izvedli testiranje in odziv nemškega trga na Jubove izdelke.

3.5 Jub in Ruska federacija

Jub je do leta 1990 prodajal pretežno na domačem jugoslovanskem trgu. V tistem času je bil prisoten v vseh jugoslovanskih republikah in obeh avtonomnih pokrajinah, zato ga je izguba trga po osamosvojitvi zelo prizadela. V Rusiji je začelo podjetje delovati preko lastnega trgovskega predstavništva v Moskvi, katero je odigralo pomembno vlogo pri prisotnosti na trgu in pravočasnem pretoku informacij.

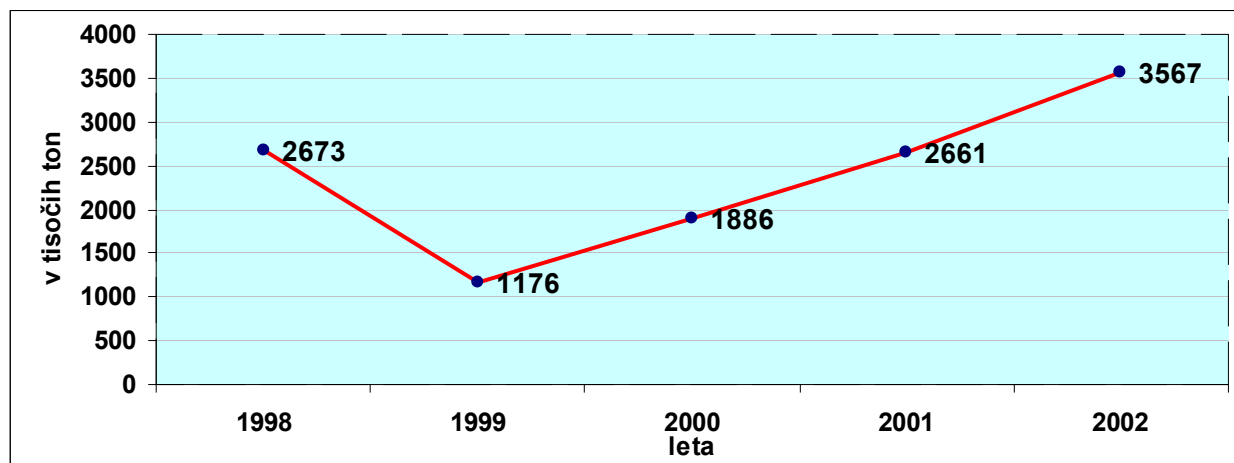
Podjetje Jub je bilo leta 1999 zaradi izrednih razmer v Rusiji postavljeno pred odločitvijo ali ostati prisoten na trgu Ruske federacije ali ne, vendar se je odločitev izkazala kot pravilna. Podjetje je uspešno prešlo iz prodaje preko slovenskih trgovcev in inženiring podjetij na direktno prodajo na ruske trge, Jubovi izdelki pa počasi pridobivajo svoje mesto ob boku največjih svetovnih proizvajalcev, kot so Henkel, Tikkurilla, Akzo, kar je izredno pomembno na trgu, kjer tuja blagovna znamka kupcem predstavlja prestiž in most, ki jih bo popeljal v zahodni svet.

Podjetje Jub d.d., je vstopilo na trge Ruske federacije predvsem zaradi naslednjih razlogov:

1. Začetek devetdesetih let je prinesel ekonomsko blokado Srbije, kar je pomenilo, da se je ogromno gradbene industrije iz Srbije preselilo v Rusijo.
2. Veliko gradbenih izvajalcev je bilo navajenih na Jubove izdelke in materiale, kar je pomenilo povpraševanje po teh materialih na ruskih trgih.
3. Istočasno so slovenska podjetja odprla prodajni center v Moskvi, imenovan Triglav, katerega namen je bila oskrba slovenskega blaga v Rusiji.
4. V Sibiriji je neko slovensko podjetje odprlo lastno trgovsko mrežo. Podjetje je kasneje propadlo, vendar so se potrošniki navadili uporabljati Jubove izdelke.
5. Ruski trgovci so na področju Slovenije iskali potencialne kupce za avtomobile znamke Lada, istočasno pa so iskali blago, ki bi se lahko prodajalo na samarskem področju.

Leto 2002 je bilo za podjetje Jub na ruskem trgu uspešno saj se je prodaja povečala za skoraj 34 odstotkov, kar je lepo razvidno iz spodnje slike.

Slika 13: Prodaja Jubovih izdelkov na trgu Ruske federacije po letih v tisočih tonah.



Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Podjetje Jub se je v letu 2003 odločilo za bolj aktivno obdelovanje ruskega trga in strateško povezavo z ruskim partnerjem – podjetjem Nikpa iz Moskve. Podjetje se je odločilo za strateško partnerstvo s skupnim vlaganjem, tako imenovanim »joint venture«, tako da se organizira novo podjetje s skladiščem za izdelke Jub v Moskvi.

Osnovne funkcije podjetja bodo v prvi fazi prodaja in po-prodajne storitve in izobraževanje potrošnikov, v drugi fazi, ki bo nadgradnja prve, pa podjetji predvidevata izgradnjo lastnih proizvodnih kapacitet, katerih namen bi bil zadovoljevanje povpraševanja ruskega trga in trgov bivših sovjetskih držav. Podjetje Jub bo svoje trgovsko predstavništvo in vse aktivnosti, povezane z njim, preneslo na novoustanovljeno podjetje **Jub Moskva**.

Razlogi zakaj se je podjetje odločilo za naslednjo fazo bolj aktivnega obdelovanja ruskega tržišča, so naslednji:

- Kjer koli do sedaj je podjetje Jub začelo aktivneje obdelovati posamezno tržišče, je bilo uspešno.
- Zaradi geografske velikosti Ruske federacije je do sedaj podjetje imelo relativno slabo tržno pokritje.
- Zaradi oddaljenosti ruskega trga, lažje kontrole poslovanja ter poznanstev zakonov, birokratskih postopkov in poznanstev, se je podjetje odločilo za ruskega partnerja.

3.5.1 Analiza SWOT - podjetja Jub na trgu Ruske federacije

Tabela 8: Analiza SWOT - podjetja Jub na trgu Ruske federacije.

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
• Jasna vizija, cilji in strateška usmeritev • Zaradi odlične bonitete podjetja lažji dostop do finančnih resursov • Spodbujanje razvoja domačega gospodarstva • Zaledje matičnega podjetja • Vključevanje v lokalne skupnosti, kjer deluje podjetje • Zadovoljstvo kupcev blagovno znamko. • Dober imidž na tržišču • Podjetniška kultura • Ugodna finančna struktura podjetja, ki omogoča pridobitev dodatnih sredstev • Tržna orientiranost in centralizirano vodenje	• Majhen tržni delež in posledično majhna pogajalska moč pri tujih dobaviteljih • Možni zelo oddaljeni viri surovin in zato drag transport • Neurejenost tržnih poti podjetja Jub • Pomanjkanje ekonomij obsega • Dovzetnost za pritiske konkurence • Nišni igralec na ruskem trgu • (Pre)Visoko pozicioniranje podjetja
PRILOŽNOSTI:	NEVARNOSTI:
• Razmeroma šibka konkurenca v panogi na ruskem tržišču (razen Moskve) • Veliko povpraševanje po gradbenih izdelkih • Ugodna politika države za skupna vlaganja • Možnosti strateških povezovanj z ruskimi partnerji • Potencialno povečevanje števila porabnikov v ciljnem tržnem segmentu • Zaradi izredne rasti možen pojav novih tržišč ali segmentov • Dodajanje proizvodnih linij • Povečevanje razpoznavnosti • Možnost uvajanja novih izdelkov ali storitev samo za trg Ruske federacije • Izboljšanje pogajalske moči podjetja zaradi večje rasti podjetja	• Fizična in kulturna ne-bližina trgov • Siva ekonomija • Nizka kupna moč • Naraščanje prodaje substitutov • Možna počasnejša tržna rast • Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev • Dovzetnost za recesijo in poslovni cikel • Prihod novih konkurentov • Manjše poznavanje slovenskih blagovnih znamk • Nestabilno poslovno in politično okolje – veliko tveganje • Protekcionistično obnašanje lokalnih trgov

Vir: ¹⁵

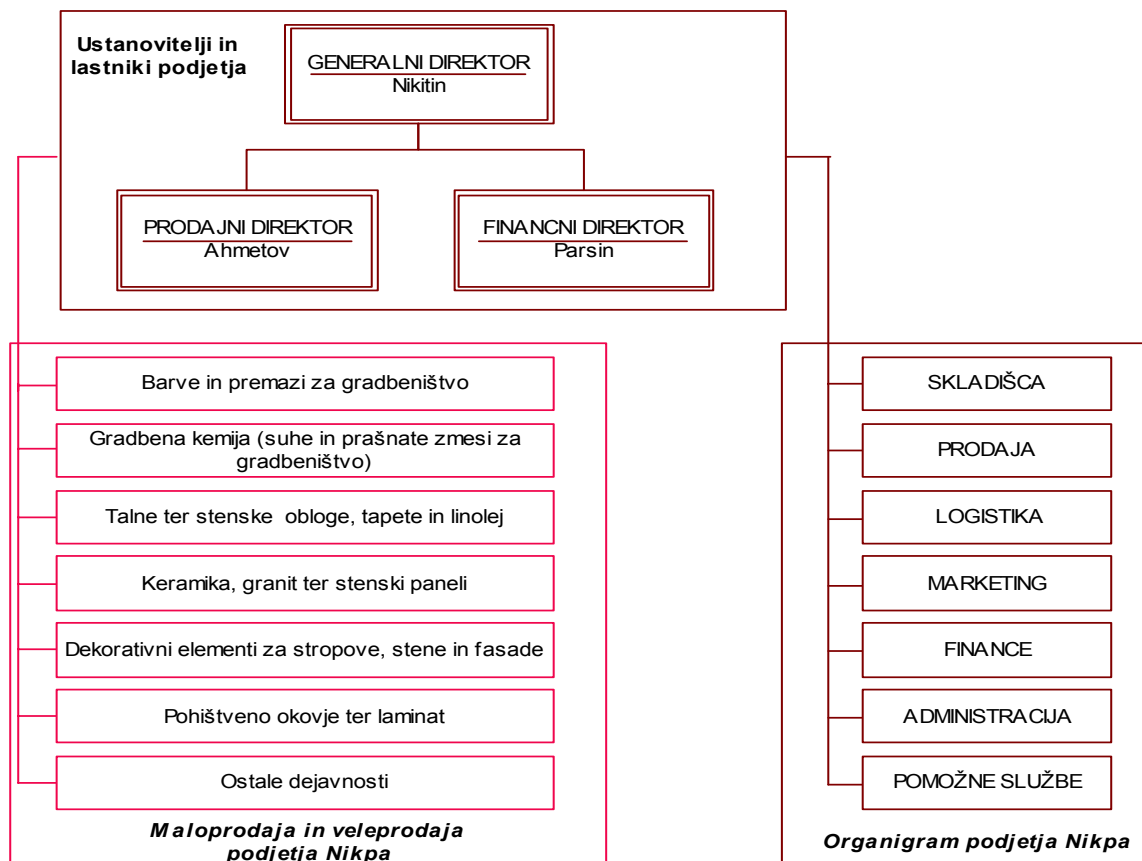
¹⁵ Zgornja tabela je zbir lastnega mnenja, internih podatkov podjetja Jub d.d. in analize strokovne revije European Coatings Journal ter ruskega inštituta za gradbeništvo iz leta 2003.

3.6 Predstavitev strateške povezave in tujega partnerja – podjetja Nikpa

3.6.1 Predstavitev ruskega partnerja – podjetja Nikpa

Pred desetimi leti so se trije diplomanti tehnične fakultete iz Moskve odločili, da ustanovijo lastno podjetje z imenom Nikpa. V letu 2003 je podjetje Nikpa praznovalo svojo deseto obletnico obstoja. Podjetje Nikpa se je v desetih letih razvilo iz manj znane trgovske firme z gradbenim blagom v veliko in stabilno podjetje, ki ne deluje le na območju Ruske federacije, ampak tesno sodeluje tudi z evropskimi proizvajalci gradbenih materialov. Podjetje je čvrsto povezano z vsakim partnerjem, kar vidijo tudi kot potencialno prednost pred konkurenti, njihovo prvo načelo poslovanja pa je odgovornost za materiale in usluge, katere nudijo. Podjetje Nikpa se je na trgu Ruske federacije uveljavilo kot odlično podjetje, zato lahko poslujejo le z izbranimi partnerji ter kvalitetnimi izdelki, ki so certificirani po mednarodno veljavnih standardih.

Slika 14: Organigram in poslovne dejavnosti ruskega partnerja, podjetja Nikpa.



Vir: Interni podatki podjetja Jub.

Iz zgornje slike je vidno, da se je podjetje Nikpa usmerilo predvsem na tri glavne skupine izdelkov in storitev:

- dekorativni materiali za maloprodajo (linoleji, talne obloge, keramika, stropovi itd.),
- delo po pogodbah z gradbenimi podjetji in
- gradbena kemija (v glavnem suhe zmesi).

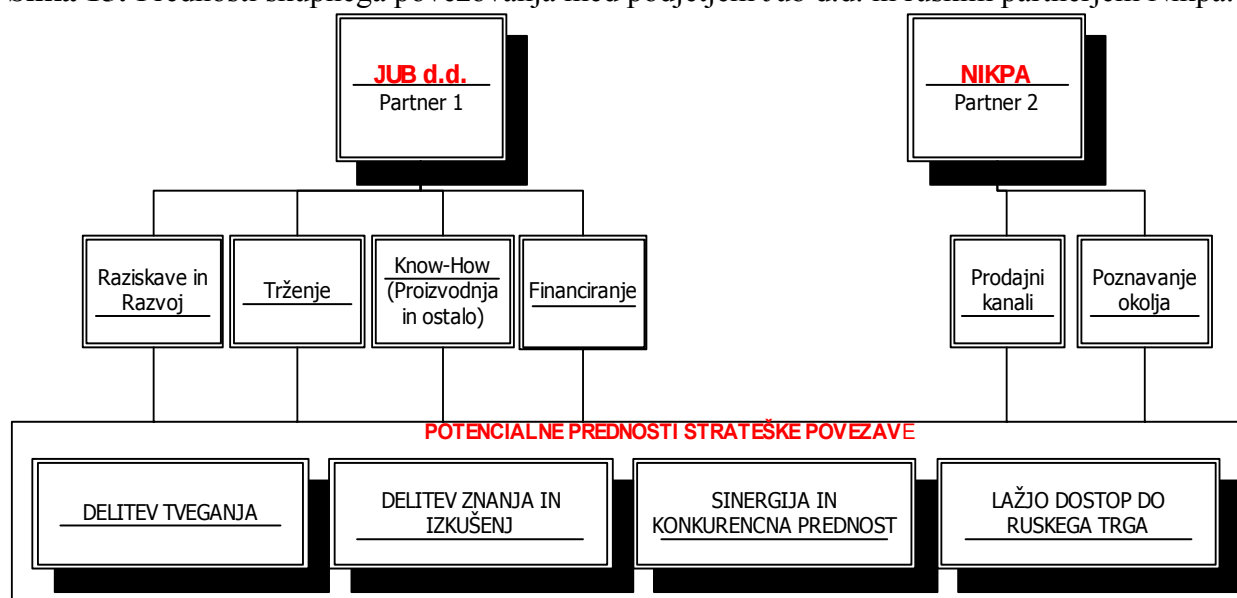
Operativno telo podjetja tvorijo produktni menedžerji in svetovalci. Produktni menedžerji podrobno poznajo tehnologijo in tehnične karakteristike izdelkov in so izurjeni za organiziranje raznih predstavitev ter seminarjev ali reklamnih akcij za posamezen izdelek. Svetovalci podjetja

Nikpa pa pomagajo malim trgovcem pri izbiri artiklov, izdelavi planov prodaje, garantirajo za izdelke in svetujejo o vsem, kar je malim trgovcem potrebno. Podjetje Nikpa ima danes 10 lastnih trgovin (2 v Moskvi, ter ostalih 8 po regijah) in okoli 100.000 m² lastnih skladiščnih kapacitet v moskovski regiji ter predstavlja kolektiv somišljenikov, ki so predani delu in stremijo k dolgoročnemu sodelovanju.

3.6.2 Prednosti in slabosti strateške povezave med podjetjema Jub in Nikpa

Kooperacija med dvema mednarodnima podjetjema lahko zavzema več različnih oblik medsebojne interakcije. Podjetje Jub se je odločilo za sodelovanje na podlagi »joint venture«¹⁶. Podjetja, ki vstopajo v zahtevno strateško povezavo, ponavadi pričakujejo določene koristi ali prednosti v povezavi s strateškim partnerstvom. Podjetje Jub pričakuje določene koristi in prednosti na več področjih, kot je razvidno iz spodnje slike.

Slika 15: Prednosti skupnega povezovanja med podjetjem Jub d.d. in ruskim partnerjem Nikpa.



Vir: Lastno delo.

- **LAŽJI DOSTOP DO RUSKEGA TRGA** - Vsako podjetje, ki se sooča z vstopanjem na tuje trge, ve, da proces ustanavljanja podjetja in kasnejšega zagona ni možen brez nekaterih ovir, kot so dolgotrajni birokratski postopki ali poznavanje konkurence na potencialnem trgu, zato je znanje lokalnega podjetja še posebej primerno, če je trg geografsko bolj oddaljen.
- **DELITEV TVEGANJA** - Danes so vse industrijske panoge postale izredno konkurenčne, kar pomeni, da nobeno podjetje ob vstopu na tuj trg nima garantiranega uspeha, toda ob sklenitvi strateškega zavezništva se medsebojno delujoči podjetji povežeta in s tem izmenjata informacije o možnostih tveganja, kar znatno reducira tveganje morebitnega individualnega

¹⁶ Skupno vlaganje pomeni posebno strateško sodelovanje med dvema ali več poslovnimi partnerji z ustanovitvijo nove entitete (podjetja) in proporcionalnim vložkom obeh ustanovnih podjetij. Ponavadi sta partnerja v novo nastalem domače podjetje, ki dobro pozna lokalne razmere in tuji partner, ki je zainteresiran za vlaganje na tuj trg.

vstopa. Delitev tveganja je še posebej pomemben faktor pri trgih, kot je ruski, ki je povezan z visoko negotovostjo in s tem potencialno politično ter ekonomsko nestabilnostjo.

- **DELITEV ZNANJA IN IZKUŠENJ** - Pomemben faktor za sklenitev strateškega partnerstva je tudi nadgradnja obstoječih znanj in izkušenj obeh partnerjev. Domače podjetje ima lahko potrebno znanje in izkušnje z ravnanjem pri lokalnih oblasteh, tuje podjetje pa ima proizvodne izkušnje, kar pomeni, da skupaj tvorita močnejše jedro kot vsako podjetje posebej, kar je tudi smisel strategije skupnega vlaganja ali "joint venture".
- **SINERGIJA IN KONKURENČNA PREDNOST** - Ideja zadnje prednosti je v povezavi z vsemi zgoraj omenjenimi faktorji, kar pomeni, da tuje podjetje z odločitvijo o povezavi z lokalnim partnerjem lahko doseže več, kot pa če bi na ta isti trg vstopilo samo in brez povezave z lokalnim podjetjem.

Slika 16: Pet poglavitnih vzrokov potencialnega razpada strateške povezave "joint venture".



Vir: International Business Book - Alan M. Rugman.

- **NEKOMPATIBILNOST PARTNERJA** - Nekompatibilnost posameznega partnerja je primarni vzrok za razpad strateške povezave. Ponavadi se nekompatibilnost pokaže kot razlika v organizacijski ali nacionalni kulturi posameznega partnerja, različnih ciljih in viziji ter razlikah v strategiji.
- **DOSTOP DO INFORMACIJ** - Za dolgoročno skupno sodelovanje so izrednega pomena hitre in zanesljive poslovne informacije, ki jih drugače partnerja drug drugemu ne bi razkrila. Zato se morajo podjetja že vnaprej dogovoriti o globini medsebojne menjave občutljivih informacij, kar je še posebej pomembno za podjetja, ki izhajajo iz različnih okvirov delovanja.
- **DISTRIBUCIJA PRIHODKOV** - Pri povezavi dveh ali več podjetij v "joint venture" je značilno, da medsebojno povezana podjetja ne delijo le skupnega tveganja in stroškov, pač pa tudi bodoče prihodke, kjer ponavadi tudi ni problemov. Potencialni problemi največkrat nastanejo pri določitvi deleža sredstev za investicije v naslednjem poslovnem letu, pri uporabi različnih računovodskih metod in standardov izračunavanja prihodka in dobička ter pri uporabi in domeni medsebojnih transfernih cen.

- **POTENCIALNA IZGUBA AVTONOMIJE** - Povezana podjetja si skupaj ne delijo le tveganja, prihodka, pač pa navsezadnje tudi skupno kontrolo, s katero si omejujejo večjo avtonomijo individualnih odločitev.
- **SPREMEMBE OKOLJA** - Zadnji vzrok je tesno povezan z vplivi, ki prihajajo iz makrookolja (npr. ekonomski pogoji, ki so vzpodbudili tesno sodelovanje med dvema podjetjema, ne obstajajo več, tuji trg je postal transparenten in zanesljiv ipd.) in ob katerih se posamezno podjetje raje odloči za prekinitev medsebojnega zavezništva in s tem samostojnega nadaljevanja tržnih aktivnosti.

4. OPREDELITEV SKUPNEGA PODJETJA - JUB MOSKVA

Čas globalizacije zahteva od vseh industrijskih podjetij usmeritev naporov v smeri prestrukturiranja proizvodnje, s ciljem povečanja proizvodnje po količini in vrednosti z istočasnim doseganjem vrhunske kvalitete ter osvajanja novih tehnologij z zmanjšanimi stroški na enoto izdelka. Našteto omogočajo podjetjem investicije. Da pa z njimi ne bi poslabšala svojega poslovanja ali celo ogrozila svojega obstoja, morajo investicijske odločitve sprejemati preudarno. Industrija barv in premazov je pomembna panoga slovenskega gospodarstva. Ena temeljnih značilnosti zanjo je, da večino prihodkov ustvari z izvozom na tuji trg. Na teh trgih pa se srečuje z izjemno hudo konkurenco. Edina možnost, da na njih obstoji, so dodatna vlaganja v te trge in posodabljanje opreme z večjo avtomatizacijo domače in tuje proizvodnje. Zaradi naraščajočega povpraševanja na trgu Ruske federacije po gradbenih izdelkih so se v podjetju Jub d.d. odločili investirati na ruski trg, v prvi fazi z namenom povečati delež prodaje in kasneje, ko bo le ta dosegla načrtovanih 10.000 ton letne prodaje, organizirati lastne proizvodne kapacitete na trgu Ruske federacije. Zato bom v nadaljevanju podrobneje predstavil prodajni načrt, trženjske aktivnosti in finančno konstrukcijo podjetja Jub Moskva.

4.1 Opredelitev ciljev skupnega podjetja

Podjetje Jub Moskva bo organizirano kot zaprta delniška družba. Cilj skupnega podjetja bo združevanje gospodarskih interesov slovenskega in ruskega partnerja za uresničevanje dejavnosti prodaje izdelkov podjetja Jub d.d. Slovenija. Opredelitev in definicija vseh ciljev v prihodnosti bo poslovanje, ki bo v skladu z željami obeh partnerjev. Pri odločanju o izbiri ciljev si bo potrebno zamisliti, kakšna naj bi bila prihodnost podjetja v nekem obdobju, naj bo to za eno ali več let.

Zato si lahko zastavimo dve vrsti skupnih ciljev, ki jih v grobem delimo na:

- finančne cilje in
- trženjske cilje.

Najprej je potrebno izoblikovati finančne cilje, ki jih je nato potrebno pretvoriti v trženjske.

Podjetje Jub d.d., si je za hčerinsko podjetje Jub Moskva zadalo **naslednje finančne cilje**:

- dosežati dolgoročno rast prihodka od prodaje ter dobička, vendar oboje podrežati doseganju dolgoročnega stabilnega razvoja podjetja Jub Moskva.

Trženjski cilji so naslednji:

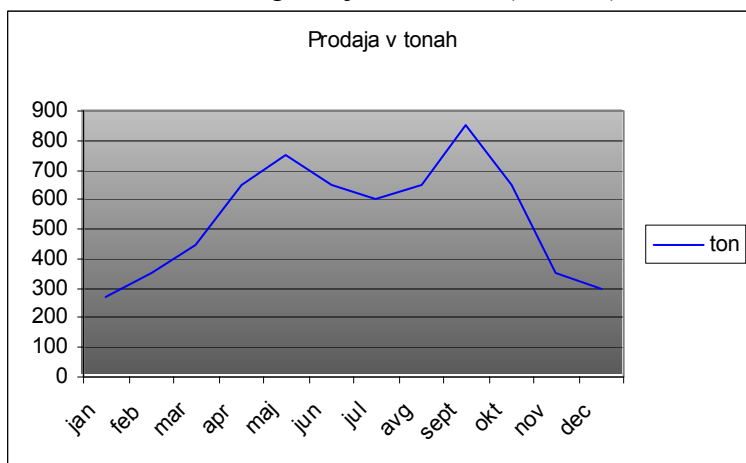
- doseči 1000 ton mesečne prodaje izdelkov,
- letno povečati prodajo za določeno stopnjo v primerjavi s preteklim obdobjem.

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

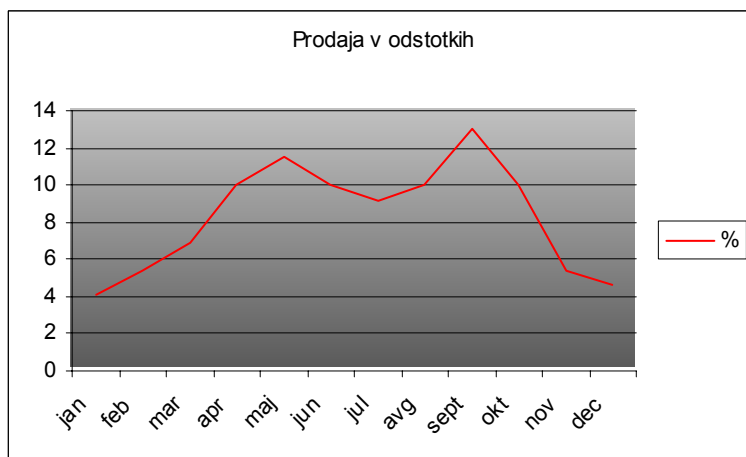
4.2 Prodajni načrt podjetja Jub Moskva

Napoved prodaje podjetja Jub Moskva bo okvirna količina izdelkov, za katero podjetje pričakuje, da jo bo prodalo v določenem časovnem obdobju v prihodnosti. Ker se napoved prodaje vedno nanaša na določeno časovno obdobje, bo napoved prodaje podjetja Jub Moskva obsegala časovno obdobje od leta 2004 do leta 2009.

Slika 17: Načrtovana prodaja leta 2004 (v tonah).



Slika 18: Načrtovana prodaja leta 2004 v odstotkih.



Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Tabela 9: Mesečna prodaja 2004.

PRODAJA V tonah in %	MESEC
JANUAR ODSTOTEK	270 t. 4 %
FEBRUAR ODSTOTEK	350 t. 5 %
MAREC ODSTOTEK	450 t. 7 %
APRIL ODSTOTEK	650 t. 10 %
MAJ ODSTOTEK	750 t. 12 %
JUNIJ ODSTOTEK	650 t. 9 %
JULIJ ODSTOTEK	600 t. 10 %
AVGUST ODSTOTEK	650 t. 10 %
SEPTEMBER ODSTOTEK	850 t. 13 %
OKTOBER ODSTOTEK	650 t. 10 %
NOVEMBER ODSTOTEK	350 t. 5 %
DECEMBER ODSTOTEK	300 t. 5 %
SKUPAJ ton Odstotek (vsota)	6520 t. 100 %

Metoda napovedovanja prodaje ruskega podjetja temelji na podlagi ocene, intuicije in izkušenj podjetja Jub d.d. in ruskega partnerja, podjetja Nikpa. Lahko ocenjujemo, da takšna napoved ni preoptimistična, saj ima vodstvo v obeh podjetjih dolgoletne izkušnje na prodajnem področju, najverjetneje pa bi na bistvene spremembe napovedi lahko vplivala le izjemna gospodarska gibanja ruskega gospodarstva kot so inflacija, recesija, splošno pomanjkanje ali izraziti skoki na trgu naftnih derivatov.

Tabela 10: Struktura prodaje leta 2004 po skupinah izdelkov.

	Ton (t.)	Odstotek (%)
Disperzije in osnovni premazi	1.290	20
<i>Najmočnejši JUPOL</i>	<i>okoli 600</i>	<i>9</i>
Izravnalne mase	3.265	50
<i>Najmočnejši NIVELIN</i>	<i>cca. 3.000</i>	<i>46</i>
Ometi	780	12
Lepila in fugirne mase	1.185	18
SKUPAJ	6.520	100

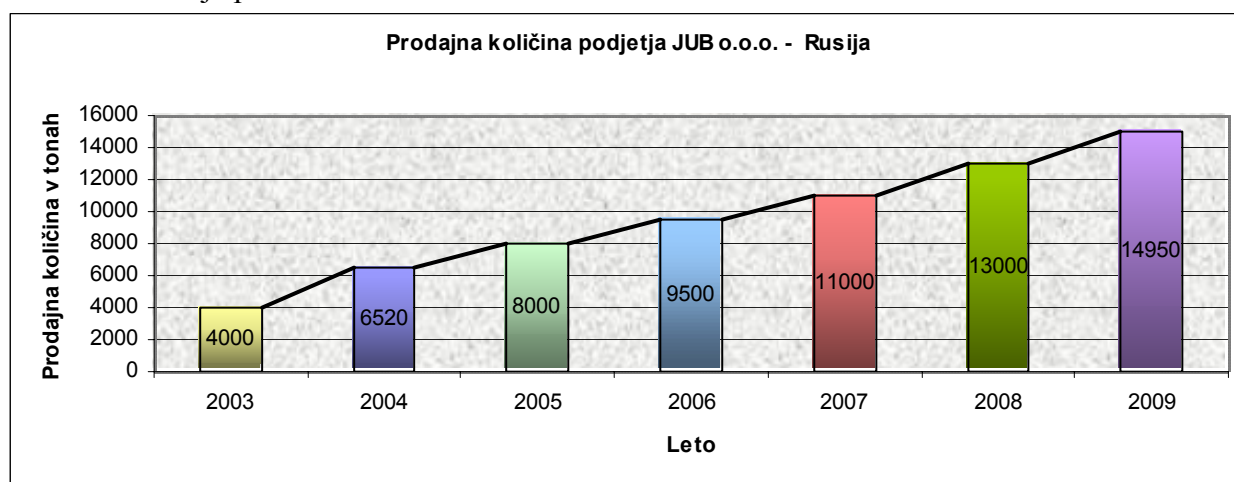
Iz zgornje tabele je razvidna struktura prodaje leta 2004, kjer je očitno, da kot prodajni izdelek vodijo izravnalne mase, kjer ima vodilno pozicijo Nivelin. Struktura prodaje ni presenetljiva ob upoštevanju ruskih vremenskih razmer, zato predstavlja prašnati program kar okoli 80 odstotkov celotne prodaje.

Tabela 11: Prodaja po letih od 2004 do leta 2009 in letni koeficienti rasti prodaje.

<i>Leto</i>	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Letna prodaja	6.520 ton	8.000 ton	9.500 ton	11.000 ton	13.000 ton	14.950 ton
Letna rast prodaje	-	23 %	19 %	16 %	18 %	15 %
Indeks rasti prodaje	100	123	145	168	200	230

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Slika 19: Prodaja po letih od 2004 do 2009.



Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

4.3 Prodajna strategija podjetja Jub Moskva

Pri strategiji ne gre le za poslovno naravnost in za določanje najprimernejših tržišč, ampak tudi za pomembno ločnico med podjetji in njihovimi konkurenti. Strategija v veliki meri vpliva na dolgoročni uspeh podjetij. Bistvo svoje strategije mora podjetje sporočati svojim zaposlenim čim pogosteje in na kar se da prepoznaven način. Dosledno upoštevanje dobre in izrazite strategije bo podjetju zagotovilo rast obsega poslovanja in neprestano krepitev njegove izrazite prepoznavnosti na tržišču. Dobra strategija naj bi vzdržala nekaj let in tako povezovala trženjski načrt enega leta z naslednjim. Podjetje na ta način lažje gradi na dosežkih iz predhodnega leta. Ni pa priporočljivo, da bi se podjetje po nekaj letih svojega poslovanja razširilo na popolnoma drugačne izdelke in storitve, ker bi to le zmedlo njegovo identiteto. Takšno taktiziranje kupcem daje vedeti, da vodstvo podjetja ne ve čisto natanko, kakšna je pravzaprav njihova prava poslovna usmeritev.

4.3.1 Analiza izdelkov

Vsak izdelek¹⁷ je sestavljen iz več nivojev. Jedro izdelka predstavlja osnovno korist za potrošnika. To je toliko pomembnejše, ker potrošnik ne kupuje izdelka samega, ampak koristi, ki jih ta izdelek nudi. Drugi nivo je otipljivi izdelek, ki pretvori koristi v dejanski izdelek, ki ga sestavljajo poprodajne storitve in plačilni pogoji (Rojšek, 1995, str. 27). Vsak višji nivo seveda tudi veča prodajno ceno izdelka. Zato je potrebno skrbno premisliti, kaj si potencialni kupec želi in kaj se mu lahko sploh ponudi. Zaradi večanja stroškov in mogoče tudi cen bodo konkurenti, ki ponujajo le osnovni izdelek po nižji ceni, prepričali v nakup določeno število kupcev, ki si želijo le osnovni izdelek. Izdelke je možno razvrstiti glede na njihovo trajnost: na trajne izdelke in potrošne izdelke. Potrošni izdelki se nadalje delijo glede nakupnih navad potrošnikov na: izdelke vsakdanje rabe, izdelke, ki se kupujejo po premisleku, luksuzne izdelke in izdelke, ki so novi, nepoznani in zato zanimivi. Jubovi izdelki spadajo v skupino tako imenovanih preudarnih izdelkov, kjer se potencialni kupci pred nakupom posvetujejo, pred samim nakupom pa nakup tudi ustrezno utemeljijo.

Podjetje lahko na mednarodnih trgih deluje na štiri načine. Vse možnosti pomenijo izbiro med standardizacijo in prilagoditvijo izdelka določenemu trgu. Tako lahko podjetje razvije za vse trge le en, nov, globalni izdelek, ki bo inkorporiral karseda največ razlik med trgi. Druga možnost je, da podjetje razvije za vsak trg popolnoma nove izdelke. Pri tretji možnosti podjetje le prilagodi posameznemu trgu že razvit izdelek. Pri zadnji možnosti pa podjetje prodaja na tujih trgih enake izdelke kot doma. Razlogi, ki vzpodbujajo standardizacijo izdelkov, so: prihranki raziskovalno-razvojne dejavnosti in trženja zaradi ekonomije obsega ter globalna konkurenca in integracija svetovnih trgov. Razlogi, ki vzpodbujajo prilagoditev izdelkov posameznemu trgu, pa so: različni pogoji uporabe, vladni in regulacijski vplivi, različni vedenjski vzorci potrošnikov, lokalna konkurenca in zvestoba trženjskemu konceptu. Potrošni izdelki vsakdanje rabe zahtevajo večjo prilagoditev trgu zaradi večje stopnje kulturnega vpliva. Tako bo podjetje Jub izbralo pot,

¹⁷ Izdelek je lahko karkoli, kar je na tržišču ponujeno z namenom oskrbe, bogatenja, uporabe ali potrošnje oziroma s čimer se lahko zadovolji želja ali potreba (Kotler, 1994, str.432).

na kateri tehničnih lastnosti posameznih izdelkov ne bo spreminjalo, pač pa se bo prilagoditev izdelka nanašala predvsem na embalažo.

Podjetje Jub namerava v Rusiji nastopati z večino izdelkov, ki jih izdeluje. Imena blagovnih znamk bodo ostala nespremenjena. Tako bo glavna značilnost vseh imen izdelkov njihova transparentnost, saj jih veliko ruskih kupcev že pozna po njihovi kakovosti in načinu uporabe. Ker pa imena izdelkov ostajajo ista, je zaradi morebitnega poneverjanja potrebno razmisliti o postopkih za zaščito najbolj prodajanih blagovnih znamk na ruskem trgu.

Pri nakupu uvoženih izdelkov ima zelo pomembno vlogo etnocentrizem potrošnikov¹⁸. Za ruskega potrošnika velja, da je malo etnocentričen. Vzrok zato naj bi bili nekvalitetni ruski izdelki, statusni motiv in počasno uveljavljanje tržnih načel. Ob predpostavki, da je prehod iz planskega v tržno gospodarstvo sestavljeno iz več faz, velja, da so na začetku bolj cenjeni tuji izdelki, kasneje pa bolj domači izdelki. Določeno etnocentričnost ruskih potrošnikov kažejo naslednji rezultati v Moskvi izvedene ankete: starejši, manj izobraženi in predvsem izredno revni prebivalci naj bi bili nekoliko bolj etnocentrični kot mlajši, bolj izobraženi, bogatejši pripadniki srednjega sloja, na katere tudi cilja podjetje Jub.

Za vse potrošne izdelke velja pravilo, da so bolj občutljivi na meddržavne razlike v navadah in okusih kot pa trajni izdelki. Sestavine izdelka morajo biti takšne, da niso v nasprotju z zakonodajo ter verskimi in družbenimi normami v državi. Podjetja, ki ne morejo na trgu konkurirati s ceno, poskušajo to nadoknaditi s kakovostjo izdelka. H kakovosti izdelka pa se poleg njegovih praktičnih lastnosti šteje tudi njegov design in dolgotrajnost (Czinkota, 1993, str.317). Zaradi celotne kompleksnosti kakovosti izdelka je pomembno, da se pri ocenjevanju kakovosti uporabljajo določeni standardi in normativi, ki so sprejemljivi tako za proizvajalca kot za potrošnika. V Rusiji je praktično nemogoče konkurirati s ceneni izdelki. Zato je potrebno na ruskem trgu konkurirati s slovensko kvaliteto, katera je ruskim potrošnikom dokaj dobro poznana in z njihove strani tudi zelo cenjena (Ajeti, 1998a, str 23). Ker se poreklo blaga oziroma država izvora označi z »made in...«, ima ta oznaka za ruske potrošnike izjemen vpliv na zaznavanje kvalitete izdelka. Ruski potrošniki imajo namreč stereotipne predstave o kvaliteti izdelka glede na njegovo poreklo, zato morajo slovenski izvozniki, ki so izredno cenjeni, take predstave izkoriščati sebi v prid.

Kvaliteta vseh Jubovih izdelkov, tudi izdelkov, namenjenih na ruski trg, se zagotavlja s proizvodnjo in poslovanjem po ISO standardu. To zagotavlja primerno kvaliteto za vse trge in tako tudi za ruskega. Bistven dejavnik trženja Jubovih izdelkov na ruskem trgu je lahko ravno poreklo blaga. V ta namen se partnersko podjetje v Moskvi imenuje Jub Moskva, kar lahko asociira tudi na ime Jub in tako na poreklo blaga.

¹⁸ Etnocentrizem je definiran kot prepričanje potrošnikov, da je kupovanje uvoženih izdelkov napačno, saj škodi domačemu gospodarstvu, povzroča brezposelnost in je nepatriotsko.

4.3.2 Analiza cen

Določanje cene¹⁹ je ponavadi najbolj strateška in finančna odločitev menedžerjev. Razlog za tolikšno pomembnost je v dejstvu, da višina cene pomembno vpliva na prodajalčev denarni tok, dobiček in konkurenčnost. Vendar predstavljata cena in cenovna konkurenca istočasno za tržnike tudi problem, ki se ga veliko podjetij ne loti. Najpogostejše napake, ki jih podjetja storijo, so, da ceno preveč osredotočijo na stroške, cene ne spreminjajo dovolj pogosto, da bi izkoristile spremembe na trgu, določijo jo ne oziraje se na ostale prvine trženjskega spleta, cena potem ni osrednja prvina strategije tržnega pozicioniranja, kar pomeni, da se ne spreminja dovolj glede na različne artikle nekega izdelka, glede na tržne segmente in nakupovalne okoliščine. Sleherno podjetje se mora odločiti, kako naj pozicionira svoje izdelke glede na kakovost in ceno. Če pazljivo izbere ciljni trg in pozicioniranje na njem, potem lahko dokaj enostavno oblikuje strategijo trženjskega spleta, vključno z določitvijo cene izdelka, istočasno pa lahko podjetje zasleduje tudi druge cilje. Bolj ko so ti cilji določeni, lažje je določiti ceno zato, ker vsaka možna cena drugače vpliva na cilje, kot so dobiček, dohodek od prodaje in tržni delež.

Trg gradbenih premazov je v Rusiji še v fazi rasti in zato še ni zrel trg. Po mnenju ruskih analitikov je velikost trga gradbenih premazov v Rusiji dosegla približno 95 odstotkov vrednosti, katero je ruski trg imel pred finančno krizo. Strokovnjaki tudi ocenjujejo, da je trg dosegel 40-50 odstotkov svojega potenciala, saj je povprečna poraba barv in premazov le okoli 6 kilogramov na prebivalca, medtem, ko je povprečje Evropske unije od 15 do 17 kilogramov na prebivalca, zato primarno podjetja povečujejo svoj delež prodaje na račun rasti trga, sekundarno pa še na račun padca prodaje svojih konkurentov.

Medtem ko povpraševanje na trgu določa zgornjo mejo in stroški podjetja določajo spodnjo mejo, stroški, cene in možni odzivi na ceno pri konkurenci pomagajo podjetju ugotoviti, kam naj postavi ceno. Podjetje mora primerjati svoje stroške s stroški konkurence na podlagi izdelanih meril, da ugotovi ali posluje s stroškovno prednostjo ali ne. Podjetje mora tudi ugotoviti, kakšni sta cena in kakovost ponudbe pri orientaciji za določanje lastnih cen. Če je ponudba podjetja zelo podobna ponudbi glavnih tekmecev, potem bo podjetje moralo določiti podobno ceno kot tekmeč, sicer izdelka ne bo prodalo.

Za Jubove izdelke velja, da se na ruskem trgu prodajajo po taki ceni, ki je v sorazmerju s kvaliteto izdelkov, vendar je delež stroškov transporta pri končni ceni tako velik, da pri malih naročenih količinah cena naraste nad razmerje kvalitete izdelka.

V industriji gradbenih premazov podjetja najpogosteje uporabljajo najpreprostejšo metodo določevanja cen. To je določevanje cen na osnovi pribitka »mark up«. Pri uporabi te metode stroškom dodamo pribitek. Ta metoda ne upošteva trenutnega povpraševanja na trgu gradbenih premazov, konkurence in zaznane vrednosti. Določanje cen na osnovi pribitkov je uspešno le v primeru, ko cena prinese pričakovani obseg prodaje. Večina proizvajalcev barv in premazov uporablja to metodo zaradi tega, ker poznajo svoje stroške bolj kot povpraševanje, ki je izredno

¹⁹ Cena je verjetno edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, medtem ko ostale prvine (prodajne poti, izdelek in promocija) ustvarjajo stroške. Cena je obenem tudi najbolj prožna prvina trženjskega spleta glede na to, kako jo je moč hitro spremeniti za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti (Kotler, 1996, str. 489).

sezonsko naravnano. S tem ko vežejo prodajo na stroške, si poenostavijo določanje cen, ker jim cen ni potrebno prilagajati spremembam povpraševanja.

Podjetje Jub bo moralo na ruskem trgu verjetno izvajati tudi geografsko diferenciacijo cen, za kar bo skrbelo hčerinsko podjetje Jub Moskva. Pri tem bo cena verjetno morala biti prepuščena različnim posrednikom v posameznih ruskih regijah. Ti bodo morali s podjetjem Jub Moskva skleniti dogovor o stopinjah prostosti za samostojno spreminjanje cene, samo podjetje Jub Moskva pa bo moralo izvajati nekakšno kontrolo maloprodajnih cen, saj je namen ustanovitve podjetja tudi pristnejši in bolj kakovosten stik z ruskimi partnerji. Ruskim partnerjem bo podjetje Jub Moskva priznavalo popuste za gotovinska plačila in seveda količinske popuste. Za nabavo materiala izven sezone bi bilo priporočljivo dodatno priznavati še sezonske popuste, verjetno pa bo moralo podjetje Jub Moskva glede na potrebe dodatno odobriti še nekatere druge popuste, kot so trgovinski popusti, super-popusti, popusti za prodajo novega izdelka, popusti za sortiment, popusti za oglaševanje in psihološki popusti.

Na ruskem trgu se bo podjetje Jub Moskva prav gotovo srečevalo s spreminjanjem cen, zato bi moralo podjetje do potankosti razdelati različne cenovne strategije za različne tržne segmente, saj ob morebitnem nastopu razlogov za znižanje cen Jub Moskva le teh ne bo mogla bistveno znižati. Morebitno znižanje bo možno le kasneje ob morebitnem zagonu lastnih proizvodnih kapacitet, dotlej pa bo moralo podjetje iskati neke druge primernejše rešitve, predvsem s pomočjo učinkovitega trženja.

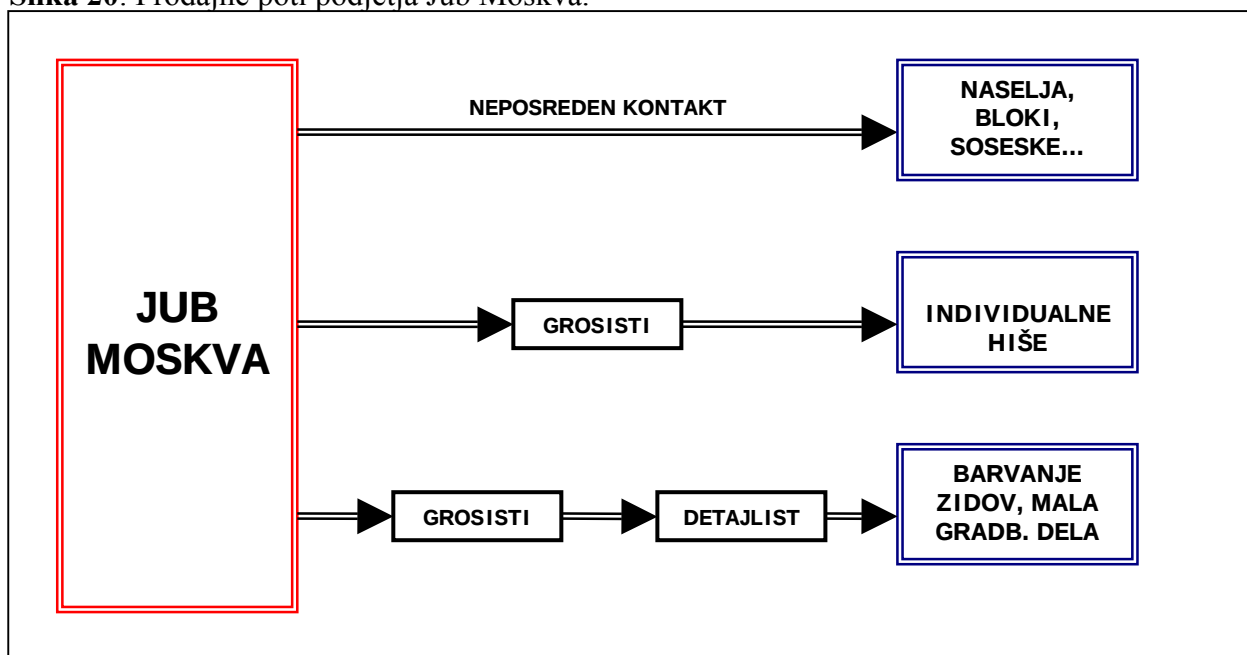
4.3.3 Analiza prodajnih poti

Na tržni poti²⁰ se blago giblje od proizvajalca do porabnika. Tržna pot premaguje razlike v času, prostoru in lastništvu, ki ločujejo proizvajalca in porabnike. Danes večina proizvajalcev svojih izdelkov ne prodaja neposredno končnemu porabniku, ampak je med proizvajalci in porabniki množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne posle. Nekateri posredniki, kot so trgovci na debelo in na drobno, kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga preprodajajo. Posredniki kot npr. brokerji, predstavniki proizvajalcev in prodajni agenti iščejo kupce in se pogajajo v imenu proizvajalcev, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last.

Poznamo tudi posrednike, kot so transportna podjetja, neodvisna skladišča, banke in oglaševalske agencije, ki pomagajo pri poteku distribucije, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last ter se ne pogajajo o nakupu in prodaji. Proizvajalci uporabljajo posrednike, ker so ti bolj učinkoviti pri oskrbovanju z izdelki in pri omogočanju dosegljivosti izdelkov na ciljnih trgih. Tržni posredniki ponujajo s svojimi zvezami, izkušnjami, specializacijo in obsegom delovanja podjetju več, kot bi podjetje lahko doseglo samo.

²⁰ Na tržne poti lahko gledamo kot na skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo. Odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve posloводства. Izbrane tržne poti podjetja vplivajo na vse druge trženjske odločitve (Kotler, 1996, str. 526).

Slika 20: Prodajne poti podjetja Jub Moskva.



Vir: Lastno delo.

Po izbiri določene prodajne poti je potrebno izbrati, motivirati in oceniti posameznega posrednika. Za lokalne proizvajalce gradbenih premazov v Rusiji je znano, da težko prepričajo velike verige gradbenih supermarketov, da bi sprejeli njihove izdelke v prodajo, kar pa ne velja za tuja podjetja, ki zaradi višje kakovosti skoraj nimajo težav pri izbiri posrednikov. Podjetje Jub mora iskati take prodajne poti, ki bodo ponudile izdelek po ceni, ki je še vedno sprejemljiva za povprečnega ruskega kupca, pa naj-si-bo to individualni potrošnik srednjega razreda ali gradbeno podjetje. Zaradi velikih prostorskih razsežnosti bodo teritorialne pravice ruskih posrednikov verjetno omejene.

Vsekakor mora proizvajalec pred izbiro ruskega posrednika ugotoviti naslednje lastnosti posrednika: število let v poslu, vrsto izdelkov v prodaji, dobiček in njegovo rast, solventnost, kooperativnost, sloves, cilje, strategije, velikost podjetja, finančno moč, pokritost trgov, kompatibilnost, organiziranost in izvedbo prodaje, fizične objekte, naklonjenost do Jubovih izdelkov, sposobnost izvajanja ob-prodajnih in po-prodajnih storitev, uporabo pospeševanja prodaje in odnose z lokalnimi oblastmi. Pri ocenjevanju posrednikov se je priporočljivo naslanjati na zaupljive vire, kot so vladne službe, banke, oglaševalske agencije in podjetja s poslovnimi bazami podatkov (Czinkota, 2000, str. 403-409).

Podatke o posrednikih je zelo težko pridobiti celo na razvitih trgih, kaj šele na ruskem, kjer je pomanjkanje in izkrivljanje podatkov še toliko večje, za ruske poslovneže pa velja, da je z njimi sklenitev pogodbe relativno preprosta, zelo problematična pa je izvedba le-te. Proizvajalec bi moral v Rusiji tudi stalno ocenjevati delo posrednikov in posredniku, ki ne opravlja zadovoljivo svojega dela, dodatno svetovati, ga opomniti, izobraževati in motivirati. Prilagoditve posamezne prodajne poti se morajo izvesti, kadar se spremeni nakupni vzorec potrošnikov, se razvijeta trg ali izdelek, nastanejo nova konkurenca ali nove prodajne poti. Na trgih z majhnimi vstopnimi ovirami naj bi se optimalne prodajne poti v prihodnosti zelo spreminjale (Kotler, 1994, str. 537).

Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje, spreminjanje in upravljanje prodajne poti, so lahko zunanji, ki so dani in nanje podjetje nima nikakršnega vpliva, in notranji, ki jih podjetje lahko kontrolira do določene meje. Zunanje dejavnike predstavljajo: značilnost potrošnikov, distribucijska kultura in konkurenca. Notranji dejavniki so: cilji in kapital podjetja, značaj izdelka, stroški, pokritost, kontrola in stalnost. Demografske in psihografske značilnosti ciljnih potrošnikov tvorijo osnovo za oblikovanje prodajne poti.

Pri analiziranju distribucijske kulture je potrebno ugotoviti splošni sistem distribucije in razne funkcije ter povezave med posameznimi členi na prodajni poti za specifičen izdelek (Czinkota, 1993, str. 389). Ker se velikokrat cilji podjetja in posrednikov ne ujemajo, ne sme biti v nobenem primeru izbrana prodajna pot, ki je v nasprotju s cilji glede dobičkonosnosti in tržnega deleža podjetja. Prodajna pot mora biti v skladu s pozicioniranjem izdelkov, ki pa je na tujih trgih velikokrat v odvisnosti od menjalnega tečaja. Tako lahko zaradi nenadne devalvacije ali depreciacije tuje valute postane izdelek za potrošnika luksuzen in zahteva drugačno prodajno pot. Bolj kot je podjetje kapitalsko močno in stroškovno učinkovito, večjo kontrolo bo lahko izvajalo na prodajni poti.

Vedeti moramo tudi, da bo pokritost trga z Jubovimi izdelki predvsem odvisna od disperzije povpraševanja in od časa, ki bo minil od začetka agresivnega uvajanja vseh izdelkov na trg Ruske federacije. Ohlapnejše kot bo sodelovanje med posredniki in podjetjem Jub Moskva in daljše kot bodo prodajne poti, več energije bo potrebno vložiti v kontrolo s strani podjetja Jub, vendar so pri neposrednem vstopu na trg Rusije izkušnje in znanje posrednikov nujne, kasneje pa se lahko podjetje Jub že opre bolj na lastne prodajne moči in zmogljivosti. Vedeti moramo tudi, da uveljavljanje moči kot oblike kontrole skoraj vedno vodi do večjih konfliktnih situacij kot sicer v povezavi s partnerjem. In nenazadnje več kontrole kot si bo želelo imeti podjetje Jub Moskva, večji bodo njegovi stroški.

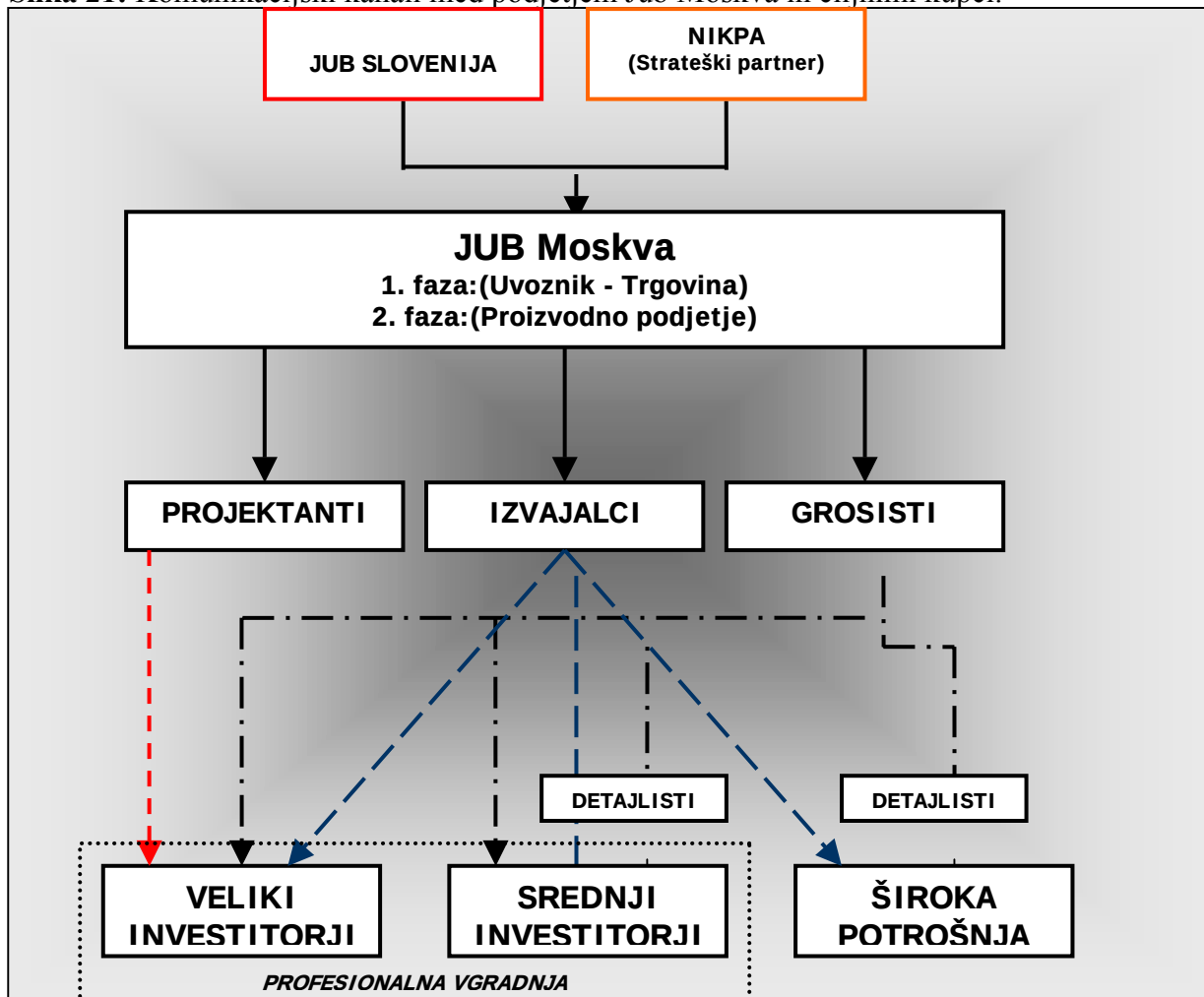
Glede na relativno majhno moč, ki jo bo imelo podjetje Jub Moskva bo le-to zelo težko izvajalo učinkovito kontrolo posameznih posrednikov, da pa bi bili vsem posrednikom in ostalim členom na prodajni poti bližje, bo skrbel ruski partner. Verjetno bo morale podjetje Jub Moskva na ruskem trgu izvajati bolj selektivno²¹ kot intenzivno distribucijo, kar pomeni, da bodo nekateri ruski partnerji težko izpolnjevali pogoje, ki naj bi jim postavilo podjetje Jub Moskva. Uvoznik Jubovih izdelkov bo za evropski in centralni del Rusije verjetno le eden in sicer hčerinsko-partnersko podjetje Jub Moskva. Vsekakor bodo morali biti v podjetju Jub Moskva, katerega odločanje bo precej samostojno, vendar v določenih strateških okvirih obeh partnerjev, precej previdni pri izbiri nadaljnjih posrednikov.

²¹ Glede na stopnjo uvajanja so možne tri vrste pokrivanja trga: intenzivno, selektivno in ekskluzivno. Pri intenzivni distribuciji se izdelek lahko distribuira kar največ možnim vrstam posrednikov in kar največ možnim posrednikom znotraj posamezne vrste. Uporablja se takrat, kadar želi proizvajalec doseči čim večjo prostorsko razpršenost izdelka. Poznamo pa še selektivno distribucijo, kjer podjetje naredi selekcijo ali izbiro med posameznimi posredniki in izbere le tiste, ki najbolj ustrezajo merilom in pogojem podjetja. Ekskluzivno pokrivanje pa pomeni izbiro enega ali dveh distributerjev, ki predstavljata strateško navezavo s proizvajalcem in imata ekskluzivno pogodbo za pokrivanje celotnega trga.

4.3.4 Analiza ciljnih skupin kupcev

1. **Končni porabniki oz. odjemalci (srednji dohodkovni razred):** so eden najpomembnejših tržnih segmentov Rusije zadnjem času. Pri njih bodo posledice trženjskih aktivnosti, ki bodo zajemale tiskane in prevozne medije, najbolj vidne, saj končni porabniki veliko povprašujejo po kakovostnih izdelkih, kakršni so Jub-ovi. Ker pa ti izdelki spadajo cenovno med tiste, ki imajo višjo ceno zaradi boljše kakovosti, ga bodo kupovali porabniki z relativno višjo kupno močjo, tisti, ki so zahtevni glede kakovosti in tisti, ki so imeli v preteklosti slabe izkušnje z izdelki domačih proizvajalcev.
2. **Veliki investitorji (velika gradbena podjetja):** Nekdanjih velikih gradbenih gigantov, ki so obstajala še v času bivše Sovjetske zveze, ni več, ali pa so nelikvidna zato se je treba v poslovanju z njimi zavedati nevarnosti neplačevanja. Pri nabavi materiala in izdelkov še vedno delujejo na principu dogovora, podkupovanj in poslovnih zvez.

Slika 21: Komunikacijski kanali med podjetjem Jub Moskva in ciljnim kupci.



Vir: Lastno delo.

3. **Srednji in mali investitorji (srednja in mala gradbena podjetja):** to je ciljna skupina, s katero bo Jub verjetno največ sodeloval. Vsaka specializirana trgovina z gradbenim materialom ima svoje investitorje, ki redno kupujejo pri njih. V stik z investitorji tako v Jub-u prihajajo preko oglaševanja v tiskanih medijih, kontaktiranjem preko oglasnikov,

pošiljanjem katalogov in z neposrednim spoznavanjem na objektih, kjer delajo. Ti investitorji imajo velik vpliv glede izbora materialov in zato predstavljajo segment odjemalcev, ki ga nameravajo v Jub Moskva še posebej obdelati. Značilno za njih je, da kadar se navadijo na uporabo določenega materiala oz. blagovne znamke, mu postanejo zelo lojalni in ga ne želijo menjati, v kolikor so to izdelki konstantne kakovosti in ugodnih cen. Ker konkurenca zelo veliko dela na neposrednem sodelovanju z izvajalci del, so v Rusiji predstavitve Jub-ovih izdelkov skoraj nujnost.

4. **Projektne biroji (projektanti, arhitektni biroji, ipd ..):** to je segment, ki je zaradi kompleksnega načina izbire in uporabe materialov relativno težek za obdelavo. Arhitekti večinoma delajo po principu plačila po odstotku, ki ga dobijo od trgovin na drobno oz. proizvajalcev. Tako bo v določen objekt vgrajen material tistega trgovca oz. proizvajalca, ki arhitekta najbolj stimulira, arhitekt pa nato te izdelke priporoči investitorju. Velja omeniti, da ima tudi večina arhitektov posameznega trgovca oz. proizvajalca, ki ga favorizira

4.3.5 Analiza tržnega komuniciranja

Tržno komuniciranje²² v Jub-u je na splošno izredno dobro organizirano, čeprav se zdi, da veliko porabnikov pozna bolj izdelek npr. Jupol, – saj se je to ime uveljavilo kot generično ime za notranjo zidno barvo in Bavalit, ki je generično ime za notranji in zunanji bavorski omet; ne vedo pa točno, katera korporativna blagovna znamka je nosilec izdelkov (Simon Kavka, 1998, str. 28).

Jasno je, da bo podjetje Jub zelo težko samostojno sledilo vsem fazam tržnega komuniciranja. Zato mu bo v veliko pomoč novoustanovljeno podjetje Jub Moskva in ruski partner Nikpa, ki bosta verjetno odigrala ključno vlogo pri oblikovanju celotnega procesa tržnega komuniciranja.

Zato lahko trdimo, da bo oglaševanje centralizirano, ker pa je televizijski medij v Rusiji nesprejemljivo drag, se bo glavno oglaševanje bolj nagibalo k uporabi tiskanega medija, oglaševanja na prevoznih sredstvih in na samih prodajnih mestih. V Rusiji bo prisotno tudi med-organizacijsko trženje (sodelovanje z arhitekturnimi in ostalimi biroji, malimi in srednjimi investicijskimi podjetji ipd), kjer bo potrebno veliko bolj aktivno sodelovati z osebno prodajo kot z mediji za široko potrošnjo.

²² Tržno komuniciranje, ki ga uporablja mednarodno podjetje, je lahko standardizirano ali diferencirano. V prvem primeru se na vseh trgih, kjer podjetje nastopa, uporabljajo enake oglaševalske in druge akcije, v drugem primeru pa se tržno komuniciranje prilagodi vsakemu trgu posebej. Ker pa je takšno komuniciranje povezano s precej visokimi stroški, podjetja običajno uporabijo kombinacijo standardiziranega in diferenciranega trženja. Oglaševalske akcije, ki predstavljajo podjetje kot celoto oz. njegove glavne izdelke in blagovne znamke, običajno mednarodno podjetje uporabi v večini držav, kjer se pojavi, nekaj oglaševanja pa prilagodi lokalnim razmeram in običajem. To je potrebno upoštevati tudi zato, ker različni mediji – televizijski in radijski oglasi, časopisi, revije, veliki plakati, oglaševanje na prevoznih sredstvih, ipd. – ne dosežejo v različnih državah vseh porabnikov enako. Na mednarodnih trgih je tudi relativno težko doseči uskladitev strategije tržnega komuniciranja z ostalimi elementi trženjskega spleta zaradi različne razpoložljivosti, kakovosti in cene trženjskih orodij (Chee, Harris, 1998, str. 518).

Pri oglaševanju na ruskem trgu se je treba zavedati, da je izvedba oglasa še posebej pomembna pri med seboj podobnih izdelkih. Ker ruski potrošniki niso naklonjeni zahodnjaškemu tipu oglasov, morajo le-ti vsebovati znane ruske osebnosti, komunicirati morajo na kulturni razvitosti primeren način, osredotočiti se morajo na bogato zgodovino države in predvsem kulturne artefakte (Pavlov, 1995, str 45.).

Tabela 12: Uporaba elementov oglaševanja na ruskem tržišču.

Medijsko oglaševanje		Komunikacijski pripomočki		Neposredno trženje		Sponzorstvo
Televizija	Ne	Predstavitvene brošure	Da	Direktna pošta	-	-
Radio	Ne	Prodajni katalogi	Da	Promocijska prodaja	-	
Tisk	Da	Tehnični listi	Da			
Plakati	Da	Komercialni prospekti in letaki	Da			
Fasade	-	Mape za prospekte in vzorce	Da			
Prevozna sredstva	Da	Barvne karte	Da			
		CD – ji	Da			
		Transparenti	Da			
		Zastave	Da			
		Fasadne zavese	Da			
		Samolepilne etikete	Da			
		Posterji in obešanke	Da			
		Fotodokumentacija	Da			
		Katalogi ometov	Da			
		Pano ometi	Da			
		Pano - proizvodni program	Da			
		Posamezni panoji	Da			
		Vzorčniki	Da			
		Video kasete	Da			

Legenda: Da – že prisotno, Ne – ni prisotno v planu, - zaenkrat še neuporabljeno.

Vir: Interni podatki Jub d.d.

Ker vemo, da je oglaševanje v medijih nacionalnega pomena izredno drago, so manjša podjetja bolj naklonjena oglaševanju v medijih z lokalnim pomenom, ki je bistveno cenejše, vendar je tudi učinek takega oglaševanja manjši.

Podjetje Jub se mora zavedati, da je oglaševanje na ruskem trgu tisto, s čimer si podjetje pridobi dolgoročnega in lojalnega kupca srednjega razreda (Ajeti, 2000, str 64).

Podjetje Jub Moskva mora imeti ob nastopu na ruskem trgu kot cilj oglaševanja predvsem informiranje, ob nastopu konkurenčnega boja pa še prepričevanje. Jubovih oglasov za slovenski trg je precej, ob njihovi učinkoviti selekciji ter potrebni prilagoditvi oblike in izvedbe bi bilo možno pridobiti kakšen oglas, ki bi bil na začetku učinkovit tudi na ruskem tržišču. To velja predvsem za oglase v tiskanih medijih. Verjetno pa to ne pomeni, da v bodoče ne bo potrebno razmišljati o specifičnih oglasih za ruski trg, saj je gradbene premaze izredno težko tržiti brez učinkovitega oglaševanja.

4.3.6 Pospeševanje prodaje na trgu Ruske federacije

Prodajalci gledajo na pospeševanje prodaje²³ kot na dejavnik, ki razdre zvestobo blagovni znamki. Ob uporabi pospeševanja prodaje mora podjetje opredeliti cilje, izbrati orodja, razviti program, ga vnaprej preizkusiti, izpeljati in nadzorovati ter oceniti rezultate. Cilji pospeševanja prodaje morajo biti izpeljani iz širših ciljev tržnega komuniciranja, ti pa so izpeljani iz temeljnih trženjskih ciljev, ki jih je podjetje določilo izdelku.

Posebni cilji pospeševanja prodaje se spreminjajo z vrsto ciljnega trga. Cilji, če gre za **pospeševanje prodaje porabnikom**, vključujejo spodbujanje nakupa večjih prodajnih enot, prvega nakupa s strani neuporabnikov in pritegnitev tistih, ki menjajo znamke. Pri **pospeševanju prodaje trgovcem na drobno** so cilji spodbujanje trgovcev, da vključijo nove artikole v prodajni asortima, vzdržujejo višjo raven zalog, da kupujejo tudi zunaj sezone, da imajo na zalogi tudi sorodne izdelke, da ustvarjajo protiutež tržnemu komuniciranju konkurentov, da gradijo zvestobo blagovni znamki in da dobi proizvajalec vstop v nove prodajalne na drobno.

Prav tako kot vsa druga podjetja tudi podjetja na trgu gradbenih premazov uporabljajo metode pospeševanja prodaje. Verjetno je to eden izmed trgov, kjer se je že pred leti preseglo stopnjo, ko je bila samo cenovna konkurenca pokazatelj konkurenčnosti Jubovih izdelkov. Zato podjetje skrbi za dizajn svojih izdelkov, izgled in pozicioniranje izdelka na prodajnem mestu, komuniciranje s potrošnikom, funkcionalnost embalaže ter svetovanje o uporabi svojih izdelkov.

Načrtovalec pospeševanja prodaje mora pri izboru upoštevati vrsto trga, cilje pospeševanja prodaje, konkurenčne razmere in ekonomičnost vsakega posameznega orodja²⁴. Proizvajalci

²³ Pospeševanje prodaje sestoji iz zbirke orodij, ki jih potrebujemo za spodbujanje zlasti kratkoročno, da izzovemo hitrejšo in/ali večje nakupe določenega izdelka/storitve s strani porabnikov ali trgovine (Kotler, 1996, str. 664). Medtem ko oglaševanje ponudi razlog za nakup, ponudi pospeševanje prodaje spodbudo za nakup.

²⁴ Tako ločimo orodja za pospeševanje prodaje porabnikom, orodja za pospeševanje prodaje trgovini ter orodja za pospeševanje prodaje drugim organizacijam. V zvezi s porabniki razlikujemo med pospeševanje prodaje proizvajalca in pospeševanjem prodaje trgovca na drobno. Prvo se kaže kot dajanje popustov, daril, brezplačnih preizkusov ter ponujanja ugodnih kreditnih pogojev, drugo pa kot cenovna znižanja, oglaševanje lastnosti, kuponi, tekmovanja in darila. Ločimo tudi med orodji, ki vzpodbujajo naklonjenost kupcev blagovni znamki in ostalimi orodji. Prodajalci bi morali uporabljati pospeševanje prodaje, ki ustvarja naklonjenost kupcev blagovni znamki, ker slednje utrdi poznavanje blagovne znamke pri uporabnikih.

gradbenih premazov danes namenja več denarja pospeševanju prodaje trgovcem kot pa porabnikom. Pri dodeljevanju denarja pa sledijo naslednjim ciljem: s pospeševanjem prodaje trgovini lahko prepričamo trgovce na drobno in debelo, da imajo blagovno znamko v svojem sortimentu ter da imajo več blaga na zalogi, kot je v navadi.

Prav tako s pospeševanjem prodaje proizvajalci gradbenih premazov spodbujajo trgovce na drobno, da predstavijo posebnosti svojih izdelkov, jih poudarijo na prodajnem mestu ter jim znižajo ceno, kjer lahko govorimo o strategiji potiska izdelkov. Prav tako pa podjetje Jub uporablja strategijo vlečenja, kjer z oglaševanjem vplivajo na končne porabnike, ki potem od trgovcev zahtevajo izdelke podjetja Jub in tako podjetje proizvaja izdelke, katere potrošniki želijo in potrebujejo.

Proizvajalci gradbenih premazov vsako leto porabijo veliko sredstev za orodja **pospeševanja prodaje organizacijam**. Ta orodja se lahko uporabljajo za zbiranje podatkov, ki lahko olajšajo prodajo, za nagrado odjemalcem, za ustvarjanje vtisa pri odjemalcih in za spodbujanje prodajnega osebja k večjim prodajnim naporom.

Taka orodja so: poslovni sejmi, kjer proizvajalci, ki se udeležijo sejmov pričakujejo koristi kot so nove prodajne informacije, uvajanje novih izdelkov, ohranjanje stikov, pridobivanje novih strank, izobraževanje porabnikov. Od strokovnih sejmov imajo podjetja največjo korist, če so strokovno vodeni; prodajna oglaševanja, kjer se skuša pritegniti trgovce, cilj pa je spodbuditi le-te, da povečajo prodajne rezultate v določenem obdobju z nagradami za tiste, ki se izkažejo. Takšna tekmovanja so uspešna, kadar jih vežemo na merljive in dosegljive prodajne rezultate; posebna oglaševanja, kjer proizvajalec brez obveze poklanja uporabne predmete kot so koledarji, notesniki, peresa z imenom podjetja, naslovom in možnim reklamnim sporočilom. Z izdelkom pride ime podjetja pred oči potencialnega kupca in ustvari dobro razpoloženje s svojo uporabnostjo.

Podjetje Jub Moskva bo verjetno na začetku med orodji za pospeševanje prodaje porabnikom uporabljajo predvsem vzorce, demonstracije na prodajnih mestih in drugje ter poslovne sejme, ki pa so namenjeni tudi pospeševanju prodaje drugim organizacijam, katerim bodo verjetno namenjene tudi lastne demonstracije v podjetju.

4.3.7 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja na trgu Ruske federacije

Registracija podjetja bo speljana na pristojnem gospodarskem sodišču v Moskvi, kjer bo podjetje pridobilo dokazilo o vpisu v sodni register. Podjetje bo registrirano kot zaprta delniška družba. Oba družbenika (rusko podjetje Nikpa in Jub d.d.) vložita vsako svoj delež, kar predstavlja osnovni kapital podjetja. Registracija zaprte delniške družbe je ugodnejša tako glede predpisanega začetnega kapitala kot tudi glede pravnega jamstva strank. Družbeniki so ponavadi v strukturi tako lastniki kot tudi upravljalci, pomemben razlog za ustanovitev zaprte delniške družbe je tudi odprodaja deleža družbenikom, ki navzven ni mogoča.

Kot vsako podjetje bo moralo podjetje Jub Moskva pridobiti potrebna dovoljenja kot so:

- akt o ustanovitvi,
- statut podjetja, ki ureja posebne pogoje poslovanja,
- registrske listine, ki jih izda sodišče,
- prijava na zavodu za statistiko,
- transakcijski račun pri banki.

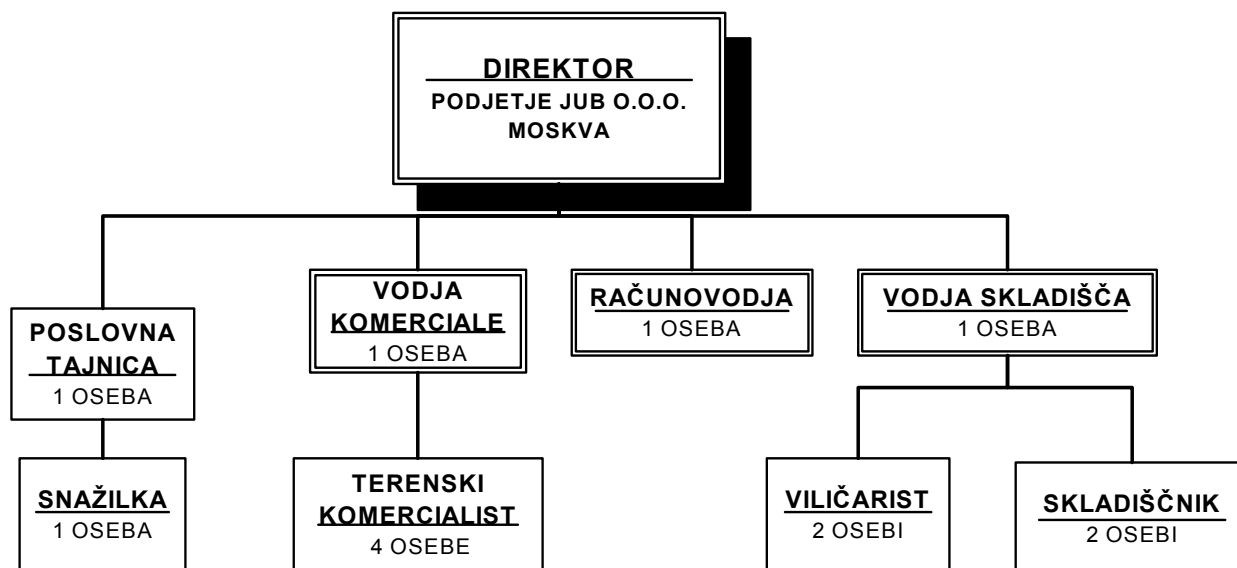
Druga dovoljenja v prvi fazi - trgovini niso potrebna, prav tako ni vprašljiva okoljska politika, katera bo pomembna pri naslednji fazi - proizvodnji.

4.3.8 Geografska lokacija in kadri podjetja Jub Moskva

Sedež podjetja bo v najeti poslovni stavbi v Moskvi. Sama lega ni tako pomembna, bolj je pomembna dostopnost in zmožnost pokrivanja širše okolice Moskve s prodajnimi izdelki. Pomembna je seveda tudi urejenost in opremljenost poslovnih prostorov ter samega podjetja, ki bo deloval kot distribucijski center za izdelke podjetja Jub d.d. Slovenija. Poslovne prostore bo predstavljala pisarna in prodajno skladišče v velikosti 3000 kvadratnih metrov, ki bo tretjinsko ogrevano zaradi skladiščenja dispezijskih izdelkov .

Organizacijska struktura v podjetju bo preprosta. Upravljanje podjetja bo v rokah ruskega direktorja, katerega dejanja bodo kontrolirana s strani sveta direktorjev, ki bo sestavljen s slovenskimi in ruskimi člani. Ostali zaposleni bodo skrbeli za nemoteno delovanje podjetja Jub Moskva, in morajo v celoti ustrezati zahtevam in kriterijem operativnih del, ki jih bodo opravljali.

Slika 22: Kadrovska zasedba podjetja Jub o.o.o. – Moskva.



Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

4.4 Finančna konstrukcija prodajnega podjetja

V tem pod-poglavju bom podrobneje predstavil finančno konstrukcijo projekta zasnove trgovskega podjetja Jub Moskva. V nadaljevanju bom opredelil prihodke in odhodke podjetja in na osnovi prodajnih količin analiziral projekcije izkaza stanja in denarnih tokov ter bilance stanja. Nadalje bom analiziral prelomno točko, vzvode ter posamezne kazalce poslovanja podjetja Jub Moskva. Sledi analiza izračuna neto sedanje vrednosti investicije, dobe povrnitve sredstev in notranje stopnje donosa. Na koncu poglavja pa bom predstavil analizo občutljivosti investicije in ekonomsko oceno projekta trgovskega podjetja Jub Moskva.

Kakovostno finančno načrtovanje bo bistveno prispevalo k boljšemu poslovanju podjetja Jub Moskva. Finančno načrtovanje podjetja bo omogočalo, da bodo v podjetju sprejemali predvsem pretehtane poslovne odločitve ter se izognili odločitvam, za katere obstaja verjetnost, da se bodo izkazale kot nepravilne. Dobro finančno načrtovanje bo omogočalo tudi sprotni nadzor nad poslovanjem in primerjavo z načrtovanim, kar bo omogočalo pravočasne poslovne odločitve za preprečitev velikih odstopanj. Zato bom v finančni konstrukciji določil najprej stroške prodajnega podjetja, na katerih bodo temeljile tudi nadaljnje projekcije in finančni izračuni. Vsi izračuni temeljijo na prodajnih količinah iz tabele 11, na strani 57.

4.4.1 Prihodki podjetja Jub Moskva

Tabela 13: Prikaz planiranih količin, cen in prihodkov naložbe za obdobje 2004–2009.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Količina	6.520.000	8.000.000	9.500.000	11.000.000	13.000.000	14.950.000
€/kg	0.5286	0.5286	0.5286	0.5286	0.5286	0.5286
PRIHODKI €	3.446.472	4.228.821	5.021.725	5.814.656	6.871.760	7.902.524

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Planirane prodajne količine so predstavljene v poglavju Prodajni načrt podjetja Jub Moskva. Podjetje predvideva, da bodo ostale prodajne cene v vsem obdobju enake.

4.4.2 Odhodki podjetja Jub Moskva

Pri ocenjevanju posameznih vrst odhodkov je upoštevana odvisnost stroškov od obsega proizvodnje in prodaje, pri čemer pa so nekateri odhodki oziroma odstotki povečevanja odhodkov opredeljeni na podlagi izkušenj iz preteklega poslovanja.

4.4.2.1 Stroški materiala in storitev

Stroški nabavne vrednosti trgovskega blaga so prikazani v tabeli 14. Izračunani so na podlagi normativov in vrednosti materiala ter na osnovi podatkov iz raziskave trga o načrtovani prodaji proizvodov. Vsi stroški najetih storitev so narejeni na veljavnih normativih, ki veljajo na področju Ruske federacije.

Tabela 14: Prikaz nabavne vrednosti trgovskega blaga ter stroškov pisarniškega materiala, vzdrževanja ter ostalih obratovalnih stroškov za obdobje 2004–2009.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Količina €/kg	6.520.000 0.4296	8.000.000 0.4296	9.500.000 0.4296	11.000.000 0.4296	13.000.000 0.4296	14.950.000 0.4296
Nabavna vrednost v €	2.800.992	3.436.817	4.081.220	4.725.645	5.584.767	6.422.482
Adaptacija pisarn	23.000	-	-	-	-	-
Pisarniški material	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300
Obratovalni stroški	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300
Vzdrževalni stroški	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300
Najemnina prostorov	62.400	62.400	62.400	62.400	62.400	62.400
Potni stroški	25.020	25.020	25.020	25.020	25.020	25.020
Strošek reklame	191.900	220.000	250.000	285.000	300.000	300.000
Na sejmi	35.000	39.000	55.000	65.000	65.000	65.000
Na seminarjih	12.600	25.000	35.000	45.000	55.000	55.000
V tisku	50.100	60.000	60.000	65.000	70.000	70.000
Na tržnicah	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
V trgovinah	5.000	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000
Katalogi	48.000	48.000	49.500	57.000	54.500	52.000
Drobna rekl.	8.400	9.000	10.000	11.000	12.000	13.000
Internet	2.800	3.000	3.500	4.000	4.500	5.000

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Tabela 15: Prikaz ostalih stroškov najetih storitev za obdobje 2004–2009.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Strošek iskanja delovne sile	7.990	-	-	-	-	-
Strošek varovanja	25.600	25.600	28.000	28.000	28.000	28.000
Pravno svetovanje	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Poslovni penali	15.000	12.300	5.600	5.600	5.600	5.600
Stroški revizije	8.550	8.550	8.550	8.550	8.550	8.550

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

4.4.2.2 Stroški dela

Stroški dela so izračunani na podlagi plačnih normativov, ki veljajo na območju Ruske federacije in planiranih kadrovskih potrebah za doseganje prodajnih rezultatov iz tabele 11.

Tabela 16: Strošek plač po posameznih funkcijah v podjetju Jub Moskva.

	Št.	Bruto	Neto	Letni strošek
<i>Direktor</i>	1	4,000	2,100	48,000
<i>Računovodja</i>	1	3,000	1,560	36,000
<i>Vodja komercialne</i>	1	3,000	1,560	36,000
<i>Terenski komercialist</i>	4	2,500	1,330	120,000
<i>Posl. Tajnica</i>	1	1,200	635	14,400
<i>Vodja skladišča</i>	1	1,200	635	14,400
<i>Skladiščnik</i>	2	900	480	21,600
<i>Viličarist</i>	2	800	425	19,200
<i>Snažilka</i>	1	800	425	9,600
SKUPAJ	14	17,400	9,150	319,200

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

4.4.2.3 Stroški osnovnih sredstev

Obračun amortizacija je izdelan za osnovna sredstva, kot so; vozni park ter oprema skladišča, pisarn in izobraževalnega centra. Uporabljena amortizacijska stopnja je 17,65 %, kar pomeni, da je življenjska doba investicije 5,66 let. Enaka je tudi ekonomska doba upoštevajoč čas izgradnje in začetek obratovanja investicije. Podjetje uporablja linearno metodo amortiziranja, kar pomeni, da se v življenjski dobi investicije odpiše celotna vrednost. Strošek amortizacije je prikazan v spodnji tabeli.

Tabela 17: Plan amortizacije.

Tehnična struktura	Vrednost v evrih	Am. Stopnja v %	Letna am. v evrih
Oprema	129.438	17.65	22.842

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

4.4.2.4 Davki in prispevki

Obračunavajo se v odvisnosti od velikosti dobička. Upoštevana je davčna stopnja Ruske federacije, ki znaša 35 %.

4.4.3 Projekcija izkaza uspeha

Izkaz uspeha je izdelan na podlagi tržne analize, ki opredeljuje obseg prodaje v prihodnjih šestih letih in ocene stroškov ter ostalih odhodkov, ki nastanejo ob obratovanju trgovine. Na podlagi izračunanih prihodkov in odhodkov, ki so v tabelah na straneh 70, 71 in 72, sem naredil izkaz uspeha za naložbo v podjetje Jub Moskva. Iz spodnje tabele je razvidno, da je razen prvega leta, ko je skupni izid negativen, v vseh preostalih letih ekonomske dobe naložbe poslovni izid ugoden, kar pomeni, da naložba prinaša dobiček.

Tabela 18: Projekcija izkaza uspeha podjetja Jub Moskva za obdobje od 2004 do 2009.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1. Čisti prihodki od prodaje	3.446.472	4.228.821	5.021.725	5.814.656	6.871.760	7.902.524
2. Stroški materiala, storitev in blaga	3.209.961	3.840.084	4.510.187	5.189.612	6.063.734	6.901.449
2.1 Nabavna vrednost trgovskega blaga	2.800.992	3.436.817	4.081.220	4.725.645	5.584.767	6.422.482
2.2 Stroški materiala	36.900	36.900	36.900	36.900	36.900	36.900
2.3 Stroški storitev	372.069	366.367	392.067	427.067	442.067	442.067
3. Stroški dela	319.200	319.200	319.200	319.200	319.200	319.200
3.1 Bruto plače in nadomestila	319.200	319.200	319.200	319.200	319.200	319.200
4. Amortizacija	22.842	22.842	22.842	22.842	22.842	22.842
5. Dobiček iz poslovanja	-105.531	46.695	169.496	283.001	465.983	659.032
6. Stroški obresti	0	0	0	0	0	0
7. Dobiček ali izguba pred davkom	-105.531	46.695	169.496	283.001	465.983	659.032
8. Davek iz dobička	0	0	38.731	99.050	163.094	230.661
9. Čisti dobiček	-105.531	46.695	130.765	183.951	302.889	428.371

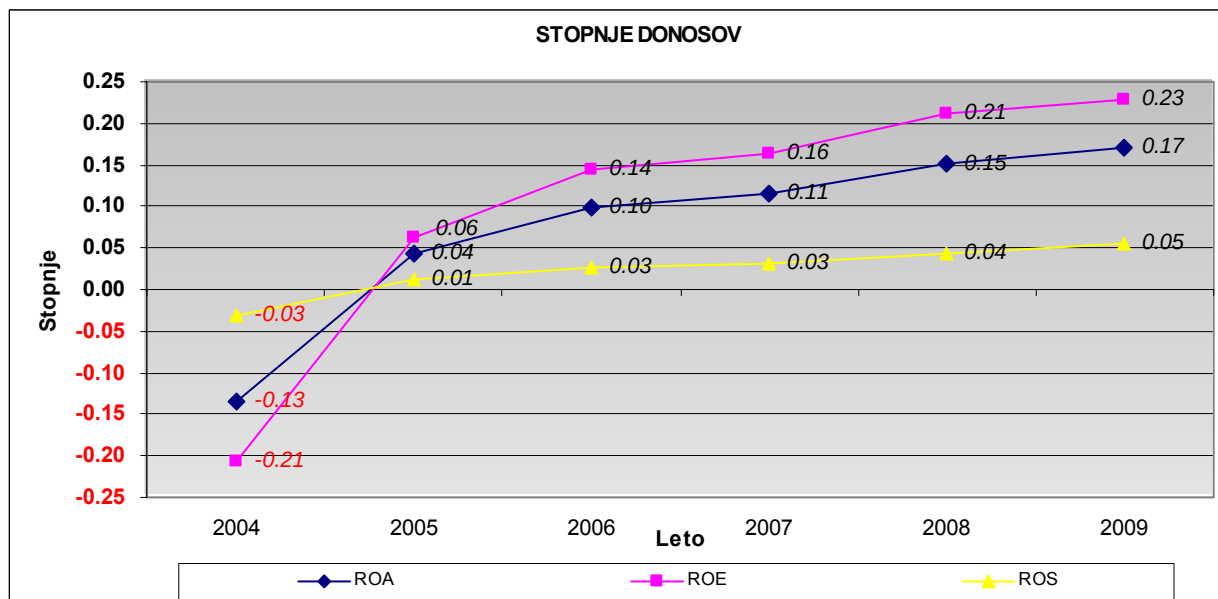
Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Stroški materiala se bodo povečevali proporcionalno s prodajo, ostali pa pod-proporcionalno, kar pomeni da ostajajo na skoraj isti ravni. Čisti dobiček je v prvem letu negativen in znaša -105.531 evrov, v drugem letu je pozitiven in znaša 46.695 evrov, nato pa z leti raste. Dobiček se reinvestira v podjetje zaradi širjenja dejavnosti in uvajanja novosti. Čisti dobiček iz poslovanja bo v prvem letu znašal -105.531 evrov in bo do šestega leta enakomerno naraščal.

Zaradi reinvestiranega dobička se bodo tako kapital kot sredstva povečevali, zato bosta kazalca ROA (stopnja donosa na sredstva, ki se izračuna kot razmerje med čistim dobičkom v obdobju in povprečnimi sredstvi v obdobju) in ROE (stopnja donosa na kapital, ki je razmerje med čistim dobičkom v obdobju in povprečnim kapitalom v obdobju) skozi vsa leta naraščala. Kazalec ROS (stopnja donosa na prihodke, ki je razmerje med čistim dobičkom in prihodki v obdobju) pa nam

bo kazal, da se uspešnost poslovanja povečuje, saj bo vseskozi naraščal. Vse tri kazalce in njihovo rast prikazuje slika 23.

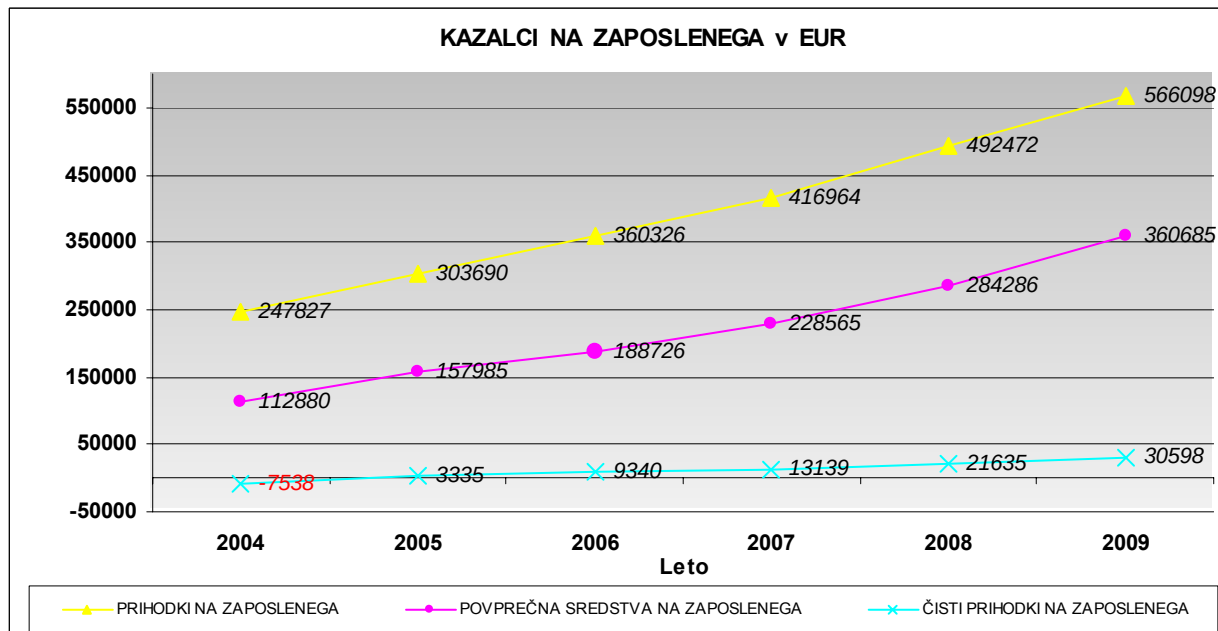
Slika 23: Stopnje donosov v letih od 2004 do 2009.



Vir: Lastno delo.

Kazalce na zaposlenega pa prikazuje spodnja slika, kjer so prikazani Prihodki na zaposlenega, Povprečna sredstva na zaposlenega in Čisti prihodki na zaposlenega v obdobju od 2004 do 2009.

Slika 24: Kazalci na zaposlenega v letih od 2004 do 2009.



Vir: Lastno delo.

4.4.4 Projekcija bilance stanja

Začetni osnovni kapital podjetja bo 563.669 evrov, ki ga v celoti vplačata ustanovitelja ali lastnika podjetja.

Tabela 19: Projekcija bilance stanja podjetja Jub Moskva za obdobje od 2004 do 2009.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1. SREDSTVA SKUPAJ	1.016.618	1.195.166	1.447.004	1.752.905	2.227.092	2.822.492
1.1 STALNA SREDSTVA	129.438	106.596	83.754	60.912	38.070	15.228
1.1.1 Neopredmetena osnovna sredstva	0	0	0	0	0	0
1.1.2 Opredmetena osnovna sredstva	129.438	106.596	83.754	60.912	38.070	15.228
1.1.3 Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	0
1.2 GIBLJIVA SREDSTVA	887.180	1.088.570	1.363.250	1.691.993	2.189.022	2.807.264
1.2.1 Zaloge	200.000	245.400	291.413	337.427	398.771	458.586
1.2.2 Kratkoročne terjatve iz poslovanja	687.180	843.170	1.001.264	1.159.364	1.370.136	1.575.657
1.2.3 Kratkoročne finančne naložbe	0	0	70.573	195.203	420.115	773.021
1.2.4 Denarna sredstva	0	0	0	0	0	0
1.2.5 ACR	0	0	0	0	0	0
2. VIRI SKUPAJ	1.016.618	1.195.166	1.447.004	1.752.905	2.227.092	2.822.492
KAPITAL	458.138	504.833	633.263	810.676	1.113.565	1.514.936
2.1.1 Delniški kapital	563.669	563.669	563.669	563.669	563.669	563.669
2.1.2 Presežek kapitala	0	0	0	0	0	0
2.2 Rezerve	0	0	0	0	0	0
2.3 Prenesen dobiček iz preteklih let	0	-105.531	-61.171	63.056	247.007	549.896
2.4 Nerazdeljen dobiček tek. Leta pred dividend.	-105.531	46.695	130.765	183.951	302.889	428.371
2.5 Dolgoročne rezerv.	0	0	0	0	0	0
2.6 Dolgoročne obvezn.	0	0	0	0	0	0
2.7 Kratkoročne obvezn.	558.840	690.333	813.740	942.230	1.113.527	1.280.556
2.8 PCR	0	0	0	0	0	0

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Celotno poslovanje bo financirano z lastnimi sredstvi, zadolževanja podjetje Jub Moskva ne načrtuje zaradi visokih stroškov obresti na trgu Ruske federacije. Če bo potrebno zadolževanje, bosta ustanovitveni podjetji prispevali dodatna likvidnostna sredstva za občasno pokritje nihanj v sredstvih. Za terjatve iz poslovanja pričakuje podjetje Jub Moskva, da bodo poravnane s strani potencialnih kupcev in poslovnih partnerjev v roku 60 dni od prejetja blaga, enako velja za obveznosti do dobavitelja materiala ali matičnega podjetja Jub d.d. Kapital podjetja se bo povečeval z reinvestiranjem iz začetnih 458.138 evrov na 1.514.936 evrov v šestem letu. Obseg kratkoročnih finančnih naložb bo odvisen od prostih denarnih sredstev, ki bodo za ustrezno obdobje vezane v likvidnostna sredstva. V tretjem letu bodo tako naložili denarna sredstva v višini 70.573 evrov, v četrtem 195.203, v petem 420.115 evrov in v šestem 773.021 evrov.

4.4.5 Projekcija izkaza denarnih tokov

Začetni kapital bosta prispevala ustanovitelja podjetja in je namenjen financiranju poslovanja do prvih plačil, ki bodo posledica prihodka od prodaje. Vsakodnevna plačilna sposobnost podjetja Jub Moskva bo zelo pomembna z vidika celotne življenjske dobe podjetja, s tem bo primarna naloga funkcije financ zagotoviti zadosten denarni tok pri poslovni, finančni ali investicijski dejavnosti podjetja. Tako bo denar na transakcijskem računu namenjen za poravnavanje tekočih obveznosti, ki so neenakomerno porazdeljene skozi vse leto (obveznosti se v poznih jesenskih in zimskih mesecih precej zmanjšajo, kar je posledica sezonske komponente prodaje). Podjetje Jub Moskva bo moralo poskrbeti, da bo na transakcijskem računu vseskozi dovolj denarja za poravnavanje tekočih plačil, presežna denarna sredstva pa bodo vložili v kratkoročne finančne naložbe. Ker bodo vir financiranja lastna sredstva ustanoviteljev, se bo tudi ob potrebi po dodatnem investiranju ravnalo enako. Če bi se pokazala potreba po dodatnih sredstvih, si jih podjetje lahko izposodi pri bankah in drugih finančnih institucijah, čeprav tega zaradi visokih obrestnih mer podjetje Jub Moskva ne načrtuje.

Tabela 20: Projekcija izkaza denarnih tokov podjetja Jub Moskva za obdobje od 2004 do 2009.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
= 1. Začetno stanje denarnih sredstev	0	151.542	175.679	237.873	307.240	434.200
+ 2. Prodaja proizvodov in storitev	3.446.472	4.228.821	5.021.725	5.814.656	6.871.760	7.902.524
= 3. Razpoložljiva denarna sredstva pri poslovanju	3.446.472	4.380.363	5.197.404	6.052.529	7.179.000	8.336.724
- 4. Izdatki za nakup materiala in storitev	3.409.961	3.885.484	4.601.600	5.327.039	6.262.505	7.160.036
- 5. Izdatki za plače in deleže delavcev iz dobička	319.200	319.200	319.200	319.200	319.200	319.200
- 6. Izdatki za obresti	0	0	0	0	0	0
- 7. Izdatki za plačilo davka	0	0	38.731	99.050	163.094	230.661
= 8. Presežek ali primanjkljaj denarnih sredstev pri poslovanju	-282.689	175.679	237.873	307.240	434.200	626.827

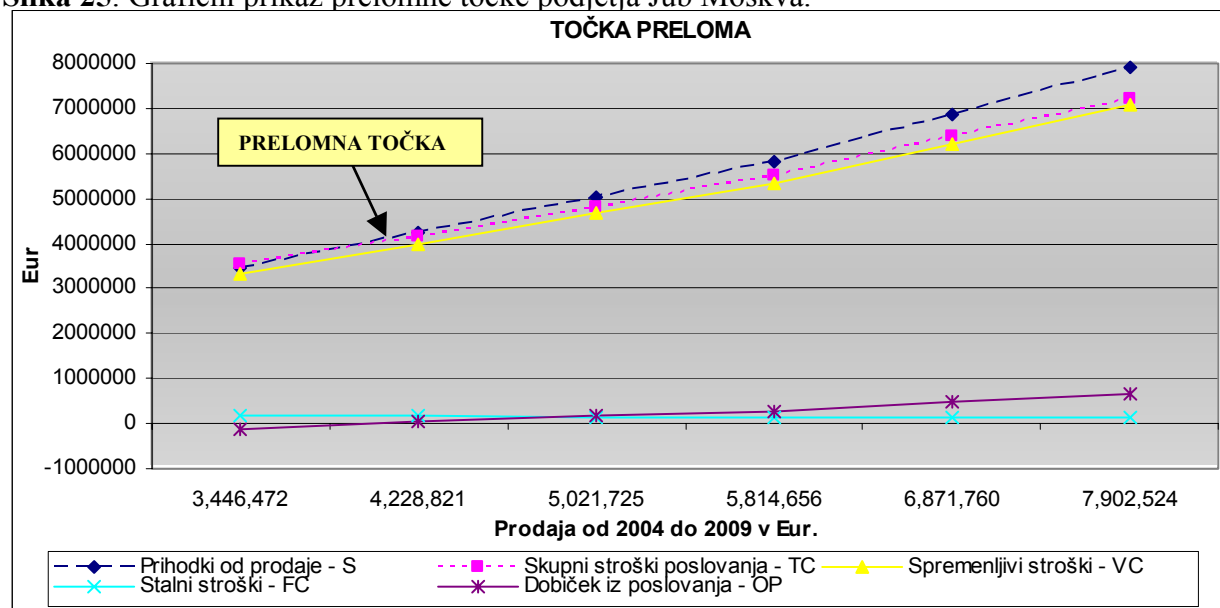
- 9. Izdatki za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	129.438	0	0	0	0	0
= 10. Presežek ali primanjkljaj denarnih sredstev pri poslovnih operacijah	-412.127	175.679	237.873	307.240	434.200	626.827
+ 11. PLAČILO KAPITALA	563.669	0	0	0	0	0
- 12. Izplačilo dividend	0	0	0	0	0	0
= 13. Končno stanje denarnih sredstev	151.542	175.679	237.873	307.240	434.200	626.827

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

4.4.6 Analiza prelomne točke in posameznih vzvodov

Z analizo prelomne točke je mogoče ugotoviti, pri kakšnem obsegu prodaje bi bil dobiček iz poslovanja enak nič oziroma, kateri je tisti obseg prodaje, pri katerem podjetje še nima izgube iz poslovanja. Prelomna točka poslovanja podjetja je določena z razmerjem med stalnimi stroški poslovanja, spremenljivimi stroški in skupnimi stroški poslovanja. Pri tem ne upoštevamo odhodkov od obresti in davkov.

Slika 25: Grafični prikaz prelomne točke podjetja Jub Moskva.



Vir: Lastno delo.

Ob že navedenih predpostavkah je prelomna točka v letu 2004 enaka vrednosti prodaje 4.182.126 evrov. Iz zgornje slike je mogoče razbrati, da se pri tej prodajni vrednosti izenačijo skupni stroški poslovanja s prihodki od prodaje. Obseg prodaje, ki presega prelomno točko, podjetju prinaša dobiček, obseg prodaje, ki pa je manjši od prelomne točke, pa za podjetje predstavlja izgubo. Obsegi prodaje so količinsko že razdeljeni po časovnih obdobjih, tako kot naj bi se prodajali, in lahko predvidimo, da bo podjetje pričelo poslovati z dobičkom v drugi polovici leta 2005.

Tabela 21: Tabela prikazuje poslovni, finančni in celotni vzvod podjetja Jub v letih 2006 in 2009.

Leto	Poslovni vzvod ²⁵	Finančni vzvod ²⁶	Celotni vzvod
	$DOL = (S - VC) / OP$	$DFL = OP / (OP - I)$	$DTL = DOL \times DFL$
2006	DOL = 2,04	DFL = 1	DTL = 2,04
2009	DOL = 1,27	DFL = 1	DTL = 1,27

Legenda: S....prihodki od prodaje, VC....spremenljivi stroški, OP....dobiček iz poslovanja, I....obresti od financiranja.

Stopnja poslovnega vzvoda za leto 2006 znaša 2,04, v letu 2009 pa naj bi ta vrednost znašala 1,27, kar pomeni, da naj bi se dobiček poslovanja povečal za 2,04 % v letu 2006 ali za 1,27 % v letu 2009, če bi se prodaja povečala za 1 %. Višja stopnja poslovnega vzvoda pomeni večje povečanje dobička iz poslovanja ob povečanju prodaje, kadar se podjetje nahaja nad prelomno točko, hkrati pa pomeni tudi večje zmanjšanje dobička iz poslovanja, ko se podjetje nahaja pod prelomno točko. Ker se podjetje Jub Moskva v letih 2006 in 2009 ne bo financiralo z dolгови ampak z lastnimi sredstvi, je v tem primeru stopnja finančnega vzvoda za vsa leta enaka 1, stopnja celotnega vzvoda pa bo enaka stopnji poslovnega vzvoda. Stopnja celotnega vzvoda podjetja Jub Moskva za leto 2006 znaša 2,04, v letu 2009 pa naj bi le-ta znašala 1,27, kar pomeni, da naj bi se podjetju ob povečanju prodaje za 1 % čisti dobiček povečal za 2,04 % v letu 2006 in v letu 2009 za 1,27 %.

4.4.7 Statični kazalci poslovne uspešnosti

Statični kazalci večinoma ne dajejo zadovoljivih rezultatov. Njihova bistvena pomanjkljivost pri realnih projektih kot je Jub Moskva, je, da ne upoštevajo različnih življenjskih dob posameznih naložb in različnih poslovnih uspešnosti znotraj posameznih let ekonomske dobe investicij; torej ne upoštevajo časovne komponente. Kljub temu pa služijo kot dodatna informacija o določenih kvalitetah naložbe in kažejo podatke, ki niso razvidni pri dinamičnih metodah, katere bodo predstavljene kasneje.

V Tabeli 22, ki je predstavljena na naslednji strani, so izračunani kazalniki za statično oceno poslovanja projekta Jub Moskva za leto 2004 in leto 2009 v ekonomski dobi naložbe (2004 do 2009). Tabela nam razkriva, da je večina kazalnikov poslovne uspešnosti proti koncu investicije bolj ugodnih, kot je bilo na začetku investicije, kar pomeni, da se podjetju splača investirati v konkretno naložbo.

²⁵ Stopnja poslovnega vzvoda je razmerje med stopnjo porasta dobička iz poslovanja in stopnjo porasta obsega prodaje. Na sliki 25, ki ponazarja prelomno točko je mogoče stopnjo poslovnega vzvoda razbrati iz nagiba premice skupnih stroškov poslovanja. To pomeni, da bolj ko je le-ta položna, večja je stopnja poslovnega vzvoda.

²⁶ Analiza finančnega vzvoda obravnava razmerje med celotnim dobičkom in dobičkom poslovanja (Mramor, 1993, str. 222). Stopnja finančnega vzvoda nam pove, za koliko odstotkov se spremeni celotni dobiček, če se spremeni dobiček iz poslovanja za en odstotek.

Tabela 22: Kazalci poslovne uspešnosti podjetja Jub Moskva za leto 2004 in leto 2009.

KAZALNIKI	Prvo leto investicije 2004	Investicija v letu 2009
<i>FINANČNA MOČ</i>		
Finančna zanesljivost Kapital/Poslovna pasiva	0,45	0,55
Finančna zanesljivost-stopnja samofinanciranja Kapital/(Stalna sredstva + Zaloge)	1,39	3,23
<i>PLAČILNA SPOSOBNOST</i>		
Splošna likvidnost Obratna sredstva/Kratkoročne obveznosti	1,59	2,19
Tekoča likvidnost Kratkoročne terjatve/Kratkoročne obveznosti	1,23	1,24
<i>POSLOVNA USPEŠNOST</i>		
Produktivnost Poslovni prihodki /število zaposlenih	246.170 evrov	564.466 evrov
Gospodarnost Poslovni prihodki/Poslovni odhodki	0,97	1,10
Ekonomičnost Poslovni prihodki/Sredstva	3,39	2,80
Donosnost kapitala Čisti dobiček/Kapital	-0,23	0,28

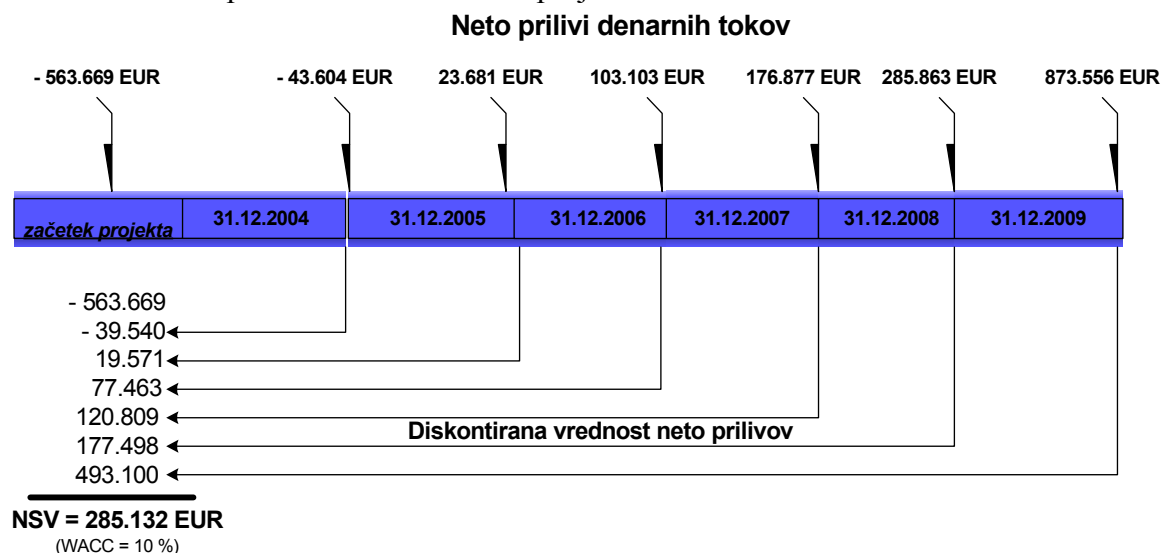
Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Sam menim, da je kazalnik finančne zanesljivosti in stopnje samofinanciranja v zadnjem letu nekoliko prevelik, ker je izračunan na predpostavki, da podjetje ne bo povečevalo osnovnih sredstev med letoma 2004 in 2009. Splošna likvidnost investitorja je po naložbi ugodna, saj je kazalnik, ki kaže pokritost kratkoročnih obveznosti z obratnimi sredstvi, večji od ena v obeh letih. Kazalnika Gospodarnost in Donosnost kapitala v letu 2004 kažeta prag nerentabilnosti investicije, kar je posledica čiste izgube v prvem letu delovanja podjetja. Kazalnik, ki kaže ekonomičnost, je precej visok, kar je spet posledica večje rasti prihodkov kot rasti skupnih sredstev podjetja Jub Moskva, medtem ko je povečanje produktivnosti skozi celotno obdobje tudi posledica enakega števila zaposlenih v podjetju skozi celoten cikel projekta.

4.4.8 Izračun neto sedanje vrednosti investicije

V zvezi z investicijskim projektom nastajajo koristi in stroški in neto korist kot razlika med denarnimi prilivi in odlivi v času uporabne dobe projekta. Tako koristi kot stroške je treba diskontirati in jih narediti primerljive v času. Razlika med diskontiranimi denarnimi prilivi in odlivi je neto sedanja vrednost (Senjur, 1993, str. 76). Po tej metodi torej diskontiramo prihodnje donose in investicijske izdatke na začetni termin, ko nastopijo investicijski izdatki.

Slika 26: Prikaz prilivov denarnih tokov projekta Jub Moskva.



Vir: Lastno delo.

Tabela 23: Izračun neto sedanje vrednosti investicije.

	-1	2004	2005	2006	2007	2008	2009
(I.) Začetna investicija							
1.1 Oprema skladišče	- 50.700						
1.2 Oprema pisarne	- 17.500						
1.3 Oprema izobraževalni center	- 4.080						
1.4 Vozni park	- 80.000						
1.5 Adaptacija pisarn	- 23.100						
1.6 Strošek iskanja. del. sile	- 7.990						
1.7 Začetne zaloge	- 200.000						
1.9 Denarni vložek	- 180.299						
1.10 Skupaj vložek	- 563.669						
(II.) Operativni fin. tokovi							
2.1 Denarni tok iz poslovanja		3.446.472	4.228.821	5.021.725	5.814.656	6.871.760	7.902.524
2.2 Izdatki za nakup materiala		2.800.992	3.436.800	4.081.200	4.725.600	5.584.800	6.444.000
2.3 Drugi operativni stroški		697.079	767.867	794.180	829.181	859.511	857.982
2.4 Skupaj celotni stroški		3.498.071	4.204.667	4.875.380	5.554.781	6.444.311	7.301.982
2.5 EBITDA		- 51.559	24.133	146.320	259.819	427.489	627.018
2.6 Davek		0	8.447	51.212	90.937	149.621	219.456
2.7 Operativni dobiček po davku		- 51.559	15.686	95.108	168.882	277.868	407.562
2.8 Amortizacija opreme		22.842	22.842	22.842	22.842	22.842	22.842
2.9 Davčni ščit – amortizacija		7.995	7.995	7.995	7.995	7.995	7.995
(III.) Končno leto - 2009							
3.1 Delovni kapital							458.000
(IV.) Operativni finančni tok	- 563.669	- 43.604	23.681	103.103	176.877	285.863	873.556
(V.) Diskontiran denarni tok	- 563.669	- 39.640	19.571	77.463	120.809	177.498	493.100

NSV²⁷ (WACC = 10 %)	285.132	NSV (WACC = 15 %)	105.029
NSV (WACC = 11 %)	244.855	NSV (WACC = 16 %)	74.729
NSV (WACC = 12 %)	206.849	NSV (WACC = 17 %)	46.058
NSV (WACC = 13 %)	170.966	NSV (WACC = 18 %)	18.914
NSV (WACC = 14 %)	137.069	NSV (WACC = 19 %)	- 6.796

Neto sedanja vrednost denarnih tokov, ki nastanejo v 6 letih poslovanja, znaša pri diskontni stopnji 10 %, pozitivnih 285.132 evrov, tako da je po tem kazalcu investicija ekonomsko upravičena. Zato lahko upravičeno menimo, da je projekt Jub Moskva ob upoštevanih predpostavkah rentabilen in učinkovit.

4.4.9 Izračun dobe povrnitve sredstev in notranje stopnje donosa

Doba vračanja je opredeljena kot čas, v katerem kumulacija neto prilivov (letnih donosov) v času obratovanja naložbe doseže vsoto investicijskih stroškov. Kriterij izbire je najkrajša doba vračanja. Doba vračanja naložbe je 5,02 let. To pomeni, da se naložba z letnimi donosi pokrije v 5 letih in 7 dneh.

Ta metoda daje le odgovor na vprašanje, v kolikem času se bodo investirana sredstva povrnila, ne upošteva pa vseh donosov naložbe, niti časovne razporeditve donosov in investicijskih stroškov, zato ne omogoča zanesljive primerjave med različnimi izključujočimi projekti.

Tabela 24: Izračun dobe povrnitve investicije.

Doba povrnitve investicije		0	1	2	3	4	5	6
Denarni tokovi:		-563,669	-43,604	23,681	103,103	176,877	285,863	873,556
Kumulativa denarnih tokov:		-563,669	-607,273	-583,592	-480,489	-303,612	-17,749	855,807
Doba vračanja:	5.02 Let							5.02

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Diskontirana metoda vračanja je podobna metodi dobe vračanja, s to razliko, da se pri tej metodi uporabljajo diskontirani denarni tokovi. Tako deloma odpravi slabost metode dobe vračanja, ki ne upošteva neto prilivov iz naložbe po končani dobi vračanja, razlik v čistih letnih prilivih in časovne vrednosti denarja. Diskontirana doba vračanja nam pove število let, v katerih se investicijski stroški pokrijejo z diskontiranimi neto prilivi. Kriterij izbire pa je čim krajša diskontirana doba vračanja

²⁷ **Kriterij izbire:** NSV mora biti pozitivna, kar pomeni, da sedanja vrednost celotnega pozitivnega toka koristi presega sedanjo vrednost celotnega negativnega toka stroškov (Lužnik Pregl, Križaj Bonač, 1991, str. 132). Za podjetje Jub d.d. je naložba torej ekonomsko sprejemljiva, če je njena neto sedanja vrednost večja od nič. V nasprotnem primeru, bi bilo za podjetje ugodneje, vložiti njegov kapital na trgu kapitala v naložbo z višjim donosom.

Tabela 25: Izračun diskontirane dobe povrnitve investicije.

Diskontirana Doba vračanja investicije		0	1	2	3	4	5	6
Denarni tokovi:		-563,669	-43,604	23,681	103,103	176,877	285,863	873,556
Diskontirani denarni tokovi:		-563,669	-39640.2	19571.2	77462.58	120809.4	177498.2	493099.8
Kumulacija diskont. denarnih tokov:		-563,669	-603,309	-583,738	-506,275	-385,466	-207,968	285,132
Doba vračanja:	5.24							5.24

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d

Diskontirana doba vračanja naložbe Jub Moskva znaša 5,24 let. Začetni investicijski stroški se pokrijejo v petih letih in 87 dneh, to je v drugi polovici marca leta 2009. Čeprav ima doba vračanja kot kriterij za merjenje uspešnosti naložb kar nekaj pomanjkljivosti, nam daje informacije o tem, kako dolgo bodo sredstva vezana v obliki investicij. Čim krajša je doba vračanja ob nespremenjenih drugih pogojih, tem bolj je naložba likvidna. Ker so dolgoročni denarni tokovi navadno bolj tvegani kot kratkoročni, uporabljamo dobo vračanja kot kazalnik tveganosti naložbe. Tako se doba vračanja lahko uporablja tudi kot kazalnik likvidnosti in tveganosti naložb (Brigham, Gapenski, 1997, str. 398).

Pri interni stopnji donosnosti iščemo tisto diskontno stopnjo, z uporabo katere je NSV enaka 0 oziroma pri kateri se sedanja vrednost prilivov in sedanja vrednost odlivov izenačita. Kot kriterij se jo uporablja tako, da se jo primerja z diskontno stopnjo.

Tabela 26: Izračun Interne stopnje donosa investicije.

Interna stopnja donosa	0	1	2	3	4	5	6	IRR	IRR(%)
NPV (Wacc=10%)	-563,669	-43,604	23,681	103,103	176,877	285,863	873,556	0.187	19

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Notranja stopnja donosa znaša 19 %, kar je več kot znaša diskontna stopnja (10 %). Po tem kriteriju je projekt sprejemljiv.

4.4.10 Analiza občutljivosti investicije

Vse metode, s katerimi sem ocenjeval učinkovitost projekta, so se nanašale na pogoje gotovosti, kar pomeni, da sem predpostavljal, da so znani vsi možni dogodki z verjetnostjo 1 in da naj bi se vsi predvideni donosi tudi v celoti uresničili. V realnosti pa prihodnost ni gotova, kar pomeni, da je z vsakim denarnim tokom povezana določena stopnja negotovosti, praviloma pa se ta večja z oddaljenostjo pričakovanega denarnega toka v prihodnosti. Zaradi tega je pri ocenjevanju učinkovitosti investicij potrebno upoštevati tudi elemente negotovosti. Gre za splošno negotovost v gospodarstvu, ki lahko tveganje poveča do take mere, da popolnoma zavre investicijsko dejavnost. Investitor, Jub d.d. je naredil izčrpno analizo na zahodnoevropskem trgu, ki je pokazala, da obstajajo realne možnosti za plasma predvidenih količin proizvodov. S tega vidika

je tveganje za projekt minimalno. V celoti gledano je projekt srednje tvegan, kljub temu se lahko hitro zgodi, da se bodo prodajne cene izdelkov znižale, cene surovin pa zvišale, kar bi povzročilo zmanjšanje poslovnih prihodkov. V spodnjih tabelah je zato prikazan izračun Neto Sedanjih Vrednosti projekta ob predpostavki odklona ključne spremenljivke (Prodajna cena, Nabavna cena, Prodaja v letu 2004, Wacc, Operativni stroški, Stroški dela, Povprečna rast prodaje in Stroški trženja) za 15 in 30 odstotkov od osnovnega scenarija medtem, ko se druge spremenljivke obdržijo konstantne.

Tabela 23 na strani 80 zato predstavlja osnovni scenarij NSV-ja, spodaj izračunane vrednosti Neto sedanjih vrednosti projekta pa se nanašajo na spremembe posamezne ključne spremenljivke, kot je Prodajna cena za določen odstotek navzgor ali navzdol od osnovnega scenarija. Kot je razvidno iz tabel, se NSV najbolj odziva pri malih spremembah Prodajne ali Nabavne cene, kar ni presenetljivo ob tako veliki količini prodaje ali nabave materiala. Majhna sprememba operativnih stroškov in povprečne rasti prodaje tudi močno vpliva na spremembo NSV projekta Moskva. Sprememba Stroškov dela, trženja, Prodaje v prvem letu 2004 in Wacc imajo tudi še občuten vpliv na spremembo NSV projekta, zato sem jih še uvrstil v spodnji izračun.

Tabela 27: Izračun analize občutljivosti.

% Odklon od osnovne vrednosti	WACC			% Odklon od osnovne vrednosti	PRODAJA v letu 2004 (kg.)	
	WACC (%)	NSV*-(Eur)			Prodaja v kg.	NSV-(Eur)
		285,132				285,132
-30%	7.0%	421,268	osnovni scenarij	-30%	4,564,000	109,091
-15%	8.5%	350,162		-15%	5,542,000	197,112
0%	10.0%	285,132		0%	6,520,000	285,132
15%	11.5%	225,578		15%	7,498,000	358,763
30%	13.0%	170,966		30%	8,476,000	415,976

% Odklon od osnovne vrednosti	Operativni stroški 2004-2009			% Odklon od osnovne vrednosti	Povprečna rast prodaje 2004-2009	
	Oper. stroški (Eur)	NSV-(Eur)			Rast prodaje	NSV-(Eur)
		285,132				285,132
-30%	3,364,059	974,168	osnovni scenarij	-30%	12.6%	-142,666
-15%	4,084,929	637,859		-15%	15.3%	80,083
0%	4,805,799	285,132		0%	18.0%	285,132
15%	5,526,669	-110,783		15%	20.7%	446,147
30%	6,247,539	-537,853		30%	23.4%	630,236

% Odklon od osnovne vrednosti	Prodajna cena 2004-2009			% Odklon od osnovne vrednosti	Nabavna cena mat. 2004-2009	
	Prodajna cena (Eur)	NSV-(Eur)			Nabavna cena (Eur)	NSV-(Eur)
		285,132				285,132
-30%	0.3700	-6,325,870	osnovni scenarij	-30%	0.3007	3,965,348
-15%	0.4493	-2,858,195		-15%	0.3652	2,132,028
0%	0.5286	285,132		0%	0.4296	285,132
15%	0.6079	2,555,538		15%	0.4940	-2,206,640
30%	0.6872	4,809,527		30%	0.5585	-5,027,132

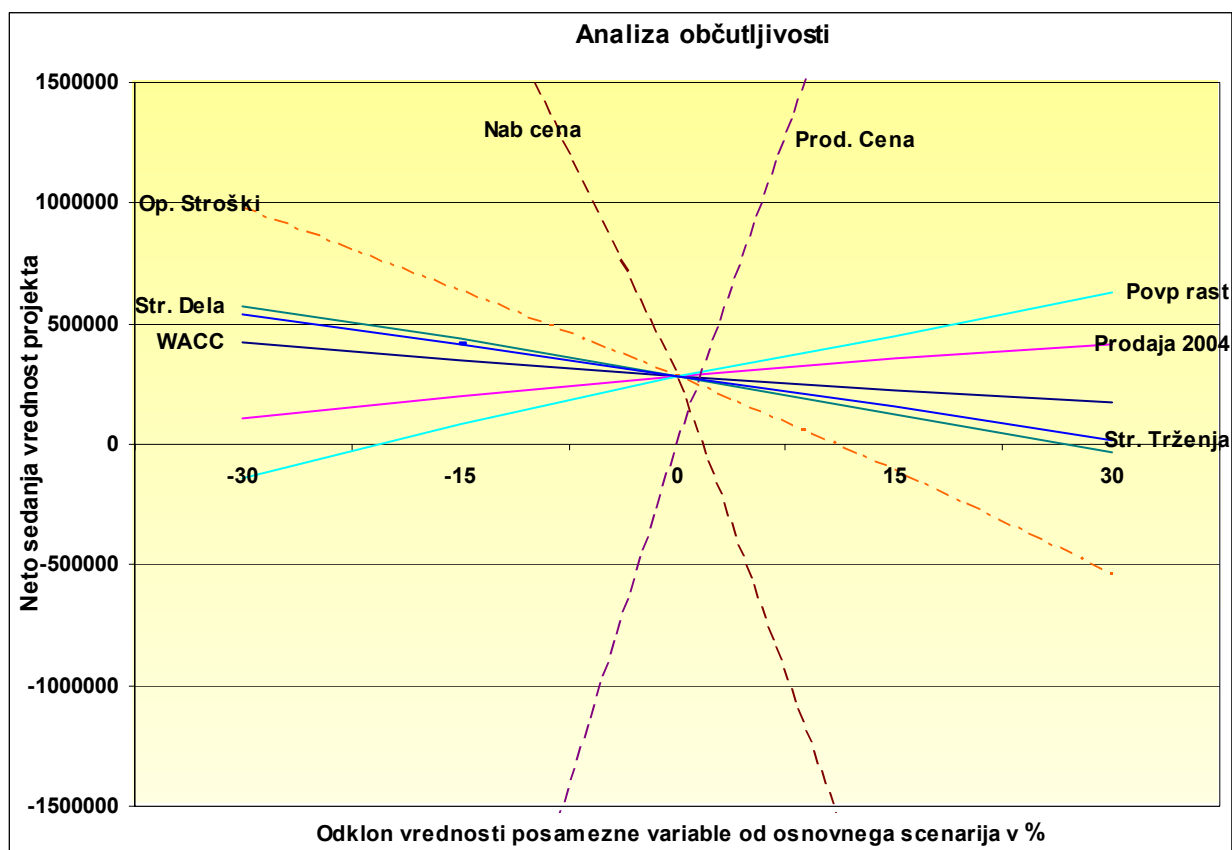
% Odklon od osnovne vrednosti	Stroški dela 2004-2009			% Odklon od osnovne vrednosti	Povprečni stroški trženja 2004-2009	
	Strošek dela (Eur)	NSV-(Eur)			Strošek trženja (Eur)	NSV-(Eur)
		285,132				285,132
-30%	223,440	572,638		-30%	197,983	536,199
-15%	271,320	435,910		-15%	240,408	412,808
0%	319,200	285,132	osnovni scenarij	0%	282,833	285,132
15%	367,080	127,456		15%	325,257	153,804
30%	414,960	-37,144		30%	367,682	15,497

Vir: Lastno delo.

Sprememba posamezne spremenljivke in njen vpliv na Neto Sedanjo Vrednost projekta Jub Moskva je ponazorjena tudi na naslednjem grafu, iz katerega je vidno, da naklon posamezne premice ponazarja občutljivost Neto Sedanje vrednosti projekta na spremembo posamezne ključne spremenljivke.

Tudi iz spodnje slike je vidno, da je NSV projekta najbolj občutljiva na spremembo Prodajne in nabavne cene izdelkov in srednjo občutljivost NSV zaznamo pri spremembi Operativnih stroškov in povprečne rasti prodaje, še občutno občutljivost NSV pa je zaznati pri spremembah ostalih spremenljivk. Zato so vse uvrščene spremenljivke ključne, kar se tiče spremembe NSV-ja, in jih je potrebno skrbno spremljati in nadzorovati.

Slika 27: Graf občutljivosti ključnih spremenljivk projekta Jub Moskva.



Vir: Lastno delo.

Tabela 28: NSV investicije pri različnih odklonih od osnovnega scenarija.

Odklon od osnovne vrednosti	Neto sedanja vrednost investicije pri različnih odklonih od osnovnega scenarija							
	Nabavna cena	Prodajna cena	Rast prodaje	Operativni stroški	Prodaja v letu		Stroški dela	Stroški trženja
	2004-2009	2004-2009	2004-2009	2004-2009	2004 (kg)	WACC	2004-2009	2004-2009
-30%	3,965,348	- 6,325,870	- 142,666	974,168	109,091	421,268	572,638	536,199
-15%	2,132,028	- 2,858,195	80,083	637,859	197,112	350,162	435,910	412,808
0%	285,132	285,132	285,132	285,132	285,132	285,132	285,132	285,132
15%	- 2,206,640	2,555,538	446,147	- 110,783	358,763	225,578	127,456	153,804
30%	- 5,027,132	4,809,527	630,236	- 537,853	415,976	170,966	-37,144	15,497
Razpon	8,992,480	11,135,397	772,902	1,512,021	306,885	250,302	609,782	520,702

Vir: Lastno delo.

Iz razpona v tabeli 28 je vidno, da sta nabavna in prodajna cena ključni spremenljivki za dobro oceno projekta, saj je pri njima razpon med pozitivnim in negativnim odklonom največji, kar pomeni, da mala sprememba obeh cen močno vpliva na ekonomiko celotnega projekta. Neto sedanja vrednost projekta se lahko nekontrolirano spremeni, vendar pa te spremembe ni mogoče vnaprej upoštevati, saj lahko spremembe prihajajo iz zunanjega ali notranjega okolja podjetja. Zato bom v nadaljevanju upošteval tri možne scenarije premika vrednosti investicije.

4.4.11 Ocenitev tveganja investicije projekta in analiza scenarijev

Analiza scenarijev nadgrajuje analizo občutljivosti v dveh ključnih smereh:

- (1.) omogoča sočasno spremembo ene ali več spremenljivk na spremembo NSV posameznega projekta,
- (2.) omogoča vnos verjetnosti za posamezen dogodek spremembe ključnih spremenljivk.

Iz analize občutljivosti investicije smo ugotovili, da sta ključni spremenljivki investicije nabavna in prodajna cena, vendar smo ugotavljali spremembo NSV-ja ob odklonu le ene od spremenljivk. V analizi scenarijev bomo postavili tri možne scenarije.

Scenarij 1. (Slabo) – Kjer se vse spremenljivke spremenijo 30 % na slabše od osnovnega scenarija.

Scenarij 2. (Pričakovano) – Nobena od spremenljivk se ne spremeni glede na osnovni scenarij.

Scenarij 3. (Odlično) – Vse spremenljivke se spremenijo za 30 % na boljše od osnovnega scenarija.

Predpostavimo še verjetnosti za posamezen scenarij: **25 % za Slabši in Odličen** ter **50 % za Pričakovan** scenarij.

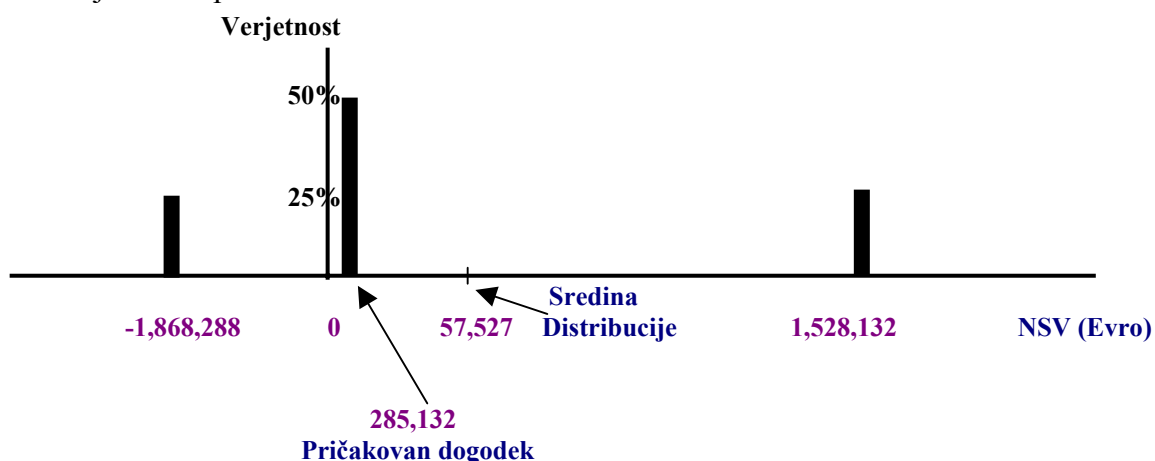
Tabela 29: Analiza scenarijev (spremembe ključnih spremenljivk).

Scenarij	Verjetnost	Prodajna cena	Nabavna Cena	Operativni stroški 2004-2009	Povp. rast prodaje 2004-2009	NSV	Kvadrat Odklona krat Verjetnost
Odlično	25%	€ 0.6872	€ 0.5585	€6,247,539	23%	€ 1,528,132	540,669,766,506
Pričakovano	50%	€ 0.5286	€ 0.4296	€4,805,799	18%	€ 285,132	25,902,018,013
Slabo	25%	€ 0.3700	€ 0.3007	€3,364,059	13%	(€1,868,288)	927,190,853,556
							1493762638075
Pričakovan NSV = vsota, verjetnosti posameznih NSV-jev						€ 57,527	
Standardna Odklon = Kvadratni koren zadnje kolone						€ 1,222,196	
Koeficient variacije = Std Dev / Pričakovan NSV						21.25	

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

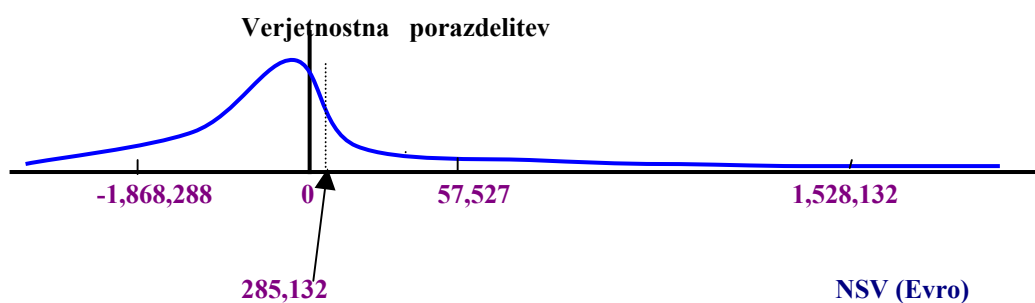
Standardni odklon in koeficient variacije projekta sta zelo visoka, kar lepo pojasnjuje tveganost projekta. Pričakovana neto sedanja vrednost projekta je manjša od osnovnega scenarija zaradi večjega negativnega NSV-ja pri slabem scenariju.

Slika 28: Verjetnostni prikaz.



Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Slika 29: Verjetnostna porazdelitev.



Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Analiza scenarijev prikazuje, da je projekt lahko zelo donosen in hkrati tudi zelo tvegan. Obstaja 25 % verjetnost, da bo projekt na koncu beležil 1.868.288 evrov izgube ali 1.528.132 evrov dobička, če pa bo nastopil najbolj pričakovan scenarij, bodo diskontirani denarni tokovi znašali 285.132 evrov.

Na koncu lahko omenim le to, da če se bodo pojavili pogoji za uveljavitev slabega scenarija, podjetju Jub ni treba vztrajati pri omenjenem projektu, ampak lahko predčasno konča in ustavi življenje projekta Jub Rusija, kar bi ustavilo nadaljnjo izgubo (v primeru zmanjšanja konkurenčnosti zaradi zniževanja prodajnih cen konkurentov) in slab scenarij ne bi bil tako slab, kot kažejo rezultati v slikah 28 in 29.

4.4.12 Ekonomska ocena projekta trgovine

Pozitivni trendi na velikih trgih, kot je Rusija, podjetju Jub Moskva omogočajo še dodatno izboljšanje poslovnih rezultatov v naslednjih letih. To je izredno pomembno, saj je vsa prodaja tega podjetja namenjena za rusko tržišče. Z neposredno prisotnostjo želi podjetje Jub pridobiti nove kupce in s tem povečati tržni delež na trgu Ruske federacije. Predračunska vrednost naložbe znaša 563.669 evrov. Podjetje Jub bo 50 % potrebnih finančnih virov zagotovilo samo, 50 % pa predstavljajo sredstva s strani ruskega partnerja – podjetja Nikpa.

Upravičenost naložbe v prvi fazi trgovskega podjetja se ocenjuje s pomočjo denarnega toka, ki se ga določi na podlagi finančne analize. Neto prilivi denarnega toka (razlika med prilivi in odlivi v določenem obdobju) in diskontna stopnja so bili osnova za ekonomsko finančno analizo. Rezultati te analize dokazujejo, da je investicija donosna in zato sprejemljiva. Naložba se povrne v šestem letu, kar razkrivata doba vračanja in diskontna doba vračanja.

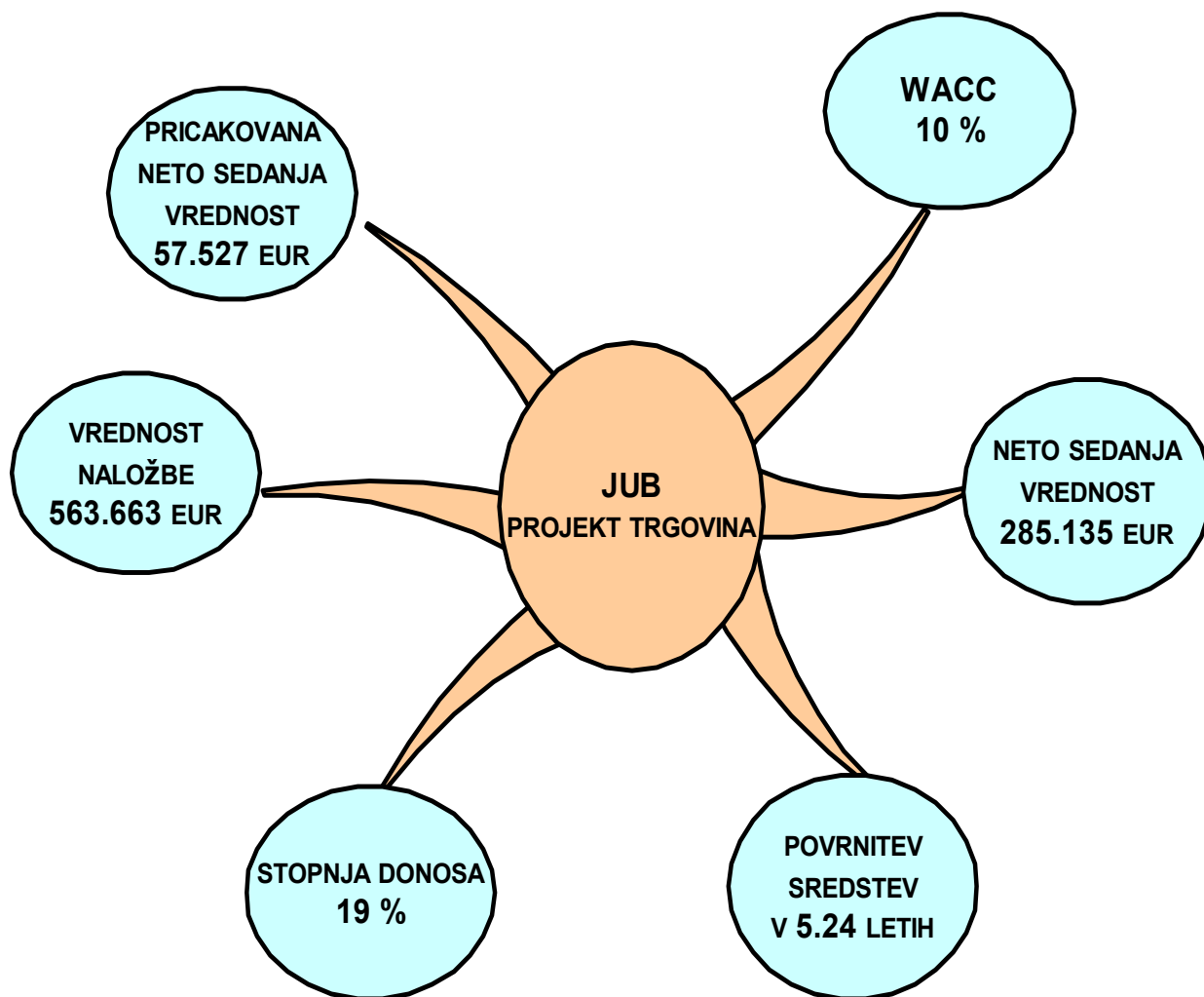
Neto sedanja vrednost je pozitivna in znaša 285.132 evrov. Interna stopnja donosnosti pa presega diskontno stopnjo (strošek kapitala), kar pomeni, da donos investicije presega stroške virov financiranja. Vendar je v tej fazi izredno pomembno vedeti, da v primeru, če bi se prihodki v tretjem letu in kasneje v življenjski dobi projekta zmanjšali za 5 %, bi bila ob nižjih prihodkih neto sedanja vrednost investicije močno negativna, kar je indikacija prisotnosti ekonomije obsega pri načrtovani prodaji in zahtevane stabilnosti prihodkov od prodaje skozi celotno obdobje načrtovane investicije.

Tudi statične metode dokazujejo upravičenost naložbe, saj so kazalniki opremljenosti in poslovne uspešnosti podjetja Jub Moskva po naložbi v trgovski projekt bolj ugodni v zadnjem kot v prvem letu investicije. Vse naštetu kaže na upravičenost vlaganj v konkretno investicijo projekta Jub Moskva.

Iz poslovnega projekta trgovine je razvidno, da je čisti dobiček glede na vložena sredstva sprva sicer nizek, a z leti vztrajno raste. Projekt je pokazal, da se je investicija kljub predpostavkam izkazala za izvedljivo in donosno, tako že v drugem letu dosežemo dobiček, čeprav le-ta ni visok. Glavni cilj prvih šestih let pa je praktičen preizkus poslovne ideje in pridobitev sredstev za

nadaljnji razvoj proizvodnje na tržišču Ruske federacije. V kolikor se ne gre v nakup lastnih prostorov, je obrat kapitala v prvi fazi trgovskega podjetja dokaj hiter, saj bodo načrtovane zaloge hitro krožile, višina zalog pa je potrebna zaradi geografske oddaljenosti ruskega tržišča. Ponudbo v tej panogi bo treba vedno znova širiti in prilagajati povpraševanju na tako velikem trgu kot je ruski, tako bo zelo pomembno spremljati gradbene trende in novosti na gradbenem področju, potrebno pa bo tudi širiti ponudbo v smeri dodatnih dejavnosti, kot sta servis in poprodajne aktivnosti.

Slika 30: Trgovsko podjetje – povzetek.



Vir: Lastno delo.

4.5 Nadgradnja trgovskega podjetja v proizvodno podjetje

Poglavitni namen prve faze (pod-poglavja 4.4), ki je zajemala poslovni projekt ustanovitve trgovskega podjetja, je bil preveriti idejo o možnosti izvedbe odprtja in dolgoročnega uspešnega in dobičkonosnega delovanja podjetja Jub Moskva za prodajo izdelkov podjetja Jub d.d. na trgu Ruske federacije. V nadaljevanju magistrskega dela in v naslednjem pod-poglavju pa želim predvsem preveriti tudi možnosti pridobitve sredstev za kasnejši razvoj proizvodnega podjetja in s tem lastnega proizvodnega programa na trgu Ruske federacije.

4.5.1 Proizvodna lokacija na trgu Ruske federacije

4.5.1.1 Izbira proizvodne lokacije

Izbira lokacije je zapleten proces, zato si lahko pomagamo tudi z nekaterimi metodami, ki po eni strani upoštevajo subjektivne ocene, po drugi strani pa izločajo pristranskost v največji možni meri. Seveda pa te metode postavljajo okvir predvsem za razmišljanje o izbiri lokacije. Končna ocena in odločitev ni vedno skladna z analizo bodisi iz objektivnih ali subjektivnih razlogov.

4.5.1.2 Metodologija izbire proizvodne lokacije

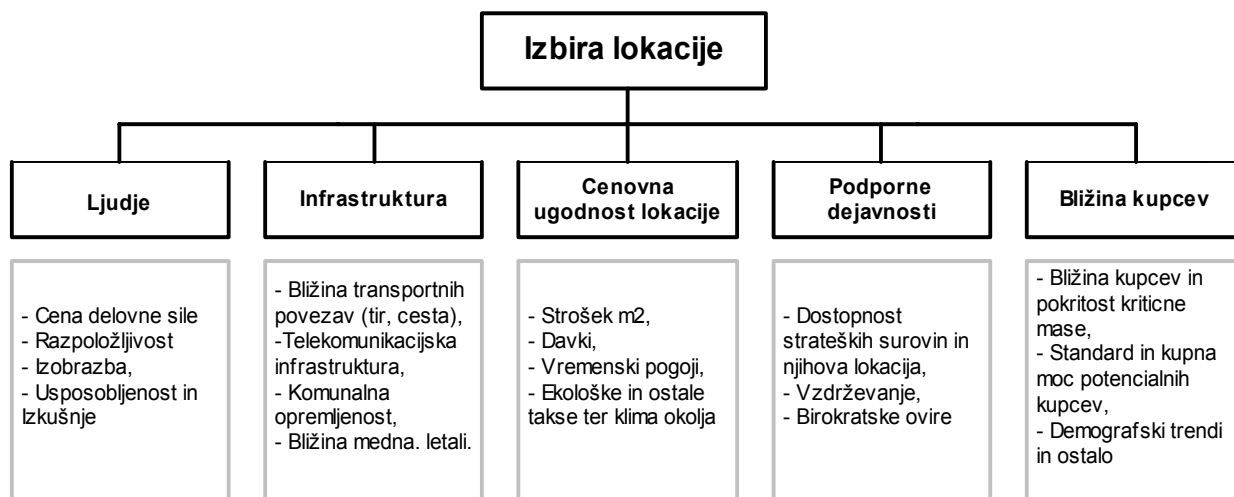
Pri določitvi kriterijev sem uporabil metodo, kjer je poslovodstvo na podlagi skupnega mnenja izbralo kriterije, pomembne pri izbiri lokacije. Pri določitvi kriterijev sem s poslovodstvom opravil tudi osebne razgovore, v katerem je vsak določil pomembnost posamezne lokacije. Nekatera merila so ocenjena na podlagi meritve, kjer pa to ni bilo mogoče, je podana ekspertna ocena, ki sloni na subjektivni oceni ocenjevalca. V izbiri posamezne lokacije je pomembno vlogo odigralo partnersko podjetje Nikpa, katero deluje v moskovski regiji in pozna posamezna merila, ki so ključnega pomena za stroškovno učinkovitost in konkurenčno delovanje proizvodnje.

4.5.1.3 Izvedba izbire proizvodne lokacije

Zaradi lažje obravnave naj bi število ciljev, ki jih zasledujemo z merili, ne presegalo devet. Zato sem se v prvi fazi pri intervjujih osredotočil na pet skupnih meril, v drugi fazi pa še na posamezna merila v opredeljenih skupinah. Takšna obravnava je pripomogla k boljši preglednosti meril in k drevesni strukturi, ki je bila podlaga za nadaljnjo odločanje. Na prvi ravni so bile opredeljene naslednje skupine, ki so bile ustrezno ponderirane z pomembnostjo posamezne skupine:

- (1.) ljudje,
- (2.) infrastruktura,
- (3.) cenovno ugodna lokacija,
- (4.) podporne dejavnosti in
- (5.) bližina kupcev.

Slika 31: Predstavitev hierarhije meril za odločanje o proizvodnji lokaciji.



Vir: Interni podatki podjetja Jub in podjetja Nikpa, 2003.

- **Skupina »ljudje«** je opredeljena z merili: cena delovne sile, razpoložljivost, izobrazba, usposobljenost ter izkušnje. Cena delovne sile je merljiva s podatkom urne postavke cene dela. Razpoložljivost ljudi se lahko meri s številom ljudi, ki iščejo delo v omejenem področju. Izobrazba se meri z izobrazbeno stopnjo delovnih ljudi v istem območju. Izkušnje in usposobljenost so merljive s predhodnimi izkušnjami in usposobljenostjo potencialnih zaposlenih ter so lahko večje v tisti lokaciji, kjer je koncentracija industrijske proizvodnje največja. Zavedati pa se moramo, da je popolno usposobljen kader praktično nemogoče dobiti.
- Drugo skupino kriterijev **»infrastrukturo«** opredeljujejo naslednja merila: bližina transportnih povezav, telekomunikacijska infrastruktura, komunalna opremljenost in bližina mednarodnega letališča. Vsi kriteriji v navedeni skupini so ocenjeni s subjektivno oceno s strani ruskega partnerja, razen bližine mednarodnega letališča, katero lahko navedemo z oddaljenostjo v urah vožnje.
- Stroški m^2 proizvodne lokacije, davki, vremenski pogoji ter ekološke in ostale takse tvorijo naslednjo skupino **»cenovne ugodnosti lokacije«**. Stroški predstavljajo najemnino, leasing ali lastno gradnjo prostorov na posamezni lokaciji. Kriterij davki pa zajema tako davčne stopnje posamezne lokacije kot tudi davčne olajšave. Oba zgornja kriterija je potrebno ocenjevati z ekspertno oceno s strani ruskega partnerja, kot tudi kriterij ekološke in ostale takse ter klima okolja pri posameznih lokacijah. Vremenski pogoji so pri izdelavi disperzijskih barv izredno pomembni zaradi močne sezone komponente, kar ne smemo zanemarjati pri analizi lokacije.
- Skupina **»podporne dejavnosti«** je v veliki meri posebna za tip proizvodnje, ki jo ima podjetje Jub. Sestavljena je iz meril: dostopnost strateških surovin in njihovo lokacijo lahko merimo z oddaljenostjo in dostopnostjo strateških surovin, vzdrževanje je merljivo s stroškom zunanje ure. Birokratski postopki in ovire so merilo, ki je izdelano na osnovi ekspertne analize in je izredno pomembno na trgu Ruske federacije.

- Merilo »bližina kupcev« pa opredeljujejo: bližina in kupna moč kupcev ter demografski trendi. To so merljivi kriteriji, ki se ocenjujejo s številom potencialnih in trenutnih kupcev v bližini, z napovedjo demografskih trendov za posamezno regijo in stopnjo kupne moči posamezne lokacije.

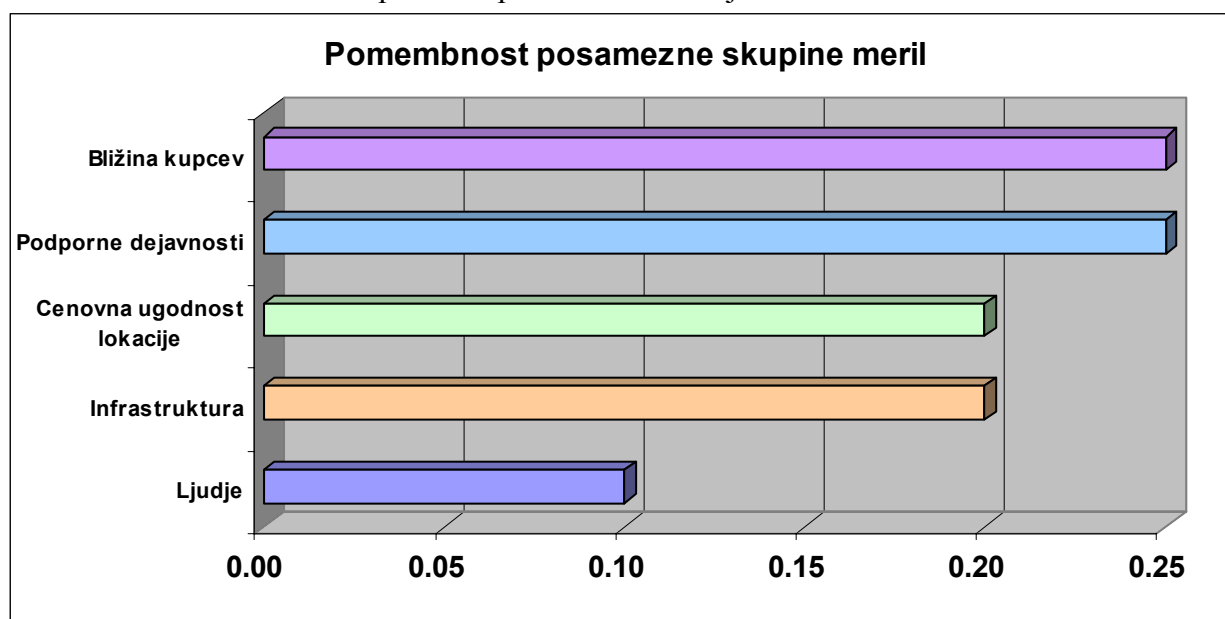
4.5.1.4 Rezultat izbire proizvodne lokacije

V prvem delu je postopek izbire omogočal postopno določitev pomembnosti meril s pomočjo primerjav (z določitvijo uteži posameznim parametrom), v drugem delu pa se določa koristnost posameznih lokacij s strani posloводства.

Najprej so bila ocenjena merila na prvi ravni, kar je predstavljeno na sliki 32. Na osnovi posameznih kriterijev se je v izvedla tudi primerjava različnih lokacij. V ožjem krogu so bile naslednje lokacije:

- Moskovska regija,
- Samarska regija,
- St. Petersburg in okolica.

Slika 32: Pomembnost meril pri izbiri proizvodne lokacije.



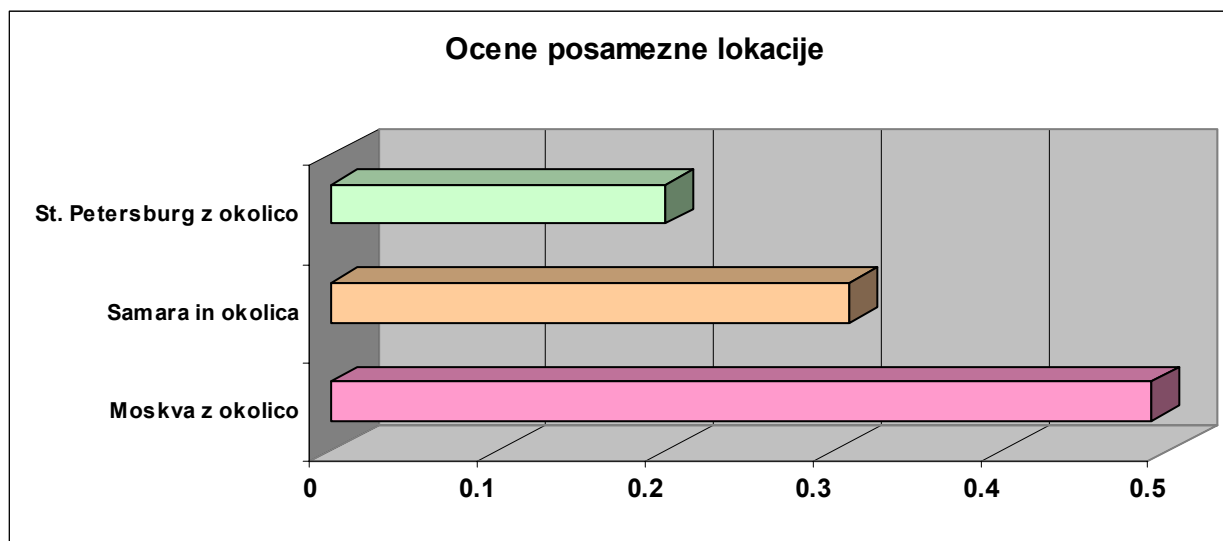
Vir: Interni podatki podjetja Jub, 2003.

Rezultat in ekspertna analiza slovenskega in ruskega posloводства dajeta prednost Moskovski regiji, medtem ko imajo ostale regije precej manjše možnosti, kar je lepo razvidno iz slike 33, na naslednji strani.

Dobra izbira proizvodne lokacije je strateškega pomena, zato je pri odločitvi pomembna predhodna analiza, ki jo je opravilo podjetje Jub v sodelovanju z ruskim partnerjem. Na koncu se

je izkazalo, da je najbolj primerna lokacija za proizvodnjo prav Moskva z okolico, ki s svojimi 18 milijoni prebivalcev predstavlja državo v državi in ima veliko prednost pri kriterijih kot so infrastruktura, ljudje in bližina kupcev.

Slika 33: Rezultat izbire proizvodne lokacije.



Vir: Interni podatki podjetja Jub, 2003.

Pri kriteriju podporne dejavnosti so vse tri lokacije približno na enaki ravni, saj so birokratski postopki in dovoljenja za kemijsko dejavnost regulirani s strani države, dostopnost strateških surovin pa je v vseh treh primerih približno enaka. Zadnje merilo je cenovna ugodnost lokacije, ki predstavlja v Moskvi najslabšo izbiro pri ceni ali najemu zemljišč, medtem ko so vremenski pogoji najboljši od vseh možnih lokacij.

Na koncu lahko mirno sklenemo izbiro proizvodne lokacije v naslednjo misel. Biti v Moskvi pomeni prednost, ki je velika in otipljiva na vseh področjih: od lokacijske politike in prometa prek preskrbljenosti trga in življenjske ravni do vsakdanjega življenja in širšega pogleda v svet in še vsega drugega, kar si človek le lahko zamisli. Malo je mest v razvitem svetu, ki bi bila zato, ker so prestolnica, v tako bistveno boljšem položaju od drugih lokacij v državi. Zato je tudi malo podjetij, ki se ne zavedajo prednosti izbire lokacije, kot je Moskva.

4.5.2 Projekcije finančnih izkazov proizvodnega podjetja

V vseh finančnih projekcijah so uporabljene naslednje predpostavke:

- *Za proizvodnjo investicijo so uporabljena izključno lastna denarna sredstva,*
- *Napoved prodaje po letih je naslednja 2005 (10.000 ton), 2006 (11.000 ton), 2007 (12.000) ton, 2008 (13000 ton), 2009 (14.000 ton),*
- *Proizvajajo se izključno disperzijski izdelki,*
- *Struktura prodaje disperzij je enaka kot v poslovnem letu 2003, prodajnih izdelkov je 13,*
- *Rabati za prodane količine niso upoštevani,*

- Obveznosti iz poslovanja so v vseh projekcija v enakem razmerju do terjatev iz poslovanja,
- Prodajne cene vseh izdelkov so virtualne,
- Cene embalaže in vseh ostalih polizdelkov so virtualne,
- Amortizacijske skupine so uporabljene po mednarodnih računovodskih standardih,
- Cene energentov so ruske,
- Projekcija začetne investicije je na načelu ključa,
- Projektantske cene so ruske,
- Vsa osnovna sredstva v obdobju 2005 do 2009 so kupljena ob koncu leta 2004,
- Med projekcijo ni nakupov osnovnih sredstev,
- Cena zemljišča je uporabljena iz moskovskega okrožja,
- Cene delovne sile so ruske,
- Uporabljen je lasten model plačilnih razredov,
- Prodajno blago ni zavarovano med transportom do končnega kupca,
- Transportni stroški so vzeti glede na 5 % celotnih prihodkov,
- Tehtani strošek kapitala (WACC) je 15 %,
- Upoštevana je povprečna 8 % letna inflacija v vseh finančnih projekcijah.

V prilogi naloge bodo podrobneje predstavljene naslednje vsebine, ki so osnova za izdelavo finančnih projekcij predstavljenih v tem poglavju:

- Podrobnejša predstavitev začetne investicije z vsemi večjimi skupinami,
- Projekcija izkaza uspeha z vsemi postavkami,
- Projekcija Operativnih Finančnih tokov, izračuna NSV za (disperzije in prah),
- Uporabljene amortizacijske skupine z izračunom amortizacije,
- Struktura prodaje proizvodnega podjetja po izdelkih in količini,
- Struktura cene dela na osnovi ruskih norm in dajatev,
- Organigram proizvodnega podjetja z vsemi zaposlenimi in plačilnimi razredi.

4.5.2.1 Projekcija izkaza uspeha proizvodnega podjetja

Izkaz uspeha je izdelan na podlagi tržne analize, ki opredeljuje obseg prodaje v obdobju 2005 do 2009 in ocene stroškov ter ostalih odhodkov, ki nastanejo ob obratovanju proizvodnje. Na podlagi izračunanih prihodkov in odhodkov, ki so podrobneje predstavljeni v prilogi, sem naredil izkaz uspeha za naložbo v proizvodno podjetje.

Iz tabele 30, na naslednji strani je razvidno, da je že v prvem letu skupni izid pozitiven, v vseh preostalih letih ekonomske dobe naložbe pa je poslovni izid še ugodnejši, kar pomeni, da naložba v proizvodnjo prinaša dobiček.

Tabela 30: Projekcija izkaza uspeha proizvodnega obrata za obdobje od 2005 do 2009.

Vse številke so v Evrih	2005	2006	2007	2008	2009
1. Čisti prihodki od prodaje	21,113,382	23,224,720	25,336,058	27,447,397	29,558,735
2. Stroški materiala, storitev in blaga	12,107,306	13,075,973	14,127,989	15,196,005	16,198,020
2.1 Nabavna vrednost trgovskega blaga	3.436.817	4.081.220	4.725.645	5.584.767	6.422.482
2.2 Stroški materiala	8,521,812	9,352,737	10,202,986	11,053,235	11,903,483
2.3 Stroški storitev	3,585,494	3,723,236	3,925,003	4,142,770	4,294,537
3. Stroški dela	1,540,704	1,540,704	1,540,704	1,540,704	1,540,704
3.1 Bruto plače in nadomestila	1,540,704	1,540,704	1,540,704	1,540,704	1,540,704
4. Amortizacija	1,741,338	1,741,338	1,528,838	1,528,838	1,475,713
5. Dobiček iz poslovanja	5,724,034	6,866,706	8,138,528	9,181,851	10,344,298
6. Stroški obresti	0	0	0	0	0
7. Dobiček ali izguba pred davkom	5,724,034	6,866,706	8,138,528	9,181,851	10,344,298
8. Davek iz dobička	1,929,912	2,329,847	2,774,985	3,140,148	3,547,004
9. Čisti dobiček	3,584,122	4,326,859	5,153,543	5,831,703	6,587,294

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Čisti dobiček je že v prvem letu pozitiven, ker je proizvodnja logično nadaljevanje in nadgradnja trgovskega podjetja. Stroški materiala in nekateri obratovalni stroški se povečujejo proporcionalno s prodajo, ostali pa se večajo z manjšo rastjo, kar pomeni, da ostajajo na skoraj isti ravni. Zato je pri proizvodnem podjetju, ki izdeluje barve in premaze, ekonomija obsega izredno pomembna, kar je lepo razvidno iz slike in tabele na naslednji strani, kjer prikazujem strukturo odhodkov v odstotkih.

Pomemben podatek pa je obseg prodaje, katera mora znašati 10.000 ton, da se proizvodnja realno tudi izplača. Ves dobiček se reinvestira v proizvodnjo podjetje zaradi širjenja dejavnosti in uvajanja novosti.

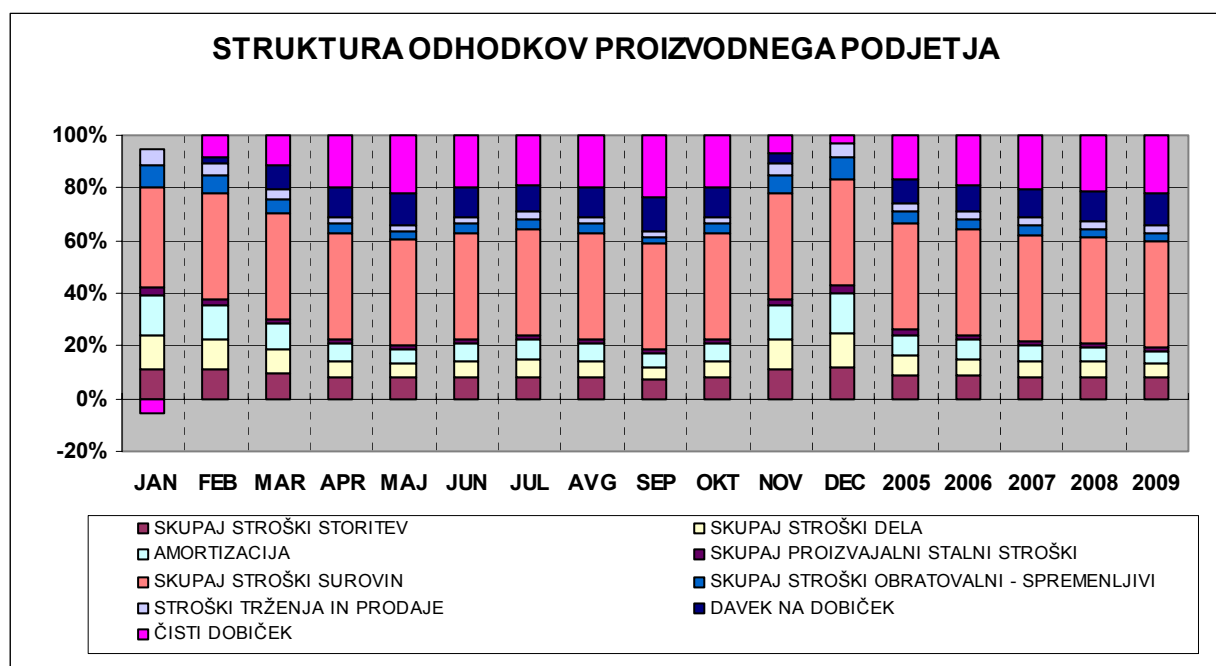
Tabela 31, na naslednji strani prikazuje strukturo odhodkov v odstotkih glede na celotne odhodke proizvodnega podjetja. Iz tabele vidimo, da se stroški surovin in storitev ne spreminjajo veliko, četudi se prodajna količina povečuje, kar je v tej panogi normalno. V prihodnosti pa je celo pričakovati naraščanje na področju stroškov surovin.

Tabela 31: Struktura odhodkov v odstotkih.

STRUKTURA ODHODKOV (v %)	2005	2006	2007	2008	2009
SKUPAJ PRIHODKI	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	8.84%	8.60%	8.39%	8.22%	8.08%
SKUPAJ STROŠKI DELA	7.30%	6.63%	6.08%	5.61%	5.21%
AMORTIZACIJA	8.25%	7.50%	6.03%	5.57%	4.99%
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	1.71%	1.55%	1.42%	1.31%	1.22%
SKUPAJ STROŠKI SUROVIN	40.36%	40.27%	40.27%	40.27%	40.27%
SKUPAJ OBRATOVALNI STROŠKI ali SPREMENLJIVI STROŠKI	4.38%	3.93%	3.68%	3.44%	3.20%
STROŠKI TRŽENJA IN PRODAJE	3.05%	2.86%	2.82%	2.88%	2.74%
DAVEK NA DOBIČEK	9.14%	10.03%	10.95%	11.44%	12.00%
ČISTI DOBIČEK	16.98%	18.63%	20.34%	21.25%	22.29%

Vir: Lastno delo.

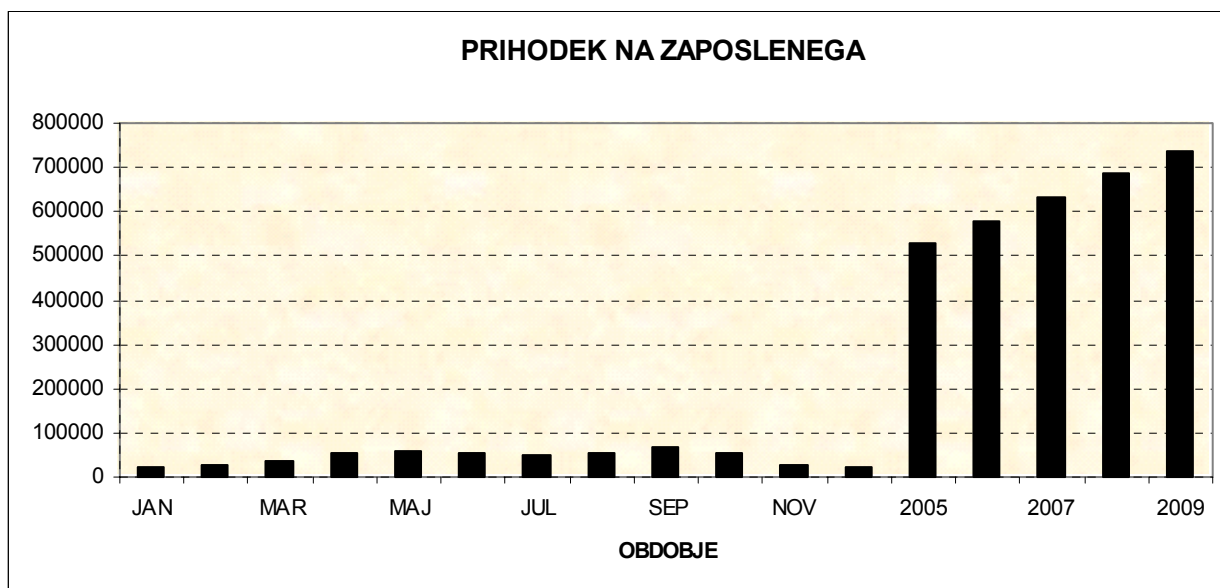
Slika 34: Prikaz strukture odhodkov proizvodnega podjetja v obdobju 2005 do 2009.



Vir: Lastno delo.

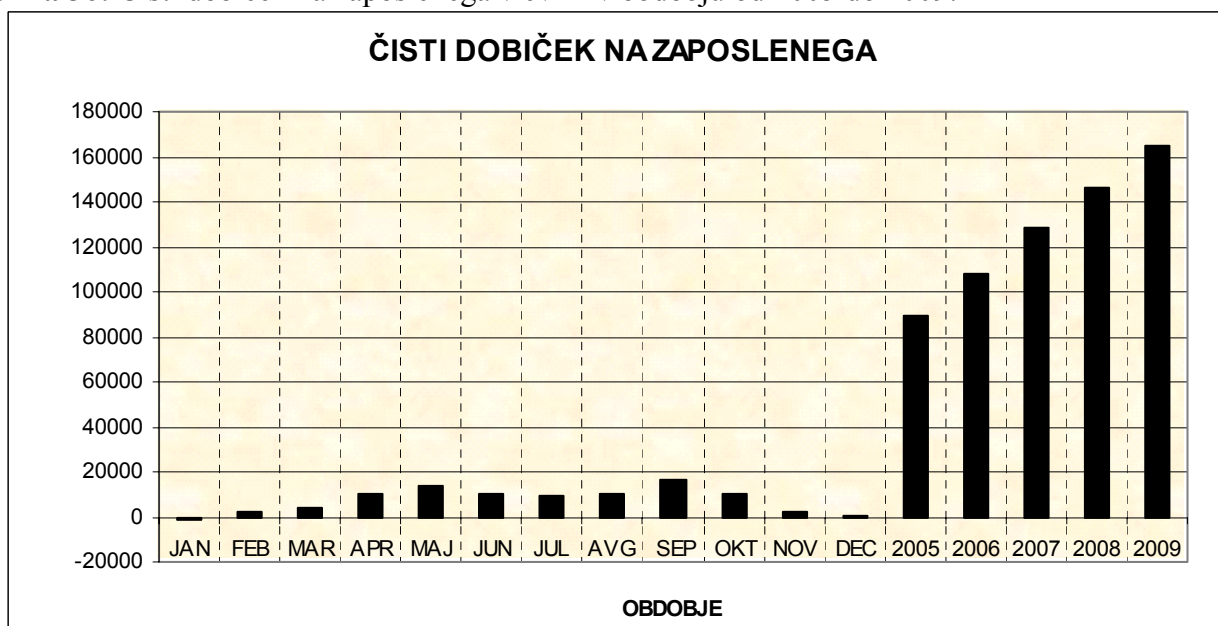
Proizvajalni stalni stroški in stroški storitev so tudi statični, le da je tu opazen rahel padec stroškov, kar lahko pripišemo večanju produktivnosti in krivulji učenja vsake proizvodnje. Bolj dinamični so stroški dela, ki predstavljajo okoli 7 odstotkov vseh odhodkov, stroški trženja in prodaje okoli 3 odstotke odhodkov, spremenljivi stroški pa okoli 4 odstotke celotnih odhodkov, se pa z prodajno količino vsi zmanjšujejo, kar pa je posledica povečevanja prodaje in izkoriščanja ekonomije obsega.

Slika 35: Prihodek na zaposlenega v evrih v obdobju od 2005 do 2009.



Vir: Lastno delo.

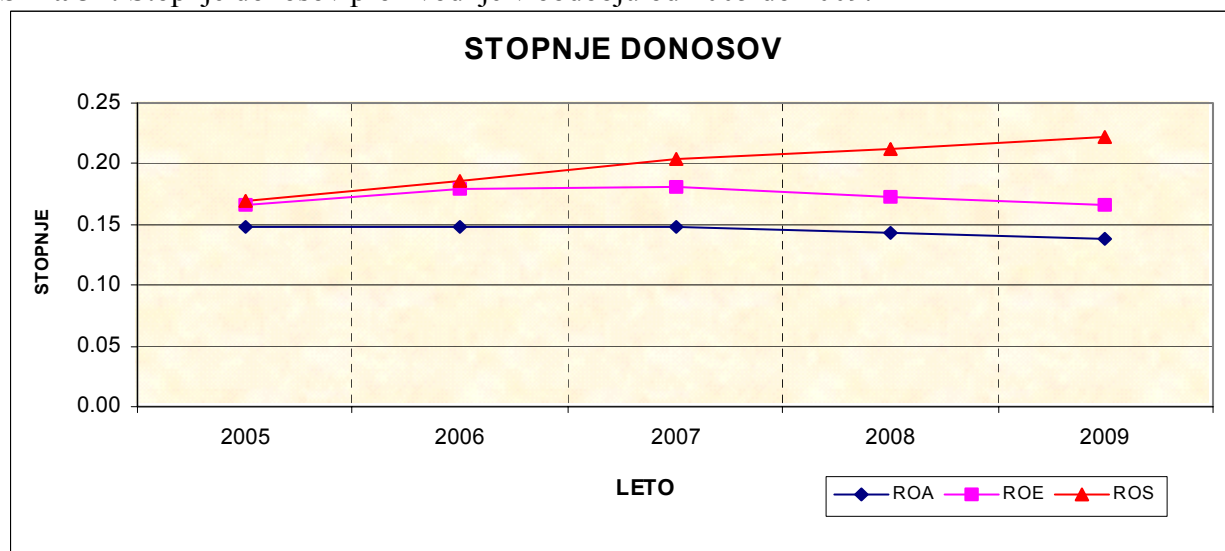
Slika 36: Čisti dobiček na zaposlenega v evrih v obdobju od 2005 do 2009.



Vir: Lastno delo.

Iz zgornjih dveh slik je lahko prepoznati vzorec sezonske komponente prodaje v panogi barv in premazov, saj celoten vzorec prodaje v enem letu spominja na dva vrhova, prav to pa lahko vidimo iz obeh slik, kjer sta prihodek in čisti dobiček na zaposlenega najmanjša v zimskih mesecih, vrh pa dosežeta v spomladanskem in jesenskem času, ko oba dosežeta najvišjo raven. Ta vzorec iz letne projekcije ni viden, zato sem pri projekcijah uporabil mesečno in letno obdobje projekcij.

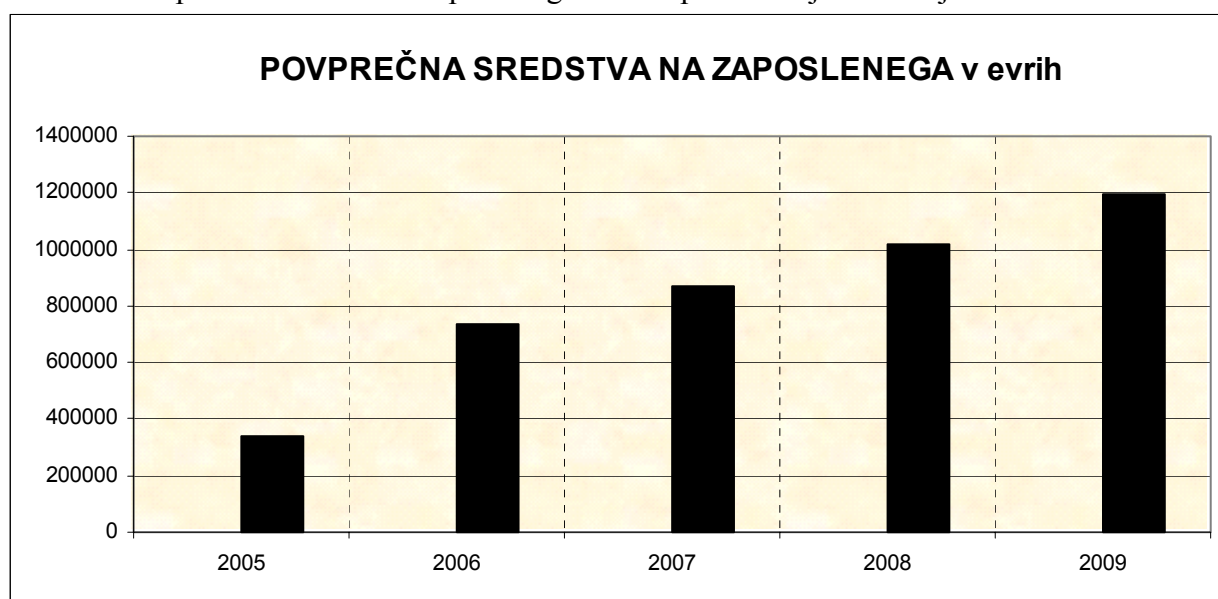
Slika 37: Stopnje donosov proizvodnje v obdobju od 2005 do 2009.



Vir: Lastno delo.

Zaradi zadržanega dobička se bodo tako kapital kot tudi celotna sredstva povečevali, zato bosta kazalca ROA (stopnja donosa na sredstva, ki se izračuna kot razmerje med čistim dobičkom v obdobju in povprečnimi sredstvi v obdobju) in ROE (stopnja donosa na kapital, ki je razmerje med čistim dobičkom v obdobju in povprečnim kapitalom v obdobju) sprva skozi prvo leta naraščala, nato pa sta oba kazalca padla, kar je posledica znatnega povečanja sredstev zaradi zadržanega dobička, ki se akumulira (sredstva na zaposlenega se povečujejo, kar je lepo vidno iz spodnje slike). Kazalec ROS (stopnja donosa na prihodke, ki je razmerje med čistim dobičkom in prihodki v obdobju) pa nam kaže, da se bo uspešnost poslovanja proizvodnje povečevalo skozi celotno obdobje, saj bo kazalec vseskozi naraščal.

Slika 38: Povprečna sredstva na zaposlenega v ruski proizvodnji v obdobju 2005 do 2009.



Vir: Lastno delo.

4.5.2.2 Projekcija bilance stanja proizvodnega podjetja

Tabela 32: Projekcija bilance stanja proizvodnega podjetja za obdobje od 2005 do 2009.

Vse številke so v Evrih	2005	2006	2007	2008	2009
1. SREDSTVA SKUPAJ	26,875,122	31,813,747	37,587,307	44,039,050	51,452,956
1.1 STALNA SREDSTVA	20,596,000	18,854,663	17,113,325	15,584,488	14,055,650
1.1.1 Neopredmetena osnovna sredstva	0	0	0	0	0
1.1.2 Opredmetena osnovna sredstva	20,596,000	18,854,663	17,113,325	15,584,488	14,055,650
1.1.3 Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
1.2 GIBLJIVA SREDSTVA	6,279,122	12,959,084	20,473,982	28,454,562	37,397,306
1.2.1 Zaloge	750,000	890,625	1,031,255	1,218,737	1,401,547
1.2.2 Kratkoročne terjatve iz poslovanja	5,500,000	6,748,500	8,013,844	9,279,230	10,966,194
1.2.3 Kratkoročne finančne naložbe	29,122	5,319,959	11,428,884	17,956,596	25,029,565
1.2.4 Denarna sredstva	0	0	0	0	0
1.2.5 ACR	0	0	0	0	0
2. VIRI SKUPAJ	26,875,122	31,813,746	37,587,307	44,039,050	51,452,956
KAPITAL	24,180,122	28,506,981	33,660,524	39,492,227	46,079,521
2.1.1 Delniški kapital	20,596,000	20,596,000	20,596,000	20,596,000	20,596,000
2.1.2 Presežek kapitala	0	0	0	0	0
2.2 Rezerve	0	0	0	0	0
2.3 Prenesen dobiček iz preteklih let	0	3,584,122	7,910,981	13,064,524	18,896,227
2.4 Nerazdeljen dobiček tek. leta pred dividend.	3,584,122	4,326,859	5,153,543	5,831,703	6,587,294
2.5 Dolgoročne rezerv.	0	0	0	0	0
2.6 Dolgoročne obvezn.	0	0	0	0	0
2.7 Kratkoročne obvezn.	2,695,000	3,306,765	3,926,783	4,546,823	5,373,435
2.8 PCR	0	0	0	0	0

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

4.5.2.3 Projekcija izkaza denarnih tokov proizvodnega podjetja

Tabela 33: Projekcija izkaza denarnih tokov proizvodnega podjetja za obdobje od 2005 do 2009.

	2005	2006	2007	2008	2009
= 1. Začetno stanje denarnih sredstev	0	-14,310,540	-8,032,344	-1,139,963	6,430,576
+ 2. Prodaja proizvodov in storitev	21,113,382	23,224,720	25,336,058	27,447,397	29,558,735
= 3. Razpoložljiva denarna sredstva pri poslovanju	21,113,382	8,914,180	17,303,714	26,307,433	35,989,311
- 4. Izdatki za nakup materiala in storitev	12,107,306	13,075,973	14,127,989	15,196,005	16,198,020
- 5. Izdatki za plače in deleže delavcev iz dobička	1,540,704	1,540,704	1,540,704	1,540,704	1,540,704
- 6 Izdatki za plačilo obresti	0	0	0	0	0
- 7. Izdatki za dajatve	1,929,912	2,329,847	2,774,985	3,140,148	3,547,004
= 8. Presežek ali primanjkljaj denarnih sredstev pri poslovanju	5,535,460	-8,032,344	-1,139,963	6,430,576	14,703,584
- 9. Izdatki za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	20,596,000	0	0	0	0
= 10. Presežek ali primanjkljaj denarnih sredstev pri poslovnih operacijah	-15,060,540	-8,032,344	-1,139,963	6,430,576	14,703,584
+ 11. PLAČILO KAPITALA	750,000				
- 12. Izplačilo dividend	0	0	0	0	0
= 13. Končno stanje denarnih sredstev	-14,310,540	-8,032,344	-1,139,963	6,430,576	14,703,584

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

4.5.2.4 Projekcija neto sedanje vrednosti denarnih tokov proizvodnega podjetja

Tabela 34: Izračun neto sedanje vrednosti proizvodnje investicije.

	-1	2005	2006	2007	2008	2009
<i>(I.) Začetna investicija</i>						
1.1 Projekтива	- 1.000.000					
1.2 Zemljišče in takse	- 3.593.500					
1.3 Arhitektonsko – gradbena dela	- 5.550.000					
1.4 Notranja ureditev prostorov	- 340.000					
1.5 Infrastruktura	- 975.000					
1.6 Skupaj tehnologija	- 7.612.500					

1.7 Začetne zaloge	- 750.000				
1.9 Skupaj inštalacije	- 1.525.000				
1.10 Skupaj vložek	- 21.346.000				
(II.) Operativni fin. tokovi					
2.1 Denarni tok iz poslovanja	21,113,382	23,224,720	25,336,058	27,447,397	29,558,735
2.2 Izdatki za nakup materiala	8,521,812	9,352,737	10,202,986	11,053,235	11,903,483
2.3 Drugi operativni stroški	5,546,198	5,683,940	5,885,707	6,103,474	6,255,241
2.4 Skupaj celotni stroški	14,068,010	15,036,677	16,088,693	17,156,709	18,158,724
2.5 EBITDA	7,255,372	8,398,043	9,457,366	10,500,688	11,610,011
2.6 Davek	1,929,912	2,329,847	2,774,985	3,140,148	3,547,004
2.7 Operativni dobiček po davku	3,584,122	4,326,859	5,153,543	5,831,703	6,587,294
2.8 Amortizacija	1,741,338	1,741,338	1,528,838	1,528,838	1,475,713
2.9 Davčni ščit – amortizacija	609,468	609,468	534,883	535,093	516,499
(III.) Končno leto - 2009					
3.1 Delovni kapital					750.000
(IV.) Operativni finančni tok²⁸	5,350,005	6,075,585	6,686,685	7,362,181	8,811,773
(V.) Diskontiran denarni tok	4,652,178	4,594,015	4,396,604	4,209,351	4,381,009
NSV (WACC = 15 %)	887,156	(WACC = 14 %)	1,470,835		
NSV (WACC = 16 %)	326,565	(WACC = 13 %)	2,087,000		
NSV (WACC = 16,667%)	0	(WACC = 12 %)	2,712,000		
NSV (WACC = 18 %)	- 730,000	(WACC = 10 %)	4,062,000		

Vir: Lastno delo.

4.5.3 Analiza občutljivosti proizvodne investicije

Za analizo občutljivosti proizvodnje sem uporabil glavne spremenljivke, katere krojijo potek ekonomičnosti celotne proizvodne investicije in so verjetno najpomembnejše z vidika poslovanja, kar v nadaljevanju dokazuje tudi indeks občutljivosti posamezne spremenljivke. Sam osnovni scenarij predstavlja izračun iz tabele 34, kjer je izračunana Neto sedanja vrednost proizvodne investicije.

Ker je osnovni scenarij (tabela 34) za izračun Neto sedanje preobsežen za predstavitev v tem delu magistrske naloge je podrobneje predstavljen kasneje v prilogi naloge.

²⁸ Operativni finančni tok je nekoliko višji kot v izkazu uspeha zaradi upoštevanja davčne olajšave amortizacije ter nekaterih izrednih prihodkov.

Tabela 35: Izračun analize občutljivosti za obdobje 2005 do 2009.

% Odklon od osnovne vrednosti	WACC		osnovni scenarij	% Odklon od osnovne vrednosti	Začetna investicija	
	WACC (%)	NSV-(Eur)			Cena (Eur)	NSV-(Eur)
		887,156				887,156
-30%	10.50%	3,714,174		-30%	-14,942,200	7,290,956
-20%	12.00%	2,712,495		-20%	-17,076,800	5,156,356
-10%	13.50%	1,771,716		-10%	-19,211,400	3,021,756
0%	15.00%	887,156		0%	-21,346,000	887,156
10%	16.50%	54,560		10%	-23,480,600	-1,247,444
20%	18.00%	-729,946		20%	-25,615,200	-3,382,044
30%	19.50%	-1,469,895		30%	-27,749,800	-5,516,644

% Odklon od osnovne vrednosti	Obratovalni stroški 2005-2009		osnovni scenarij	Od osnovne vrednosti	Prodajna količina 2005-2009	
	Obratovalni stroški (Eur)	NSV-(Eur)			Prodajna količina (kg)	NSV-(Eur)
		887,156				887,156
-30%	1,853,682	2,595,147		-30%	8,400,008	-8,652,752
-20%	2,118,493	2,025,817		-20%	9,600,010	-5,472,782
-10%	2,383,305	1,456,487		-10%	10,800,011	-2,292,813
0%	2,648,117	887,156		0%	12,000,000	887,156
10%	2,912,928	317,826		10%	13,200,013	4,067,126
20%	3,177,740	-251,504		20%	14,400,014	7,247,095
30%	3,442,552	-820,834		30%	15,600,016	10,427,064

% Odklon od osnovne vrednosti	Povprečna prodajna cena / kg		osnovni scenarij	% Odklon od osnovne vrednosti	Nabavna cena surovin 2005-2009	
	Prodajna cena (Eur)	NSV-(Eur)			Nabavna cena (Eur)	NSV-(Eur)
		887,156				887,156
-30%	1.92	-15,670,829		-30%	7,693,197	7,905,234
-20%	2.20	-10,151,501		-20%	8,792,225	5,565,875
-10%	2.47	-4,632,172		-10%	9,891,253	3,226,516
0%	2.75	887,156		0%	10,990,281	887,156
10%	3.03	6,406,485		10%	12,089,309	-1,452,203
20%	3.30	11,925,813		20%	13,188,337	-3,791,562
30%	3.57	17,445,142		30%	14,287,365	-6,130,921

% Odklon od osnovne vrednosti	Stroški dela 2005-2009		osnovni scenarij	Od osnovne vrednosti	Stroški trženja 2005-2009	
	Strošek dela (Eur)	NSV-(Eur)			Strošek trženja (Eur)	NSV-(Eur)
		887,156				887,156
-30%	1,078,493	1,894,269		-30%	507,500	1,352,868
-20%	1,232,563	1,558,565		-20%	580,000	1,197,626
-10%	1,386,634	1,222,860		-10%	652,500	1,042,391
0%	1,540,704	887,156		0%	725,000	887,156
10%	1,694,774	551,452		10%	797,500	731,922
20%	1,848,845	215,748		20%	870,000	576,687
30%	2,002,915	-119,956		30%	942,500	421,452

Vir: Lastno delo.

Tabela 36: Zbir rezultatov analize občutljivosti posameznih spremenljivk za obdobje 2005 do 2009.

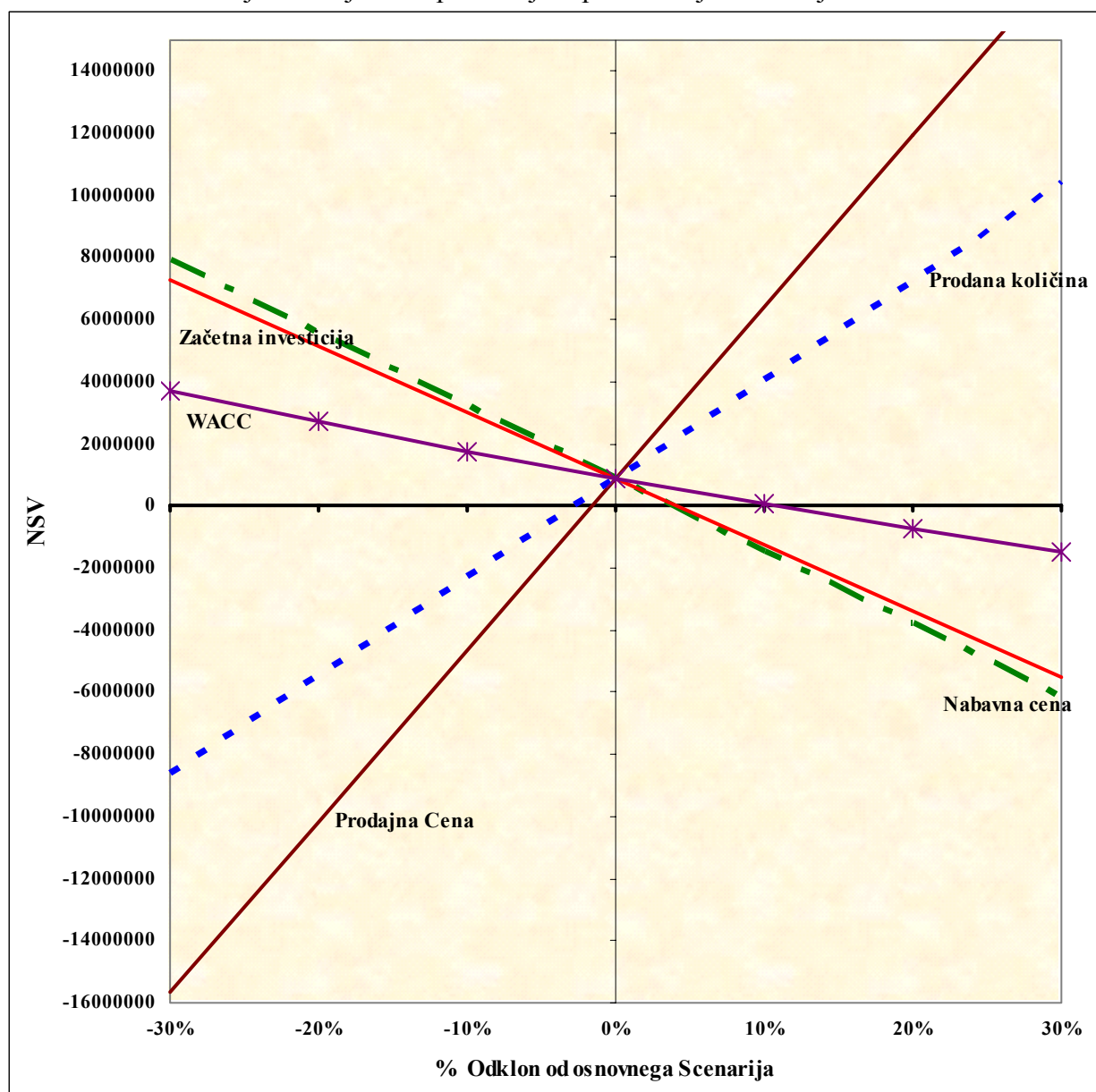
Odklon od Osnovnega scenarija	Neto Sedanja Vrednost pri različnih odklonih od osnovnega scenarija							Stroški trženja
	Prodajna cena/kg	Prodajna količina	Nabavna Cena Surovin	Začetna Investicija	WACC	Obratovalni stroški	Stroški dela	
-30%	-15670829	-8652752	7905234	7290956	3714174	2595147	1894269	1352868
-20%	-10151501	-5472782	5565875	5156356	2712495	2025817	1558565	1197626
-10%	-4632172	-2292813	3226516	3021756	1771716	1456487	1222860	1042391
0%	887156	887156	887156	887156	887156	887156	887156	887156
10%	6406485	4067126	-1452203	-1247444	54560	317826	551452	731922
20%	11925813	7247095	-3791562	-3382044	-729946	-251504	215748	576687
30%	17445142	10427064	-6130921	-5516644	-1469895	-820834	-119956	421452
Razpon	33115971	19079816	14036155	12807600	5184069	-3415981	-2014225	-931416
Indeks občutljivosti	19.7	12	9	8	4	3	2.1	1.5

Vir: Lastno delo.

V zgornji tabeli je prikazanih pet najbolj občutljivih spremenljivk, katere imajo največji vpliv na spremembo Neto Sedanje Vrednosti. Vseh pet spremenljivk ima indeks občutljivosti nad 4, kar pomeni, da je njihova absolutna vrednost pri maksimalnem (30 %) odklonu od osnovne vrednosti vsaj petkrat višja od vrednosti pri osnovnem scenariju. To pomeni, da 30 odstotna sprememba pri spremenljivki Prodajna Cena na kilogram pomeni skoraj 20-kratno spremembo Neto sedanje vrednosti. Pozornost menedžmenta naj bo zato že v fazi gradnje proizvodnje najprej usmerjena v Začetno investicijo, katera ima zelo visok indeks občutljivosti, kasneje pa tudi na ostale spremenljivke, ki imajo višji indeks občutljivosti in jih zato lahko označimo kot ključne.

Enako kot tabela 36 predstavlja tudi slika 39 na naslednji strani, na kateri je še posebej razvidno, da naklon posamezne premice predstavlja tudi občutljivost spremenljivke. Iz slike je vidno, da je NSV projekta najbolj občutljiva na spremembo Prodajne cene izdelkov. Za razliko od projekta trgovinskega podjetja pa je pri proizvodnji ključna tudi Začetna investicija in njena sprememba, Nabavna cena surovin in materialov, ki so uporabljeni v fazi proizvodnega procesa, Prodajna količina s strukturo prodaje ter navsezadnje tudi Strošek kapitala WACC, ki je uporabljen za diskontiranje denarnih tokov na trenutno vrednost. Srednjo občutljivost NSV zaznamo pri spremembi Operativnih stroškov in povprečne rasti prodaje, še občutno občutljivost NSV pa je zaznati pri spremembah ostalih spremenljivk in Prodane količine.

Slika 39: Graf občutljivosti ključnih spremenljivk proizvodnje v obdobju 2005 do 2009.



Vir: Lastno delo.

4.5.4 Izračun dobe povrnitve sredstev in notranje stopnje donosa proizvodne investicije

Doba vračanja naložbe je 3,34 let. To pomeni, da se naložba z letnimi donosi pokrije v dobrih treh letih. Ta metoda daje le odgovor na vprašanje, v kolikem času se bodo investirana sredstva povrnila, ne upošteva pa časovne komponente naložbe.

Tabela 37: Izračun dobe povrnitve investicije.

Doba povrnitve investicije	0	1	2	3	4	5
Denarni tokovi:	-20,596,000	5,350,000	6,075,500	6,686,685	7,362,181	8,811,773
Kumulacija denarnih tokov:	-20,596,000	-15,246,000	-9,170,500	-2,483,815	4,878,366	13,690,139
Doba vračanja:	3.34 Let				3.34 Let	

Vir: Lastno delo.

Tabela 38: Izračun diskontirane dobe povrnitve investicije.

Diskontirana Doba vračanja investicije		0	1	2	3	4	5
Denarni tokovi:		-20,596,000	5,350,000	6,075,500	6,686,685	7,362,181	8,811,773
Diskontirani denarni tokovi:		-20,596,000	4,652,178	4,594,015	4,396,604	4,209,351	4,381,009
Kumulacija dis. denarnih tokov:		-20,596,000	-15,943,822	-11,349,807	-6,953,203	-2,743,852	1,637,157
Doba vračanja:	4.62 Let						
							4.62 Let

Vir: Lastno delo.

Diskontirana doba vračanja naložbe v proizvodnjo znaša 5,24 let. Začetni investicijski stroški se pokrijejo v slabih petih letih, to je v drugi polovici leta 2009.

Tabela 39: Izračun interne stopnje donosa investicije.

Interna stopnja donosa	0	1	2	3	4	5	IRR	IRR(%)
NPV (Wacc=15%)	-20,596,000	5,350,000	6,075,500	6,686,685	7,362,181	8,811,773	0.162	16,2

Vir: Lastno delo.

Notranja stopnja donosa znaša 16,2 %, kar je več kot znaša diskontna stopnja (15 %). Po tem kriteriju je projekt sprejemljiv.

4.5.5 Monte Carlo simulacija

Za izračun potrebujemo določitev projekcije denarnih tokov in negotovosti vhodnih spremenljivk simulacije Monte Carlo. Glede na realno stanje sem po najboljši presoji za investicijo v proizvodnjo predpostavil naslednje:

Najprej izberemo ključne spremenljivke iz vidika spremembe Neto Sedanje Vrednosti investicije v proizvodnjo. To so Prodajna cena, Nabavna cena, Prodajna količina in stroški kapitala – WACC in so predstavljene spodaj v tabeli. Predpostavimo, da vse zgoraj navedene spremenljivke lahko predstavimo z normalno distribucijo.

Tabela 40: Predpostavke ključnih spremenljivk v evrih.

	Prodajna cena	Nabavna cena	Prodana količina	WACC
Pričakovana vrednost	2.75	1.10	12,000	15%
Standardni odklon	0.25	0.10	2,000	2%
Maximum	3.00	1.20	14,000	17%
Minimum	2.50	1.00	10,000	13%

Vir: Lastno delo.

Iz statistike je poznano, da obstaja 68 odstotkov verjetnosti, da bo realna vrednost spremenljivke znotraj enega standardnega odklona pričakovane vrednosti spremenljivke, kar bi za prodajno ceno pomenilo vrednost med 2.50 in 3 evri. Torej obstaja le 32 odstotkov možnosti, da vrednost spremenljivke pade izven tega območja. Isto lahko predpostavimo tudi za ostale spremenljivke. Ob teh predpostavkah sem izvedel simulacijo za 1000 naključnih scenarijev z različnimi vrednostmi vhodnih spremenljivk, seveda pa so vse vrednosti v mejah omejitvenih vrednosti in po izbiri naključne in se torej približujejo normalni porazdelitvi. V sami simulaciji računalnik izbere naključno vrednost vsake spremenljivke, ki smo jo vključili v analizo, in za vsako spremenljivko izračuna vrednost NSV. Ta proces zatem ponavlja 1000 krat, kolikor smo izbrali naključno število možnih scenarijev vrednosti NSV-ja.

Tabela 41: Rezultat Monte Carlo simulacije.

	Prodajna cena	Nabavna cena	Prodana količina	WACC	NSV
Srednja vrednost	2.71	1.10	11,682	14.32%	462,157
Standardni odklon	0.24	0.13	3,201	0.4%	338,243
Maximum	4.01	1.57	19,741	16.1%	911,178
Minimum	1.82	0.96	9,149	13.2%	-1,401,234
Mediana					380,130
Verjetnost da bo NSV > 0					66,5%

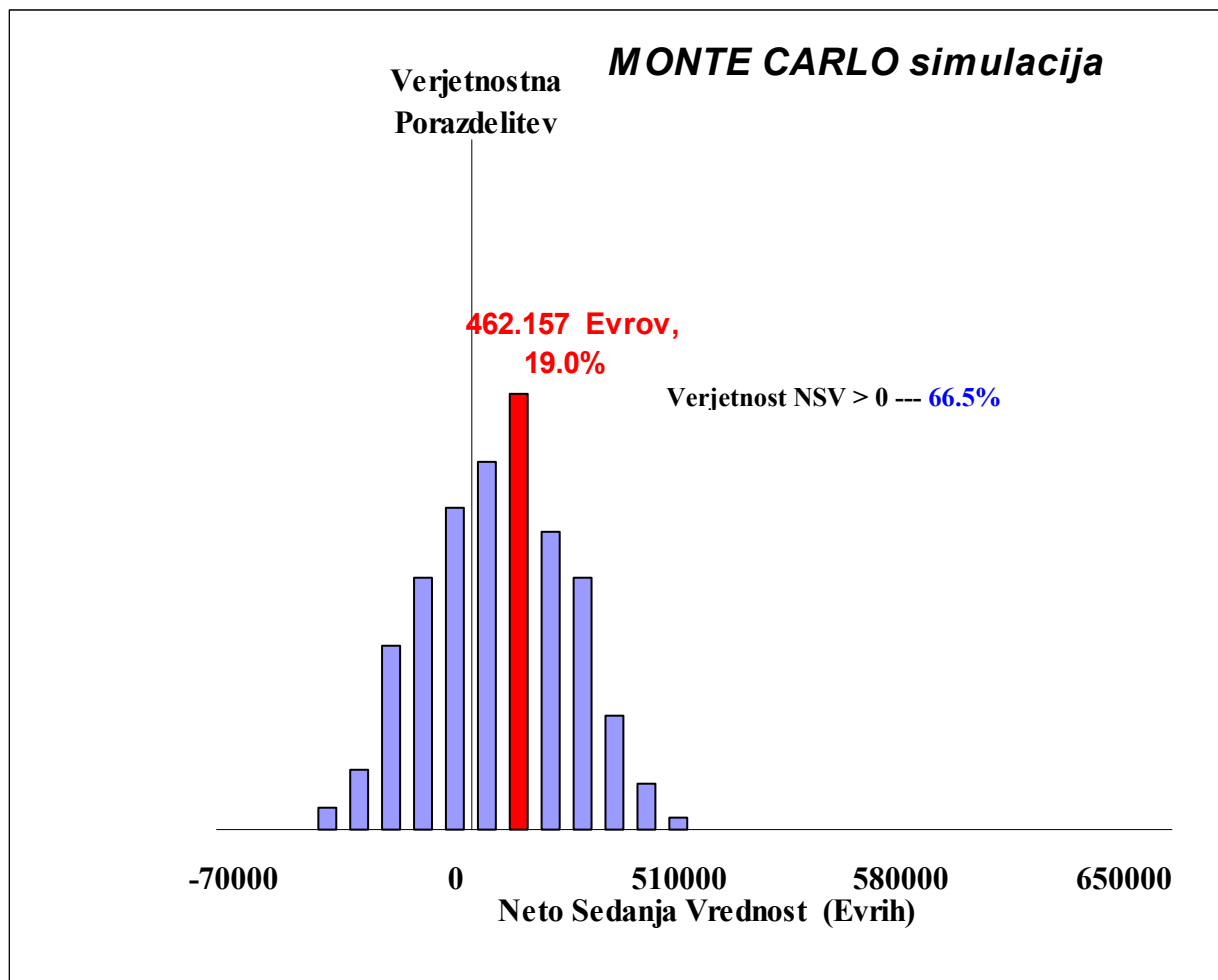
Vir: Lastno delo

Tabela 41 nam prikazuje rezultate Monte Carlo simulacije, s katerimi lahko sklepamo, da so nekateri rezultati simulacije konsistentni, drugi pa ne z predpostavkami v tabeli 40. Za analizo rezultatov simulacije je ključna tabela 41, katera nam pove, da je projekt ekonomsko sprejemljiv, toda razpon možnih scenarijev je vsekakor obsežen, od 911.178 evrov pozitivne vrednosti projekta pa vse do 1.401.234 evrov negativne vrednosti NSV-ja, vendar sta oba scenarija malo verjetna, saj je verjetnost za negativen scenarij 0.021 odstotna za pozitiven pa 0.034 odstotna, za kar ni veliko možnosti.

Tudi vrednost standardnega odklona NSV-ja, ki znaša 338.243 evrov, oznanja, da je možno veliko število različnih scenarijev. Tabela vsebuje tudi vrednost Mediane, ki predstavlja vrednost 380.130 evrov pozitivne vrednosti NSV-ja in pomeni, da bo imel proizvodni projekt vsaj v polovici scenarijev rezultat večji od navedene vrednosti.

Vidimo lahko tudi, da ima projekt 19 odstotno verjetnost, da bo NSV projekta pri omenjenih predpostavkah znašala 462.157 evrov in da je kar 66,5 odstotna verjetnost, da bo proizvodni projekt imel pozitivno NSV. Ker pa je slika vredna 1000 besed, je rezultat simulacije prikazan v sliki 40 kot Verjetnostna porazdelitev vseh možnih dogodkov vrednosti NSV-ja (N=1000).

Slika 40: Monte Carlo simulacija.



Vir: Lastno delo, (N=1000).

Simulacija je bila izvedena samo za proizvodno investicijo. Tudi izhodna spremenljivka (NSV) ima normalno porazdelitev, kar je bilo tudi pričakovano. Iz simulacije je torej vidno, da ima celoten projekt izgradnje in delovanja proizvodnje na ruskem tržišču pozitivno vrednost po kriteriju neto sedanje vrednosti denarnih tokov in zato se investicija v projekt ekonomsko izplača.

4.5.6 Ekonomska ocena investicije v proizvodnjo

Predračunska vrednost naložbe v proizvodno investicijo znaša 20.596.000 evrov, skupaj s potrebnimi začetnimi zalogami pa kar 21.346.000 evrov. Podjetje Jub bo tudi 50 % finančnih sredstev, ki bodo potrebna za proizvodno investicijo zagotovilo samo, 50 % pa bodo predstavljala sredstva s strani ruskega partnerja – podjetja Nikpa. Upravičenost prihodnje naložbe v proizvodni program na trgu Ruske federacije sem ocenjeval s pomočjo denarnega toka, ki sem ga določil na podlagi finančne analize.

Neto prilivi denarnega toka (razlika med prilivi in odlivi v določenem obdobju) in diskontna stopnja proizvodnega podjetja so bili osnova za ekonomsko finančno analizo. Medtem ko sem v trgovski fazi uporabil 10 odstotno diskontno stopnjo, sem zaradi izredno visokega vložka v

proizvodnjo uporabil tudi višjo diskontno stopnjo, katera je znašala 15 odstotkov. Rezultati finančnih analiz nadalje dokazujejo, da je investicija v proizvodnjo donosna in zato sprejemljiva. Naložba se povrne v petem letu, kar razkrivata doba vračanja in diskontna doba vračanja, vendar je treba v proizvodnji fazi upoštevati tudi številne predpostavke, ki so bile sprejete, pred uporabo finančnih modelov, tako, da bi se v realnosti takšna doba povrnitve sredstev prav gotovo podaljšala in bi znašala okoli deset let (ob predpostavki, da se letna rast prodaje ne ustavi).

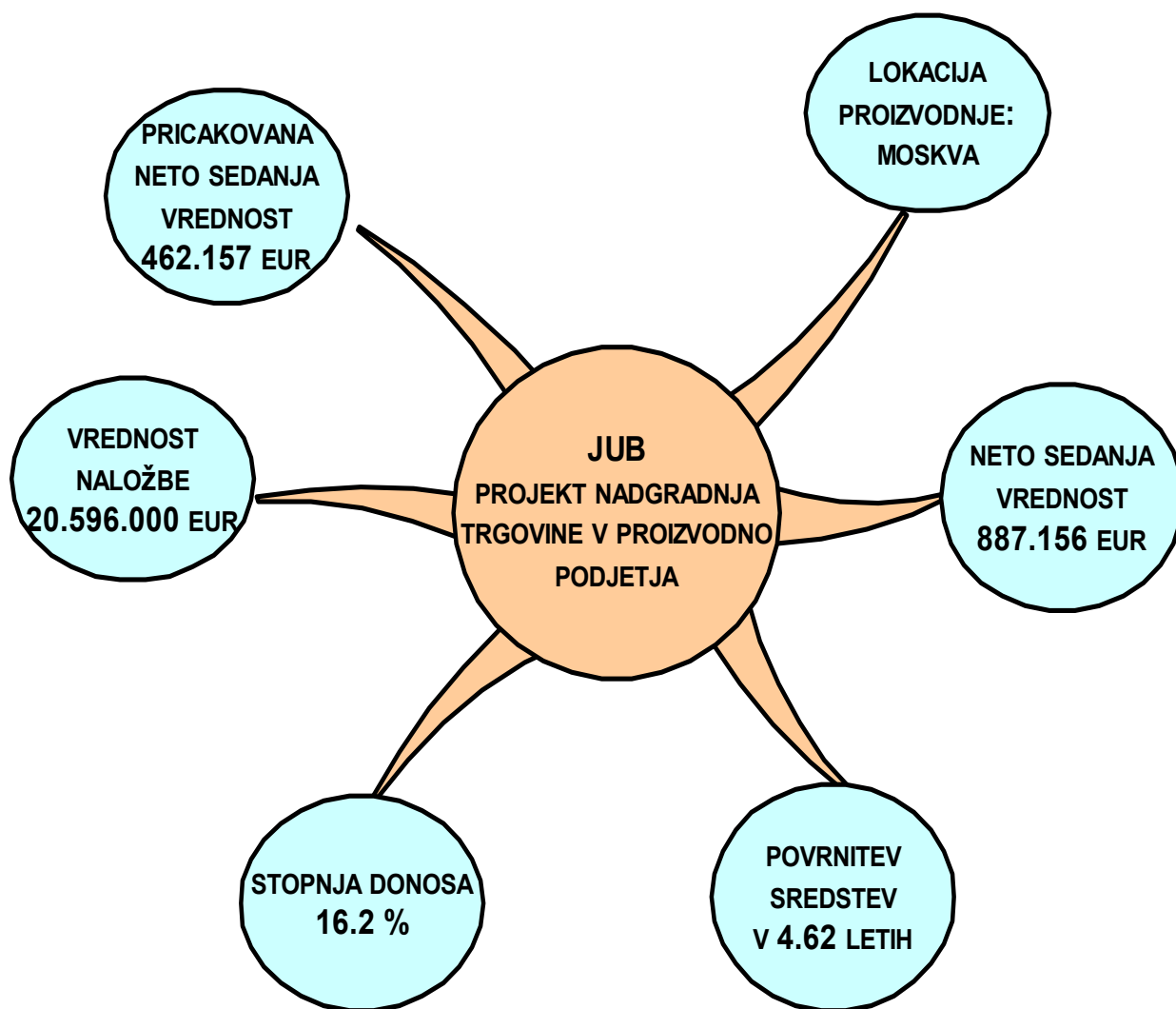
Neto sedanja vrednost je pozitivna in znaša 887.156 evrov. Interna stopnja donosnosti pa presega diskontno stopnjo (strošek kapitala) in znaša 16.2 odstotka, kar pomeni, da donos investicije v proizvodnjo dejavnost presega stroške virov financiranja. V proizvodnji fazi je izredno pomembno vedeti in spremljati vse ključne spremenljivke, katere so strateško pomembne za uspeh investicije. Predvsem so pomembna njihova nihanja glede na začetne predpostavke katere sem uporabil v finančnih modelih. Prav zato sem v tej fazi natančneje preučil vse strateške spremenljivke in njihove indekse občutljivosti na proizvodno investicijo.

Iz analize občutljivosti je tako možno sklepati, da je nujno potrebno spremljati prodajno ceno, prodajno količino in nabavno ceno surovin, katere imajo za uspeh investicije strateški pomen. Prav zato sem namesto Analize scenarijev za konec proizvodnje faze raje uporabil Monte Carlo analizo, saj se mi zdi primernejša, ker zajema, kar 1000 možnih scenarijev pri različnih vrednostih posameznih ključnih spremenljivk. Iz te analize je možen samo en sklep, da je bodoča investicija v proizvodnjo lahko zelo uspešna, saj imata kar dve tretjini vseh scenarijev pozitivno vrednost Neto sedanje vrednosti bodočih finančnih tokov, ki jih prinese investicija v proizvodnjo.

Iz poslovnega projekta proizvodnje je nadalje razvidno, da je čisti dobiček glede na vložena sredstva že v prvih letih visok, a z leti še bolj vztrajno raste, res pa je da je realna rast čistega dobička odvisna predvsem od faktorjev, ki jih v sedanjosti ni mogoče natančno predvideti (popusti, cene nafte, rast prodaje, struktura prodaje...).

Projekcija proizvodnje investicije je pokazala, da se investicija kljub predpostavkam izkaže za izvedljivo in donosno, tako že v prvem letu dosežemo dobiček nekaj milijonov evrov, kar pa je predvsem posledica nadgradnje trgovskega podjetja, katero že ima določene elemente poslovne politike, kateri so potrebni za dober rezultat investicije (uveljavljene distribucijske poti, prepoznavne izdelke, doseženo potrebno količino prodaje, naučeno delovno silo ...). Velja pa omeniti tudi izreden interes ruskega partnerja za čimprejšnjo postavitev proizvodnega obrata.

Slika 41: Proizvodna investicija – povzetek.



Vir: Lastno delo.

5. SKLEPNE UGOTOVITVE

Internacionalizacija je več-razsežnostni proces naraščajočega vključevanja v mednarodne aktivnosti, sestavljen iz več posameznih komponent. Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov, strategija vstopa in strategija proizvodov, pomembne pa so tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura ...).

Jubovo strategijo internacionalizacije bi lahko označil kot kombinirano strategijo, kjer se prepletajo greenfield investicije in razne strateške zveze z lokalnimi partnerji, v katerih prevladuje pravilo tesnega medsebojnega sodelovanja, zaupanja in odločitev na podlagi konsenza. S strateškimi partnerstvi želi tudi zmanjšati tveganje nastopa na nekaterih trgih, ki so relativno tvegani (med njih spada tudi trg Ruske federacije).

Podjetja organizacijsko na tuje trge vstopajo globalno ali multilokalno, vendar je na primeru podjetja Jub možno opaziti integracijo obeh strategij. Lahko pa rečemo, da je pri Jubovi strategiji prisotnih večina elementov lokalne strategije. Izrazitejši elementi lokalne strategije internacionalizacije podjetja so: različni tržni prijemi in formati delovanja na različnih trgih, lokalno upravljanje sredstev, lokalno obravnavanje konkurence in na različnih trgih, različne strategije matične družbe. Elementi, ki jih lahko pripišemo globalni strategiji so kultura in vrednote na ravni skupine, kjer podjetje poskuša doseči čim višjo stopnjo pripadnosti zaposlenih in zavedanje organizacijske kulture.

Prav tako je tudi s cilji podjetja Jub, kateri se razlikujejo glede na posamezno tržišče, zato ima vsak trg tudi svojo pomembnost. Sam ocenjujem, da je ruski trg izmed vseh dvajsetih aktivnih trgov tudi najbolj tvegani, vendar ponuja podjetju Jub nastop na njem v tem trenutku tudi določene dolgoročne, strateško pomembne prednosti.

Podjetje Jub je danes eden izmed večjih proizvajalcev gradbenih barv in premazov na osrednjem evropskem trgu. V zadnjih nekaj letih je podjetje z intenzivnim investiranjem v odvisna podjetja v tujini ustvarilo dobre delovne pogoje, kar je že in bo še bolj vplivalo na boljše prodajne rezultate. Z ustanovitvijo sedme odvisne družbe v tujini je podjetje Jub zastavil ambiciozen načrt hitrejšega vstopa na veliki ruski trg. Danes ima podjetje Jub na ruskem tržišču relativno majhen tržni delež in prisotnost preko lastnega trgovskega podjetja. Jub je s postavitvijo trgovskega podjetja pričel z neodvisno internacionalizacijo na tem trgu. Ruski trg namreč zahteva postopnost in drugačne odločitve bi bile v prvem koraku preuranjene. Po vzpostavitvi poslovnega zaupanja med kupci pa se bo verjetno kmalu pojavila tudi potreba po nadaljnji stopnji procesa internacionalizacije in to je neposredna investicija v proizvodnjo dejavnost na trgu Ruske federacije.

V skladu s strategijo globalne konkurenčnosti je potrebno vzpostaviti proizvodno lokacijo na najbolj primernih lokacijah (cena, distribucijske prednosti, močno tržišče), hkrati pa je potrebno upoštevati tudi strategijo »lokalne proizvodnje za lokalni trg« (v primeru podjetja Jub lokalni trg predstavlja področje, ki ima distribucijske prednosti, močno tržišče in predstavlja gospodarsko celoto tudi v pravnem redu). Ker so gradbene barve in premazi proizvodi, pri katerem je prisotna

močna komponenta podjetja (know-how), je samostojna postavitev proizvodne lokacije logično nadaljevanje procesa internacionalizacije na ruskem trgu. Poleg tega pa je tudi dejstvo, da je politično okolje naklonjeno takšni obliki vstopa in omogoča vzpodbude za investitorje, kar je dodaten razlog za takšno odločitev.

Kvantitativna ocena tega koraka s pomočjo različnih modelov potrjuje ekonomsko upravičenost investicije v proizvodno lokacijo. Ciljna velikost proizvodnje sta najmanj dve proizvodni liniji (proizvodna linija za notranje disperzijske barve in proizvodnja linija za prašnate izdelke), kajti drugače je količina proizvodov za pokrivanje stalnih stroškov premajhna.

V začetku naloge sem si postavil za cilj hipotezo, če je podjetje Jub d.d. zrelo za postavitev trgovske in kasneje proizvodne lokacije na področju trga Ruske federacije. Z upoštevanjem vseh pridobljenih informacij lahko ugotovim, da je bilo v letu 2003 nadaljevanje neodvisne internacionalizacije s postavitvijo lastne trgovske družbe zelo smotrna odločitev, v prihodnosti pa bo investicija v proizvodnje obrate prav gotovo postala naslednji korak v fazi neodvisne internacionalizacije, zato lahko mirno potrdim hipotezo magistrskega dela.

UPORABLJENA LITERATURA in VIRI

UPORABLJENA LITERATURA:

- [1.] Albaum Gerald et al.: International Marketing and Export Management. Wokingham: Addison – Wesley Publishing Company, 1989, str 407.
- [2.] Avšič Vera: Podjetja so hitrejša od države. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 38, str. 71.
- [3.] Bešter Primož: Internacionalizacija podjetja Kolektor s postavitvijo proizvodnega podjetja na severnoameriškem trgu. Ljubljana. Ekonomska fakulteta – magistrsko delo, 2000, 110 str.
- [4.] Bešter Primož: Internacionalizacija slovenskega podjetja. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str 428.
- [5.] Bronwyn Hall H.: The Impact of Corporate Restructuring on Industrial Research and Development. Washington: Brookings Papers on Economic Activity, 1990, str 85-135.
- [6.] Calvocoressi Peter: World Politics, 1945 – 2000. Harlow: Longman, 2001, str. 900.
- [7.] Cateora R. Philip, Graham L. John: International Marketing. New York: McGraw – Hill, 2002, str.694.
- [8.] Chee Harold, Harris Rod: Global Marketing Strategy. London: Financial Times – Pitman Publishing, 1998, 711 str.
- [9.] Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka: International Marketing. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001, 815 str.
- [10.] Damijan P. Jože: Trgovinski vs. investicijski način vstopa na trge nekdanje Jugoslavije. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Tretja slovenska poslovna konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 103-129.
- [11.] Doole Isobel, Lowe Robin: International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. London: Thomson Learning, 2001, 453 str.
- [12.] Dovč Franci: Painting with Less Power – A Local Paint Company Takes the Prize for Energy Efficiency. Slovenian Business Report, Ljubljana, 2001, Summer 2001, str. 41–43.
- [13.] Fifield Paul, Lewis Keith: International Marketing Strategy. Oxford: Butterworth Heinemann, 2001, 242 str.
- [14.] Hisrich Robert R., Glas Miroslav, Vahčič Aleš: The internationalization of SMEs in Transition Economies: Evidence from Slovenia. Ljubljana. Ekonomska fakulteta – delovni zvezek št. 94, 2001, 20 str.
- [15.] Hollensen Svend: Global Marketing: A Market – Responsive Approach. London: Prentice Hall, 1998, 604 str.

- [16.] Hollensen Svend: Global Marketing: A Market – Responsive Approach. Second Edition. London: Prentice Hall, 2001, 667 str.
- [17.] Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990, 416 str.
- [18.] Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, 514 str.
- [19.] Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: GV založba, 2001, 338 str.
- [20.] Haim Levy, Sarnat Marshall: Capital Investment and Financial decisions. Fifth Edition. New York: Prentice Hall, 1994, 782 str.
- [21.] Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1999, 353 str.
- [22.] Jaklič Marko: Internationalisation strategies, Networking and Functional discretion, Competition & Change. The Journal of Global business and Political economy, Vol. 3, Iss.4, 1998, str. 359 – 385.
- [23.] Jazbec Boštjan: Makroekonomski vidiki stabilizacije regije. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Tretja slovenska poslovna konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 47-64.
- [24.] Koprivnik Rudi: Rusija, Edini nezasedeni trg v Evropi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 47, str. 34.
- [25.] Koražija Nataša: Globalizacija izgublja dobro ime. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 19, str. 14.
- [26.] Kotler Phillip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998, 832 str.
- [27.] Kovač Bogomir: Nič več hazard in čudaštvo, temveč poslovna priložnost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 38, str. 15.
- [28.] Križan Dominik: Gradbeništvo in industrija gradbenih materialov v prejšnjem letu z vidika države ter vloga ministrstva za gospodarstvo od leta 2001 do 2005. Korak, Ljubljana, 2 (2001), 4, str. 18-20.
- [29.] Lamont Douglas: Global Marketing. Oxford: Blackwell, 1996, 597 str.
- [30.] Lavrenčič Drago: Dlje proti vzhodu – večje težave. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 19, str. 43–44.
- [31.] Logar Nataša: Izhodna internacionalizacija majhnih in srednjih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – diplomsko delo, 1999, 72 str.
- [32.] Majaro Simon: International Marketing. London: Routledge, 1993, 307 str.

- [33.] Mramor Dušan: Poglavja iz poslovnih financ I. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, str. 138-140.
- [34.] Palliwoda Stanley: International marketing. Oxford: Butterworth Heinemann Ltd., 1993, 706 str.
- [35.] Phillip R. Daves, Eugene F. Brigham: Intermediate Financial Management, Thomson Learning, 2003, 980 str.
- [36.] Porter Michael: The competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, 1990, 896 str.
- [37.] Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno določanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 435 str.
- [38.] Prašnikar Janez, Debeljak Žiga, Ahčan Aleš: Benchmarking kot orodje strateškega managementa. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 2002, 23 str.
- [39.] Pustovrh Aleš: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij na trge EU s primerom strategije internacionalizacije podjetja Unichem d.o.o. Ljubljana. Ekonomska fakulteta – magistrsko delo, 2003, 118 str.
- [40.] Ribnikar Ivan: Trgi nekdanje Jugoslavije: Priložnosti in izzivi – Pogled s slovenske strani. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Tretja slovenska poslovna konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 37-46.
- [41.] Rugman Alan: Internationalization is still a general Theory of foreign Direct Investment, Weltwirtschaftliches Archiv, 121 (3), 1985, str. 570-575.
- [42.] Schumpeter Joseph A.: Business cycles, New York, 1969, 1095 str.
- [43.] Senjur Marjan: Gospodarska rast in razvojna ekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993, 1 525 str.
- [44.] Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998, 620 str.
- [45.] Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 113 str.
- [46.] Usunier Jean-Claude: Marketing Across Cultures. London: Prentice Hall, 2000, 627 str.
- [47.] Vernon R.: International Investment and International Trade in the Product Cycle. Quarterly Journal of Economics, 80(1966), 2, str. 190-207.
- [48.] Webster Alan, Dunning John H.: Structural change in The World Economy, London – Routledge, 1990, 244 str.
- [49.] Welsch Lawrence S., Luostarinen Reijo: Internationalization: Evolution of a Concept, Journal of general management, 1988, 14 (2), str. 34 – 66.

- [50.] Wilkins M.:The Emergence of Multinational Enterprise, American Business Abroad from the colonial Era to 1914, Harvard: Harvard University Press, 1970, 289 str.

UPORABLJENI VIRI:

- [1.] CIA – The world factbook 2002. Rusija.
[URL:<http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/yi.html>], 20.10. 2003.
- [2.] Gospodarska zbornica Slovenije.
[URL:http://www.gzs.si/si_nov/pakt_stabilnosti/popupindexc.html], 20.10. 2003.
- [3.] Interni podatki in gradiva Jub d.d., 2002, 2003, 2004.
- [4.] Interni podatki podjetja Nikpa, o.o.o., 1999, 2003, 2004.
- [5.] Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d.d.
- [6.] Jub, Petrol in Riko prejeli nagrado rating 2002. Delo, Ljubljana, XLV (2003), 13, str.3.
- [7.] Leksikon Cankarjeve založbe. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2002, 1216 str.
- [8.] Russian consumers, today and in future.
[URL:http://www.cior.com/news/press_releases/viewnews_100_retailers.htm.], 28.10.2003.
- [9.] Slovenska borza.
[URL:<http://borza.gvestnik.si/borzaonline/cgi/GVBorzaFree.exe>.], 5.11.2003.
- [10.] South – Eastern European Chambers of Commerce and Industry.
[URL: <http://www.se-cci.net/>], 28.10.2003.
- [11.] Statistični letopis RS 2002. Ljubljana: Zavod RS za statistiko, 2002. 659 str.
- [12.] Vlada Ruske federacije.
[URL: <http://www.russia.ru.gov.ru>], 27. 9. 2003.
- [13.] Zavod za statistiko Ruske Federacije.
[URL: <http://www.rus.sv.gov.rus/saopsi/godsaop/godsaop.pdf>], 25.10.2003.
- [14.] Žibert Branko: Naložbe v tujino vodijo podjetniški cilji in konkurenca. Finance, 166, 17.09. 2001, str. 27.

PRILOGE:

V prilogi naloge so podrobneje predstavljene naslednje vsebine, ki so osnova za izdelavo finančnih projekcij predstavljenih v tem poglavju:

- Podrobnejša predstavitev začetne investicije z vsemi večjimi skupinami,
- Projekcija izkaza uspeha z vsemi postavkami,
- Projekcija Operativnih Finančnih tokov, izračuna NSV za (disperzije in prah),
- Uporabljene amortizacijske skupine z izračunom amortizacije,
- Struktura prodaje proizvodnega podjetja po izdelkih in količini,
- Struktura cene dela na osnovi ruskih norm in dajatev,
- Organigram proizvodnega podjetja z vsemi zaposlenimi in plačilnimi razredi.

Tabela: Celotna začetna investicija (Faza proizvodnje) po glavnih skupinah.

PROJEKTIVA	cena v evrih
Idejni projekt	37.500
Projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja; PGD/PZI; (izdelava projektov, nostrifikacija, inženiring)	
Slovenski del projektiranja	250.000
Ruski del projektiranja	700.000
Revizija projekta	12.500
SKUPAJ PROJEKTIVA	1.000.000

ZEMLJA IN TAKSE	
Cena zemljišča	3125000
Takse in soglasja	468750
SKUPAJ NAKUP ZEMLJE IN PLAČILO SOGLASIJ	3.593.500

ARHITEKTURNO - GRADBENI DEL	
Vrsta del	
Zemeljska dela in prometna ureditev	950.000
Arhitektonsko gradbena dela	3.750.000
Zunanje Hidrotehnične inštalacije	125.000
Zaključna gradbena dela	725.000
SKUPAJ A-G	5.550.000

NOTRANJA UREDITEV PROSTOROV	
Oprema pisarn (pohištvo)	250.000
Izobraževalni center - multimedijška prezentacija	90.000
Skupaj notranja ureditev prostorov	340.000

INFRASTRUKTURA	
Transformatorska postaja	225.000
Vodnjak	125.000
Kotlovnica	162.500
Mostna vaga	37.500
Vodni stolp	225.000
Dovozna pot	200.000
SKUPAJ INFRASTRUKTURA	975.000

1. TEHNOLOGIJA	
1.1. Tehnološka oprema	
1.1.1. Silosi 80 m ³ z pripadajočo opremo	300.000
1.1.2. Tehnica, polž. transporterji	150.000
1.1.3. Disolverji	750.000
1.1.4. Dozirni sistemi	250.000
1.1.5. Mešalne posode	425.000
1.1.6. Črpalke	162.500
1.1.7. Armature	275.000
1.1.8. Cevne povezave	75.000
1.1.9. Merila oprema	125.000
1.1.10 Sistem odpraševanja	50.000
1.2. Polnilno - pakirni sistemi	
1.2.1 Polnilna linija (10, 15 L)	550.000
1.2.2. Polnilna linija (0,25, 0,5, 1, 2, 2,5, 5 in 10L)	1.425.000
1.2.3. Paletizacija (10, 15 L)	375.000
1.2.4 Paletizacija (0,25, 0,5, 1, 2, 2,5, 5 in 10L)	300.000
1.2.5. Signiranje	112.000
1.3. Skladišče in vozni park	
1.3.1 Skladiščna oprema (1000 paletnih mest)	150.000
1.3.2. Viličarji	250.000
1.4. Kontrola kakovosti	

1.4.1.Laboratorijska oprema	200.000
1.5. Tehnološke inštalacije	
1.5.1. Strojne inštalacije	375.000
1.5.2. Elektro inštalacije	250.000
1.6. Avtomatika	
1.6.1.Krmiljenje procesov - vizualizacija	200.000
1.7. Tehnološka infrastruktura	
1.7.1.Priprava tehnološke in sanitarne vode	50.000
1.7.2. KČN	137.500
1.7.3. BČN	32.500
1.7.4. Kompresorska postaja (8 bar)	312.500
SKUPAJ TEHNOLOGIJA	7.282.000

INŠTALACIJE	
1. STROJNE INŠTALACIJE	
1.1.Strojne inštalacije za administrativni, skladiščni, proizvodni in pomožni objekt (brez tehnologije);Ogrevanje,ventilacija,klimatizacija itn.	500.000
2. Elektrotehnične inštalacije	
2.1. Elektroenergetika	325.000
2.2. Avtomatika	100.000
2.3. Telekomunikacije	75.000
2.3.1.Računalniška oprema	425.000
2.3.2.Računalniško telefonska centrala	25.000
2.3.3.Telefonski aparati	10.000
2.3.4.Protipožarni sistem	15.000
2.3.5.Protivlomni sistem	10.000
2.3.6.Video nadzor	12.500
2.3.7.Sistem evidentiranja	15.000
2.4. Participacija TT (20 direktnih linij)	12.500
SKUPAJ INŠTALACIJE	1.525.000
ZAČETNA INVESTICIJA - SKUPAJ	20.596.000 evrov

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Tabela: Izkaz uspeha (Faza proizvodnja) po skupinah izdelkov.

OBD OBJE:	Zač Inv.	2005	2006	2007	2008	2009
PRIHODKI OD PRODAJE						
SKUPAJ PRIHODKI		21113382	23224720	25336058	27447397	29558735
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA		8521812	9352737	10202986	11053235	11903483
SKUPAJ STROŠKI STORITEV-MATERIAL		0	0	0	0	0
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV		0	0	0	0	0
PROIZVODI						
JUPOL 2L						
NETO PRODAJNA CENA		1,6553	1,6553	1,6553	1,6553	1,6553
PRODANA KOLIČINA v kilogramih		100000	110000	120000	130000	140000
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0
PRIHODEK		165525	182078	198630	215183	231735
STROŠKI MATERIALA		58050	63855	69660	75465	81270
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (JUPOL 2L)		0,5805	0,5805	0,5805	0,5805	0,5805
SUROVINE		0,3625	0,3625	0,3625	0,3625	0,3625
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA		0,3625	0,3625	0,3625	0,3625	0,3625
EMBALAŽA (JUPOL 2L)		0,2180	0,2180	0,2180	0,2180	0,2180
EMBALAŽA		0,2180	0,2180	0,2180	0,2180	0,2180
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA		0,2180	0,2180	0,2180	0,2180	0,2180
JUPOL 5L						
NETO PRODAJNA CENA		1,5250	1,5250	1,5250	1,5250	1,5250
PRODANA KOLIČINA v kilogramih		387597	426357	465116	503876	542636
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0
PRIHODEK		591085	650194	709302	768411	827519
STROŠKI MATERIALA		207558	228314	249070	269826	290581
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (JUPOL 5L)		0,5355	0,5355	0,5355	0,5355	0,5355
SUROVINE		0,3625	0,3625	0,3625	0,3625	0,3625
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA		0,3625	0,3625	0,3625	0,3625	0,3625
EMBALAŽA (JUPOL 5L)		0,1730	0,1730	0,1730	0,1730	0,1730
EMBALAŽA		0,1730	0,1730	0,1730	0,1730	0,1730
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA		0,1730	0,1730	0,1730	0,1730	0,1730
JUPOL 10L						
NETO PRODAJNA CENA		1,3955	1,3955	1,3955	1,3955	1,3955
PRODANA KOLIČINA v kilogramih		1451388	1596526	1741665	1886804	2031943

OBDOBJE:	Zač Inv.	2005	2006	2007	2008	2009
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0
PRIHODEK		2025411	2227953	2430494	2633035	2835576
STROŠKI MATERIALA		746739	821413	896087	970761	1045434
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (JUPOL 10L)		0,5145	0,5145	0,5145	0,5145	0,5145
SUROVINE		0,3625	0,3625	0,3625	0,3625	0,3625
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA		0,3625	0,3625	0,3625	0,3625	0,3625
EMBALAŽA (JUPOL 10L)		0,1520	0,1520	0,1520	0,1520	0,1520
EMBALAŽA		0,1520	0,1520	0,1520	0,1520	0,1520
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA		0,1520	0,1520	0,1520	0,1520	0,1520
JUPOL 15L						
NETO PRODAJNA CENA		1,3113	1,3113	1,3113	1,3113	1,3113
PRODANA KOLIČINA v kilogramih		2613198	2874518	3135838	3397158	3658478
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0
PRIHODEK		3426556	3769212	4111868	4454523	4797179
STROŠKI MATERIALA		1266617	1393279	1519941	1646602	1773264
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (JUPOL 15L)		0,4847	0,4847	0,4847	0,4847	0,4847
SUROVINE		0,3625	0,3625	0,3625	0,3625	0,3625
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA		0,3625	0,3625	0,3625	0,3625	0,3625
EMBALAŽA (JUPOL 15L)		0,1222	0,1222	0,1222	0,1222	0,1222
EMBALAŽA		0,1222	0,1222	0,1222	0,1222	0,1222
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA		0,1222	0,1222	0,1222	0,1222	0,1222
JUPOL GOLD 5L						
NETO PRODAJNA CENA		2,6862	2,6862	2,6862	2,6862	2,6862
PRODANA KOLIČINA v kilogramih		314078	345485	376893	408301	439709
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0
PRIHODEK		843675	928043	1012410	1096778	1181145
STROŠKI MATERIALA		394858	434344	473830	513316	552802
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (JUPOL GOLD 5L)		1,2572	1,2572	1,2572	1,2572	1,2572
SUROVINE		1,0555	1,0555	1,0555	1,0555	1,0555
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA		1,0555	1,0555	1,0555	1,0555	1,0555
EMBALAŽA (JUPOL GOLD 5L)		0,2017	0,2017	0,2017	0,2017	0,2017
EMBALAŽA		0,2017	0,2017	0,2017	0,2017	0,2017
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA		0,2017	0,2017	0,2017	0,2017	0,2017
JUPOL GOLD 10L						

OBD OBJE:	Zač Inv.	2005	2006	2007	2008	2009
NETO PRODAJNA CENA		2,4240	2,4240	2,4240	2,4240	2,4240
PRODANA KOLIČINA v kilogramih		775194	852713	930233	1007752	1085271
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0
PRIHODEK		1879070	2066977	2254884	2442791	2630698
STROŠKI MATERIALA		943411	1037752	1132093	1226434	1320775
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (JUPOL GOLD 10L)		1,2170	1,2170	1,2170	1,2170	1,2170
SUROVINE		1,0555	1,0555	1,0555	1,0555	1,0555
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA		1,0555	1,0555	1,0555	1,0555	1,0555
EMBALAŽA (JUPOL GOLD 10L)		0,1615	0,1615	0,1615	0,1615	0,1615
EMBALAŽA		0,1615	0,1615	0,1615	0,1615	0,1615
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA		0,1615	0,1615	0,1615	0,1615	0,1615
JUPOL GOLD 15L						
NETO PRODAJNA CENA		2,2930	2,2930	2,2930	2,2930	2,2930
PRODANA KOLIČINA v kilogramih		1166781	1283459	1400137	1516815	1633493
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0
PRIHODEK		2675428	2942971	3210514	3478057	3745599
STROŠKI MATERIALA		1393836	1533220	1672603	1811987	1951371
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (JUPOL GOLD 15L)		1,1946	1,1946	1,1946	1,1946	1,1946
SUROVINE		1,0555	1,0555	1,0555	1,0555	1,0555
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA		1,0555	1,0555	1,0555	1,0555	1,0555
EMBALAŽA (JUPOL GOLD 15L)		0,1391	0,1391	0,1391	0,1391	0,1391
EMBALAŽA		0,1391	0,1391	0,1391	0,1391	0,1391
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA		0,1391	0,1391	0,1391	0,1391	0,1391
ACRYL EMULZIJA 1KG						
NETO PRODAJNA CENA		4,1137	4,1137	4,1137	4,1137	4,1137
PRODANA KOLIČINA v kilogramih		100000	110000	120000	130000	140000
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0
PRIHODEK		411370	452507	493644	534781	575918
STROŠKI MATERIALA		147920	162712	177504	192296	207088
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (ACRYL EMUL. 1KG)		1,4792	1,4792	1,4792	1,4792	1,4792
SUROVINE		0,9071	0,9071	0,9071	0,9071	0,9071
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA		0,9071	0,9071	0,9071	0,9071	0,9071
EMBALAŽA (ACRYL EMULZIJA 1KG)		0,5721	0,5721	0,5721	0,5721	0,5721
EMBALAŽA		0,5721	0,5721	0,5721	0,5721	0,5721

OBDOBJE:	Zač Inv.	2005	2006	2007	2008	2009
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA		0,5721	0,5721	0,5721	0,5721	0,5721
ACRYL EMULZIJA 5KG						
NETO PRODAJNA CENA		3,1645	3,1645	3,1645	3,1645	3,1645
PRODANA KOLIČINA v kilogramih		388597	427457	466316	505176	544036
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0
PRIHODEK		1229715	1352686	1475658	1598629	1721601
STROŠKI MATERIALA		463324	509656	555989	602321	648654
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (ACRYL EMUL. 5KG)		1,1923	1,1923	1,1923	1,1923	1,1923
SUROVINE		0,9071	0,9071	0,9071	0,9071	0,9071
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA		0,9071	0,9071	0,9071	0,9071	0,9071
EMBALAŽA (ACRYL EMULZIJA 5KG)		0,2852	0,2852	0,2852	0,2852	0,2852
EMBALAŽA		0,2852	0,2852	0,2852	0,2852	0,2852
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA		0,2852	0,2852	0,2852	0,2852	0,2852
ACRYL EMULZIJA 18KG						
NETO PRODAJNA CENA		2,7952	2,7952	2,7952	2,7952	2,7952
PRODANA KOLIČINA v kilogramih		1938984	2132883	2326781	2520680	2714578
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0
PRIHODEK		5419849	5961834	6503819	7045804	7587789
STROŠKI MATERIALA		2073356	2280692	2488027	2695363	2902699
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (ACRYL EMUL. 18KG)		1,0693	1,0693	1,0693	1,0693	1,0693
SUROVINE		0,9071	0,9071	0,9071	0,9071	0,9071
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA		0,9071	0,9071	0,9071	0,9071	0,9071
EMBALAŽA (ACRYL EMULZIJA 18KG)		0,1622	0,1622	0,1622	0,1622	0,1622
EMBALAŽA		0,1622	0,1622	0,1622	0,1622	0,1622
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA		0,1622	0,1622	0,1622	0,1622	0,1622
ACRYL COLOR 0.75L						
NETO PRODAJNA CENA		4,9317	4,9317	4,9317	4,9317	4,9317
PRODANA KOLIČINA v kilogramih		100000	110000	120000	130000	140000
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0
PRIHODEK		493170	542487	591804	641121	690438
STROŠKI MATERIALA		186695	205365	224034	242704	261373
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (ACRYL COL. 0.75L)		1,8670	1,8670	1,8670	1,8670	1,8670
SUROVINE		1,4952	1,4952	1,4952	1,4952	1,4952
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA		1,4952	1,4952	1,4952	1,4952	1,4952

OBDOBJE: Zač Inv.	2005	2006	2007	2008	2009
EMBALAŽA (ACRYL COLOR 0.75L)	0,3718	0,3718	0,3718	0,3718	0,3718
EMBALAŽA	0,3718	0,3718	0,3718	0,3718	0,3718
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA	0,3718	0,3718	0,3718	0,3718	0,3718
ACRYL COLOR 5L					
NETO PRODAJNA CENA	3,8700	3,8700	3,8700	3,8700	3,8700
PRODANA KOLIČINA v kilogramih	144039	158443	172847	187250	201654
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0
PRIHODEK	557430	613173	668916	724659	780402
STROŠKI MATERIALA	242907	267198	291488	315779	340070
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (ACRYL COL. 5L)	1,6864	1,6864	1,6864	1,6864	1,6864
SUROVINE	1,4952	1,4952	1,4952	1,4952	1,4952
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA	1,4952	1,4952	1,4952	1,4952	1,4952
EMBALAŽA (ACRYL COLOR 5L)	0,1912	0,1912	0,1912	0,1912	0,1912
EMBALAŽA	0,1912	0,1912	0,1912	0,1912	0,1912
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA	0,1912	0,1912	0,1912	0,1912	0,1912
ACRYL COLOR 15L					
NETO PRODAJNA CENA	3,6302	3,6302	3,6302	3,6302	3,6302
PRODANA KOLIČINA v kilogramih	520155	572171	624186	676202	728217
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0
PRIHODEK	1888267	2077094	2265920	2454747	2643574
STROŠKI MATERIALA	396540	414938	452660	490381	528103
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0
CENA SUROVIN IN EMBALAŽE (ACRYL COL. 15L)	0,7252	0,7252	0,7252	0,7252	0,7252
SUROVINE	0,5981	0,5981	0,5981	0,5981	0,5981
CENA SUROVIN NA KILOGRAM PROIZVODA	0,5981	0,5981	0,5981	0,5981	0,5981
EMBALAŽA (ACRYL COLOR 15L)	0,1271	0,1271	0,1271	0,1271	0,1271
EMBALAŽA	0,1271	0,1271	0,1271	0,1271	0,1271
CENA EMBALAŽE NA KILOGRAM PROIZVODA	0,1271	0,1271	0,1271	0,1271	0,1271
KOSMATI PRIHODKI IZ POSLOVANJA	12591570	13871983	15133073	16394162	17655251
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI					
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	2110704	2110704	2110704	2110704	2110704
STROŠKI PISARNIŠKEGA MATERIALA	60000	60000	60000	60000	60000
STROŠKI DELOVNE SILE	1540704	1540704	1540704	1540704	1540704
STROŠKI VZDRŽEVANJA DELOVNIH SREDSTEV	300000	300000	300000	300000	300000
ZUNANJE STORITVE	210000,0	210000,0	210000,0	210000,0	210000,0
STORITEV VAROVANJA	75000,0	75000,0	75000,0	75000,0	75000,0
PRAVNO SVETOVANJE	45000,0	45000,0	45000,0	45000,0	45000,0
POSLOVNI PENALI	60000,0	60000,0	60000,0	60000,0	60000,0
STORITEV REVIZIJE	30000,0	30000,0	30000,0	30000,0	30000,0

OBD OBJE:	Zač Inv.	2005	2006	2007	2008	2009
STROŠKI OBRATOVANJA						
SKUPAJ OBRATOVALNI STROŠKI		2580494	2698236	2850003	2992770	3124537
STROŠEK ELEKTRIKE (Kwh= 0.0456 Eur)		264000	264000	264000	264000	264000
STROŠEK PORABE VODE (0.1368 Eur m3)		30000	30000	30000	30000	30000
STROŠEK OGREVANJA (1l kur.olja = 0.21 Eur)		330000	330000	340000	350000	350000
STROŠEK KANALIZACIJE (0.1332 Eur m3)		30000	30000	30000	30000	30000
STROŠEK TELEFON		150000	150000	160000	160000	160000
STROŠKI TRANSPORTA IN REKLAMACIJ		1055669	1161236	1266803	1372370	1477937
STROŠEK ZAVAROVANJ IN TVEGANJ	0,05	600000	625000	650000	675000	700000
STROŠEK POŠTA		20250	18000	18000	18000	18000
STROŠEK ODPADNE VODE		8775	8000	8200	8400	8600
STROŠEK RECIKLAŽE EMBALAŽE		10800	10000	11000	12000	13000
STROŠKI ODPADKOV		13500	12000	12000	13000	13000
OSTALI OBRATOVALNI STROŠKI		67500	60000	60000	60000	60000
STROŠKI PRODAJE						
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE		645000	665000	715000	790000	810000
STROŠEK REKLAME		555000	575000	625000	700000	720000
POTNI STROŠKI		90000	90000	90000	90000	90000
DRUGI STROŠKI						
OSTALI STROŠKI		0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ POSLOVANJA PRED AMORT.						
		7255372	8398043	9457366	10500688	11610011
CELOTNA AMORTIZACIJA						
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST		15990000	15990000			
AMORTIZACIJA		1741338	1741338	1528838	1528838	1475713
POPRAVEK VREDNOSTI		1741338	3482675	4586513	6115350	7378563
NEODPISANA VREDNOST		14248663	12507325	10978488	9449650	7973938
NEPREMIČNINE						
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	7165000	7165000				
AMORTIZACIJA		286600	286600	286600	286600	286600
POPRAVEK VREDNOSTI		286600	573200	859800	1146400	1433000
NEODPISANA VREDNOST	7165000	6878400	6591800	6305200	6018600	5732000
PROIZVODNI OBJEKTI, DELAVNICE						
NABAVNA VREDNOST	4700000	4700000				
AMORTIZACIJA		188000	188000	188000	188000	188000
POPRAVEK VREDNOSTI		188000	376000	564000	752000	940000
NEODPISANA VREDNOST	4700000	4512000	4324000	4136000	3948000	3760000
OBJEKTI DRUŽBENEGA STANDARDA						
NABAVNA VREDNOST	965000	965000				
AMORTIZACIJA		38600	38600	38600	38600	38600
POPRAVEK VREDNOSTI		38600	77200	115800	154400	193000
NEODPISANA VREDNOST	965000	926400	887800	849200	810600	772000
CESTE, KOMUNAL, VODNJE GRADNJE						
NABAVNA VREDNOST	1500000	1500000				
AMORTIZACIJA		60000	60000	60000	60000	60000
POPRAVEK VREDNOSTI		60000	120000	180000	240000	300000
NEODPISANA VREDNOST	1500000	1440000	1380000	1320000	1260000	1200000
OPREMA						
OPREMA PROIZVODNJA						
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	7400000	7400000				
AMORTIZACIJA		1074750	1074750	1074750	1074750	1074750

OBD OBJE:	Zač Inv.	2005	2006	2007	2008	2009
POPRAVEK VREDNOSTI		1074750	2149500	3224250	4299000	5373750
NEODPISANA VREDNOST	7400000	6325250	5250500	4175750	3101000	2026250
PROIZVODNA OPREMA						
NABAVNA VREDNOST	6950000	6950000				
AMORTIZACIJA		1042500	1042500	1042500	1042500	1042500
POPRAVEK VREDNOSTI		1042500	2085000	3127500	4170000	5212500
NEODPISANA VREDNOST	6950000	5907500	4865000	3822500	2780000	1737500
LABORATORIJSKA OPREMA						
NABAVNA VREDNOST	200000	200000				
AMORTIZACIJA		30000	30000	30000	30000	30000
POPRAVEK VREDNOSTI		30000	60000	90000	120000	150000
NEODPISANA VREDNOST	200000	170000	140000	110000	80000	50000
VILIČARJI						
NABAVNA VREDNOST	250000	250000				
AMORTIZACIJA		37500	37500	37500	37500	37500
POPRAVEK VREDNOSTI		37500	75000	112500	150000	187500
NEODPISANA VREDNOST	250000	212500	175000	137500	100000	62500
PISARNIŠKA OPREMA						
NABAVNA VREDNOST	250000	250000				
AMORTIZACIJA		37500	37500	37500	37500	37500
POPRAVEK VREDNOSTI		37500	75000	112500	150000	187500
NEODPISANA VREDNOST	250000	212500	175000	137500	100000	62500
PTT- AVDIO VIZUELNA OPREMA						
NABAVNA VREDNOST	202500	202500				
AMORTIZACIJA		50625	50625	50625	50625	0
POPRAVEK VREDNOSTI		50625	101250	151875	202500	0
NEODPISANA VREDNOST	202500	151875	101250	50625	0	0
KOMUNALNO-VODNO. GOSP. OPRE.						
NABAVNA VREDNOST	375000	375000				
AMORTIZACIJA		53625	53625	53625	53625	53625
POPRAVEK VREDNOSTI		53625	107250	160875	214500	268125
NEODPISANA VREDNOST	375000	321375	267750	214125	160500	106875
OPREMA ZA PROIZ. TOPL. ENERG						
NABAVNA VREDNOST	162500	162500				
AMORTIZACIJA		23238	23238	23238	23238	23238
POPRAVEK VREDNOSTI		23238	46475	69713	92950	116188
NEODPISANA VREDNOST	162500	139263	116025	92788	69550	46313
RAČUNALNIŠKA OPREMA						
NABAVNA VREDNOST	425000	425000				
AMORTIZACIJA		212500	212500	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI		212500	425000	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	425000	212500	0	0	0	0
DROBNI INVENTAR - TELEFONI						
NABAVNA VREDNOST	10000	10000				
AMORTIZACIJA		2500	2500	2500	2500	0
POPRAVEK VREDNOSTI		2500	5000	7500	10000	0
NEODPISANA VREDNOST	10000	7500	5000	2500	0	0
DOBIČEK IZ POSLOVANJA PO AMORTIZACIJI		5514034	6656706	7928528	8971851	10134298
CELOTNI DOBIČEK ALI IZGUBA		5514034	6656706	7928528	8971851	10134298

OSNOVA ZA PLAČILO DAVKA		5514034	6656706	7928528	8971851	10134298
DAVEK IZ DOBIČKA	0,35	1929912	2329847	2774985	3140148	3547004
ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA		3584122	4326859	5153543	5831703	6587294

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Tabela: Izračun Neto sedanje vrednosti denarnih tokov (Faza proizvodnja).

(I.) ZACETNA INVESTICIJA		-1	2005	2006	2007	2008	2009
ZACETNE ZALOGE		750.000					
Začetna investicija		21.346.000					
(II.) OPERATIVNI FINANČNI TOKOVI							
PRODAJNA KOLIČINA PO IZDELKIH			10000000	11000000	12000000	13000000	14000000
JUPOL 2L			100000	110000	120000	130000	140000
JUPOL 5L			387597	426357	465116	503876	542636
JUPOL 10L			1451388	1596526	1741665	1886804	2031943
JUPOL 15L			2613198	2874518	3135838	3397158	3658478
JUPOL GOLD 5L			314078	345485	376893	408301	439709
JUPOL GOLD 10L			775194	852713	930233	1007752	1085271
JUPOL GOLD 15L			1166781	1283459	1400137	1516815	1633493
AKRIL EMULZIJA 1KG			100000	110000	120000	130000	140000
AKRIL EMULZIJA 5KG			388597	427457	466316	505176	544036
AKRIL EMULZIJA 18KG			1938984	2132883	2326781	2520680	2714578
ACRYL COLOR 0.75L			100000	110000	120000	130000	140000
ACRYL COLOR 5L			144039	158443	172847	187250	201654
ACRYL COLOR 15L			520155	572171	624186	676202	728217
DENARNI TOK IZ POSLOVANJA		CENA V EVR.					
JUPOL 2L		1,6553	165530	182083	198636	215189	231742
JUPOL 5L		1,5255	591279	650407	709535	768663	827791
JUPOL 10L		1,3957	2025702	2228272	2430842	2633412	2835982
JUPOL 15L		1,3113	3426687	3769356	4112024	4454693	4797362
JUPOL GOLD 5L		2,6863	843706	928077	1012448	1096818	1181189
JUPOL GOLD 10L		2,4242	1879225	2067147	2255070	2442992	2630915
JUPOL GOLD 15L		2,2932	2675661	2943228	3210794	3478360	3745926
AKRIL EMULZIJA 1KG		4,1139	411390	452529	493668	534807	575946
AKRIL EMULZIJA 5KG		3,1646	1229754	1352729	1475704	1598680	1721655
AKRIL EMULZIJA 18KG		2,7954	5420237	5962261	6504285	7046308	7588332
ACRYL COLOR 0.75L		4,9318	493180	542498	591816	641134	690452
ACRYL COLOR 5L		3,8701	557444	613189	668933	724678	780422
ACRYL COLOR 15L		3,6303	1888319	2077151	2265983	2454814	2643646
SKUPNI DENARNI TOK IZ POSLOVANJA			21608115	23768926	25929738	28090549	30251361
STROŠKI IZ POSLOVANJA							
MATERIALNI STROŠKI - SUROVINE		CENA V EVR.					
JUPOL 2L		0,36260	36260	39886	43512	47138	50764
JUPOL 5L		0,36260	140543	154597	168651	182705	196760
JUPOL 10L		0,36260	526273	578900	631528	684155	736782
JUPOL 15L		0,36260	947546	1042300	1137055	1231809	1326564
JUPOL GOLD 5L		1,05570	331572	364729	397886	431043	464200
JUPOL GOLD 10L		1,05570	818372	900209	982047	1063884	1145721
JUPOL GOLD 15L		1,05570	1231770	1354947	1478124	1601301	1724479
AKRIL EMULZIJA 1KG		0,90690	90690	99759	108828	117897	126966
AKRIL EMULZIJA 5KG		0,90690	352419	387660	422902	458144	493386
AKRIL EMULZIJA 18KG		0,90690	1758465	1934312	2110158	2286005	2461851
ACRYL COLOR 0.75L		1,49550	149550	164505	179460	194415	209370
ACRYL COLOR 5L		1,49550	215410	236951	258492	280033	301574
ACRYL COLOR 15L		1,49550	777892	855681	933470	1011259	1089049
STROŠEK SUROVIN - SKUPAJ			7376761	8114437	8852113	9589789	10327465
MATERIALNI STROŠKI - EMBALAŽA							
JUPOL 2L		0,21790	21790	23969	26148	28327	30506
JUPOL 5L		0,17310	67093	73802	80512	87221	93930
JUPOL 10L		0,15210	220756	242832	264907	286983	309058
JUPOL 15L		0,12230	319594	351554	383513	415472	447432
JUPOL GOLD 5L		0,20190	63412	69753	76095	82436	88777
JUPOL GOLD 10L		0,40380	313023	344326	375628	406930	438233
JUPOL GOLD 15L		0,13910	162299	178529	194759	210989	227219
AKRIL EMULZIJA 1KG		0,57210	57210	62931	68652	74373	80094

-1	2005	2006	2007	2008	2009
AKRIL EMULZIJA 5KG 0,28530	110867	121953	133040	144127	155213
AKRIL EMULZIJA 18KG 0,16240	314891	346380	377869	409358	440848
ACRYL COLOR 0.75L 0,37190	37190	40909	44628	48347	52066
ACRYL COLOR 5L 0,19140	27569	30326	33083	35840	38597
ACRYL COLOR 15L 0,12710	66112	72723	79334	85945	92556
STROŠEK EMBALAŽE - SKUPAJ	1781806	1959987	2138168	2316348	2494529
STROŠEK SUROVIN IN EMBALAŽE	9158567	10074424	10990281	11906138	12821994
OSTALI OPERATIVNI STROŠKI					
STALNI STROŠKI					
STROŠKI PISARNIŠKEGA MATERIALA	60000	60000	60000	60000	60000
STROŠKI DELOVNE SILE	1540704	1540704	1540704	1540704	1540704
STROŠKI VZDRŽEVANJA DELOVNIH SREDSTEV	300000	300000	300000	300000	300000
STORITEV VAROVANJA	75000	75000	75000	75000	75000
PRAVNO SVETOVANJE	45000	45000	45000	45000	45000
POSLOVNI PENALI	60000	60000	60000	60000	60000
STORITEV REVIZIJE	30000	30000	30000	30000	30000
STROŠEK REKLAME	555000	575000	625000	700000	720000
POTNI STROŠKI	90000	90000	90000	90000	90000
SKUPAJ STALNI STROŠKI	2755704	2775704	2825704	2900704	2920704
OBRATOVALNI-SPREMENLJIVI STROŠKI					
STROŠEK ELEKTRIKE (Kwh= 0.0456 Eur)	264000	264000	264000	264000	264000
STROŠEK PORABE VODE (0.1368 Eur m3)	30000	30000	30000	30000	30000
STROŠEK OGREVANJA (1l kur.olja = 0.21 Eur)	330000	330000	340000	350000	350000
STROŠEK KANALIZACIJE (0.1332 Eur m3)	30000	30000	30000	30000	30000
STROŠKI TRANSPORTA IN REKLAMACIJ	943385	1032388	1126242	1220095	1313949
STROŠEK TELEFON	150000	150000	160000	160000	160000
STROŠEK ZAVAROVANJ IN TVEGANJ	600000	625000	650000	675000	700000
STROŠEK POŠTA	20250	18000	18000	18000	18000
STROŠEK ODPADNE VODE	8775	8000	8200	8400	8600
STROŠEK RECIKLAŽE EMBALAŽE	10800	10000	11000	12000	13000
STROŠKI ODPADKOV	13500	12000	12000	13000	13000
SKUPAJ OBRATOVALNI STROŠKI	2400710	2509388	2649442	2780495	2900549
OSTALI STROŠKI	0	0	0	0	0
SKUPAJ OPERATIVNI STROŠKI	5156414	5285092	5475146	5681199	5821253
SKUPAJ - CELOTNI STROŠKI IZ POSLOVANJA	14314982	15359516	16465427	17587337	18643247
EBITDA/DOBIČEK PRED OBR., DAVKI, AMORTI.	7293133	8409410	9464311	10503212	11608114
DAVEK 0,350	2552597	2943293	3312509	3676124	4062840
NOPAT/OPERATIVNI DOBIČEK PO DAVKU	4740536	5466116	6151802	6827088	7545274
AMORTIZACIJA OSNOVNIH SREDSTEV					
AMORTIZACIJA NEPREMIČNIN	286600	286600	286000	286600	286600
AMORTIZACIJA PROIZVODNE OPREME	1074750	1074750	1074750	1074750	1074750
AMORTIZACIJA PISARNIŠKE OPREME	37500	37500	37500	37500	37500
AMORTIZACIJA PTT-AVDIOVIZUELNE OPREME	50625	50625	50625	50625	0
AMORTIZACIJA KOM. VODNO GOSPODARSKE OPREME	53625	53625	53625	53625	53625
AMORTIZACIJA OPREME ZA PROIZ. TOPL. ENERGIJE	23238	23238	23238	23238	23238
AMORTIZACIJA RAČUNALNIŠKE OPREME	212500	212500	0	0	0
AMORTIZACIJA DROBNEGA INVENTARJA	2500	2500	2500	2500	0
AMORTIZACIJA SKUPAJ	1741338	1741338	1528238	1528838	1475713
ZNIŽANJE DAVKA ZARADI AMORTIZACIJE	609468	609468	534883	535093	516499
(III.) KONČNO LETO					
DELOVNI KAPITAL					750000
SKUPNI OPERATIVNI DOBIČEK	5350005	6075585	6686685	7362181	8811773
NETO DENARNI TOK -21.346.000	5350005	6075585	6686685	7362181	8811773
SEDANJA VREDNOST DENARNIH TOKOV -21.346.000	4652178	4594015	4396604	4209351	4381009
NETO SEDANJA VREDNOST 887156		WACC	0,15		
NOTRANJA STOPNJA DONOSNOSTI 16,60					
MIRR 16					

NETO SEDANJA VREDNOST	WACC(%)
4062477	10
3373207	11
2712495	12
2078841	13
1470835	14
887156	15
326565	16
0	16,667
-212104	17
-730000	18
-1227991	19
-1707209	20

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Tabela: Izračun plače za področje Ruske federacije.

PODJETJE	brutto € na račun	%	4.000,00	A	A	vsota RR
	penzijski fond	28,0	1.120,00	B	$A \cdot 0,28$	
	socialni fond	5,4	216,00	C	$A \cdot 0,054$	
	medicinski fond	3,6	144,00	D	$A \cdot 0,036$	
	delovni fond	1,5	60,00	E	$A \cdot 0,015$	
	vse skupaj	38,5	1.540,00	F	$B+C+D+E$	fondi
	nakazano delavcu	100,0	2.460,00	G	$A - F$	
DELAVEC	penzijski fond	1,0	24,60	K	$G \cdot 0,01$	
	upravna plača		2.435,40	L	$G - K$	
	- dohodnina	13,0	316,60	M	$L \cdot 0,13$	dohodnina
	netto plačilo		2.118,80	N	$L - M$	mesečna plača netto
	dajatve, davki delavca		341,20	O	$K + M$	
	vsota vseh davkov		1.881,20	P	$F + O$	vse dajatve, davki

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Tabela: Uporabljene amortizacijske skupine za finančne izračune (Faza proizvodnja).

	max. dovoljena stopnja	uporablja Jub Moskva
Zemljišča	0	0
Lope -nadstrešnice, montažni objekti	5	4
Objekti družbenega standarda	5	4
Proizvodni objekti, delavnice	5	4
Ceste, objekti komunalnih in vodnih gradenj	5	4
Objekti za proizvodjanje in prenos toplotne energije	5	4
Proizvodna oprema	25	15
Oprema za druge dejavnosti s področja industrije, oprema delavnic...	25	15
Laboratorijska oprema	25	15
Prevozna sredstva - viličarji	25	15
Pisarniška oprema	25	15
PTT in avdio - video oprema	25	25
Osebna vozila	12,5	12,5
Oprema družbenega standarda	25	15
Komunalna in vodnogospodarska oprema	25	14,3
Oprema za proizvodnjotoplotne energije	25	14,3
Računlniška oprema	50	50
Računalniška oprema - softwear	20	20
Drobni inventar	25	15
Drobni inventar - telefoni	25	25
Neopredmetena dolgoročna sredstva	20	20

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Tabela: Struktura prodaje barv po izdelkih in količini v letu 2005 (Faza proizvodnje).

Izdelčna skupina / izdelek	EMB ²⁹		STRUKTURA PRODAJE BARV		
			v kg	ponder v %	prodaja v kg
	kol.	ME	10000000		
1. OSNOVNI PREMAZI					
AKRIL EMULZIJA	1	kg	0,01000	1,0000	100.000
akrilni osnovni premaz in plastifikator	5	kg	0,03886	3,8860	388.597
	18	kg	0,19390	19,3898	1.938.984
2. NOTRANJE BARVE					
JUPOL	2	l	0,01000	1,0000	100.000
bela notranja barva bel 1001	5	l	0,03876	3,8760	387.597
bel 1001	10	l	0,14514	14,5139	1.451.388
bel 1001	15	l	0,26132	26,1320	2.613.198
JUPOL GOLD					
visoko kvalitetna notranja barva	5	l	0,03141	3,1408	314.078
	10	l	0,07752	7,7519	775.194
	15	l	0,11668	11,6678	1.166.781
3. FASADNE BARVE					
ACRYLCOLOR beli	0,75	l	0,01000	1,0000	100.000
akrilna fasadna barva	5	l	0,01440	1,4404	144.039
	15	l	0,05202	5,2016	520.155
SKUPAJ				100,0	10.000.000

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

Tabela: Letna prodaja izdelkov od 2005 do 2009 (Faza proizvodnje)

Izdelčna skupina / izdelek	EMB		LETNA PRODAJA IZDELKOV				
			2005	2006	2007	2008	2009
	teža v kg		10000000	11000000	12000000	13000000	14000000
	kol.	ME					
1. OSNOVNI PREMAZI							
AKRIL EMULZIJA	1	kg	100000,0	110000,0	120000,0	130000,0	140000,0
akrilni osnovni premaz in plastifikator	5	kg	388596,9	427456,6	466316,3	505176,0	544035,7
	18	kg	1938984,5	2132882,9	2326781,4	2520679,8	2714578,3
2. NOTRANJE BARVE							
JUPOL	2	l	100000,0	110000,0	120000,0	130000,0	140000,0
bela notranja barva bel 1001	5	l	387596,9	426356,6	465116,3	503876,0	542635,7
bel 1001	10	l	1451387,6	1596526,4	1741665,1	1886803,9	2031942,6
bel 1001	15	l	2613198,3	2874518,1	3135838,0	3397157,8	3658477,6
JUPOL GOLD							
visoko kvalitetna notranja barva	5	l	314077,5	345485,3	376893,0	408300,8	439708,5
	10	l	775193,8	852713,2	930232,6	1007751,9	1085271,3
	15	l	1166780,7	1283458,8	1400136,8	1516814,9	1633493,0
3. FASADNE BARVE							
ACRYLCOLOR beli	0,75	l	100000,0	110000,0	120000,0	130000,0	140000,0
akrilna fasadna barva	5	l	144038,8	158442,6	172846,5	187250,4	201654,3
	15	l	520155,0	572170,5	624186,0	676201,6	728217,1

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.

²⁹ EMB.-embalaža; kol.-količina; ME-merska enota. Za razumevanje besedila glej uporabljeno izrazoslovje.

Tabela: Organigram proizvodnega podjetja z zaposlenimi in plačilnimi razredi v evrih.

STROŠEK DELA/BRUTO PLAČE	število	mesec (neto)	mesec (bruto)	2005	2006	2007	2008	2009
GENERALNI DIREKTOR PODJETJA								
POSLOVNI SEKRETAR	1	2550	4845	58140	58140	58140	58140	58140
ČISTILKA	1	1250	2375	28500	28500	28500	28500	28500
KOMERCIALNI DIREKTOR	1	4525	8597	103170	103170	103170	103170	103170
VODJA TIS	1	3950	7505	90060	90060	90060	90060	90060
KOMERCIALNO TEHNIČNI PREDSTAVNIK	1	2812	5343	64125	64125	64125	64125	64125
INŠTRUKTOR - DEMONSTRATOR	1	1925	3657	43890	43890	43890	43890	43890
VODJA KOMERCIALE	1	3950	7505	90060	90060	90060	90060	90060
TERENSKI KOMERCIALIST	4	2550	4845	58140	58140	58140	58140	58140
NABAVNI REFERENT	1	2550	4845	58140	58140	58140	58140	58140
VODJA SGI	1	2200	4180	50160	50160	50160	50160	50160
SKLADIŠČNIK	2	1537	2921	35055	35055	35055	35055	35055
VILIČARIST	2	1537	2921	35055	35055	35055	35055	35055
VODJA PROIZVODNJE	1	4525	8597	103170	103170	103170	103170	103170
OBRATOVODJA	1	2812	5343	64125	64125	64125	64125	64125
IZMENOVODJA	2	2200	4180	50160	50160	50160	50160	50160
IZDELOVALEC	4	1712	3253	39045	39045	39045	39045	39045
OPERATER	2	1712	3253	39045	39045	39045	39045	39045
PAKOVALEC	4	1250	2375	28500	28500	28500	28500	28500
VODJA OPD	1	2200	4180	50160	50160	50160	50160	50160
PRIPRAVLJALEC SUROVIN	1	1250	2375	28500	28500	28500	28500	28500
VODJA KONTROLE	1	3687	7006	84075	84075	84075	84075	84075
KONTROLOR	2	1925	3657	43890	43890	43890	43890	43890
VZDRŽEVALEC	1	2200	4180	50160	50160	50160	50160	50160
DIREKTOR FINANC IN RAČUNOVODSTVA	1	4525	8597	103170	103170	103170	103170	103170
RAČUNOVODJA	1	2550	4845	58140	58140	58140	58140	58140
inženir IT	1	3687	7006	84075	84075	84075	84075	84075
Strošek v evrih	40	Skup.	128392	1540710	1540710	1540710	1540710	1540710

Vir: Interni podatki podjetja Jub d.d.