

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZISKAVA MOŽNOSTI VSTOPA ISKRE PRINS D.D. NA TRG
RUSKE FEDERACIJE**

Ljubljana, maj 2005

ALEKSANDRA GOJKOVIČ

IZJAVA

Študentka Aleksandra Gojkovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 31.5.2005

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA	2
2.1	Predstavitev projekta Iskra Moskva	5
2.2	Predstavitev podjetja Iskra Prins d.d.	7
3	MEDNARODNA TRŽENJSKA RAZISKAVA	9
4	ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA	9
4.1	Širše zunanje okolje podjetja.....	10
4.1.1	Demografsko-fizično okolje.....	11
4.1.2	Sociokulturno okolje	11
4.1.3	Politično okolje	12
4.1.4	Ekonomsko okolje.....	13
4.1.4.1	<i>Gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Rusijo</i>	14
4.1.5	Dostopnost trga	15
4.2	Analiza okolja delovanja podjetja	16
4.2.1	Značilnosti ruskega trga	17
4.2.1.1	<i>Industrija v Rusiji</i>	18
4.2.1.2	<i>Inženiring</i>	18
4.2.1.3	<i>Električna oprema</i>	20
4.2.1.3.1	<i>Dinamika menjave električne opreme v Rusiji</i>	21
4.2.1.3.2	<i>Menjava električne opreme med Slovenijo in Rusko federacijo</i>	21
4.3	Segmentacija ruskega trga.....	22
4.3.1	Privlačnost regij kot potencialnih segmentov	23
4.3.1.1	<i>Sverdlovska oblast</i>	23
4.3.1.2	<i>Nižnegorodska oblast</i>	23
4.3.1.3	<i>Novosibirska oblast</i>	24
4.3.1.4	<i>Tjumenska oblast</i>	24
5	ODLOČITEV O NAČINU VSTOPA	25
6	OBLIKOVANJE TRŽENJSKEGA SPLETA	28
6.1	Izdelek/storitev	29
6.2	Cena.....	30
6.2.1	Pozicioniranje.....	30
6.3	Prodajne poti	31
6.4	Tržno komuniciranje	32
7	RAZVOJ CELOVITE POSLOVNE STRATEGIJE ISKRE PRINS, D.D. NA RUSKEM TRGU	33
7.1	Možne strategije podjetja	33
8	SKLEP	35
	LITERATURA	37
	VIRI	38
	PRILOGE	

1 UVOD

Širitev na tuje trge daje podjetjem možnost povečanja dobičkonosnosti v obsegu, ki bi ga težko dosegli zgolj s poslovanjem na domačem trgu. Če jo podjetje želi doseči, mora svojo ponudbo prilagoditi raznovrstnim pogojem. Tuji trgi se med seboj razlikujejo po številnih dejavnikih, ki lahko povečajo ali zmanjšajo stroške poslovanja podjetja (Hill, 2005, str. 381). V primerjavi z domačim trgom so podjetja kljub napredku telekomunikacij in informacijske tehnologije bistveno manj seznanjena z dogajanjem na mednarodnih trgih, zato je za podjetja pomembno dobro poznavanje trgov, na katera želijo vstopiti. Podjetja ne morejo uspešno poslovati, če ne poznajo in ne razumejo okolja, v katerem poslujejo (Jaklič, 1999, str. 1). Poslovanje na tujih trgih zahteva tudi stalno učenje in spreminjanje ali dopolnjevanje oblik sodelovanja zato, da morebitne prednosti izvoza oz. investiranja na tujih trgih po določenem času ne usahnejo.

Rusija je izredno specifičen in v mnogih pogledih težaven in tvegan trg, po drugi strani pa zelo perspektiven, zato je za slovenske izvoznike tudi zelo zanimiv. Številno rusko prebivalstvo z naraščajočo kupno močjo predstavlja velik potencial, zastarela oprema podjetij pa ponuja številne priložnosti.

Iskra Prins se je odločila za vstop na ruski trg skupaj z izdelki drugih podjetij iz skupine Iskra, ki imajo dopolnjujoč se nabor proizvodov. Pri tem naj bi podjetje Iskra Prins izvajalo vlogo celostnega ponudnika na področju elektrotehničnega blaga. Tako naj bi združilo ponudbo izdelkov nizkonapetostne stikalne tehnike, inštalacijske opreme in materiala, elementov in sestavnih delov ter oblikovalo celovite rešitve glede na posamezen projekt, ki bi jih nadgradilo z opravljanjem storitev inženiringa, servisiranja, montaže, vgradnje in vzdrževanja vseh izdelkov iz prodajnega asortimenta.

Ker gre za obsežen in zahteven trg, predstavlja vstop za podjetje velik izziv. Zato mora biti podjetje pri vstopu nanj zelo previdno. Tako je osrednji namen in cilj mojega diplomskega dela povečati poznavanje ruskega trga, analizirati poslovno okolje Ruske federacije, predvsem pa proučiti značilnosti okolja delovanja podjetja Iskra Prins, razviti ekonomske argumente, ki jih bo podjetje lahko uporabilo za začetek poslovanja na ruskem trgu ter podati možnosti za kasnejšo nadgradnjo izvoza. Tako bom v prvem delu analizirala potencial ruskega trga, rast, dostopnost in omejitve trga, opredelila porabnike in konkurenco, v drugem delu pa bom predlagala strategijo vstopa, sestavine trženjskega spleta ter strateško usmerjenost podjetja.

Ker gre za dokaj pozno odločitev podjetja za vstop na ruski trg, želim v diplomskem delu ugotoviti, ali je trg Ruske federacije že zasičen ter posledično, kakšne možnosti ima podjetje Iskra Prins za uspešno poslovanje na tem trgu. *Diplomsko delo temelji na hipotezi, da ruski trg še vedno ponuja podjetjem priložnosti za vstop in da je podjetje Iskra Prins ob zadostnem poznavanju trga in oblikovanju ter izvajanju ustrezne strategije nastopa na tem trgu lahko uspešno.*

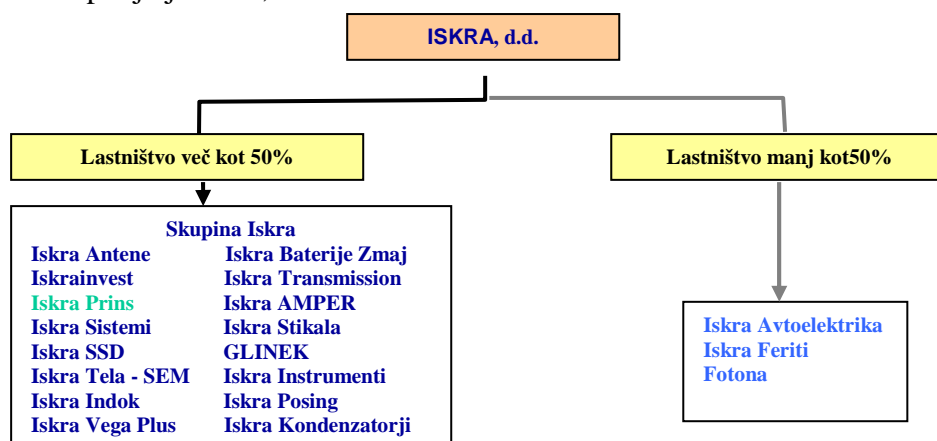
Zaradi stroškovnih in časovnih omejitev ter vprašanja zanesljivosti pridobljenih rezultatov temelji moje diplomsko delo na skrbni analizi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj, ki sem jih zbirala v domači in svetovni literaturi, statističnih publikacijah, specializiranih revijah, dnevnikih časopisih in svetovnem spletu. Pomemben vir informacij predstavljajo tudi interni podatki podjetja Iskra Prins.

Diplomsko delo začnem s predstavitvijo podjetja Iskra, njegove strukture, poslovnega uspeha in področij delovanja. Sledi predstavitev projekta Iskra Moskva, kjer opredelim vlogo podjetja Iskra Prins in sestavo celovite ponudbe na ruskem trgu, in predstavitev podjetja Iskra Prins, njegovih področij delovanja, poslanstva in vizije. Nadaljujem z analizo poslovnega okolja, ki je prvi pogoj za izbiro primerne strategije za vstop na izbrani trg in podlaga za trženjske odločitve ter skozi katero lahko podjetje ugotovi potencialne možnosti in nevarnosti za svoj uspeh. Pri tem sem kot izhodišče za analizo širšega zunanjega okolja uporabila t.i. analizo PEST (analizo političnega, ekonomskega, sociološkega in tehnološkega okolja). Iz tega sledi analiza ožjega okolja podjetja, kar je povezano z analizo panoge, v kateri podjetje deluje, njene privlačnosti ter prodajnega trga, opredelitvijo glavnih potencialnih tržnih segmentov, njihove velikosti in potreb.

Ob upoštevanju ugotovitev iz predhodnih analiz sledi odločitev za strategijo vstopa. Pri tem moramo upoštevati, da ni idealne vstopne strategije in da na isti trg lahko podjetja vstopajo na različne načine in z različnimi oblikami poslovanja. V šestem poglavju se posvetim sestavinam trženjskega spleta, s katerim bo podjetje nastopilo na ruskem trgu. Strateška usmerjenost lahko pripomore k oblikovanju konkurenčnih prednosti (Dahringer, Leihs, Muehlbacher, 1999, str. 319-365). Možnosti strateške usmerjenosti in mnenje o najprimernejši pa podam v sedmem poglavju. Temu sledijo sklepne misli.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA

Slika 1: Sestava podjetja Iskra, d.d.



Vir: Kunšek, 2004, str. 3.

Iskra, d.d. je matično podjetje skupine Iskra z zasebnim lastniškim kapitalom ter tako večinski lastnik šestnajstih izvozno usmerjenih proizvodnih podjetij, ki spadajo v elektro in elektronski

koncern Iskra. Poleg tega ima deleže v lastništvu treh sestavljenih podjetij: Iskra Avtoelektrika in Iskra Feriti in Fotona (Kunšek, 2004, str. 3). Podjetje Iskra, d.d. je v letu 2003 doseglo čisti dobiček v višini 288,9 milijonov SIT, ki je bil za 26,5 odstotkov višji kot v preteklem letu. Čisti prihodki iz prodaje so v letu 2003 znašali 318,3 mio SIT in so bili v primerjavi s predhodnim letom višji za 11 odstotkov.

Tabela 1: Ključni dosežki podjetja Iskra, d.d. v letih 2002 in 2003

KLJUČNI DOSEŽKI v 1000 SIT	Leto 2002	Leto 2003	Indeks 03/02
Čisti prihodki iz prodaje	287.254	318.295	111
Čisti dobiček	228.484	288.938	126
Naložbe v osnovna sredstva	412.166	291.537	71
Stanje opredmetenih osnovnih sredstev	541.789	1.757.975	324
Stanje dolgoročnih finančnih naložb	13.867.468	12.535.313	90
Kapital	13.382.287	13.804.043	103
Čista dobičkonosnost kapitala, v %	1,7	2,1	124
Čisti dobiček na delnico, v SIT	34,09	42,69	125
Knjigovodska vrednost delnice, v SIT	1.996,90	2.039,60	102

Viri: Iskra, d.d., Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003, 2004, str. 5; Banka Slovenije, 2005.

Čisti dobiček Skupine Iskra je v letu 2003 znašal 10,0 mio SIT in je tako znašal le 5 odstotkov čistega dobička predhodnega leta. Čisti prihodki iz prodaje so znašali 16.890,7 mio SIT in se v primerjavi s predhodnim letom niso bistveno spremenili (glej Tab 1.2, v Prilogi 1). Povprečno število zaposlenih v družbah skupine, ki tvorijo jedro koncerna, je bilo v letu 2003 1.437 delavcev, povprečna stopnja izobrazbe pa 4,16 (glej Tab. 1.1, v Prilogi 1). Celotni kapital Iskre, d.d. je v letu 2003 znašal 13.804,0 mio SIT, skupine Iskra pa 15.152,0 mio SIT (Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003, 2004, str. 2-8).

Tabela 2. Ključni dosežki skupine Iskra v letih 2002 in 2003

KLJUČNI DOSEŽKI v 1000 SIT	Leto 2002	Leto 2003	Indeks 03/02
Čisti prihodki iz prodaje	16.814.007	16.890.706	100
Čisti dobiček	208.254	10.049	5
Stanje opredmetenih osnovnih sredstev	9.442.836	10.516.051	111
Stanje dolgoročnih finančnih naložb	2.947.253	3.039.173	103
Kapital	15.427.900	15.152.032	98
Čista dobičkonosnost kapitala, v %	1,4	0,1	7

Viri: Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003, 2004, str. 5; Banka Slovenije, 2005.

Strateški razvoj podjetja Iskra, d.d. je usmerjen v nenehne izboljšave in rast, ne samo v smislu nenehne proizvodnje, tehnoloških in organizacijskih sprememb, temveč tudi v smislu številnih novih izdelkov, s katerimi širijo in bogatijo proizvodno linijo. Od ustanovitve pred skoraj šestimi desetletji pa do danes poskuša podjetje zadovoljevati zahteve kupcev, išče nove, kupcem in okolju prijazne tehnološke rešitve, zagotavlja zanesljivost. Blagovna znamka je bila, in to v podjetju želijo tudi ohraniti, sinonim kakovosti in visokega nivoja tehnoloških dosežkov. Podjetje je uspešno tudi pri svoji izvozno usmerjeni politiki ter tako dosega

svetovno razpoznavnost in ugled blagovne znamke (Iskra, d.d., Katalog izdelkov, 2004, str. 3-4).

Svojim kupcem nudi širok spekter izdelkov, ki ga nenehno dopolnjuje. Zagotavlja celovite sistemske rešitve in izdelke na področjih telekomunikacije, avtomatizacije, naprav, komponent, trgovine in drugih storitev (glej Tab. 1.2, v Prilogi 1) (Iskra, d.d., 2004). Konkurenčne prednosti vidi podjetje v kreativnih izdelkih in inovacijah, ki jih omogočajo raziskave in razvoj znotraj podjetja, v konkurenčnih stroških oblikovanja in proizvodnje, v zanesljivosti in trajnosti, v dolgoročni podpori na uveljavljenih trgih in v fleksibilnosti tržnih niš.

V podjetju se zavedajo, da napredek in razvoj temeljita na znanju in da gre za nenehen proces, zato velik pomen pripisujejo zaposlenim v podjetju. Zaposlujejo ljudi z raznolikim specializiranim znanjem ter tako zagotavljajo poleg visoke kakovosti in visokega tehnološkega izpopolnjevanja vseh izdelkov tudi sodoben pristop. To jih uvršča na vrh v globalni konkurenci na področju elektronike in elektrotehnike. Številne nove izdelke so razvili v sodelovanju z Univerzama v Ljubljani in Mariboru ter z Inštitutom Jožef Štefan. Večina Iskrinih podjetij deluje v skladu z ISO 9000 standardi kakovosti, ki jih letno potrjujejo z ustreznimi certifikati. Sistemi kakovosti so vpeljeni na vseh ravneh, od proizvodnje do prodaje in poprodajnih storitev. Prednost dajejo doseganju zadovoljstva kupcev in doseganju njihovih pričakovanj (Iskra, d.d., Katalog izdelkov, 2004, str. 8).

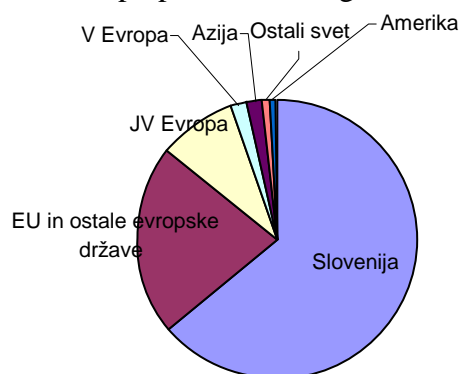
Podjetju so izredno pomembni tuji trgi. Blagovna znamka Iskra je danes navzoča na vseh celinah in povsod pomeni simbol za tehnološko sodobne in do okolja prijazne izdelke in storitve elektro in elektronske industrije. V letu 2003 je bil v skupini Iskra dosežen največji delež prodaje na tujem trgu v državah članicah Evropske unije in sicer 60,7%, sledi mu JV Evropa s 24,4 odstotnim deležem prodaje na tujih trgih (Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003, 2004, str. 6). V prihodnje nameravajo povečati izvoz v Rusijo, Azijo, ZDA in Južno Ameriko (Iskra, d.d., Katalog izdelkov, 2004, str. 7).

Tabela 3: Struktura prodaje skupine Iskra po posameznih trgih v letu 2003

TRG	Čisti prihodki (mio SIT)	Delež (%)
Slovenija	10.791,5	63,9
JV Evropa	1.483,7	8,8
V Evropa	365,6	2,2
EU in ostale evropske države	3.703,0	21,9
Azija	252,3	1,5
Amerika	121,3	0,7
Ostali svet	173,3	1,0
SKUPAJ	16.890,7	100,0

Vir: Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003, 2004, str. 6.

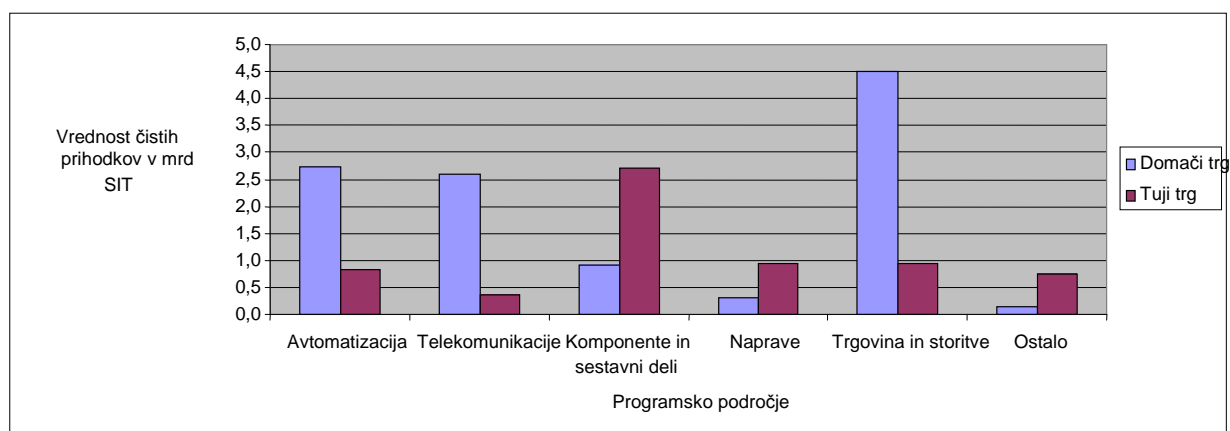
Slika 2: Delež prodaje skupine Iskra po posameznih trgih v letu 2003



Vir: Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003, 2004, str. 6.

V letu 2002 so družbe iz posameznih programskih področij dosegle največje čiste prihodke iz prodaje komponent in sestavnih delov na tujih trgih in sicer v višini 2.700 mio SIT, kar je znašalo 74,7% celotnih čistih prihodkov od prodaje. Največji delež prodaje na tujih trgih je podjetje doseglo pri prodaji naprav in sicer 76,2%, vendar je pri tem ustvarilo le 941,9 mio SIT čistih prihodkov od prodaje (glej Tab. 1.3, v prilogi 1) (Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003, 2004, str. 7).

Slika 3: Čisti prihodki skupine Iskra po posameznih programskih področjih na domačem in tujih trgih v letu 2002



Vir: Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003, 2004, str. 7.

2.1 Predstavitev projekta Iskra Moskva

Podjetje Iskra Prins se je v letu 2003 odločilo za vstop na ruski trg v vlogi celostnega ponudnika dopolnjujočega se nabora proizvodov podjetij iz skupine Iskra. Na ruski trg namerava na področju elektrotehničnega blaga in storitev združiti ponudbo proizvodov nizkonapetostne stikalne tehnike, inštalacijske opreme in materiala, elementov in sestavnih delov ter tako izdelati in dobavljati celovite rešitve glede na posamezne projekte. Tako bo podjetje opravljalo vlogo posrednika za izdelke izbranih podjetij iz skupine Iskra. Celovita ponudba pa bo vključevala tudi opravljanje inženiringa, servisiranja, montaže, vgradnje in

vzdrževanja vseh izdelkov iz prodajnega asortimenta, ki jih bo izvajalo podjetje Iskra Prins. Tako bo podjetje na izdelke vezalo še podporne storitve, ki bodo del celovite ponudbe.

Tabela 4: Ponudba skupine Iskra na ruskem trgu

Podjetje	Ponudba
Iskra Stikala d.d.	niskonapetostna stikalna tehnika, kontaktorji, motorska zaščitna stikala, stikala na diferenčni tok, inštalacijski kontaktorji, inštalacijski odklopniki, bremenska stikala, odmična stikala, niskonapetostni odklopniki in storitve izvedbenega inženiringa za niskonapetostno stikalno tehniko
Iskra Instrumenti d.d.,	merilniki za vgradnjo, merilni pretvorniki in mikroprocesorski merilni centri
Iskra TELA-SEM d.o.o.	optoelektrični linearni merilni dajalniki, optoelektrični rotacijski dajalniki impulzov, digitalni kazalniki pozicije, pozicionirni sistemi, časovni releji in senzorji, toroidni transformatorji in jedra, električni EMC filtri, mehanski sestavni deli in preoblikovanje pločevine in orodjarstvo
Iskra Kondenzatorji, Industrija kondenzatorjev in opreme, d.d.,	elementi za odpravo radiofrekvenčnih motenj, elektronski kondenzatorji, motorski kondenzatorji, kondenzatorji za svetilke, energetske kondenzatorje, kondenzatorji za energetske elektrone, orodja in stroje
Iskra Antene d.o.o.,	TV antene, radijske UKV antene, SAT antene, GSM, NMT, DCS antene, antene za prenos podatkov (internet, 2,5 GHz, LAN, WAN), antenska elektronika, elektronika za satelitski sprejem (LNB, satelitski sprejemniki), avto antene, individualne SATV sisteme, skupinske antenske sisteme, skupne SAT sisteme, pribor, koaksialni kabli, omogoča tudi kompletni inženiring, svetovanje, projektiranje, izvedbo in servisiranje
Iskra Sistemi d.d.	avtomatizacija železniškega prometa, avtomatizacija cestnega prometa, avtomatizacija v energetiki in industriji, tehnično varovanje, zaščita in avtomatizacija elektroenergetskih sistemov in telekomunikacijski sistemi za energetiko
Iskra Transmission	radijski prenosni sistemi, optični prenosni sistemi in integracija kompleksnih več storitvenih telekomunikacijskih sistemov

Vir: Iskra, d.d., Katalog izdelkov, 2004, str. 10-31.

Podjetja, ki bodo skupaj z Iskra Prins oblikovala celostno ponudbo za vstop na ruski trg, bodo poleg svojih dopolnjujočih se izdelkov prevzela stroške certificiranja programov, prispevala sredstva, izdelke in storitve za trženje na ruskem trgu v ruskem jeziku, financirala prvo oblikovanje zaloge za ruski trg, tehnično podporo pri projektih v Rusiji in prispevala sorazmeren delež za ustanovitev lastnega podjetja v Rusiji v prihodnosti. Za podjetje Iskra Prins predstavlja ustvarjanje mreže med podjetji skupine Iskra ključno konkurenčno prednost pri nastopu na ruskem trgu.

Podjetje mora imeti jasno predstavo o tem, kdo bodo njegovi kupci že pred samim začetkom poslovanja. Podjetje Iskra Prins kot ciljne kupce na ruskem trgu opredeljuje:

- distributerje,
- proizvodjalna podjetja,
- inženiring podjetja,
- inštalacijska podjetja,
- državne institucije.

Ker bo podjetje Iskra Prins na ruskem trgu poslovalo na medorganizacijskih trgih, za katere je značilno bistveno manjše število kupcev, ki so bistveno večji (Hutt, Speh, 2004, str. 33), kar pomeni, da imajo posamezni kupci večjo pogajalsko moč in je ekonomska vrednost posameznega nakupa bistveno večja kot na porabniških trgih, je ravnanje s kupci ključnega pomena za uspeh podjetja. Zato naj se podjetje ne zavaja z miselnostjo, da bodo kupci prišli sami po sebi takoj, ko bo pričelo s poslovanjem in ponudilo svoje proizvode in storitve na trgu, kajti kupci niso zgolj pasivni odjemalci njegovih proizvodov in storitev, ampak predstavljajo aktivni element razvoja njegove poslovne strategije. Za podjetje bo torej pri oblikovanju strategije nastopa ključnega pomena zadovoljstvo kupcev, kajti z razvojem tesnih odnosov s svojimi kupci bo pridobilo pomembno in dolgoročno prednost pred tekmeci. Zato mora razumeti potrebe in zahteve kupcev, jim prilagajati ponudbo in ustvariti vzpodbude za čim večjo količino nakupov. Odnos s kupci je na medorganizacijskem trgu ena najpomembnejših trženjskih vrednot, ki zahteva skrbno nego. Razvoj odnosov s kupci bo kot konkurenčna prednost prinesel zveste kupce in višje donose (Hutt, Speh, 2004, str. 92-112). Pomembno bo redno spremljanje zadovoljstva kupcev in pravilno odzvanje na morebitne težave (Hutt, Speh, 2004, str. 335).

2.2 Predstavitev podjetja Iskra Prins d.d.

Podjetje Iskra Prins je svoje temelje postavilo že v letu 1953, ko je za tovarno Iskra v Kranju pričelo z izvajanjem servisne dejavnosti. To funkcijo je nato za celoten sistem Iskra opravljalo v različnih organizacijskih oblikah. Od leta 1986 deluje kot samostojno podjetje in sicer sprva pod imenom Iskra Servis. Na podlagi izkušenj, ugleda, strokovnega potenciala, opreme in sodobno razvojno usmerjenega razmišljanja so osnovno dejavnost razširili s prodajo in inženiringom. Zato so tudi marca 1995 spremenili ime podjetja v Iskra Prins in istočasno na trgu pričeli uvajati svojo lastno blagovno znamko Prins.

Po standardni klasifikaciji dejavnosti je matična panoga, v kateri deluje podjetje Iskra Prins elektroindustrija. V tej panogi nastopajo podjetja z najrazličnejšimi dejavnostmi. Iskra Prins je opredeljeno kot podjetje za prodajo, inženiring in servisiranje elektrotehničnega blaga.

Začetne črke imena predstavljajo tri glavne dejavnosti podjetja (glej Tab. 2.1, v prilogi 2), (Iskra Prins, d.d., 2004):

- **PR**odaja, uvoz in izvoz elektrotehničnih naprav za profesionalno, industrijsko in hišno rabo;
- **IN**ženiring storitve na področju telekomunikacijskih, protipožarnih in protivlomilnih sistemov, sistemov video nadzora in kontrole dostopa ter klimatizacije;
- **S**ervisiranje, montaža in vgradnja ter vzdrževanje vseh naprav in izdelkov iz prodajnega nabora.

Podjetje se ukvarja pretežno s servisno dejavnostjo, ki so jo skozi razvoj stalno dopolnjevali z novimi storitvami, programi in izdelki. V letu 2003 je podjetje ustvarilo 14 mio SIT čistih prihodkov od prodaje in imelo povprečno 125 zaposlenih (glej Tab. 2.1, v prilogi 2), (GVIN, 2004). Podjetje ima izkušnje v mednarodnem poslovanju in trženju, in sicer posluje s strankami iz Omana, Saudske Arabije, Turčije, Velike Britanije, Nemčije in Poljske.

Tabela 5: Ključni dosežki podjetja Iskra Prins, d.d. v letih 2002 in 2003

KLJUČNI DOSEŽKI v SIT	Leto 2002	Leto 2003	Indeks 03/02
Čisti prihodki od prodaje	10.456.885	13.919.516	133
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	-119.787	-539.029	450
Opredmetena osnovna sredstva	5.129.494	5.368.962	105
Kapital	5.816.969	5.293.061	91
Čista donosnost kapitala, v %	-2,22	-9,74	439

Vir: GVIN, 2004.

Organizacija Iskre Prins je kombinacija matrične in funkcijske organizacijske strukture (glej Sliko 2.1, v Prilogi 2). Podjetje je ob strokovni podpori skupnih služb kontrolinga in informatike, področja financ in računovodstva ter kadrovske splošnega področja organizirano na (Iskra Prins, d.d., 2004a):

- področje storitev mednarodnega trženja, ki izvaja in organizira trženje izdelkov in storitev na tujih trgih,
- področje sistemov za telekomunikacijo, zaščito in nadzor, ki zajema programe telekomunikacij, protipožarne in protivlomne zaščite, video nadzora in kontrole pristopa,
- področje industrijskih naprav in široke potrošnje, ki izvaja prodajo in servisiranje programov klimatskih naprav, varilne tehnike, električnega in pnevmatskega orodja in naprav, vrtnega orodja, bele tehnike in gospodinjskih aparatov, avdio in video tehnike ter merilno regulacijske in stikalne tehnike. Področje skrbi tudi za maloprodajno mrežo lastnih in franšiznih prodajal,
- regijsko prodajno mrežo, ki trenutno zajema poslovne enote v Mariboru, Litiji in Murski Soboti.

Kot svoje *poslanstvo* vidi podjetje kompleksno reševanje kupčevih zahtev s celovito ponudbo proizvodov in storitev s področja telekomunikacij, zaščite, nadzora in klimatizacije objektov, industrijskih naprav in orodij ter široke potrošnje. Zadovoljiti želijo potrebe in želje kupca v celoti, od začetka do konca (oziroma ponovnega začetka) prodajnega procesa s celovito ponudbo prodajnih in poprodajnih aktivnosti. Tako kupcu ob nakupu izdelka ali sistema le-

tega tudi montirajo in inštalirajo ter s kvalitetnim vzdrževanjem in servisiranjem skrbijo za dolgo, nemoteno in varno uporabo. Prav tako so tudi programsko usmeritev gradili na konceptu tesne povezanosti vseh navedenih dejavnosti: svetovanje, načrtovanje in projektiranje, prodaja, montaža ter vzdrževanje in servisiranje, ob hkratnem izboru celovite ponudbe proizvodov in storitev. *Vizija* podjetja je uveljavitev na vseh svojih trgih s kakovostnimi storitvami, fleksibilnostjo in prilagajanjem globalnim trendom (Iskra Prins, d.d., 2004).

3 MEDNARODNA TRŽENJSKA RAZISKAVA

Glavna naloga mednarodne trženjske raziskave je ugotoviti, kaj si porabnik oz. odjemalec želi (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 72). Trženjske raziskave opravljamo skozi različne faze, ki si sledijo: opredelitev problema in cilja trženjske raziskave, oblikovanje načrta trženjske raziskave, zbiranje in analiziranje informacij ter predstavitev ugotovitev (Kotler, 1994, str. 131). Podjetje Iskra Prins vstopa na ruski trg na novo in z zelo malo izkušnjami. Tako je eden izmed problemov trženjske raziskave nepoznavanje trga, cilj pa zmanjšanje tega nepoznavanja. V diplomskem delu ga gradim na analizi celotnega poslovnega okolja podjetja na ruskem trgu, kjer upoštevam tako zunanje okolje, ki je sestavljeno iz širšega zunanjega okolja in okolja delovanja podjetja, kot notranje okolje podjetja.

Ko podjetje vstopa na nov trg, mora širino raziskovalnega problema povezati s poznavanjem vseh vrst okolij, od političnega, pravnega, ekonomskega do sociokulturnega in drugih. Za trg izdelka pa moramo ugotoviti strukturo trga tega izdelka, porabnike, konkurenco ipd. Trženjska raziskava obravnava okolje v podjetju in zunaj podjetja, sestavine trženjskega spleta in organizacijo trženja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 73-80). Osrednja naloga mednarodne trženjske raziskave naj bi bila globalna identifikacija obetov in tveganj tržnih dejavnosti v tujini (Vezjak, 1986, str. 213).

Trženjske raziskave na tujih trgih so zaradi razlik v mednarodnem trženjskem okolju zahtevnejše in velikokrat tudi težje izvedljive kot v domačem okolju. Menedžerji za svoje odločitve potrebujejo pravočasne, točne in kakovostne informacije o tujih trgih. Ključnega pomena je njihova sposobnost interpretiranja dogajanj in trendov mednarodnega okolja, prepoznavanja priložnosti na mednarodnih trgih in oblikovanja ustrezne presoje o kombinaciji virov podjetja v procesu prilagajanja trženjskih aktivnosti (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 72).

Zaradi visokih stroškov izvedbe tako obsežne raziskave in nezanesljivost dobljenih rezultatov temelji moja trženjska raziskava na analizi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj.

4 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA

Poslovno okolje podjetja v mednarodnem poslovanju je mnogo bolj kompleksno kot pa poslovno okolje podjetja, ki se z mednarodnim poslovanjem ne ukvarja (Malhotra, 1999, str.

718). Njegova analiza je zato ob nastopih na tuji trg ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, še toliko bolj pomembna, ker gre pri tem za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja, proučevanje okolja pa podjetju kaže realno sliko situacije, v kateri deluje in jih hkrati motivira za delovanje (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28). Proučevanje poslovnega okolja podjetja naj bi bilo namenjeno aktivnemu iskanju priložnosti in novih načinov preseganja ovir, sistematičnemu identificiranju zgodnjih prepoznav in opozoril na trgih (Hrastelj, 1995, str. 341).

Poslovno okolje podjetja se deli na zunanje in notranje (Jaklič, 1999, str. 1). Podjetja ne morejo vplivati na zunanje okolje, v katerem delujejo, morda le v majhni meri, vendar so jim nenehno izpostavljeni, saj delujejo v nekem naravnem in družbenem okolju, ki mu daje možnosti za uspešno poslovanje, vendar ga hkrati tudi omejujejo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28).

Zunanje okolje se deli na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja. Prvo vključuje splošne naravne, kulturne, ekonomske, politično-pravne dejavnike, ki imajo na podjetje bolj posreden in dolgoročen vpliv. Pomembno je oceniti ključne razvoje v najširšem okolju podjetja v prihodnosti, ki omogočajo ugotoviti določene poslovne priložnosti in izzive za podjetje (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28). Pri analizi okolja delovanja podjetja gre za oceno privlačnosti panoge, v kateri deluje podjetje, in analizo prodajnega trga. Privlačni trgi se odlikujejo po zadostnem obsegu (v celoti ali po segmentih), kažejo potencialne stopnje rasti, niso okupirani s tekmeci (v smislu koncentracije, intenzivnosti, vstopnih ovir, ipd.) in kažejo potrebe, ki jih podjetje lahko pokrije. Privlačnost trgov lahko ocenjujemo tudi glede na kupno moč porabnikov, tržne omejitve, vladne regulative, infrastrukturo, ekonomsko in politično stabilnost, fizično oddaljenost od domačega trga (Pučko, 1999, str. 127).

Notranje okolje predstavljajo dejavniki znotraj podjetja. Med spremenljivke notranjega okolja spadajo narava, organizacija ter kultura podjetja (Jaklič, 1999, str. 1-2). Nanje podjetje lahko in mora vplivati (Pučko, 1999, str. 133).

Pojem privlačnosti trga se praviloma nanaša na vse zunanje dejavnike poslovanja na tujem trgu. Strateško vlogo posameznega trga pa poleg privlačnosti trga določajo tudi dejavniki konkurenčnosti podjetja oz. notranjih zmožnosti podjetja (Colnar Leskovšek et al., 2003a, str. 32). V nadaljevanju bom predstavila dejavnike posameznih delov poslovnega okolja podjetja.

4.1 Širše zunanje okolje podjetja

Obstaja več različnih pristopov k analizi širšega zunanjega okolja podjetja. Analiza PEST je ena izmed različnih načinov analiz, ki jih lahko uporabimo pri analizi okolja in s pomočjo katere postopno odkrivamo značilnosti posameznih prvin okolja, ki so za podjetje ključnega pomena pri odločanju. Sestavljena je iz analize političnega, ekonomskega, sociološkega in tehnološkega okolja. Bolj podrobna je analiza SLEPT, ki proučuje sociokulturne, pravne,

ekonomske, politične in tehnološke dejavnike (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28). V novejši literaturi se pojavljajo vedno nove vrste okolij, npr. ekološko okolje in trženjsko okolje (Malhotra, 1999, str. 718). V diplomskem delu kot izhodišče za analizo okolja uporabljam analizo PEST, ki mi služi kot opora pri analizi okolja.

4.1.1 Demografsko-fizično okolje

Rusija po površini meri 17.075.400 km² in je še vedno največja država na svetu. Razprostira se skozi 11 časovnih pasov in ima 144,8 milijonov prebivalcev (The Europa World Yearbook, 2002, str. 3348).

Po najnovejših podatkih živi tretjina prebivalstva Rusije v 13 mestih z več kot milijon prebivalci. V glavnem mestu Moskvi jih živi 8,5 milijonov. Ostala važnejša mesta so St. Peterburg s 4,6 milijoni prebivalcev, Novosibirsk 1,4 milijonov, Jaketerinburg 1,3 mio, Nižni Novgorod 1,3 mio, Samara, Kazan, Irkutsk, Omsk, Vladivostok (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004). V obdobju 1990-2000 se je število prebivalcev v povprečju zmanjševalo za 0,2% na leto. Strokovnjaki OZN ocenjujejo, da če se bo to gibanje nadaljevalo, v Rusiji kmalu ne bo živelo več kot 101,5 milijona ljudi (Zgonik, 2004, str. 15).

Pričakovana življenjska doba je po ocenah WHO za leto 2000 znašala za moške 59,4 let, za ženske pa 72,0 let (The Europa World Yearbook, 2002, str. 3348). 16% populacije se nahaja v starostnem razredu 1-14 let, 70,4% v razredu od 15-64 let, preostalih 13,6% pa v starostnem razredu nad 65 let (Cia Handbook, 2004).

Infrastruktura je na ruskem trgu relativno dobro urejena (Colnar Leskovšek et al., 2003a, str. 34). Na splošno so transportne povezave številne in pokrivajo celotno območje Ruske federacije. Daleč najpomembnejše prevozno sredstvo v Rusiji pa je železnica, saj se po njej prevaža bistveno več potnikov in tovora kot s katerikoli drugim prevoznim sredstvom. V letu 2000 je bilo zabeleženih 167.100 mio potnikov/km ter 1.373.000 mio ton/km tovora (The Europa World Yearbook 2002, str. 3368). Razlog je predvsem v tem, da je v Rusiji potrebno premagovati velike razdalje in za to ni primerne cestne povezave, medtem ko transibirska železnica, ki se začne v Moskvi, potuje proti vzhodu skozi Ural in preko celotne Azije konča v Vladivostoku (Montaigne, 1998, str. 2).

Največji slovenski izvozniki navajajo velikost trga v geografskem smislu med najpomembnejše dejavnike privlačnosti ruskega trga, ker omogoča izkoriščanje prednosti ekonomije obsega in relativno visoke stopnje rasti prodaje (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 33).

4.1.2 Sociokulturno okolje

Decembra 2000 je bilo registriranih 1 milijon brezposelnih, vendar je po izračunih ILO dejansko število brezposelnih znašalo 7,1 mio prebivalcev, leta 2001 pa 6,3 milijonov.

Septembra 2000 je približno 32% populacije imelo prihodke pod nivojem eksistenčnega minimuma (The Europa World Yearbook 2002, str. 3360). Po podatkih ruskega statističnega urada je znašala povprečna mesečna plača v letu 2003 150 USD. Relativno nizka kupna moč prebivalstva v primerjavi s trgi EU nekoliko zmanjšuje vrednostni vidik velikosti trga, vendar se pričakuje, da bo kupna moč rasla po nadpovprečnih stopnjah. Uradni jezik v Rusiji je ruščina, pisava pa cirilica, ki ima 33 črk, vendar so v uporabi še številni drugi jeziki. Stopnja pismenosti je po ocenah UNESCO leta 1999 znašala 99,5%. Stopnja izobrazbe je v Rusiji relativno visoka. Leta 1991 je bilo zabeleženih 27 diplomantov na 10.000 prebivalcev (The Europa World Yearbook 2002, str. 3360).

Največji slovenski izvozniki v Rusijo uvrščajo kulturno bližino med najpomembnejše dejavnike privlačnosti ruskega trga. Pri tem pod pojmom kulturne bližine navajajo predvsem medčloveške vidike poslovnega sodelovanja, ki jim Rusi pripisujejo velik pomen (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 33). Uspeh podjetij na ruskem trgu pogojuje tudi razvoj pristnih osebnih vezi in medsebojnega zaupanja med ponudniki in odjemalci (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 337). Dejavnik kulture je rangiran višje pri končnih porabniških izdelkih (Robertson, Wood, 2000, str. 54). Dejavnik kulture deluje na motivacijo podjetij, ki že poslujejo na ruskem trgu (Lapajne, 2004, str. 35). Sociokulturno okolje postane bolj pomembno, ko je pozitivno odgovorjeno na vprašanje tržnega potenciala, odprtosti in stabilnosti nekega trga (Robertson, Wood, 2000, str. 54).

4.1.3 Politično okolje

Ruska federacija je demokratična, federativna, multietnična republika, v kateri je državna oblast razdeljena na zakonodajno, izvršilno in sodno, ki so neodvisne druga od druge. Predsednik Ruske federacije je državni voditelj in vrhovni poveljnik oboroženih sil, vendar ima tudi široko izvršilno moč. Izvoljen je na dobo štirih let, ki jo je možno obnoviti enkrat. Predsednik države imenuje predsednika vlade.

Ruska federacija je sestavljena iz 89 subjektov federacij in sicer 21 nominalno avtonomnih republik, ene avtonomne oblasti, 49 administrativnih oblasti in 6 krajev, 10 avtonomnih okrožij, od katerih je 9 pod zakonodajo oblasti ali okrožja, v katerem se nahaja. Republike, avtonomna oblast in okrožja tvorijo etnične skupine, administrativne oblasti in kraji pa geografsko okolje. Moskva in St. Petersburg imata poseben administrativni status. Maja 2000 so teh 89 administrativnih enot razdelili na 7 federativnih področij, katerim predsednik imenuje vodjo, pri čemer je v vsakem področju približno 20 mio prebivalcev (The Europa World Yearbook 2002, str. 3359). Regije imajo po zakonodaji pravico, da se same dogovarjajo s tujimi partnerji o aktivnostih na njihovem ozemlju, njihova dejanja pa se usklajujejo na zvezni ravni. Regije tako lahko po odobritvi Ministrstva za zunanje zadeve RF sklepajo pogodbe na mednarodni ravni (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 9, 12-14). Politična situacija ima zaradi še vedno močnega vpliva države tudi v gospodarskem življenju pomembno vlogo pri vsakodnevnem poslovanju podjetij (Kopše, 2000, str. 7).

Rusija se je v zadnjih letih po finančni krizi stabilizirala tako v političnem kot gospodarskem smislu. Predsednik Putin uživa visoko podporo prebivalstva. 14. marca 2004 je bil ponovno izvoljen za predsednika države. Volilo ga je več kot 70 odstotkov volivcev. Prvič je bil izvoljen že leta 1999, njegova politika pa je veliko bolj prozahodna kot politika njegovih predhodnikov (Lapajne, 2004, str. 8). V prihodnjih štirih letih načrtuje v zunanji politiki varovati nacionalne interese, v notranji politiki pa bo najpomembnejša naloga dvig življenjske ravni prebivalstva (Čibej, 2004, str. 1).

4.1.4 Ekonomsko okolje

»Današnja Rusija se precej razlikuje od Rusije v letu 1999. Državo se lahko primerja s pacientom v bolnici, ki so ga premestili iz oddelka za intenzivno nego v oddelk za navadne bolnike. Država je izven življenjske nevarnosti, vendar je še vedno daleč od tega, da bi bila zdrava.« (Chernakov, 2001) (Institute for SouthEast Europe, 2004)

V Ruski federaciji je v zadnjih letih prišlo do preobrata, s poudarkom na visoki gospodarski rasti kljub precejšnji upočasnitvi gospodarske aktivnosti v svetu (Institute for SouthEast Europe, 2004). Gospodarska rast se je v letu 2002 zmanjšala, vendar je bila še vedno relativno visoka, saj je znašala 4,1 odstotke, (medtem ko je svetovna rast v tem obdobju znašala 2,7 odstotke, rast v državah EU pa le 0,9 odstotka). Zmanjšanje je predvsem posledica počasnejše in neenakomerne rasti industrijske proizvodnje, ki jo omejujejo zasičenost kapacitet v posameznih sektorjih ter apreciacija rublja, zaradi katere je rusko blago na izvoznih trgih manj konkurenčno (Kopše, 2003, str. 18). Medtem ko so ZDA in Evropa ter večina preostalega sveta drseli v recesijo, se je Rusija po letu 1999 pridružila Kitajski in Indiji v hitri rasti, potem ko je bila skoraj celo desetletje opustošena zaradi enega največjih padcev v proizvodnji, ki je hkrati povzročil izredno znižanje življenjskega standarda. Gospodarska rast se bo po ocenah v prihodnje gibala okrog štirih odstotkov, vendar bodo strukturni problemi ruskega gospodarstva preprečevali njeno hitrejšo rast (Kopše, 2003, str. 19).

Tabela 6: Makroekonomski kazalci razvoja v obdobju 1999-2003

Kazalnik / Leto	1999	2000	2001	2002	2003
BDP , po tekočih cenah (mrd USD)	193,6	259,6	310,0	323,0	430,0
BDP na preb. po tekočih cenah (USD)	1.338	1.780	2.145	2.233	3.000
Letna st. rasti BDP po stalnih cenah (%)	5,4	9,0	5,0	4,1	7,3
Stopnja inflacije (%)	85,7	20,8	21,6	14,9	12,0
Stopnja brezposelnosti (%)	12,4	10,7	9,1	7,1	8,6
Izvoz (mrd USD)	74,4	102,7	99,2	99,8	133,7
Uvoz (mrd USD)	40,5	45,5	41,9	42,2	57,4

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 2004, Monthly Bulletin Of Statistics, 2003, str. 48, Lapajne, 2004, str. 10, World Trade Point Federation, 2004.

Zasebno povpraševanje je bilo zaradi hitro naraščajočih plač in prihodkov glavno gonilo gospodarske rasti. Po ocenah se je v letu 2002 povečalo za 7,5 odstotka (Kopše, 2003, str. 19).

Tuje investicije v Rusijo so v obdobju januar-september 2003 znašale 29 mrd USD in so se povečale za 62 odstotkov v primerjavi z enakim obdobjem 2002. Od tega so neposredne tuje investicije znašale 4,6 mrd USD in so se povečale za 77,3 odstotke. Največ investicij je prišlo iz ZRN, VB, Cipra, Luksemburga, Francije, Nizozemske in ZDA (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004). Rast celotnega domačega povpraševanja je po ocenah v letu 2002 znašala 5,6 odstotkov.

V obdobju 1992-2000 je znašala povprečna letna stopnja inflacije 221,1% (The Europa World Yearbook 2002, str. 3360). Inflacija se postopno zmanjšuje, vendar se zaradi monetarne ekspanzije, ki je posledica nesteriliziranih deviznih prilivov, znižuje počasi. V letu 2002 je inflacija znašala 14,9 odstotkov. Najhitreje so naraščale cene storitev (predvsem stanarine in komunalne storitve). V povprečju so bile višje za 31,2 odstotka. Lokalne oblasti dvigujejo cene, da bi s tam povečale prilive v svoje pogosto prazne blagajne, kljub temu da vlada okleva z reformami in liberalizacijo nadzorovanih cen. Rast cen pri proizvajalcih je prehitela rast cen v maloprodaji. Najbolj so se povečale proizvodne cene v sektorjih proizvodnje goriva, električne energije in neželeznih kovin. Posledica tega je, da se bodo kmalu povečali pritiski na povišanje cen končnih izdelkov. Po ocenah se bo inflacija tudi v prihodnje le počasi zmanjševala zaradi pričakovanega postopnega sproščanja nadzorovanih cen in še vedno visokih deviznih prilivov (Kopše, 2003, str. 20).

V letu 2001 je Rusija največ uvažala iz Nemčije (13,8% celotnega uvoza), Belorusije 9,6%, Ukrajine, ZDA in Kazahstana, Izvažala pa v Nemčijo 9,3%, ZDA 8,9%, Italijo, Kitajsko, Belorusijo in Ukrajino. Glavni izvozni artikli zabeleženi v letu 2001 so bili: goriva in surovine 53,1%, kovine 17,0%, stroji in oprema 8,8%, kemični proizvodi 7,0%. uvozni pa: stoji in oprema 31,3%, hrana in pijača 21,8%, kemični proizvodi 18,0%, proizvodi kovinske industrije 8,3% (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004).

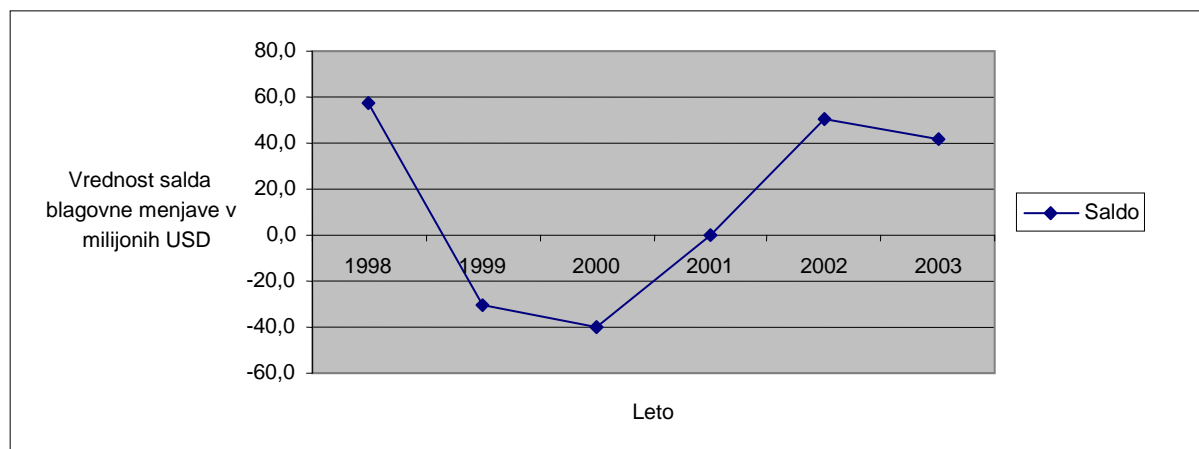
4.1.4.1 Gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Rusijo

Leta 1993 je bil med Rusijo in Slovenijo sklenjen Sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije. Državi si v medsebojni trgovini priznavata status največjih ugodnosti, trgovinska menjava poteka na podlagi pogodb med pravnimi in fizičnimi osebami, plačila pa potekajo v konvertibilnih in nacionalnih valutah. Istega leta je bil podpisan Sporazum o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništva Slovenije in Rusije. Septembra 1995 je bila podpisana konvencija o izogibanju dvojnemu obdavčenju, veljati pa je začela 1. januarja 1998 (Kopše, 1999, str. 10). Cilj gospodarskega sodelovanja je, da se doseže blagovna menjava med državama v višini ene milijarde dolarjev letno. V Rusiji ima več kot 50 slovenskih podjetij svoja predstavništva, veliko jih ima tam tudi mešana podjetja (Kopše, 2003, str. 21).

V primerjavi z menjavo z drugimi državami predstavlja trgovina z Rusko federacijo marginalen delež v menjavi Slovenije. Delež Rusije v celotnem slovenskem izvozu ni nikoli presegel štirih odstotkov, uvoz pa nikoli ni presegel treh odstotkov (Institute for SouthEast

Europe, 2004). Blagovna menjava se je leta 1999 kot posledica ruske finančne krize prepolovila, vendar so se do leta 2001 trgovinski tokovi vrnili na približno isto raven kot pred krizo (glej Tab. 3.1, v Prilogi 3).

Slika 4: Prikaz salda blagovne menjave med Slovenijo in RF v obdobju 1998-2003



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004.

Slabost slovensko ruskih gospodarskih odnosov je ta, da poteka blagovna menjava med državama le v nekaj vrstah blaga (glej Tab. 3.2, v Prilogi 3). Tako pri slovenskem izvozu zdravila, telekomunikacijski sistemi in barve predstavljajo 60 odstotkov celotnega slovenskega izvoza v Rusijo. Pri uvozu pa plin, naftni derivati in kovine predstavljajo 85 odstotkov celotnega uvoza.

Tabela 7: Največji izvozniki v Rusko federacijo v letu 2002 in prvem polletju 2003

Glavni izvozniki (I-XII 2002)		Glavni izvozniki (I-VI 2003)	
1.	Krka d.d., Novo Mesto	1.	Krka d.d., Novo Mesto
2.	Iskratec d.o.o., Kranj	2.	Iskratec d.o.o., Kranj
3.	Lek d.d., Ljubljana	3.	Lek d.d., Ljubljana
4.	PPG – Helios d.o.o., Domžale	4.	PPG – Helios d.o.o., Domžale
5.	Gorenje d.d., Velenje	5.	Helios d.d., Domžale
6.	Henkel Slovenija d.o.o., Maribor	6.	Juteks d.d., Žalec
7.	Helios d.d., Domžale	7.	Henkel Slovenija d.o.o., Maribor
8.	Juteks d.d., Žalec	8.	Gorenje d.d., Velenje
9.	Danfoss Compressors d.o.o., Črnomelj	9.	Počkaj pohištvo d.o.o., Kozina
10.	Comita d.o.o., Ljubljana	10.	Danfoss Compressors d.o.o., Črnomelj

Vir: Colnar Leskovšek et al., 2003a, str. 46.

4.1.5 Dostopnost trga

Vstop na ruski trg je bil za številne izvoznike težaven zaradi številnih ovir, za največje so veljale zapleteni in dolgotrajni birokratski postopki ter nepredvidljive spremembe zakonodaje, nizka kupna moč prebivalstva in države, razširjena korupcija, bojazen zahodnih vlagateljev, da na ruskih trgih ne bodo mogli uveljaviti svojih pravic, predvsem pa nenaklonjenost

določenih elitnih krogov tujemu kapitalu (Ropoša, 2000, str. 7; Kopše, 2003, str. 19). Od sredine leta 2000 velja v Rusiji novi carinski režim in tarife po mednarodnem harmoniziranem sistemu. Ruske carinske stopnje znašajo med 5 in 30 odstotkov. Pri uvozu se plačuje še davek na dodano vrednost v višini 20 odstotkov ter posamezne trošarine (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004).

Izvozniki v Rusijo lahko računajo tudi na težave na področju standardov, testiranja, certificiranja in zahtev glede označevanja. Ruski postopki za certificiranje uvoženih proizvodov so pogosto dragi in dolgotrajni, uradniki pa ne sprejemajo tujih testiranj in certifikatov. Tujci imajo tudi težave s pridobitvijo licence za poslovanje od lokalnih oblasti. Pogosto morajo plačati višje pristojbine kot domača podjetja (Ropoša, 2000, str. 9-11).

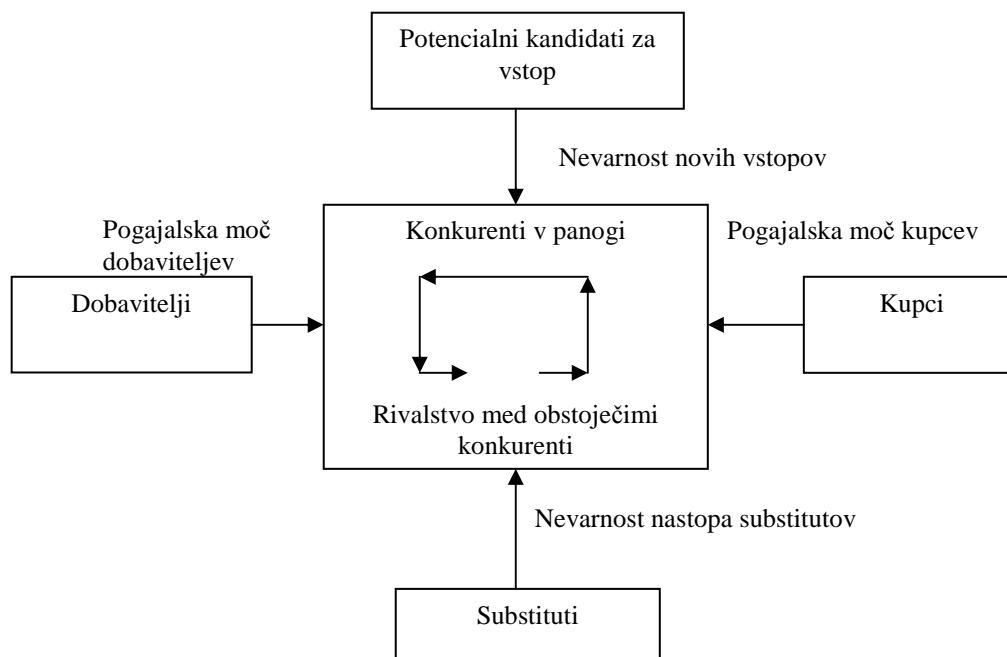
Rusija je znana po piratstvu, ki zajema široko področje kršenja avtorskih pravic in pravic intelektualne lastnine. Med najbolj pereče oblike nelegalne reprodukcije sodijo računalniško piratstvo, avdio in avdiovizualno piratstvo, televizijsko in radijsko piratstvo ter ponarejanje blagovnih znamk (Požarnik, 2002, str. 2). Že od leta 1992 je sprejela ustrezno zakonodajo na tem področju, ki ustreza svetovnim standardom. Sprejeti so bili zakoni o varstvu patentov, oznak porekla blaga, blagovnih znamk, avtorskih pravic, računalniške programske opreme, topografij polprevodniških vezij. Rusija je članica Pariške konvencije, od leta 1995 Bernske in Ženevske konvencije. Vendar so v praksi ruski organi dokaj neučinkoviti pri preprečevanju piratstva (Ropoša, 2000, str. 9-11).

4.2 Analiza okolja delovanja podjetja

Panoga je ožje okolje, v katerem podjetje deluje. V strateškem smislu je to tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Trg podjetja ni vedno dejavnost, v kateri podjetje nastopa. Njegovi konkurenti lahko prihajajo iz drugih dejavnosti, v drugih dejavnostih pa se nahajajo tudi dobavitelji (Lapajne, 2004, str. 11). Zato se moramo pri ocenjevanju ciljnega okolja osredotočiti tako na ocenjevanje privlačnosti panoge, v katerem podjetje deluje kot na analizo prodajnega trga.

Stopnja privlačnosti panoge za podjetje, ki v njej deluje, pomeni dosegljivo donosnost. Privlačnost panoge je po Porterju odvisna od petih skupin določljivk in sicer od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev gospodarskim organizacijam v panogi na eni in kupcev izdelkov panoge na drugi strani, od nevarnosti substitucije ter od stopnje rivalstva v sami panogi. Te določljivke vplivajo na stroške, cene, investiranje ter tako s tem na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega (Pučko, 1999, str. 126).

Slika 5: Model skupin določljivk privlačnosti panoge:



Vir: Pučko, 1999, str. 126.

Tako kot dejavniki širšega zunanjskega okolja tudi dejavniki privlačnosti panoge niso za vsa podjetja enako pomembni. Dejavniki so pri oceni privlačnosti trga spremenjeni v kriterije, na podlagi katerih te trge razvrščamo v skupine ali pa izločamo tiste, ki teh kriterijev ne dosegajo (Dahringer, Leihs, Muehlbacher, 1999, str. 292-294). Na strani privlačnosti panoge je razviden tudi problem pomožnega koncepta, saj je lahko ta privlačna, podjetje pa ni sposobno poslovati na tem trgu, hkrati pa se tudi v navidez nepriljubljenih dejavnostih pojavljajo priložnosti, kar še posebej velja za ruski trg (Lapajne, 2004, str. 11-12).

4.2.1 Značilnosti ruskega trga

Značilnost ruskega trga v zadnjem času je povečanje domačega povpraševanja tako na strani potrošnje kot na strani investicij. Povečano domače povpraševanje je tudi posledica glavnih makroekonomskih dejavnikov. Ker je surova nafta pomemben dejavnik ruskega izvoza, in svetovne cene nafte konstantno naraščajo, je sprožilo postopek uvoza v državo. Specifičnost ruskega gospodarstva je trend, da se postopek izvoza spremeni v investicije kot združevanje v gospodarski verigi. Celotne investicije so se v prvi četrtini leta 2003 povečale za 11,9%, od tega so se v naftni industriji povečale za več kot 27%, kovinski za več kot 20% in strojnem inženiringu za 6% v primerjavi z istim obdobjem predhodnega leta. Ocene kažejo, da naj bi v prihodnje investicije naraščale hitreje kot predhodna leta. Ta trend omogočajo prav cene nafte (Finam, 2004).

Po podatkih Banke Slovenije so na dan 31.12.2003 slovenske investicije v Ruski federaciji znašale 63 mio USD. V podatke pa niso zajete vse investicije slovenskih podjetij, saj le-ta niso obvezna Banki Slovenije posredovati vseh podatkov. Po podatkih ruske strani slovenske

investicije v Rusiji znašajo približno 100 mio USD, kar je realnejša vrednost. Večji slovenski investitorji v Ruski federaciji v zadnjem času so: Krka, Helios, Iskratel, Trimo, Riko, SCT (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004).

Na določeni točki začne izvoz v naftnem segmentu počasi poganjati verigo investicij (najprej proizvajalce kovin, potem koncerne v strojnem inženiringu). Po določenem zamiku lahko pričakujemo da bodo podjetja v strojnem inženiringu pričela ustvarjati dohodke. In ker so do sedaj prevladovale visoke cene nafte, se pričakuje izboljšanje finančnega stanja inženirskih podjetij, kakor tudi višje investicije v sorodnih gospodarskih sektorjih. To potrjujejo tudi podatki o hitri industrijski rasti (Finam, 2004).

4.2.1.1 Industrija¹ v Rusiji

Celotna industrija v Rusiji se hitro razvija. V oktobru 2003 se je v primerjavi s septembrom 2002 obseg industrijske proizvodnje povečal za 7,2%. Visoko stopnjo rasti v industriji povezujejo s povečanjem investicij v državi, ki je povezana z visokimi cenami energijskih surovin na svetovnem trgu. Do rasti proizvodnje pa je prišlo kljub zaostreni konkurenci tujih proizvajalcev. Pri tem je posebej poudarjena opazna stopnja rasti inženirske industrije v letu 2003, ki je deloma povezana z visokim povpraševanjem naftnih podjetij, deloma pa s povečanimi investicijami in povečanim internim oz. medpodjetniškim povpraševanjem za proizvodnjo v ruski inženirski industriji.

Zaskrbljujoča je velika odvisnost celotne industrije od sektorja surovin. Ta je v prvih devetih mesecih leta 2001 povečal proizvodnjo za 6,5 odstotkov, medtem ko se je rast proizvodnje predelovalne industrije v primerjavi z letom poprej upočasnila in znašala 3,3 odstotke. Rusko gospodarstvo je zaradi tega preveč izpostavljeno gibanjem svetovnih cen na trgu surovin. Ta so bila ugodna, vendar bi večje znižanje svetovnih cen lahko resno ogrozilo razvoj ruskega gospodarstva. Odvisnost ruskega gospodarstva se kaže tudi v strukturi naložb. 60 odstotni delež naložb ima industrija pridobivanja surovin, večji del preostalih 40 odstotkov pa odpade na vlaganja v javnem sektorju (Finam, 2004).

4.2.1.2 Inženiring²

Finančna situacija podjetij v inženirski industriji v Rusiji je bila v obdobju januar-avgust 2003 v primerjavi z istim obdobjem predhodnega leta po nekaterih kazalcih slabša. Povečal se je delež podjetij, ki niso ustvarila dobička, kar je povezano s povečanjem stroškov. Po podatkih ruskega urada za statistiko je v obdobju januar-oktober 2003 rast cen v proizvodnji v inženirski industriji znašala 9,7%.

¹ V industrijski sektor po statističnih merilih sodijo industrijska podjetja in enote, ki zaposlujejo vsaj pet oseb in opravljajo eno ali več dejavnosti s področij rudarstva, predelovalnih dejavnosti in oskrbe z elektriko, plinom in vodo po Standardni klasifikaciji dejavnosti (Agencija Republike Slovenije za okolje, 2005).

² Inženiring je definiran kot intelektualne storitve, ki imajo cilj optimizirati investicijske projekte v industriji, gradbeništvu, infrastrukturi, v vseh fazah projektov od zasnove do zaključnih del. Te storitve obsegajo svetovanje, načrtovanje, nadzor, vodenje in pomoč za vse različne gradbene in izvajalske projekte (SloExport, 2005).

V obdobju 2004-2006 je v primerjavi z letom 2002 napovedano povečanje obsega celotne industrijske proizvodnje za 19-23%. Ob izboljšanju proizvodne strukture in prilagajanju zahtevam tujih trgov se lahko izvoz proizvodnje inženirske industrije do leta 2006 poveča na 10,6-11 mrd USD. Kot posledica povečane investicijske dejavnosti in postopnega zniževanja carinskih stopenj za proizvode inženirske industrije v obdobju 2003-2006 se pričakuje tudi znatno povečanje uvoza. Po ocenah naj bi se do leta 2006 uvoz povišal na 21,8-25 mrd USD (Finam, 2004).

Glavne naloge v razvoju inženirske industrije za obdobje do leta 2006 so širitev proizvodnje konkurenčne opreme in podpora modernizacije tehnoloških osnov v industriji in domači proizvodnji, povečanje deleža izvoza proizvodnje inženirske industrije v celotnem izvozu države. Na področju industrijske proizvodnje v Rusiji prevladuje pozitiven trend, kar pomeni, da rusko gospodarstvo v prihodnosti obeta stabilno rast obsega proizvodnje in ugodne pogoje za razvoj. Pričakuje se nadaljevanje procesa združevanja. Ostala podjetja naj bi sledila primeru združitve dveh največjih elektroinženirskih podjetij v Rusiji, OMZ in Silovve Mashiny. Po ocenah bo v prihodnosti trg industrijske elektronike dosegel promet v višini 10 mrd USD. Do leta 2010 bo trg elektronskih delov za proizvodnjo domačih elektronskih sistemov lahko dosegel promet v višini 5 mrd USD.

Investicije v elektroinženirski sektor so bile v preteklih letih skromne, vendar se pričakujejo izboljšanja iz naslednjih vzrokov:

- visoka deprecijacija in pomanjkanje investicij v preteklih letih,
- prihod zasebnih investitorjev v industrijo bo dvignil meje kapitalskih tokov in pognal investicije,
- liberalizacija elektroindustrije in nov zakonski okvir, ki bo ustvaril ekonomske vzpodbude za nove investicije,
- ponovni zagon javnih investicij bo povečal srednje in dolgoročne dobičke v elektroinženiringu (Finam, 2004).

Ruski trg je privlačen za največje svetovne korporacije in veliko število drugih tujih podjetij, zaradi česar je visoko konkurenčen trg. Konkurenca na ruskem trgu (predvsem v Moskvi) je intenzivna in se še krepi (Colnar Leskovšek et al., 2003a, str. 33). Glede na velikost trga je število ponudnikov relativno veliko. Veliko pomembnih svetovnih proizvajalcev ima svoja podjetja in zastopnike. Vodilna domača in tuja elektrotehnična podjetja prihajajo iz Rusije, Belorusije, Nemčije, Italije, Poljske, Ukrajine, Finske, Armenije, Avstrije in Irana (Finam, 2004).

4.2.1.3 Električna oprema³

Splošno gospodarsko stanje v Rusiji je narekovalo razvoj trga električne opreme. Gospodarska rast in rast kupne moči so povzročili njegovo rast. Med leti 2002 in 2003 je rast realnih zaslužkov dosegla 15%, kar je spremenilo naravo povpraševanja po električni opremi. Do leta 2003 so porabniki v Rusiji spremenili preference v nakup izdelkov višjega cenovnega razreda in boljše kakovosti. Kljub temu je življenjski standard še vedno nizek. Posledica tega je, da je trg še vedno relativno nezrel. Potencial na trgu električne opreme v Rusiji je velik, vendar je kljub temu omejen z nizkim življenjskim standardom prebivalstva. S povečanjem kupne moči se pričakuje tudi povečanje prodaje električne opreme (Euromonitor International, 2004).

Trg elektronskih komponent se po krizi počasi stabilizira. V letu 2001 je znašal obseg poslovanja okrog 23 milijard USD po znatnem padcu na 16 mrd USD leta 1998. Proizvodnja elektronskih sistemov v Rusiji napreduje zaradi devalvacije rublja in vladnih iniciativ. V letu 2000 je poraba elektronskih komponent presegla 1 mrd USD in presegla 20% letno rast. Danes so v Rusiji glavne dejavnosti v domači proizvodnji električnih sistemov in opreme specializirana elektronika, telekomunikacijski sistemi, avtomobilska elektronika, elektronika za gospodinjske aparate, proizvodnja elektronskih komponent, računalniška in pisarniška oprema (Schoofs, 2004). V Rusiji je postala pomembna tudi rast posojil. Konkurenca med bankami je povzročila znižanje obresti, kar je povečalo število porabnikov, ki izkoriščajo prednosti ugodnih kreditov pri nakupu električne opreme.

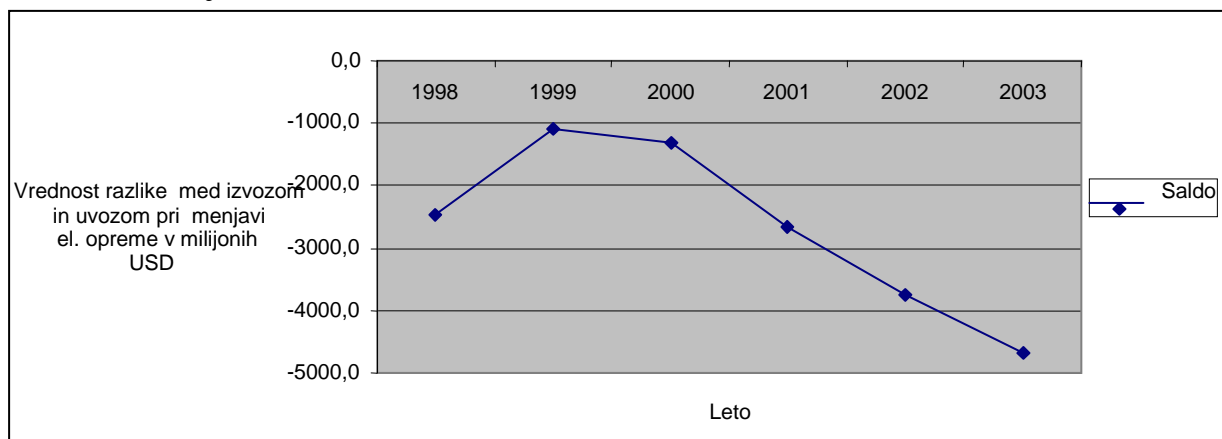
Izboljšanje življenjskega standarda je tudi izboljšalo stanje na trgu električne opreme v Rusiji. V začetku je bil razvoj trga v glavnem omejen na območje Moskve in St. Petersburga, vendar so je do leta 2003 razširil tudi na ostale regionalne dele Rusije. Hitro narašča obseg ponudbe raznovrstnih izdelkov, razvijajo se nove tržne poti in porabniki postajajo vedno bolj zahtevni (Euromonitor International, 2004).

V letu 2003 se je s širitvijo trga elektronike upočasnila stopnja njegove rasti. Do leta 2003 cena ni bila več edini dejavnik pri odločitvi za nakup, na pomenu je pridobivala tudi kakovost. Z rastjo dohodkov so porabniki postali zahtevnejši pri izbiri modelov, prednost dajejo naprednim visokotehnološkim izdelkom. Prodaja električne opreme na ruskem trgu je še dokaj nezrela, trg se je začel razvijati komaj v letu 1990. Pred tem je bil obseg ponudbe na trgu električne opreme dokaj reven. Prihod osnovnih izdelkov na trg se je pojavil v letih 1993/94. Leta 2003 se je začel postopek nadgradnje zastarelih izdelkov kupljenih v zgodnjih devetdesetih letih s sodobnimi digitalnimi izdelki (Euromonitor International, 2004).

³ Po klasifikaciji proizvodov po dejavnosti med električno in optično opremo sodijo pisarniški stroji in računalniki, drugi električni stroji in naprave, radijske, televizijske in komunikacijske naprave in oprema, medicinski, finomehanični in optični instrumenti in naprave, ure (glej Sliko 4.1, v Prilogi 4), (Statistični urad Republike Slovenije, 2005).

4.2.1.3.1 Dinamika menjave električne opreme v Rusiji

Slika 6: Prikaz razlike med izvozom in uvozom pri menjavi električne opreme v RF v obdobju 1998-2003



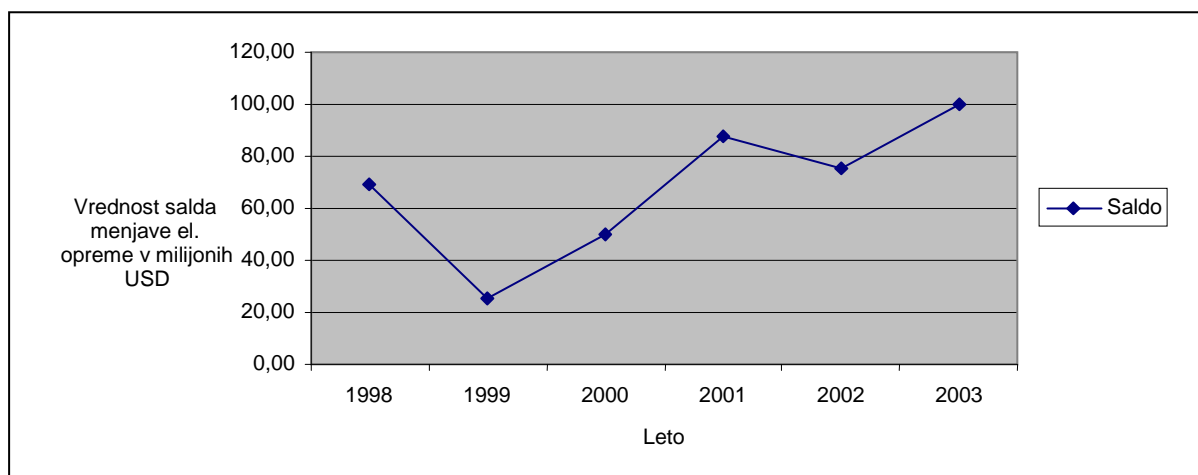
Vir: World Trade Point Federation, 2005.

Po podatkih World Trade Point Federation je v letu 2003 znašal uvoz električne opreme v Rusijo skoraj 6 mrd USD in se je v primerjavi z letom 2002 povečal za 19,5% (glej Tab. 4.1, v Prilogi 4).

4.2.1.3.2 Menjava električne opreme med Slovenijo in Rusko federacijo

V letu 2003 je znašal uvoz električne opreme iz Slovenije skoraj 100 mio USD. Delež uvoza električne opreme iz Slovenije v celotnem uvozu v Rusijo je v letu 2003 znašal 1,7% in se je v primerjavi z letom 2002 povečal za 10%. Največji delež je uvoz električne opreme iz Slovenije dosegel v letu 2001 in je znašal 2,3% celotnega ruskega uvoza električne opreme. Delež izvoza električne opreme v celotnem izvozu Slovenije v Rusijo je v letu 2003 bil 25,32%. V primerjavi z letom 2002 se je izvoz električne opreme Slovenije v RF povečal za 31%. (glej Tab. 4.2, v Prilogi 4).

Slika 7: Prikaz salda menjave električne opreme med Slovenijo in RF v obdobju 1998-2003



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004.

4.3 Segmentacija ruskega trga

Trg je redkokdaj sestavljen iz velike homogene skupine porabnikov, temveč je večinoma sestavljen iz več heterogenih skupin oziroma segmentov. Podjetja večinoma težijo k temu, da zadovoljujejo potrebe in povpraševanja različnih tržnih segmentov (Belch, Belch, 2001, str. 35). Segmentiranje pomeni razdelitev trga na skupine kupcev, ki imajo podobne potrebe in se podobno odzivajo na ponudbo. Znotraj segmenta naj bi bili ti odzivi čimbolj podobni, med segmenti pa čimbolj različni (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 108). Prednost segmentiranja za podjetje je, da se ravna po specifičnih potrebah kupcev v segmentu, znanje o določenem segmentu pomaga pri razvoju elementov trženjskega spleta, segmentacija postavi temelje za učinkovite trženjske strategije, daje smernice za alokacijo resursov. Na medorganizacijskem trgu segmentiramo po spremenljivkah organizacij (velikost, končna poraba) in kupcev v organizaciji (stil, kriterij odločanja). Pojavita se dve kategoriji segmentiranja, in sicer mikro in makrosegmentacija. Pri tem lahko uporabimo dvostopenjski pristop, kjer najprej opredelimo makrosegmente, ki jih potem razdelimo na mikrosegmente. Kot podlaga za makrosegmentiranje služijo spremenljivke, po katerih razlikujemo organizacije (velikost, geografska lokacija, struktura nabave), izdelke, nakup. Mikrosegmentacijo opravijo podjetja na podlagi primarnih podatkov in je osredotočena na značilnosti odločanja v organizaciji (Hutt, Speh, 2004, str. 177-188).

V diplomskem delu prikazujem makrosegmentacijo ruskega trga. Geografska segmentacija je najstarejša in najenostavnejša. Predpostavljamo, da se potrebe porabnikov razlikujejo glede na območje, velikost kraja, gostoto prebivalstva, podnebje, ipd. (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 108). Z vidika podjetja je po mojem mnenju tudi najprimernejše merilo za makrosegmentacijo.

Raziskave v podjetju Iskra d.d. so pokazale, da ima Moskva najboljši investicijski potencial in tako predstavlja najboljše izhodišče za začetek poslovanja v Rusiji. Ob upoštevanju zaposlitvenega, porabniškega, infrastrukturnega, proizvodnega, inovacijskega, finančnega, institucionalnega dejavnika in naravnih resursov jo tudi v raziskavi Centra za mednarodno konkurenčnost uvrščajo na prvo mesto. Poleg tega so v Moskvi skoncentrirani uradi za pridobivanje raznih uvoznih dovoljenj, certifikatov in ostalih dokumentov za začetek poslovanja. Moskva je najpomembnejši center, od koder se vrši distribucija po vseh delih Rusije in drugih državah okviru bivše SZ. Ker večina podjetij iz tujine na ruski trg vstopa ravno v Moskvo, je tukaj tudi konkurenca največja (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 22-25). Pri tem pa ne smemo pozabiti, da imajo regije v Rusiji glede velikosti območja, števila prebivalcev in možnosti sodelovanja na različnih področjih zelo pomembno gospodarsko vlogo in kažejo velike in dostikrat premalo izkoriščene možnosti, zato je pomembno razvijati poslovno sodelovanje z različnimi regijami.

4.3.1 Privlačnost regij kot potencialnih segmentov

Sodelovanje z regijami, ki si želijo mednarodnih povezav, je pomembno zaradi procesa decentralizacije v Ruski federaciji. V regijah obstajajo velike možnosti za okrepitev gospodarskega sodelovanja. Republika Slovenija je že navezala stike s posameznimi oblastmi in kraji: Jekaterinburgom, Krasnojarskim krajem, Moskvo in Moskovsko oblastjo, Novosibirskom, Samaro, St. Peterburgom, Tatarstanom, Tjumensko oblastjo in drugimi. V zadnjih letih je bilo slovensko gospodarstvo predstavljeno v večini omenjenih mest (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004).

Za podjetje menim, da so zaradi določenih značilnosti tako širšega okolja kot okolja delovanja podjetja privlačne naslednje regije:

4.3.1.1 Sverdlovska oblast

Sverdlovska oblast je močno industrializirana regija. Bogata je z naravnimi surovinami in minerali. Na tem območju pridobivajo boksit, železovo rudo, baker, azbest, nikelj idr. Zanj je značilna visoka stopnja rasti in relativno raznolika velikostna struktura podjetij. V Sverdlovski oblasti je proizvedenih več kot 90% uralskih izdelkov, med njimi so tudi električni stroji in njihova oprema.

Leta 1997 je Sverdlovska oblast podpisala bilateralni sporazum z Yamalo-Nenets, avtonomnim okrožjem iz zahodne Sibirije, ki naj bi zagotavljal izmenjavo sibirskega plina za sverdlovske stroje in naprave. Uvoženi stroji in oprema mora biti v skladu z Gosstandard. Potrebno jih je certificirati pri ustreznih lokalnih centrih za standardizacijo in meroslovje. Ti certifikati dokazujejo, da izdelki ustrezajo ruskim standardom kakovosti in jih je potrebno predložiti ob uvozu v Rusko federacijo (Clonar Leskovšek, 2003, str. 195-217).

Leta 2003 so tuje investicije na tem območju znašale 1,5 mrd USD. Najpomembnejši tuji investitorji so bili Italijani in Nemci. Delež Sverdlovske oblasti v proizvodnji strojev in naprav v celotni uralski regiji je 28%, strojogradnja Sverdlovske regije je specializirana za naslednje skupine izdelkov: stroji za izgradnjo cest, deli lokomotiv, turbine, električna stikala, vrtalni stroji in oprema, reaktorji, črpalke, kompresorji, grelci idr.

Zgodovinsko so bila ruska strojna podjetja v regiji usmerjena k nemškimi, švicarskim in italijanskim proizvajalcem, s katerimi so tudi najprej vzpostavili skupne projekte (npr.: ABB, SMS-DEMAG, Georg Fischer). Prisotna so tudi ameriška strojna podjetja: Swaco, Bico, Radius, Smith idr, ki so svojo poslovno priložnost zaznala predvsem v proizvodnji opreme za velike naftne družbe (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004).

4.3.1.2 Nižnegorodska oblast

Nižnegorodska oblast zaradi ugodne geografske lege (dobra povezava Moskve, Volge in Urala), naraščajoče kupne moči prebivalstva ter razvite transportne in telekomunikacijske infrastrukture nudi možnosti obstoječim in potencialnim investitorjem. Za regijo je značilna

diverzificirana industrija, visokokvalificirana delovna sila, ki je stroškovno učinkovitejša v primerjavi z Moskvo in St. Petersburgom, ter razvijajoč finančni sektor in druge storitvene dejavnosti. Na trgu je manj konkurence in nižje ovire za vstop. Lokalne oblasti so prijazne do tujih investitorjev, zakonodaja jim omogoča davčne olajšave. Mnoge industrijske zmogljivosti v regiji so zastarele in obrabljene, kar predstavlja priložnost proizvajalcem, ki lahko ponudijo kakovost in konkurenčne cene (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 126-148).

4.3.1.3 Novosibirski oblast

V Novosibirski oblasti je proizvodnja strojev in naprav eden največjih ustvarjalcev industrijskega proizvoda v regiji. V panogi je prisotnih 1.600 podjetij. Leta 2002 je panoga predstavljala 22% industrijskega proizvoda regije. Leta 1999 je znašala skupna proizvodnja panoge 287 milijonov USD, kar je pomenilo 11,9% rast v primerjavi z letom poprej. Med poglavitne izdelke strojogradnje v Novosibirski oblasti sodijo električne postaje, generatorji za turbine, mehanične statve, kemijska oprema in oprema za lahko industrijo. Podjetje ELSIB je eno izmed vodilnih podjetij v Ruski federaciji na področju proizvodnje težkih električnih strojev. Na svojem področju ima podjetje 50 let izkušenj. Oprenilo je več kot 700 elektrarn po vsem svetu s svojimi turbo in hidrogeneratorji. Skoraj 60.000 njihovih proizvodov obratuje v raznih industrijskih panogah v 50 državah sveta (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 269-290).

Tabela 8: Proizvodnja strojev in naprav: pomembnejši ponudniki v Novosibirski oblasti

Najpomembnejša podjetja	Skupni prihodki v 1000 USD	Stalna sredstva v 1000 USD	Število zaposlenih
Novosibirskiy Elektrovozoremontniy Plant	21.904	3.886	1.789
Elsib	15.546	4.351	1.042
Mashinostroitelnyy Plant Po Sibselmash	14.036	3.292	1.416
Po Novosibirskiy Priborostroitelnyy Zavod	9.792	14.155	1.996
Novosibirskiy Instrumentalniy Plant	8.699	2.027	993
Tyazhstankogidropress	8.275	4.657	983
Sibirskiy Plant Komplektного Elektroprivoda Sibstankoelektroprivod	6.938	2.708	813
Nauchno-Tekhnicheskaya Medtehnika	5.295	425	198
Novosibirskiy Aviaremontniy Plant	4.874	701	426
Elektroagregat	2.936	3.386	511

Vir: Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 282.

4.3.1.4 Tjumenska oblast

Posebnost Tjumenske oblasti je relativno velika kupna moč prebivalstva, ki jo pojasnjujejo s tem, da večina živi na jugu (zlasti v Tjumentu z okolico). Tisti, ki delajo na daljnem severu, v

delu povezanim s pridobivanjem zemeljskega plina, zaradi zelo težkih pogojev delajo le krajše obdobje, njihova plača pa je 3-krat večja od povprečne plače v regiji. Za Hanti-Manjsijsko avtonomno okrožje je značilen velik obseg industrijske proizvodnje, pridobivanja nafte, proizvodnje električne energije in črpanja zemeljskega plina. Posebno pozornost namenjajo malemu gospodarstvu, pri čemer dajejo posebne davčne olajšave pri realizaciji investicijske dejavnosti (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 235-249).

5 ODLOČITEV O NAČINU VSTOPA

Izbor vstopne strategije, s katero poskušamo osvojiti nove trge, ni preprosta. Slaba odločitev o načinu vstopa na določen trg v začetni fazi vstopa lahko vpliva na prihodnje dejavnosti širitve. Zaradi težav pri zamenjavi načina vstopa je njegova odločitev strateškega pomena za podjetja, ki poslujejo na mednarodnem trgu. Različna podjetja lahko uporabijo različne načine vstopa na isti trg, oziroma isto podjetje lahko na različne trge (Hollensen, 2001, str. 229). Na izbor vstopne strategije vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki, ki jih moramo pri tem upoštevati. Zelo pomembna stvar, verjetno tudi najpomembnejša je, da podjetje posluje donosno. Tako je pričakovani dobiček vstopa glavni kriterij izbora (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 141).

Delimo jih v tri glavne skupine (Hollensen, 2001, str. 244-305), in sicer:

- izvozne, kjer so izdelki izdelani na domačem ali tretjem trgu in preko določene oblike izvoza vstopijo na tuji trg. Je najpogostejša začetna oblika vstopa na tuje trge, ki se sčasoma razvije v nadgrajene oblike. Izvoz je lahko organiziran na različne načine, ločimo pa tri glavne skupine: *neposredni*, kjer podjetje prevzame vlogo posredovanja na ciljnem trgu, vključno s pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, ter prodajo izdelkov in storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu, *posredni*, kjer drugo domače podjetje zanj opravlja izvozne dejavnosti in *kooperativni*, ki vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji pri izvajanju izvoznih funkcij.
- pogodbene, pri katerih na tuje trge prenašamo znanja in veščine, pri tem lahko ustvarimo priložnosti za izvoz. Lastništvo in nadzor se delita med partnerji. Najpogostejše oblike so licenčno poslovanje, franšizing, skupna vlaganja, pogodbeni proizvodnja, strateške zveze ipd. Pojavijo se v primeru, ko podjetje nima zadosti lastnih virov za izvoz konkurenčnih prednosti, vendar jih lahko prenese na partnerja.
- investicijske, pri katerih podjetje v celoti prevzema lastništvo in nadzor nad obliko vstopa na tujem trgu. Stopnja nadzora je odvisna od števila poslovnih funkcij, ki jih podjetje prenese na tuji trg, razdelitve odgovornosti in cilji razvoja mednarodnega trženja. Podjetje pri decentralizaciji poslovnih funkcij prehaja skozi različne internacionalizacije: *etnocentrično*, kjer podjetje zastopajo lastni prodajni zastopniki, *policentrično*, kjer se vsak trg obravnava ločeno z lastno podružnico in prilagojeno trženjsko strategijo, *regiocentrično*, ki je osredotočeno na posamezne regije in *geocentrično*, ki temelji na

predpostavki, da imajo trgi svoje podobnosti in razlike, ki jih lahko obvladujemo s transnacionalno strategijo trženja.

Pri obravnavi vstopnih strategij vedno navajamo oceno tveganja, kontrole in fleksibilnosti podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138). Pri npr. uporabi investicijskega načina vstopa ima podjetje lastništvo in tako visoko stopnjo nadzora, vendar pa visoka vlaganja predstavljajo velika potencialna tveganja in velike ovire za izstop (Hollensen, 2001, str. 229). Pri izbiri vstopne oblike in strategije vstopa moramo analizirati vse dejavnike, ki nanjo vplivajo. Glavni kriterij izbora je pričakovani dobiček vstopa, ki je preprost, a težko dosegljiv kriterij.

Podjetje Iskra Prins mora zastaviti želeni položaj na trgu. Izdelati mora sistem merjenja tržnega deleža v Rusiji in nato pripisati ciljne vrednosti za ta kazalec. Druga možnost bi bila opredelitev zahtevanega števila novih strank v tekočem letu. Posebno skrb lahko nameni tudi izvozu. V tem primeru lahko kot cilj postavi začetek izvoza v Rusijo v tekočem letu, v prihodnosti pa povečanje izvoza v Rusijo. Če bi bili bolj splošni, lahko kot cilj opredelimo samo povečanje deleža prihodka, doseženega na ruskem trgu, za določen odstotek.

Za uspešno dolgoročno nastopanje na ruskem trgu lahko podjetje upošteva nekatere nasvete ter izkušnje drugih slovenskih izvoznikov na ta trg. Uveljavljena slovenska podjetja v Rusiji poudarjajo, da poslov tam ni mogoče pridobivati ali izvajati na razdaljo po telefonu iz Slovenije, zato priporočajo investicijo v lastne proizvodne kapacitete, če ima podjetje dovolj velik trg (kupce) in dolgoročno namero poslovati na trgu Ruske federacije. Najpomembnejši razlogi za to so poleg bistveno cenejše delovne sile tudi prihrank pri transportnih stroških, prihrank pri stroških carine in zamudnih carinskih postopkih, lažje pridobivanje certifikatov in izognitev nepredvidljivim ukrepom zunanje-trgovinske politike. Nekatera podjetja navajajo v prid lokalnim proizvodnim kapacitetam tudi možnost kandidiranja na javnih razpisih, ki je za določene vrste izdelkov mogoča le za lokalne proizvajalce (Colnar Leskovšek et al., 2003a, str. 38-40).

Povprečna ocena kakovosti lokalnega kadra je sicer visoka: 3,6 (na lestvici 1-5)⁴, vendar slovenska podjetja priporočajo vodenje poslov z lastnim vodstvenim kadrom. Izkušnje nekaterih slovenskih podjetij, predvsem pri pridobivanju javnih naročnikov, so tudi take, da je za pridobivanje poslov bolje imeti slovenski kot lokalni kader (Colnar Leskovšek et al., 2003a, str. 38-40).

Prodaja na ruskem trgu preko partnerstva je lažja, ker je ustanovitev lastnega podjetja kapitalno zelo zahtevna, poleg tega pa je potrebno znanje jezika in zaposlitev kadra, ki pozna trg. Za večino srednje velikih podjetij ni stroškovno učinkovito ustanavljanje lastnih

⁴ Povzeto iz Centra za mednarodno konkurenčnost: Anketa med uveljavljenimi slovenskimi podjetji v RF, 2003, kakovost lokalnega kadra: 1=zelo slaba kakovost, 5=odlična kakovost.

predstavništev v Rusiji. Najboljši pristop je poiskati ruskega partnerja, ki dobro pozna trg in ki lahko podjetju pomaga skleniti prave posle. Podjetje mora z njim razviti zaupen odnos, ki tako postane orodje za prodor na ruski trg. To zaupanje je pomembno ohranjati dokler poslujejo, saj poslovanje v Rusiji temelji bolj na medčloveških odnosih kot na pogodbenih (Taylor, 2003). Tak vstop je predvsem hitrejši in fleksibilnejši, s krajšim prilagajanjem posebnostim trga, novo pravno-politično okolje pa bistveno manj vpliva na podjetje, ki vstopa na trg (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 166).

Zato bo podjetje vstopilo kot predstavnik podjetij skupine Iskra, na ruskem trgu pa menim, da je najprimernejše, da poskuša poiskati ustrezno partnersko podjetje, ki ga vključi v skupna vlaganja in s katerim si delijo stroške investicij, tveganj in dobiček, poleg tega pa ima lokalno podjetje izkušnje, znanje in poznanstva na trgu. Naj bodo torej skupna vlaganja z lokalnim partnerjem pogodbena, saj za razliko od lastniških oz. kapitalskih ne vključujejo ustanovitve novega skupnega podjetja in s formalnega vidika predstavljajo enako obliko vstopa na tuje trge kot strateške zveze. Celostno ponudbo naj oblikuje oziroma združi na domačem trgu, na ruskem trgu pa naj sklene partnerstvo z ruskim podjetjem, ki naj se vključi v pripravo ponudb, tehnično podporo, koordinacijo večjih projektov, oblikovanje cenovne politike, organizacijo prodaje in prodajne mreže, organizacijo predstavitev. Pri tem je pomembno, da je podjetje pazljivo pri izbiri ustreznega partnerja, ki mora imeti ustrezne lastnosti. Pri izbiranju preverimo finančno moč podjetja, prodajo in prodajno znanje, sloves podjetja, institucionalne odnose, pogajalske sposobnosti, organiziranost poslovanja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 169), pokrivanje trga, osebje, rast. Podjetje mora vložiti nekaj truda v pridobitev najboljšega partnerja (Hutt, Speh, 2004, str. 260). Pri ocenjevanju potencialnih partnerjev se je priporočljivo naslanjati na zaupljive vire kot so banke, vladne službe, oglaševalske agencije in podjetja s poslovnimi bazami podatkov (Czinkota, Ronkainen, 1993, str. 403-409). Za ruske poslovneže velja, da je z njimi sklenitev pogodbe relativno preprosta, zelo problematična pa je njena izvedba (Pavlin, Košir, 1995, str. 11). Dobro pripravljen in organiziran pristop pomeni, da je potrebno za potencialne ruske partnerje pripraviti ustrezno predstavitev podjetja in strategijo nastopa na trgu v ruščini (Colnar Leskovšek et al., 2003a, str. 38-39). V prihodnosti pa lahko ustanovi lastne prodajne enote, ki delujejo kot lokalno podjetje in izvajajo popoln nadzor nad prodajno funkcijo.

Za podjetje Iskra Prins je pomembno, da pri načrtovanem dolgoročnem nastopanju na ruskem trgu oblikuje ustrezno podporo poslovanju na sedežu podjetja in enotah v Sloveniji. V domačih podpornih enotah (sektorjih, oddelkih idr.) mora hitro in učinkovito reagirati na poslovne dogodke na terenu v Rusiji. Enote lahko prevzamejo nalogo usklajevanja poslovne strategije in strategije posameznega trga s celotno strategijo razvoja podjetja. Pri dolgoročnem nastopanju na ruskem trgu mora podjetje investirati tudi v profesionalni razvoj ruskih partnerjev in medsebojnih odnosov. To lahko stori npr. s prenosom tehnologije v Rusijo ali z usposabljanjem in vključevanjem v skupni razvoj novih izdelkov oz. tehnologij v Sloveniji ali v Rusiji.

6 OBLIKOVANJE TRŽENJSKEGA SPLETA

Ob vstopu podjetja na izbrani trg je ena najpomembnejših odločitev oblikovanje trženjskega spleta, ki ga lahko standardiziramo ali prilagodimo posameznemu trgu. Z uporabo standardiziranega pristopa lahko podjetje prihrani na stroških, vendar le redkim podjetjem uspe uspešno uporabiti ta pristop. Velikokrat morajo podjetja na mednarodnih trgih prilagajati tako izdelke kot njihovo trženje, ki je veliko dražje, vendar nujno, če podjetje na trgu ni v vodilnem položaju (Hollensen, 2001, str. 515). Pri tem ima nastop podjetja Iskra Prins z združenimi izdelki podjetij skupine Iskra to prednost, da bodo podjetja delila tudi stroške trženja.

Ključnega pomena pri oblikovanju trženjskega spleta je odločitev o najprimernejšem načinu internacionalizacije⁵. Zanima nas torej, kakšen naj bi bil trženjski splet za ponudbo Iskre Prins, namenjene v Rusijo. Pri tem se mora podjetje odločiti ali je bolje uporabiti standardiziran ali diferenciran pristop. Podjetje se mora odločiti, do katere stopnje bo trženjski splet standardiziral oziroma prilagodilo izbranemu trgu. Na to odločitev vplivajo predvsem dejavniki trga, dejavnosti in konkurence (Hollensen, 2001, str. 390-393).

Mednarodno medorganizacijsko trženje je zaradi okoljskih razlik med trgi še toliko bolj kompleksno. Na trženje zaradi svojih značilnosti vpliva tudi prisotnost storitev, ki so vezane na izdelke. Podjetje Iskra Prins mora poskrbeti za celostno izvajanje trženja izdelkov in storitev. Kakovost izvajalcev storitev mora biti v skladu s ponudbo izdelkov, kar zahteva ustrezno usposabljanje in motiviranje zaposlenih. Oblikovati mora t.i. razširjeni trženjski splet, ki poleg izdelkov/storitev, cen, tržnih poti in komunikacijskega spleta vsebuje udeležence pri izvajanju storitev, fizične dokaze storitev in storitvene postopke⁶. Podjetje mora ustvariti tudi kakovostne trženjske odnose in tesne osebne vezi med sodelujočimi podjetji. Zelo pomembno je, da ustvari občutek pripadnosti projektu in motivira za delo vse udeležence v skladu z vizijo razvoja projekta.

Natančna opredelitev trženjske strategije in elementov trženjskega spleta bo podjetju Iskra Prins v veliki meri olajšala doslednost pri njenem upoštevanju na dolgi rok, njeno sporočanje zaposlenim in partnerjem ter v veliki meri vplivala na dolgoročni uspeh nastopa na ruskem trgu. Namen opredelitve trženjske strategije podjetja je zasledovanje zastavljenih trženjskih ciljev, kot na primer doseganje določene količine prodaje v časovni enoti. Te naj podjetje oblikuje skupaj v sodelovanju z ruskim partnerjem, ki lahko temeljijo na podlagi ocene, intuicije in izkušenj obeh podjetij. Dosledno upoštevanje dobre in izrazite strategije bo podjetju zagotovilo uresničitev zastavljenih ciljev, rast obsega poslovanja in krepitev njegove prepoznavnosti na trgu.

⁵ 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 širitev podjetja preko meja domačega trga.

⁶ Gre za t.i. splet 7P.

6.1 Izdelek/storitev

Izdelek je nujna sestavina trženjskega spleta, saj ga brez izdelka sploh ne bi bilo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 212). Lahko je 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). Izdelek je sestavljen iz več nivojev, to je jedra, ki predstavlja osnovno korist za porabnika, otipljivega izdelka, ki pretvori koristi v dejanski izdelek in razširjenega izdelka, ki ga sestavljajo poprodajne storitve (Rojšek, Starman, 1995, str. 27). Z vidika izdelka se je potrebno odločiti, katere dele standardizirati, katere pa prilagoditi lokalnemu okolju. Razlogi, ki spodbujajo standardizacijo so prihranki raziskovalno-razvojnih dejavnosti in trženja zaradi ekonomije obsega ter globalna konkurenca in integracija svetovnih trgov. Razlogi, ki spodbujajo prilagoditev izdelkov posameznim trgom pa so različni pogoji uporabe, vladni in regulacijski vplivi, različni vedenjski vzorci porabnikov, lokalna konkurenca ter zvestost trženjskemu konceptu (Czinkota, Ronkainen, 1993, str. 303). Veliko lažje je standardizirati osnovne koristi izdelka (funkcionalnost, delovanje) kot pa spremljajoče storitve (Hollensen, 2001, str. 395).

Podjetje Iskra Prins bo na ruskem trgu nastopilo z izdelki podjetij skupine Iskra, ki jih bo združevalo v celovite rešitve glede na zahteve posameznih projektov. Zato bo podjetje svojo ponudbo v veliki meri prilagajalo potrebam posameznih kupcev, s katerimi jo bo skupaj oblikovalo. Pri večji prilagodljivosti in sodobnosti tehnologije je večja možnost tesnejšega sodelovanja in uspešnejše je lahko poslovanje podjetja tudi na dolgi rok (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 336).

Celovite rešitve bodo vključevale tudi opravljanje podpornih storitev (inženiringa, servisiranja, vgradnje in vzdrževanja), ki jih bo podjetje krojilo po potrebah kupcev. Oba dela ponudbe sta soodvisna in morata biti skladna, na isti kakovostni ravni. Ker so storitve na medorganizacijskih trgih neoprijemljive in nestandardizirane, imajo kupci pri njihovem ocenjevanju večje težave, kar dojemajo kot večje tveganje. Da bi ga zmanjšali, skušajo pridobiti čim več informacij. Pri ocenjevanju uporabljajo določene kriterije, od katerih so najpomembnejši zanesljivost (npr. obljubljeni dostava), odgovornost, oprijemljivost. Pomembno vlogo igrajo pri tem zaposleni, ki opravljajo storitve. Podjetje mora pri oblikovanju elementov trženjskega spleta opredeliti, kateri del ponudbe (izdelek/storitve) dominira (Hutt, Speh, 2004, str. 331-334). V primeru Iskre Prins so to izdelki.

S ponudbo združenih izdelkov podjetij skupine Iskra si Iskra Prins ustvari podlago za razvoj in uveljavljanje krovne blagovne znamke Iskra, kar je pomembna prva tudi na medorganizacijskih trgih. Ustvarjanje blagovne znamke zahteva dodatne stroške, prinaša pa tudi dodatne prihodke. Menim, da naj bi podjetje Iskra Prins na ruskem trgu uveljavljalo blagovno znamko Iskra, kvečjemu s pripomo Moskva. S tem bi poleg upoštevanja vseh sodelujočih podjetij skupine Iskra dopuščalo možnost vključitve novih partnerjev iz skupine Iskra ali od zunaj.

6.2 Cena

Določitev cene mora biti v skladu z ostalimi elementi trženjskega spleta in mora pokrivati stroške vstopa. Na določitev cene na mednarodnih trgih vpliva mnogo več zunanjih dejavnikov, zato je njena določitev mnogo bolj kompleksna (Hollensen 2001, str. 447). Odvisna je od vrednosti in koristi izdelka, stroškov, konkurence na trgu, uporabljenih tržnih metod pri lansiranju ter zakonodaje (Devetak, 1995, str. 126). Pri določanju cene je potrebno izredno dobro poznati stroške, šele nato pride do izraza poznavanje različnih načinov določanja cene (Gusel, Bobek, 1992, str. 43). Spremenljivka cene nima le tehnične plati, ampak je tudi strateško pomembna (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 223). Prenizka prodajna cena vzbuja pri porabniku nezaupanje glede kakovosti in porekla izdelka, previsoka pa je za kupca finančno nesprejemljiva (Rojšek, Starman, 1995a, str. 10). Pri oblikovanju cene se dogajajo tudi določene napake. Premočno se ravna le po stroških, enkrat že oblikovana se ne proučuje znova in se ne prilagaja tržnim spremembam, oblikuje se neodvisno od ostalih sestavin trženjskega spleta (Rojšek, Starman, 1995a, str. 1), spregleda se kupčevo dožemanje vrednosti, konkurenca, interakcija količine in dobička (Hutt, Speh, 2004, str. 392). Spremembe cen so pri medorganizacijskem trženju zaradi posebnosti nakupnega procesa v povprečju manj elastične kot pri končnem porabniškem trženju, zato je njihov pomen manjši (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 338-341). Majhne spremembe cen skoraj ne vplivajo na povpraševanje (Bingham, Raffield, 1990, str. 13).

Menim, da bi podjetje Iskra Prins ob prvem določanju cene moralo slediti politiki posnemanja trgov in sprejeti že oblikovane cene. Menim tudi, da bi pri določanju cen moralo upoštevati razlike med regijami in določiti geografsko različne cene. Oddaljeni kupci naj bi plačevali višjo ceno zaradi višjih prevoznih in ostalih stroškov. Cene naj določajo skupaj v sodelovanju z lokalnimi partnerji, hkrati pa naj bo odvisna od posameznega projekta, ki bo prilagojen željam kupcev.

6.2.1 Pozicioniranje

Pozicioniranje je definirano kot umeščanje izdelkov ali storitev na trg na način, da se bistveno ločijo od konkurence. Pozicija izdelka ali storitve je podoba, ki jo imajo o njej porabniki. Pri pozicioniranju se lahko osredotočimo na porabnike ali na konkurenco. Oba pristopa težita k poudarjanju prednosti, ki jih ima izdelek pri zadovoljevanju potreb kupcev, pri tem to prvi dosega z vsečnostjo izdelka, drugi pa s primerjavo s konkurenco. Tako je pozicioniranje ključni dejavnik pri sporočanju prednosti in razlikovanju od konkurence ter ključni element uspešnega trženja. Pri pozicioniranju lahko uporabimo številne strategije, in sicer pozicioniranje glede na lastnosti izdelkov in koristi, ki jih ponujajo, ceno/kakovost, uporabo, razred, uporabnike, konkurenco in kulturne simbole (Belch, Belch, 2001, str. 48-52). Na mednarodnem trgu se pozicioniranje začne z opisom prednosti izdelka, ki zajema množico koristi za kupce in uporabnike. Koristi morajo zadovoljevati posebne zahteve specifičnih tržnih segmentov, kar zahteva od ponudnikov poleg oblikovanja izdelka tudi ustvarjanje blagovne znamke. Pri pozicioniranju se mora ponudnik zavedati razlik med trgi, saj se ciljni

kupci na njih razlikujejo, zato mora s pravim pristopom ustvariti želeno podobo izdelka v očeh kupca in ga ločiti od konkurence (Hollensen, 2001, str. 413).

Podjetje se mora odločiti, kako naj pozicionira svoje izdelke glede na kakovost in ceno. Če pazljivo določi pozicioniranje na ciljem trgu, potem lahko dokaj enostavno oblikuje trženjsko strategijo (Kokalj, 2004, str. 60). Kakovosten izdelek oz. storitev po konkurenčni ceni je predpogoj za kakršnokoli dolgoročno poslovno sodelovanje na ruskem trgu (Clonar Leskovšek et al., 2003a, str. 39). Slovenska kakovost je ruskim porabnikom dokaj dobro poznana in z njihove strani tudi zelo cenjena, zato lahko na ruskem trgu z njo tudi konkuriramo. Oznaka »made in...«, s katero se označi poreklo blaga oz. država izvora, ima izjemen vpliv na zaznavanje kakovosti izdelkov ruskih porabnikov, ki imajo stereotipne predstave o kakovosti izdelkov glede na njihovo poreklo. Izredno cenjeni slovenski izvozniki lahko te predstave izkoriščajo sebi v prid. (Kokalj, 2004, str. 60). Kakovost vseh izdelkov skupine Iskra se zagotavlja z ISO9000 standardi kakovosti. Podjetje Iskra Prins se bo tako s svojo ponudbo visokokakovostnih izdelkov in storitev pozicioniralo v srednji cenovni razred. Kakovost izdelkov bo višja kot njihova cena. Pri opravljanju storitev strokovnjaki priporočajo podjetjem, da se pozicionirajo tako, da kupci pričakujejo manj kot podjetje lahko ponudi. Uporabijo naj strategijo podobljube in naddostave (Hutt, Speh, 2004, str. 334).

Slika 8: Možne strategije določanja cene v odvisnosti od kakovosti izdelka

		cena			
		visoka	srednja	nizka	
kakovost	visoka	1	2	3	1...strategija višjih cen
	srednja	4	5	6	2...strategija visoke vrednosti
	nizka	7	8	9	3...strategija izredne vrednosti

4...strategija pretiranih cen
5...strategija srednje vrednosti
6...strategija solidne vrednosti
7...oderuška strategija
8...strategija lažnega varčevanja
9...strategija varčevanja

Vir: Kotler, 1994, str. 490.

Kakovost izdelkov podjetja bo višja kot cena, zato bi bilo potrebno pri določanju cene glede na kakovost po mojem mnenju v primeru Iskre Prins uporabljati strategije 2, 3 ali 6. Pri teh strategijah lahko kupci precej prihranijo.

6.3 Prodajne poti

Prodajne poti so sklop medsebojno odvisnih organizacij, ki poskušajo doseči, da bi bil izdelek dostopen za nakup ali uporabo (Kotler, 1994, str. 526). Prodajne poti se spreminjajo tako med posameznimi panogami kot med posameznimi trgi. V mednarodni menjavi se večina izdelkov trži posredno (Czinkota, Ronkainen, 1993, str. 388). Na medorganizacijskih trgih pa vključujejo veliko manj ravni kot na trgih končnih porabnikov. Tudi v mednarodnem trženju prevladuje neposredna prodajna pot, kar omogoča tesnejše sodelovanje s kupci (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 336). Vključevanje posrednikov na prodajni poti je upravičeno,

kadar se povečuje število porabnikov, kadar je razdalja med proizvajalci in porabniki velika in kadar je povprečna velikost posameznega naročila majhna (Rojšek, Starman, 1995, str. 43). Na medorganizacijskem trgu zahteva tesne medsebojne odnose med člani, pretok informacij o kupcih, povpraševanju, transakcijah, strateških načrtih podjetja, zahteva skupno načrtovanje in komunikacijo, kar poveča učinkovitost in znižuje stroške (Hutt, Speh, 2004, str. 147-150). Odločitev med uporabo posrednikov ali lastno delovno silo je kompleksna, vendar pomembna, kajti ključni dejavnik uspeha podjetja je razvijanje odnosov s kupci na tujem trgu, kjer je konkurenca vedno bolj intenzivna, standardi kakovosti naraščajo, življenjski cikli izdelkov se krajšajo, tehnološke spremembe so hitre. Lastne delovna sila omogoča večji nadzor nad trženjskimi procesi, hkrati pa je bolj tvegana zaradi drugega okolja (Hutt, Speh, 2004, str. 378). Vloga posrednika je, da heterogeno ponudbo različnih proizvajalcev spremeni v želen nabor izdelkov (Kotler, 1994, str. 526). Pri mednarodnem poslovanju se podjetje lahko odloči bodisi za domače bodisi za tuje posrednike. Pri tem so domači posredniki omejeni z dostopom do informacij na trgu, medtem ko so tuji v nenehnem stiku s trgom in imajo bolj neposreden dostop do kupcev (Hutt, Speh, 2004, str. 376-377).

Podjetje Iskra Prins samo je posrednik izdelkov podjetij skupine Iskra. Na posredništvo gleda kot na partnerski odnos, ki temelji na zaupanju in dobri komunikaciji in kjer so vloge posameznih partnerskih podjetij jasno opredeljene. Tako je vloga podjetja Iskra Prins oblikovanje celovite ponudbe iz izdelkov podjetij skupine Iskra, na katere bo vezalo podporne storitve. Pri tem bodo podjetja iz skupine Iskra poleg izdelkov prispevala del potrebnih sredstev za certificiranje programov, trženje, oblikovanje zaloge, tehnično podporo in ustanovitev podjetja v prihodnosti. Partnersko podjetje v Rusiji naj prevzame večinski delež prodajnih in poprodajnih funkcij za potrebe podjetja. Zaradi prostorskih razsežnosti bi bilo potrebno za vsako regijo v Rusiji poiskati posameznega partnerja. V podjetju Iskra Prins morajo poskrbeti za neprestano motivacijo za čim boljše opravljanje dela. Podjetje mora tudi nenehno ocenjevati delo posrednikov ter prilagajati prodajne poti v skladu s spremembami na trgu.

6.4 Tržno komuniciranje

Cilj komuniciranja je prepričati porabnike o prednostih naših izdelkov in storitev o katerih povprašujejo (Makovec, Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 233-234). Pri tržnem komuniciranju ločimo dva strateška pristopa in sicer strategijo vleka in strategijo potiska. Pri strategiji vleka se tržne aktivnosti usmerijo v končni člen na prodajni poti, pri strategiji potiska pa na naslednji člen na prodajni poti (Kotler, 1994, str. 596-618).

Pri medorganizacijskem trženju so daleč najpomembnejše osebne prodaje, ostali deli spleta jih le podpirajo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 341), zato bo ključno vlogo pri tržnem komuniciranju prevzelo rusko partnersko podjetje. Pomemben način prenosa informacij je od ust do ust. Na kupce vpliva mnenje kolegov, ostalih kupcev, prijateljev, komuniciranje mora biti temu prilagojeno (Hutt, Speh, 2004, str. 342-343). To rusko partnersko podjetje lahko

stori na različne načine. Lahko prepriča zadovoljne kupce, da posredujejo informacije ostalim, oskrbi jih z materiali, ki jih kupci lahko posredujejo naprej, komunicira lahko z mnenjskimi vodji, spodbuja potencialne kupce, da komunicirajo z obstoječimi. Nadalje lahko osebno prodajo podpre z različnimi orodji komunikacijskega spleta. Mednje sodijo predstavitve in oglaševanje v specializiranih revijah, zaradi specifičnosti ruskega trga je zelo pomembno dobro voditi odnose z javnostmi, pomembne so tudi udeležbe na sejnih, mednarodnih razstavah in strokovnih prireditvah. Del sredstev za njihovo izvajanje bodo prispevala podjetja iz skupine Iskra. Iskra Prins naj sodeluje pri izvajanju podpornih orodij komunikacijskega spleta in skrbi za celovitost tržnega komuniciranja.

Danes tudi elektronsko trženje ponuja podjetju številne možnosti. Internet dobiva vse večjo informacijsko in komunikacijsko vlogo. Lahko poveča prodajo, zniža stroške in oskrbuje kupce s tekočimi informacijami. Lahko ga uporabimo v vseh stopnjah poslovanja, kjer ponuja številne nove možnosti za pridobitev kupcev ali ustvarjanje učinkovitejših poslovnih procesov. Lahko ga uporabljamo za posredovanje informacij o izdelkih, prodajo, opravljanje storitev, plačilo in trženjske raziskave. Na medorganizacijskih trgih se uporablja kot dopolnilo oz. alternativa obstoječim elementom trženjskega spleta in se integrira v obstoječe aktivnosti, posledica česar so boljše storitve in zadovoljnejši kupci. Dopolnjuje tradicionalno trženje na način, da je učinkovitejše (Hutt, Speh, 2004, str. 119-127). Iskra Prins in rusko partnerko podjetja naj tako poskrbita za oblikovanje spletne strani projekta Iskra Moskva z rusko domeno (npr. www.iskramoskva.ru) v ruskem jeziku. Spletna stran naj služi za predstavitev projekta, v prihodnosti pa jo lahko uporablja tudi za sprejemanje naročil in plačil.

7 RAZVOJ CELOVITE POSLOVNE STRATEGIJE ISKRE PRINS, D.D. NA RUSKEM TRGU

Strateška usmerjenost lahko pripomore k oblikovanju konkurenčnih prednosti (Dahringer, Lehis, Muehlbacher, 1999, str. 319-365). Določi splošno naravnost razvoja podjetja in s tem obstanek le tega. Pri tem mora biti skladna s celovito strategijo podjetja. Pri razvijanju strategij se je treba opirati na poslovne priložnosti v okolju, na ugotovljene sposobnosti podjetja in na posle, ki jih podjetje želi delati v prihodnosti (Pučko, 1999, str. 204).

7.1 Možne strategije podjetja

Podjetje se mora na začetku usmeriti na pridobivanje kupcev in oblikovanje tržnega deleža. Osnova konkurenčne prednosti podjetja v tej dejavnosti na tem izbranem trgu je celovitost ponudbe. Pri tem mora računati tudi s tem, da deluje v panogi ter da gre za tako naravo izdelka, kjer imajo konkurenti na izbranem trgu že razvita komplementarna sredstva in vire, ki jim omogočajo hitro posnemanje.

Glede na to, da gre za zelo hitro rast panoge na ruskem trgu, mora podjetje uresničevati eno izmed generičnih poslovnih strategij (Pučko, 1999, str. 205-210):

- Strategija doseganja najnižjih stroškov bi podjetju prinesla večji tržni delež. Podjetje bi moralo izvajati agresivno politiko cen in imeti ustrezne zmogljivosti ter sistem distribucije, prilagojen velikemu obsegu. Izdelek bi moral biti čimbolj standardiziran, podjetje bi moralo čimbolj znižati stroške zalog, zagotavljati bi moralo finančne vire za večje potrebe po kapitalu ter računati na dolge dobe vračanja v zvezi z večjimi investicijami, ustvariti bi moralo učinkovit sistem kontrole stroškov ter informacijske sisteme, razvijali bi se v smeri uporabne tehnologije.
- Strategija diferenciacije izhaja iz ustvarjanja koristi za kupca s pomočjo vplivanja na njegovo verigo vrednosti. Izvor za diferenciacijo podjetja je v povezovanju njegove verige vrednosti z verigo vrednosti, ki jo ima kupec. Vsaka stična točka med obema je za podjetje potencialni vir diferenciacije. Podjetje bi moralo v procesu diferenciacije ohraniti približno enakost stroškov s svojimi konkurenti. Poiskati bi moralo načine, s katerimi bi doseglo presežek izkupička nad stroški diferenciacije. Stroškov torej ne bi smelo povsem zanemarjati, vendar njihovo zniževanje ne bi bila primarna naloga v okviru te strategije. Tako podjetje Iskra Prins kot ostala podjetja iz skupine Iskra imajo dolgoletno tradicijo delovanja, kakovostne izdelke ter pozitivno podobo o kakovosti izdelka, visoko tehnološko raven ter raven raziskovanja in razvijanja izdelkov, vendar mora Iskra Prins te predpogoje za uspešno izvajanje strategije prenesti tudi na ruski trg. Podjetje bi se tako usmerilo v uvajanje elektroinstalacijskih sistemov in usmeritev na izvajanje celostnih storitev na visokokakovostni ravni, od načrtovanja, inštaliranja do vzdrževanja in servisiranja. Pri tem je pomembno, da se podjetje zaveda, da strategija ne bo uspešna, če bomo odjemalcem ponujali diferencirane proizvode, ki jih bodo konkurentje zlahka posnemali.
- Strategija razvijanja tržne niše temelji na zadovoljevanju potreb določene skupine odjemalcev. Podjetje jo lahko razvije na temelju diferenciacije, kjer zadovoljuje posebne potrebe določenih segmentov kupcev, ki jih večji konkurenti v panogi niso pripravljene tako dobro zadovoljevati. Ta strategija je po navadi uspešna tam, kjer je povpraševanje neelastično in kjer odjemalci cenijo dober proizvod, varnost in zanesljivost izdelkov in storitev, zato omogoča doseganje višjih prodajnih cen. Tako naj bi se podjetje poskušalo uveljavljati v perspektivnih regijah, kamor ostala konkurenca še ni prodrla. Lahko pa temelji na nizkih stroških, tako da izrablja posebno obnašanje stroškov v nekaterih segmentih.

Za podjetje menim, da bi bila najbolj primerna strategija razvijanja tržne niše na temelju diferenciacije. Diferenciacijo bi podjetje razvijalo z usmeritvijo v perspektivne regije, kamor ostala konkurenca še ni prodrla. Razlog za to je pomembnost gospodarske vloge regij v državi, manjša intenzivnost konkurence in potreba po obnovi zastarele industrije, velika gospodarska rast regij in večja stroškovna učinkovitost. Regije si tudi želijo mednarodnih povezav, tako ima podjetje večje možnosti za uspešno poslovanje. V perspektivnih regijah naj se podjetje Iskra Prins usmeri v uvajanje celostnih elektroinstalacijskih sistemov in skuša

doseči čim večje število kupcev ter tržni delež. Celostna ponudba izdelkov in storitev na visoki kakovostni ravni in dosledno izvajanje trženjske strategije naj bi prispevali k uspešnosti podjetja na dolgi rok.

8 SKLEP

Podjetje Iskra Prins je zaznalo priložnost za rast z vstopom na ruski trg in meni, da je na njem lahko konkurenčno tako, da razširi ponudbo nizkonapetostne stikalne tehnike in inženiringa z izdelki ostalih podjetij iz skupine Iskra z dopolnjujočim se naborom proizvodov ter kupcem na ruskem trgu ponudi celovite rešitve.

Ruski trg je še vedno opredeljen kot tvegan. Podjetje Iskra Prins ga ocenjuje za izredno privlačnega, vendar ga ne pozna dovolj. Zato se za podjetje lahko pojavi nevarnost podcenjevanja ruskega trga in precenjevanja svojih sposobnosti, ki se lahko odražajo tudi v (pre)veliki oceni konkurenčnosti podjetja, kar za podjetje ustvari dodatno tveganje pri vstopu. Problem podcenjevanja ruskega trga se pojavlja kot problem mnogih slovenskih podjetij, ki se zanimajo za poslovanje na tem trgu. Slovenska podjetja zaznav možnosti prodaje na ruskem trgu ne gradijo na poznavanju trga in svojih konkurenčnih prednosti, kar za podjetja predstavlja dodatno tveganje (Colnar Leskovšek et al., 2003a, str. 19). To tveganje pa lahko podjetje Iskra Prins zmanjša z dobrim poznavanjem ruskega trga. Proučevanje okolja kaže realno sliko situacije, v kateri podjetje namerava delovati in je namenjeno predvsem aktivnemu iskanju priložnosti in novih načinov preseganja okoljskih ovir, sistematičnemu identificiranju zgodnjih prepoznav in opozoril na trgih (Hrastelj, 1995, str. 341).

Podjetju Iskra Prins daje velikost ruskega trga velike možnosti za visoko rast prodaje in dobičkonosnost, saj je Rusija največja država na svetu. V zadnjih letih je v državi prišlo do stabilizacije tako v gospodarskem kot političnem smislu. Poleg tega je trg v fazi visoke gospodarske rasti, ki je pričakovana tudi v prihodnosti. Razvoj trga ni več omejen na Moskvo in velika mesta, ampak se širi na ostale regionalne dele Rusije. Kupna moč prebivalstva je v primerjavi s trgi Evropske unije nizka, vendar se pričakuje njena rast v prihodnosti po nadpovprečnih stopnjah. Največje omejitve za poslovanje na ruskem trgu predstavljajo zapleteni in dolgotrajni birokratski, registracijski postopki ter postopki pridobivanja certifikatov, visoki transportni stroški ter težave pri vstopu v državo, korupcija, nepredvidljive spremembe zakonodaje ter nenaklonjenost tujemu kapitalu. Ruski trg je privlačen tudi za največje svetovne korporacije in veliko število drugih tujih podjetij, tako da je konkurenca na tem trgu intenzivna in se še krepi.

Visoka gospodarska rast v Rusiji je narekovala tudi hiter razvoj industrije in opazno stopnjo rasti inženirske industrije, ki je povezana z visokim povpraševanjem naftnih podjetij, povečanimi investicijami in povečanim medpodjetniškim povpraševanjem. Gospodarska rast in rast kupne moči sta povzročili rast in razvoj trga električne opreme ter spremembo narave povpraševanja, ki gre v smeri višjega cenovnega razreda in boljše kakovosti. Trg je še vedno nezrel, vendar ima velik potencial. Omejen je z nizkim življenjskim standardom prebivalstva,

ki se izboljšuje. S povečanjem kupne moči pa se pričakuje tudi povečanje prodaje na tem trgu. V prihodnosti je napovedan pozitiven trend in ugodni pogoji za razvoj. Zato sta na tem trgu cenovna in izdelčna konkurenčnost le nujna dejavnika obstoja in manj dejavnika uspeha (Colnar Leskovšek et al., 2003a, str. 39). Najbolj usposobljena slovenska podjetja izstopajo po oblikovanosti strategije za nastop na ruskem trgu (Lapajne, 1999, str. 26).

Podjetju Iskra Prins tako predlagam, da se usmeri v izkoriščanje potenciala nekaterih regij, ki imajo v državi pomembno gospodarsko vlogo in kažejo dostikrat premalo izkoriščene možnosti. Konkurenca ni tako intenzivna, pojavljajo pa se tudi potrebe po obnovi zastarele industrije. Podjetju tako predlagam, da poslovno sodelovanje z ruskim trgom začne s sklenitvijo partnerske pogodbe z lokalnim podjetjem. Celostno ponudbo izdelkov naj tako združi na domačem trgu, na ruskem trgu pa naj sklene partnerstvo z lokalnim podjetjem, ki naj tako postane podjetju orodje za prodor na ruski trg. Usmeri naj se v pridobivanje kupcev in tržnega deleža. Skupaj naj oblikujejo sestavine trženjskega spleta ponudbe za ruski trg. Ko si bo skozi čas podjetje ustvarilo dovolj velik tržni delež, pa lahko investira v lastne kapacitete ter tako izkorišča prednosti, ki jih te nudijo.

Z opredelitvijo trženjske strategije naj podjetje zasleduje zastavljene trženjske cilje, ki jih oblikuje skupaj v sodelovanju z ruskim partnerjem. Ti lahko temeljijo na podlagi ocene, intuicije in izkušenj obeh podjetij. Z natančno opredelitvijo trženjske strategije in elementov trženjskega spleta si podjetje olajša doslednost pri njenem upoštevanju na dolgi rok, njeno sporočanje zaposlenim in partnerjem ter vpliva na dolgoročni uspeh podjetja. Dosledno upoštevanje dobre in izrazite strategije bo podjetju zagotovilo uresničitev zastavljenih ciljev, rast obsega poslovanja in krepitev njegove prepoznavnosti na trgu.

Z oblikovanjem poslovne strategije bo podjetje nadgradilo celoten nastop z združenimi izdelki podjetij skupine Iskra. Menim, da bi bila za podjetje najbolj primerna strategija razvijanja tržne niše na temelju diferenciacije. Diferenciacijo bi podjetje razvijalo z usmeritvijo v perspektivne regije, kamor ostala konkurenca še ni prodrla. Tam bi se usmerilo v uvajanje celostnih elektroinstalacijskih sistemov in skušalo doseči čim večje število kupcev ter tržni delež. Celostna ponudba izdelkov in storitev na visoki kakovostni ravni bo prispevala k uspešnosti podjetja na dolgi rok.

LITERATURA

1. Belch, Belch: Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 5th Edition. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2001. 795 str.
2. Bingham Frank G., Raffield Barney T.: Business To Business Marketing Management. International Student Edition. Boston : Irwin, 1990. 744 str.
3. Colnar Leskovšek Tadeja: Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. I. del: Analiza tržnih priložnosti v Rusiji. Ljubljana : Center za mednarodno konkurenčnost, 2003. 298 str.
4. Colnar Leskovšek Tadeja: Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. II. del: Analiza sposobnosti in izkušenj slovenskih podjetij za poslovanje v Rusiji. Ljubljana : Center za mednarodno konkurenčnost, 2003a. 100 str.
5. Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka: International Marketing. Orlando : The Dryden Press, 1993. 924. str.
6. Čibej Boris: Stari in novi ruski predsednik: Povolilni program. Delo, Ljubljana, 16.3.2004, 63, str. 1.
7. Dahringer Lee, Leihls Helmuth, Muehlbacher Hans: International Marketing: A Global Perspective. 2nd Edition. London : International Thomson Business Press, 1999. 983 str.
8. Devetak Gabrijel: Marketinška zasnova podjetja. Kranj : Moderna organizacija, 1995. 257 str.
9. Gusel Leo, Bobek Vito: Posebnosti zunanje trgovine - Sistem trgovinskih odnosov s tujino Republike Slovenije. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1992. 160 str.
10. Hill Charles W. L.: International Business: Competing in the Global Marketplace. 5th Edition. International Edition. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2005. 720 str.
11. Hollensen Svend: Global Marketing: A Market-Responsive Approach. 2nd Edition. Harlow (Essex) : Financial Times/Prentice Hall, 2001. 667 str.
12. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 541 str.
13. Hutt Michael D., Speh Thomas W.: Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. 8th Edition. Ohio : Thomson South-Western, 2004. 714 str.
14. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
15. Kokalj Sašo: Analiza primera rasti in internacionalizacije srednje velikega podjetja na trgu Ruske federacije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 114 str.
16. Kopše Mojca: Poslovati z Rusijo - da ali ne?. Mednarodno poslovno pravo, Ljubljana, 11(1999), 126/127, str. 6-11.
17. Kopše Mojca: Postopno izboljševanje razmer v Rusiji in Ukrajini. Mednarodno poslovno pravo, Ljubljana, 12(2000), 136, str. 7-10.
18. Kopše Mojca: Ruski trg ponovno v središču zanimanja. Mednarodno poslovno pravo, Ljubljana, 15(2003), 170, str. 18-22.

19. Kotler Philip: Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control. New Jersey : Prentice-Hall International, 1994. 801 str.
20. Kunšek Mojca: Presentation of Iskra, d.d. Ljubljana : Iskra d.d., 2004. 14 str.
21. Lapajne Petra: Analiza sposobnosti in pripravljenosti slovenskih podjetij za vstop in delovanje na trgu Ruske federacije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 44 str.
22. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003. 480 str.
23. Malhotra Naresh K.: Marketing research. An Applied Orientation. 3rd Edition. B.k. : Prentice Hall, 1999. 763 str.
24. Montaigne Fen: Russia's Iron Road. National geographic, Washington D.C., 193(1998), 6, str. 2-33.
25. Pavlin Cveto, Košir Darijan: Ruske kupčije brez privilegijev. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, str. 8-13.
26. Požarnik Nataša: Dejavniki preprečevanja piratstva in ponarejanja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 49 str.
27. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
28. Robertson Kim R., Wood Van R.: Strategic Orientation and Export Success: An Empirical Study. International Marketing Review, London, 14(1997), 6, str. 424-444.
29. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja - vodič po predmetu. 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 50 str.
30. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja - vodič po predmetu. 2. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995a. 41 str.
31. Ropoša Tina: Trgovinske ovire v Rusiji: Kaj morajo vedeti izvozniki pred vstopom na ruski trg. Mednarodno poslovno pravo, Ljubljana, 12(2000), 138/139, str. 7-11.
32. Schoofs Astrid: What is happening in Russia?. [URL: http://www.picmgeu.org/interesting_articles/what_is_happening_in_russia.htm], 7.10.2004.
33. Taylor Anne: Russian Market Offers »Surprising« opportunities. [URL: <http://www.outsourcing-russia.com/kb/docs/russia/r11033-01.html>], 11.3.2003.
34. Vezjak Danilo: Mednarodno trženje I. Maribor : Založba Obzorja, 1986. 411 str.
35. Zgonik Alenka: Demografija: Rusija se prazni. Delo, Ljubljana, 10.3.2004, 58, str. 15.

VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za okolje: Poročilo o stanju okolja 2002: 4.4 Industrija. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2003. 26 str.
2. Banka Slovenije. [URL: http://www.bsi.si/html/financni_podatki/arhiv/index.html], 13.5.2005
3. Cia Handbook. [URL: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/rs.html>], 7.10.2004.
4. Euromonitor International. [URL: http://www.euromonitor.com/Consumer_Electronics_in_Russia], 7.10.2004.

5. Finam. [URL: <http://www.fin-rus.com/sector/desknotes003F0/default.asp>], 7. 10. 2004.
6. Gokomstat. [URL: <http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX09R.1>], 7. 10. 2004.
7. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=10166&Idpm=6720>], 7. 10. 2004.
8. GVIN. [URL: <http://www.gvin.com/loginfull.asp?page=http%3a%2f%2fwww1.gvin.com%2fFinancniPodatki%2findex.aspx%3fJezik%3dSL>], 7. 10. 2004.
9. Institute for SouthEast Europe: Fokus: Rusija. [URL: <http://miha.ef.uni-lj.si/isee/september.asp>], 7. 10. 2004.
10. Iskra Prins, d.d. [URL: http://www.iskraprins.si/o_podjetju.html], 7. 10. 2004.
11. Iskra Prins, d.d. [URL: <http://www.iskraprins.si/organizacija.html>], 7. 10. 2004a.
12. Iskra, d.d., Katalog Iskra. 38 str. [URL: www.iskra-si.com/slike/katalog.pdf], 7. 10. 2004.
13. Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003. 15 str. [URL: http://www.iskra-si.com/slike/porocilo_2003.pdf], 7. 10. 2004.
14. Iskra, d.d. [URL: http://www.iskra-si.com/poslovna_podrocja.php], 7. 10. 2004.
15. SloExport. [URL: <http://www.gzs.si/sloexport/default.asp?MenuID=65&Menu=In%C5%Beeniring>], 13.5.2005.
16. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: <http://bsp1h.gov.si/D2300.kom/komstart.html>], 7. 10. 2004.
17. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=2498>], 13.5.2005.
18. The Europa World Yearbook. London : Europa Publications Limited. 2002, 2. 3833. str.
19. Monthly Bulletin of Statistics. New York : United Nations. October 2003.
20. World Trade Point Federation. [URL: <http://www.wtpfed.org/newsite/marketpoint/sector-goods.html>], 7. 10. 2004.

PRILOGE

SEZNAM PRILOG

1	PRILOGA 1.....	I
	Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v skupini Iskra v letu 2003	I
	Slika 1: Delež zaposlenih v skupini Iskra po posameznih stopnjah v letu 2003.....	I
	Tabela 2: Skupine izdelkov skupine Iskra.....	II
	Tabela 3: Struktura prodaje skupine Iskra po posameznih programskih področjih na domačem in tujih trgih v letu 2002	III
2	PRILOGA 2.....	IV
	Tabela 4: Skupine izdelkov Iskre Prins, d.d.	IV
	Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Iskra Prins, d.d.	V
3	PRILOGA 3.....	VI
	Tabela 5: Dinamika blagovne menjave med Slovenijo in Rusko federacijo v obdobju 1998- 2003	VI
	Slika 3: Pokritost uvoza z izvozom Slovenije v RF v obdobju 1998-2003.....	VI
	Tabela 6: Izdelčna struktura izvoza Slovenije v Rusko federacijo v letu 2002 in prvem polletju 2003	VII
4	PRILOGA 4.....	VIII
	Slika 4: Klasifikacija proizvodov po dejavnosti	VIII
	Tabela 7: Dinamika menjave električne opreme v Rusiji 1998-2003.....	IX
	Slika 5: Dinamika menjave električne opreme v Rusiji 1998-2003.....	IX
	Tabela 8: Dinamika menjave električne opreme med Slovenijo v Rusko federacijo v obdobju 1998-2003.....	X
	Slika 6: Pokritost uvoza z izvozom električne opreme Slovenije v RF 1998-2004.....	X

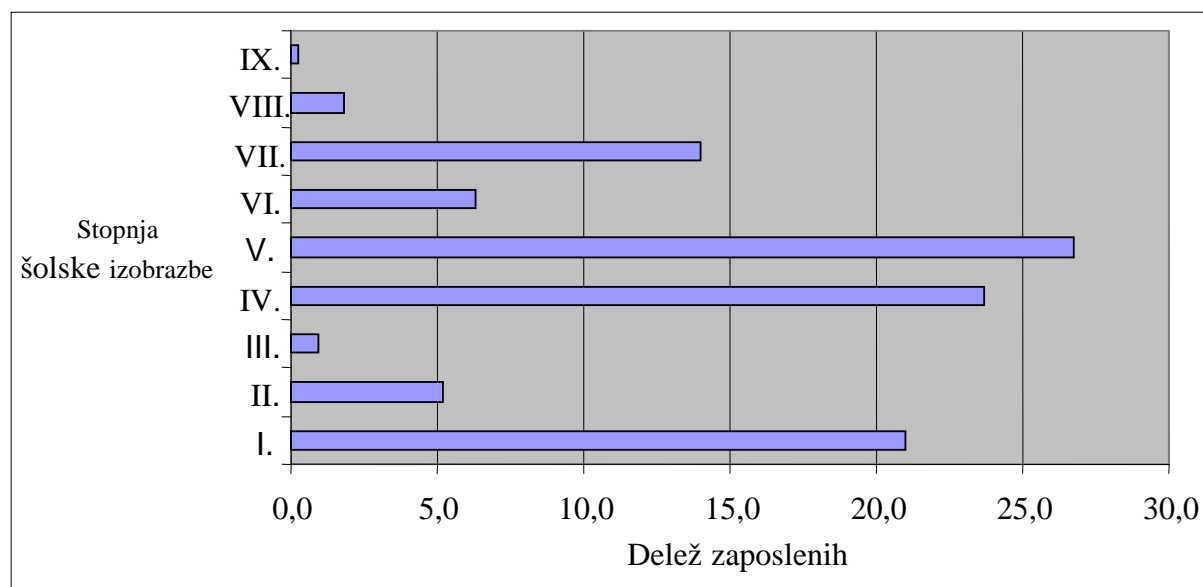
1 PRILOGA 1

Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v skupini Iskra v letu 2003

Zaposleni	Stopnja šolske izobrazbe									
	Skupaj	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.
Letno povprečje	1.437	302,1	74,4	13,8	340,6	384,6	90,9	201,2	25,7	3,7

Vir: Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003, 2004, str. 8.

Slika 1: Delež zaposlenih v skupini Iskra po posameznih stopnjah v letu 2003



Vir: Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003, 2004, str. 8.

Tabela 2: Skupine izdelkov skupine Iskra

TELEKOMUNIKACIJE	
<p>Radijski prenosni sistemi SparkWave Optični prenosni sistemi SparkLight SparkLine Večstoritveni TK sistemi - integracija Fiksna, mobilna in IP telefonija, internet, e-trgovina, kabelska in interaktivna TV, intraneti in ektraneti</p>	<p>Ustvarja nove vrednosti uporabnikom informacijske tehnologije na osnovi inovativnega razvoja know-howa, proizvodnje in inženiringa. Rešitve na področju mikrovalovne radijske tehnologije prenašajo na optična in kabelska omrežja v učinkovite telekomunikacijske sisteme.</p>
AVTOMATIZACIJA	
<p>Avtomatizacija železniškega prometa Avtomatizacija cestnega prometa Tehnično varovanje Avtomatizacija hidroelektrarn in industrije Zaščita in lokalno vodenje v energetiki Telekomunikacijski sistemi za energetiko</p>	<p>Na področju avtomatizacije cestnega prometa je že nekaj desetletij prisotna v Evropi, Južni Ameriki in na Kitajskem. Projekti vključujejo nadzor prometa v mestih, predorih, komunikacije na avtocestah, identifikacijo vozil, plačila cestnin, spremljanje zastojev v prometu, sodobna železniška omrežja z najboljšimi varnostnimi avtomatizacijskimi sistemi. Elektronski varnostni sistemi zagotavljajo avtomatizirano varovanje lastnine in premoženja. Računalniško podprte rešitve zagotavljajo najvišjo raven varnosti in celoten pregled dogodkov. Energetska avtomatizacija, avtomatizirane rešitve nadzora hidroelektrarn, varovanje in predelava podatkov, vodenje transformacijskih postaj za prenosna in distribucijska omrežja in prenos podatkov, sodelovanje pri vseh glavnih električnih sistemih v jugovzhodni Evropi v zadnjih 55 letih in nenehen razvoj podprt s sodobno tehnologijo je osnova za obvladovanje zahtevnih tehnoloških procesov.</p>
NAPRAVE	
<p>Instrumenti Časovni releji Merilni sistemi Električni filtri</p>	<p>Ponuja širok spekter analognih merilnih instrumentov, dopoljenih s sodobnimi digitalnimi in ki temeljijo na mikroprocesorjih. Merilni centri oskrbujejo uporabnika s fleksibilnimi, večnamensko uporabnimi podatki. Optoelektronski transmitorji so namenjeni ekstremno natančnim meritvam dolžine in gibanja v mikrometrih.</p>
KOMPONENTE	
<p>Kontaktorji in druga stikala Antene Baterije Navite komponente Razni sestavni deli Elementi za odpravo radiofrekvenčnih motenj Elektronski kondenzatorji Motorski kondenzatorji Kondenzatorji za svetilke Energetski kondenzatorji Kondenzatorji za energetsko elektroniko Orodja, stroji</p>	<p>Kontaktorji, stikala in ostali stikalni elementi dopolnjujejo širok spekter nizkonapetostne stikalne tehnike za profesionalno uporabo v industrijski avtomatizaciji in inštalacijah. Za varovanje okolja v nizkonapetostnih električnih omrežjih proizvaja električne filterje in varnostne sisteme, ki zagotavljajo, da so električna napetost in tok znotraj predpisanih parametrov in standardov. Električne baterije zagotavljajo nemoteno delo prometnih signalnih naprav, elektrificiranih ograj in ostalih naprav. Alkalna tehnologija zagotavlja okolju prijazno proizvodnjo in uporabo. Antene in antenska elektronika omogoča sprejemanje televizijskih in radijskih programov. Poseben del proizvodnje je namenjen sprejemnim antenam za sprejemanje frekvenc mobilnih telefonov in mikrovalovnim aplikacijam v navtičnem področju.</p>
TRGOVINA IN DRUGE STORITVE	
<p>Trženje in inženiring Posredovanje pri prodaji Servisiranje naprav in sistemov Trgovanje z električno energijo Upravljanje poslovnih objektov Vzdrževanje zgradb</p>	<p>Iskra je eden najpomembnejših ponudnikov storitev elektrokemične zaščite kovinskih površin. Ponuja storitve pri proizvodnji kovinskih komponent, vključno z galvanizacijskimi postopki prilagojenimi zahtevam strank. Inženiring je setavljen in širokega spektra storitev na področju telekomunikacij, varnostnih alarmnih sistemov, požarnih sistemov, klimatiziranja in ostalih sistemov. Te storitve dopolnjujejo tehnično vzdrževanje in vodenje gradnje. Storitve so del tradicije, ki jo Iskra neguje na področju gospodinjskih potrošnih izdelkov in profesionalnih naprav za varjenje in industrijo.</p>

Viri: Iskra, d.d., Katalog izdelkov, 2004, str. 4-7, Iskra, d.d., 2004.

Tabela 3: Struktura prodaje skupine Iskra po posameznih programskih področjih na domačem in tujih trgih v letu 2002

PROGRAMSKO PODROČJE	Čisti prihodki - domači trg (mio SIT)	Čisti prihodki - tuji trgi (mio SIT)	Skupaj čisti prihodki iz prodaje (mio SIT)	Delež - tuji trgi (%)
Avtomatizacija	2.729,7	829,3	3.559,0	23,3%
Telekomunikacije	2.593,5	358,5	2.952,0	12,1%
Komponente in sestavni deli	913,2	2.700,0	3.613,2	74,7%
Naprave	293,8	941,9	1.235,7	76,2%
Trgovina in storitve	4.503,9	929,2	5.433,1	17,1%
Ostalo	13,5	7,4	21,0	35,5%
SKUPAJ	11.047,5	5.766,4	16.814,0	34,3%

Vir: Iskra, d.d., Letno poročilo Iskre, d.d. in skupine Iskra za leto 2003, 2004, str. 7.

2 PRILOGA 2

Tabela 4: Skupine izdelkov Iskre Prins, d.d.

PRODAJA	
Varilne tehnike Električnih in pnevmatskih orodij ter rezilnega orodja TV - Avdio - Video tehnike Gospodinjskih aparatov in bele tehnike Merilno regulacijske, stikalne in inštalacijske tehnike in elementov	Veleprodaja in maloprodaja širokopotrošnih izdelkov.
INŽENIRING	
Telekomunikacijski sistemi in oprema Sistemi in oprema protipožarne zaščite Sistemi in oprema protivlomne zaščite Video nadzorni sistemi in oprema Časovno informacijski sistemi in oprema Klimatizacija	V celoti in kompleksno pokriva inženiring storitev na programih vse tehnične opreme poslovnega ali drugega gradbenega objekta.
SERVISIRANJE	
	Servisiranje, popravila, vzdrževanje, montažo in dograjevanje izdelkov in sistemov iz celotnega prodajnega programa.

Vir: Iskra Prins, d.d., 2004.

Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Iskra Prins, d.d.



Vir: Iskra Prins, d.d., 2004a.

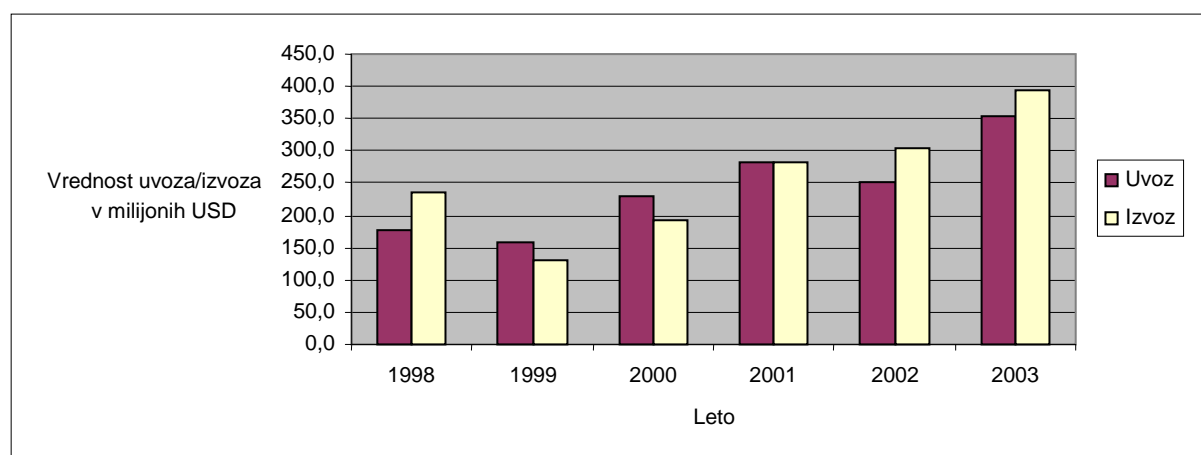
3 PRILOGA 3

Tabela 5: Dinamika blagovne menjave med Slovenijo in Rusko federacijo v obdobju 1998-2003

Leto	Uvoz (mio USD)	Izvoz (mio USD)	Skupaj (mio USD)	Saldo (mio USD)
1998	177,8	235,4	413,2	57,6
1999	159,3	128,9	288,2	-30,4
2000	230,9	191,1	422,0	-39,8
2001	281,2	281,1	562,3	-0,1
2002	252,4	303,0	555,4	50,6
2003	352,8	394,6	747,4	41,8

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004.

Slika 3: Pokritost uvoza z izvozom Slovenije v RF v obdobju 1998-2003



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004.

Tabela 6: Izdelčna struktura izvoza Slovenije v Rusko federacijo v letu 2002 in prvem polletju 2003

Skupina proizvodov	Izvoz (mio USD) (obdobje 2002)	Delež (%) (obdobje 2002)	Delež (%) (obdobje I-VI 2003)
zdravila	103,9	30,6	31,6
el. aparati za žično telefonijo	68,8	20,3	12,9
premazna sredstva	28,9	8,5	8,9
preparati za lase	11,8	3,5	3,5
talne obloge, tapete iz plast. mas	11,4	3,3	4,1
elektrotermični aparati za gospod.	9,0	2,6	2,2
črpalke in kompresorji	7,5	2,2	2,4
izdelki za družabne igre	7,0	2,1	3,7
električni akumulatorji	5,0	1,5	2,4
kiti, smolni ometi, polnila	4,7	1,4	n.a.
Skupaj	257,7	76,0	

Vir: Colnar Leskovšek et al., 2003a, str. 46.

4 PRILOGA 4

Slika 4: Klasifikacija proizvodov po dejavnosti

INDUSTRIJA
Energetske surovine, rude in kamnine Proizvodi predelovalnih dejavnosti Oskrba z električno energijo, plinom in vodo
Hrana, pijače, krmila in tobačni izdelki Tekstil, tekstilni in krzneni izdelki, oblačila Usnje, obutev in usnjeni izdelki, razen oblačil Les, leseni, plutovinasti, pletarski izdelki, razen pohištva Vlaknine, papir in papirni izdelki, založniške in tiskarske storitve Koks, naftni derivati, jedrsko gorivo Kemikalije, kemični izdelki in umetna vlakna Izdelki iz gume in plastičnih mas Drugi nekovinski mineralni izdelki Kovine in kovinski izdelki Stroji in naprave Električna in optična oprema Vozila in plovila Pohištvo, drugi izdelki, sekundarne surovine
Pisarniški stroji in računalniki Drugi električni stroji in naprave Radijske, televizijske in komunikacijske naprave in oprema Medicinski, finomehanični in optični instrumenti in naprave, ure
Elektromotorji, generatorji in transformatorji Naprave za distribucijo in krmiljenje elektrike Izolirani električni kabli in žice Akumulatorji, primarni členi in baterije Naprave in oprema za razsvetljavo Električna oprema za stroje in vozila, druga električna oprema

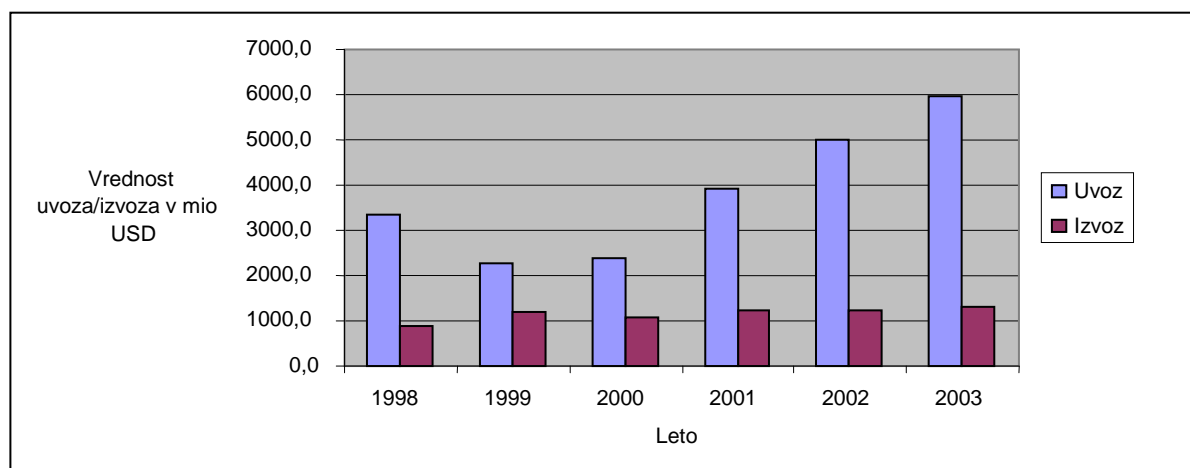
Statistični urad RS, 2005.

Tabela 7: Dinamika menjave električne opreme v Rusiji 1998-2003

Leto	Rusija uvoz (mio USD)	Rusija izvoz (mio USD)	Uvoz el.opr (mio USD)	Izvoz el. opr (mio USD)	Skupaj (mio USD)	Saldo (mio USD)	Delež uvoza el opreme v celotnem uvozu v Rusijo (%)	Delež izvoza el opreme v celotnem izvozu v Rusijo (%)
1998	59.131,1	74.159,9	3.336,5	872,2	4.208,7	-2.464,3	5,64	1,18
1999	40.536,7	74.360,7	2.253,8	1.173,5	3.427,2	-1.080,3	5,56	1,58
2000	45.539,1	102.696,9	2.389,7	1.078,6	3.468,3	-1.311,1	5,25	1,05
2001	41.946,0	99.210,9	3.906,9	1.240,4	5.147,3	-2.666,5	9,31	1,25
2002	42.228,8	99.807,1	4.982,4	1.243,2	6.225,7	-3.739,2	11,80	1,25
2003	57.415,2	133.716,7	5.956,2	1.292,3	7.248,5	-4.664,0	10,37	0,97

Vir: World Trade Point Federation, 2005.

Slika 5: Dinamika menjave električne opreme v Rusiji 1998-2003



Vir: World Trade Point Federation, 2005.

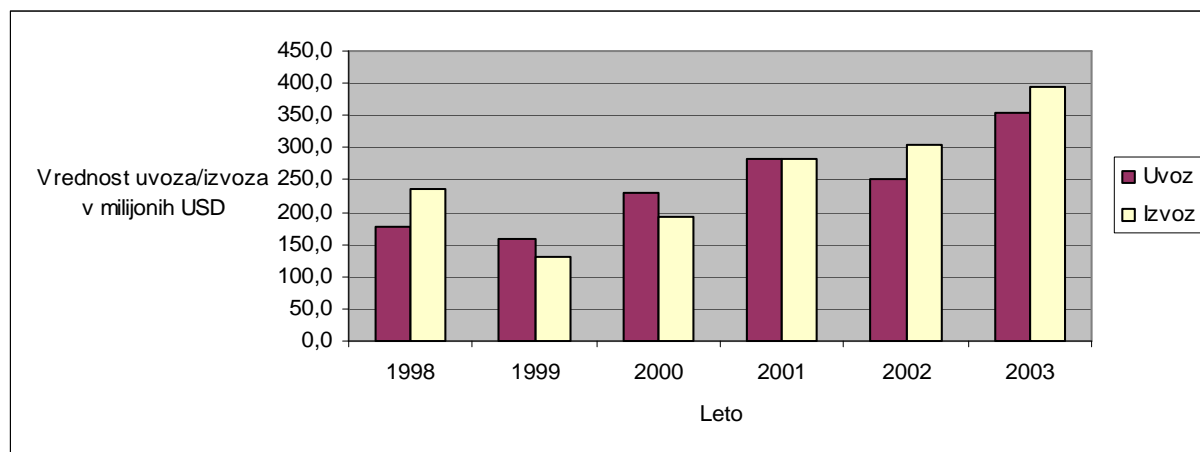
Tabela 8: Dinamika menjave električne opreme med Slovenijo v Rusko federacijo v obdobju 1998-2003

Leto	Uvoz el. opreme (mio USD)	Izvoz el. opreme (mio USD)	Skupaj (mio USD)	Saldo (mio USD)	Delež uvoza el. opreme v celotnem uvozu iz RF (%)*	Delež izvoza el. opreme v celotnem izvozu v RF (%)*
1998	0,20	69,32	69,52	69,12	0,11	29,44
1999	0,79	26,30	27,09	25,51	0,50	20,40
2000	0,85	50,65	51,50	49,80	0,04	26,50
2001	2,36	90,02	92,38	87,66	0,84	32,02
2002	0,87	76,38	77,25	75,51	0,35	25,21
2003	0,30	99,93	100,23	99,63	0,09	25,32

*Opomba: glej Tab. 5, v Prilogi 3

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004.

Slika 6: Pokritost uvoza z izvozom električne opreme Slovenije v RF 1998-2004



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004.