

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA STRATEGIJE NASTOPA GORENJA  
NA RUSKEM TRGU**

Ljubljana, september 2006

GREGOR PODBORŠEK

## **IZJAVA**

Študent **Gregor Podboršek** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **doc. dr. Maje Makovec Brenčič**, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: 06.09.2006

Podpis:

# KAZALO

1	UVOD .....	1
2	PREDSTAVITEV SKUPINE GORENJE .....	2
2.1	Poslovanje Gorenja v letu 2006 .....	3
3	POMEN MEDNARODNEGA TRŽENJA ZA STRATEGIJO PODJETJA .....	4
4	ANALIZA PANOGE BELE TEHNIKE .....	5
4.1	Velikost panoge .....	5
4.2	Opis panoge .....	6
4.3	Konkurenčni položaj Gorenja v panogi .....	7
4.4	Porterjev model za ocenjevanje panoge .....	8
4.4.1	Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	9
4.4.2	Pogajalska moč kupcev .....	9
4.4.3	Pogajalska moč dobaviteljev .....	10
4.4.4	Nevarnost substitutov .....	11
4.4.5	Obstoječi konkurenti v panogi .....	11
5	PEST ANALIZA RUSKEGA OKOLJA .....	13
5.1	Geografsko okolje .....	14
5.2	Ekonomsko okolje .....	14
5.2.1	Gospodarska rast, bruto družbeni proizvod in inflacija .....	15
5.2.2	Zunanja trgovina in plačilna bilanca, tuje naložbe v Rusiji .....	15
5.2.3	Politično pravno okolje .....	17
5.2.3.1	Carinski režim v Rusiji .....	18
5.2.3.2	Davčni sistem v Rusiji .....	18
5.3	Sociokulturno oz. demografsko okolje .....	18
5.3.1	Analiza kulturoloških značilnosti ruskega porabnika s Hofstedejevim modelom .....	19
5.3.2	Sociološke (družbene) razlike in srednji razred .....	21
5.4	Tehnološko okolje .....	22
5.5	Analiza panoge bele tehnike na trgu RF .....	22
6	STRATEGIJA VSTOPA GORENJA NA RUSKI TRG .....	25
6.1	Internacionalizacija in globalizacija .....	25
6.2	Izbira trga .....	26
6.3	Primeri strategij vstopa podjetij na mednarodne trge .....	27
6.3.1	Oblika vstopa Gorenja na ruski trg .....	28
6.3.1.1	Predstavništvo Gorenja v Rusiji .....	28
7	ANALIZA TRŽENJSKE STRATEGIJE GORENJA NA RUSKEM TRGU .....	29
7.1	SWOT analiza za blagovno znamko Gorenje na ruskem trgu .....	29
7.2	Trženjski splet prodajnega segmenta kuhalnikov na ruskem trgu .....	31
7.2.1	Izdelek .....	32
7.2.2	Cena .....	33
7.2.3	Tržne poti .....	35
7.2.4	Tržno komuniciranje .....	35
8	TRŽENJSKA STRATEGIJA GORENJA NA RUSKEM TRGU .....	37
8.1	Izdelek .....	38
8.2	Cena .....	39
8.3	Tržno komuniciranje .....	40
8.3.1	Prepoznavnost blagovne znamke .....	41
9	SKLEP .....	42
	LITERATURA .....	44
	VIRI .....	46

## KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovna področja poslovanja podjetja Gorenje d.d.....	2
Slika 2: Grafičen prikaz velikosti trgov v letu 2005 (v %).....	5
Slika 3: Evropski trg gospodinjskih aparatov: napoved prodaje in rasti v letih od 2003-2008 .....	6
Slika 4: Deleži prodaje skupin gospodinjskih aparatov na evropskem trgu v letu 2004 (v %).....	7
Slika 5: Portfeljska analiza pozicije blagovnih znamk.....	8
Slika 6: Porterjev model petih sil privlačnosti panoge.....	8
Slika 7: Struktura uvoza bele tehnike v Rusijo za leto 2004 (v%).....	23
Slika 8: Primerjava prodaje hladilnikov in pomivalnih strojev v RF in Nemčiji z napovedjo do leta 2007 .	24
Slika 9: Prodaja Gorenjevih aparatov na ruskem trgu za leto 2005 (v %) .....	25
Slika 10: Načrtovana prodaja Gorenja na ruskem trgu za leto 2006 (v %) .....	25
Slika 11: Strategija vstopa na trg – pristop »slapa« in pristop »prhe« .....	28
Slika 12: Prepoznavnost BZ na ruskem trgu v letu 2004 .....	41

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Poslovanje Skupine Gorenje za leto 2005 .....	4
Tabela 2: Prikaz velikosti st. rasti posameznih trgov v letu 2005 .....	5
Tabela 3: Pregled prodajnih deležev podjetij na različnih svetovnih trgih v letu 2005.....	13
Tabela 4: Prikaz določenih makroekonomskih kazalnikov (rast BDP, BDP p.c., inflacija, rast industrijske proizvodnje, rast zasebne potrošnje) .....	15
Tabela 5: Najpomembnejši trgovinski partnerji Rusije za obdobje 2001-2003 .....	16
Tabela 6: Prikaz določenih makroekonomskih kazalnikov (rast investicij, proračunski presežek, saldo tekočega računa, rast uvoza blaga in storitev) na trgu RF .....	16
Tabela 7: Dinamika blagovne menjave med Slovenijo in Rusijo 1999 – 2003.....	17
Tabela 8: Največja slovenska izvozna podjetja na ruski trg v prvem polletju leta 2006.....	18
Tabela 9: Kulturna razsežnost pri Rusih v odnosu do prvo- in zadnje uvrščenih .....	20
Tabela 10: Dohodek prebivalcev regij v letu 2003 (v USD).....	21
Tabela 11: Delež izdatkov gospodinjstva srednjega dohodkovnega razreda in povprečja RF.....	21
Tabela 12: Količinska prodaja Gorenja na ruskem trgu (v 000 enot).....	24
Tabela 13: SWOT matrika blagovne znamke Gorenje na ruskem trgu.....	30
Tabela 14: Primerjava cen posameznih proizvajalcev kuhalnikov, širine 50 cm (v USD) .....	34

# 1 UVOD

V času dinamičnih sprememb mednarodnih trgov je razvojnost ena izmed značilnosti mednarodnega trženja. Zato sodobno mednarodno trženje zahteva nadgradnjo klasične opredelitve, saj se to odvija v povsem drugem času in razmerah. Glavna razlika med nacionalnim in mednarodnim trženjem tako ni zgolj v prostoru, ampak predvsem v načinu delovanja in izvajanju mednarodnega trženja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 16).

Pomena kvalitetnega izvajanja mednarodnega trženja se zavedajo tudi v Gorenju, kjer se vedno znova sprašujejo, kako biti še bolj uspešni pri prodiranju na nove trge. Gorenje ima tridesetletno zgodovino poslovanja v Rusiji, ki za njih predstavlja enega najpomembnejših trgov. Uspešnost poslovanja na omenjenem trgu gre pripisati dobri mednarodni trženjski strategiji, ki jo v podjetju nenehno posodablja in usklajuje z njihovim poslanstvom, ki se glasi: **»Temeljno poslanstvo Gorenja je ustvarjenje izvirnih, tehnično dovršenih, vrhunsko oblikovanih in okolju prijaznih izdelkov za dom.«** (Letno poročilo, 2005).

V svojem diplomskem delu bom izhajal iz naslednjih dveh trditvev. Prva je ta, da so slovenska podjetja sposobna in željna poslovati na ruskem trgu (Lapajne, 2005, str. 36). In druga je, da želi Gorenje v prihodnje povečati obseg poslovanja na trgu Ruske federacije (v nadaljevanju ruski trg). Postavljeni trditvi sta osnovi raziskovanju in pisanju diplomske naloge.

Cilj diplomskega dela je s pomočjo sekundarnih podatkov in opravljenih intervjujev spoznati mednarodno trženjsko strategijo Gorenja na ruskem trgu in dodati določene izboljšave, ki bi podjetju dvignile prepoznavnost na omenjenem trgu in povečalo prihodnje poslovanje.

Namen diplomskega dela je pokazati privlačnost ruskega trga, ki ponuja številne poslovne priložnosti in možnosti nadaljnjih širitev poslovanja, tudi za Gorenje.

Po uvodni predstavitivi podjetja bom na kratko orisal pomen mednarodnega trženja za podjetja, ki nastopajo na tujih trgih in so soočena s svetovno konkurenco. Sledi analiza panoge bele tehnike na širšem evropskem prostoru, znotraj katere bom pozicioniral Gorenje in ga umestil na ruski trg. Poudariti želim, da se bom zaradi omejenosti diplomske naloge in primernosti vsebine pisanja v svojem raziskovanju usmeril na ožje področje trga Ruske federacije (v nadaljevanju ruski trg), ti. območje Moskovske pokrajine, kjer je zgoščena vsa svetovna konkurenca in predstavlja center ruskega gospodarstva. S Porterjevimi modelom bom analiziral pet spremenljivk, ki vplivajo na privlačnost panoge in konkurenčni položaj podjetij, ki v njej poslujejo.

Sledita zelo pomembni poglavji PEST analize in strategija vstopa Gorenja na ruski trg. Na osnovi pridobljenih informacij bom odgovoril na vprašanje o splošnih značilnostih ruskega poslovnega okolja in postavil temelje posodobljeni strategiji trženja.

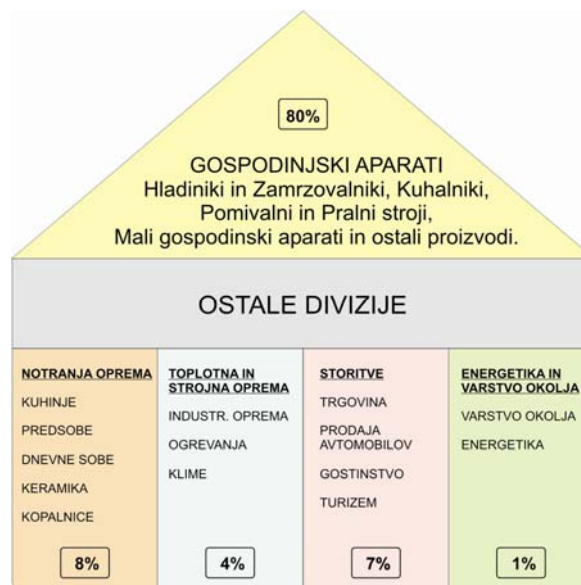
Na koncu bom predstavil trženjski splet za kuhalnike na omenjenem trgu in v zaključku sledi posodobljena trženjska strategija za celotno blagovno znamko, s katero želim opozoriti na pomanjkljivosti obstoječe strategije in predstaviti rešitve, ki bi lahko koristile pri prihodnjem poslovanju Gorenja na ruskem trgu.

## 2 PREDSTAVITEV SKUPINE GORENJE

Skupino Gorenje d.d. sestavlja krovna družba Gorenje d.d. in 47 odvisnih družb, od katerih jih 33 posluje na tujih trgih. Podjetje je prisotno na več kot 60 trgih, kar ga uvršča na prvo mesto med slovenskimi izvozniki, tako po obsegu izvoza glede na prihodke iz prodaje kot tudi po številu trgov, na katerih je prisotno s svojimi izdelki (Interni viri, Gorenje d.d., 2006).

Dejavnost skupine je razdeljena na pet osnovnih področij: **(1) gospodinjski aparati**, **(2) notranja oprema**, **(3) toplotna in strojna oprema**, **(4) storitve (npr. trgovina, inženiring, turizem, itd.)** ter **(5) energetika in varstvo okolja**. Proizvodnja gospodinjskih aparatov je glavna dejavnost in predstavlja približno 80% delež v prihodkih od prodaje (Interni viri, Gorenje d.d., 2005).

Slika 1: Osnovna področja poslovanja podjetja Gorenje d.d.



Vir: Interni viri, Gorenje d.d., 2006.

Gorenje je bilo ustanovljeno leta 1950 v istoimenski vasi, kjer je najprej izdelovalo kmetijske stroje in pridobivalo gradbeni material. Leta 1958 so začeli proizvajati štedilnike na trda goriva. Po selitvi v Velenje je podjetje hitro raslo ter svoj proizvodni program razširilo s pralnimi stroji in hladilniki. Začelo je intenzivno graditi lastno distribucijsko mrežo na Zahodu. Usmerilo se je na osnovno področje gospodinjskih aparatov, za katerega so zgradili močno prepoznavno blagovno znamko. Po razpadu takratne skupne države je sledilo obdobje prestrukturiranja in lastniške preobrazbe, s čimer je podjetje začelo bolj ofenzivni pohod na

evropski trg. Usmerili so se na trge Zahodne in Srednje Evrope, katerim so dodali tudi hitro rastoče trge Vzhodne Evrope (Rusija, Belorusija, Ukrajina, Baltske države, itd). Leta 1997 se je Gorenje preoblikovalo v delniško družbo. Konec tisočletja pa so se začeli vračati na trge bivše Jugoslavije, kjer še vedno uživajo status zelo cenjene in iskane blagovne znamke.

Gorenje letno proizvede preko 3 milijone velikih gospodinjskih aparatov. Letno v povprečju izvozi 93% proizvodnje v preko 60 svetovnih držav. Je med osmimi največjimi evropskimi proizvajalci gospodinjskih aparatov s 4% tržnim deležem. S temi prodajnimi rezultati je v letu 2005 ustvarilo preko ene milijarde evrov prihodkov od prodaje (Letno poročilo, 2005). Cilji podjetja za prihajajoče petletno obdobje, od leta 2005 do leta 2010, so prodor med pet največjih evropskih proizvajalcev in postati mednarodno priznani in prepoznavni kot podjetje z najboljšim oblikovalskim slogom (Uranc, 2006).

Gorenje je leta 2005 prejelo na podelitvi oblikovalskih nagrad v Design Centrum v Nordheimu elitno oblikovalsko nagrado »Red dot design award: product design 2005« za pralni in sušilni stroj Premium Touch. Nagrada pomeni priznanje in motivacijo za prihodnje uresničevanje vizije:«**Vizija Skupine Gorenje je postati izviren v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu.**« (Letno poročilo, 2005).

Podjetje je leta 2000 začelo uspešno sodelovati s priznanim italijanskim oblikovalskim studijem Pininfarina, ki je Gorenju oblikovalo priljubljeno linijo hladilnikov. V letu 2006 pa so porabnikom pripravili povsem novi liniji Pininfarina2 in Swarovski.

Skupina Gorenje pod svojo krovno blagovno znamko Gorenje proda 73% vseh proizvodov (Letno poročilo, 2005). Za potrebe lokalnih trgov podjetje trži naslednje blagovne znamke: Sidex, Körting in Mora. Slednje je podjetje svoji skupini priključilo leta 2005 z namenom povečevanja tržnega deleža na češkem in ruskem trgu.

## **2.1 Poslovanje Gorenja v letu 2005**

Podjetje je v letu 2005 ustvarilo 1.014 milijarde evrov čistih prihodkov od prodaje. Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo in rezervacijami je znašal 19.307 milijarde tolarjev, celotni dobiček pa 5.707 milijarde tolarjev. Ustvarili so 5.102 milijarde tolarjev čistega dobička. Skupina Gorenje je v letu 2005 glede na leto 2004 povečalo čiste prihodke od prodaje za 12,4%. Proizvodnja in prodaja velikih gospodinjskih aparatov pa se je povečala za 15,7% (Letno poročilo, 2005).

Največ negotovosti v poslovanju še vedno predstavljajo relativno visoke cene strateških surovin, predvsem cene jeklene pločevine, drugih kovin, plastičnih mas in komponent, ki se še naprej dražijo. V Evropi traja obdobje nizke stopnje gospodarske rasti in s tem stagnacije povpraševanja. Posebno pozornost je Gorenje v letu 2005 namenilo tudi reciklaži odsluženih gospodinjskih aparatov, ki jih je moralo po novi direktivi predelati v okolju prijazne komponente za nadaljnjo uporabo.

Tabela 1: Poslovanje Skupine Gorenje za leto 2005

	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2005/2004</b>
	(v mio. SIT)	(v mio. SIT)	
<b>Konsolidirani čisti prihodki od prodaje</b>	243.152,40	216.247,00	112,4
<b>Kosmati donos iz poslovanja</b>	249.967,70	226.582,50	110,3
<b>Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo in rezervacijami</b>	19.307,60	18.049,20	107,0
<b>Celotni poslovni izid</b>	5.707,10	5.367,40	106,3
<b>Čisti poslovni izid</b>	5.120,70	5.078,60	100,8

Vir: Letno poročilo, 2005; Lasten prikaz.

Gorenje bo v prihodnje nadaljevalo z optimiziranjem porabe nabavljenih virov, s selektivnim delovanjem cen izdelkov in z izboljševanjem same prodajne strukture. V oktobru leta 2006 selijo proizvodnjo tudi v države bivše Jugoslavije, natančneje v Valjevo (Srbija), kjer bodo proizvajali hladilno-zamrzovalne aparate (Letno poročilo, 2005). V Rusiji načrtujejo v letu 2006 prodajo v višini 200 tisoč prodanih velikih gospodinjskih aparatov, kar predstavlja 25% rast prodaje na omenjenem trgu glede na leto 2005 (Špan, 2006).

V obdobju do leta 2010 načrtujejo povečanje prihodkov od prodaje na 1.250 milijarde evrov letno. Proizvesti in prodati želijo 4.3 milijone aparatov letno. Za primerjavo so jih leta 2005 proizvedli in prodali 3.4 milijone (Letno poročilo, 2005).

### **3 POMEN MEDNARODNEGA TRŽENJA ZA STRATEGIJO PODJETJA**

Podjetje, ki se s svojim delovanjem širi na tuje trge in s tem prestopi meje domačega trga, raste mednarodno in postane del mednarodnega trženja. Za sodobna gospodarstva je značilna prelomnost s pogostimi spremembami, med gospodarskimi panogami in dejavnostmi (Hrastelj, 1995, str. 5), kar kaže na dejstvo, da so tudi tista podjetja, ki niso bila mednarodna, postala del mednarodnega prostora in s tem tudi procesa trženja.

Czinkota (2001, str. 3) mednarodno trženje opredeli kot proces planiranja trženjskih aktivnosti zunaj meja domačega trga, s čimer zadovoljimo cilje posameznika in organizacije. Mednarodno trženje vključuje različne oblike mednarodnega poslovanja, s čimer mislim na enostavne uvozno-izvozne posle, licenčnine, franšize, skupna vlaganja in na koncu tudi postavitev lastnih proizvodnih obratov in selitev dela proizvodnje v tuje države.

Vsako podjetje, ki se odloči za eno izmed mednarodno delujočih oblik poslovanja, se mora zavedati, da je najpomembnejše sprejemanje in priznavanje kulturoloških in socioloških razlik med posameznimi narodi in s tem tudi njihovimi domačimi trgi. Jain (2001, str. 206) v svoji raziskavi ugotavlja, da so podjetja, ki se ne zavedajo in ne priznavajo teh razlik, obsojena na propad. Hollensen in ostali strokovnjaki so enotnega mnenja o močnem vplivu kulture na



samo trženje. Dobro poznavanje kulture porabnika pogojuje učinkovitost in uspešnost trženjskih aktivnosti podjetja (Hollensen, 2001, str. 159).

## 4 ANALIZA PANOGE BELE TEHNIKE

### 4.1 Velikost panoge

Svetovalno podjetje Rotschild ocenjuje, da je količinski obseg svetovne panoge bele tehnike, oz. velikih gospodinjstev aparatov ocenjen na 545 milijonov enot letno. V naslednjem petletnem obdobju, od 2005 do 2009, se pričakuje da bo vrednost prodanih enot presegla 123 milijard dolarjev in rastle s povprečno letno stopnjo rasti 3,2% (Rotschild, 2005, str. 5).

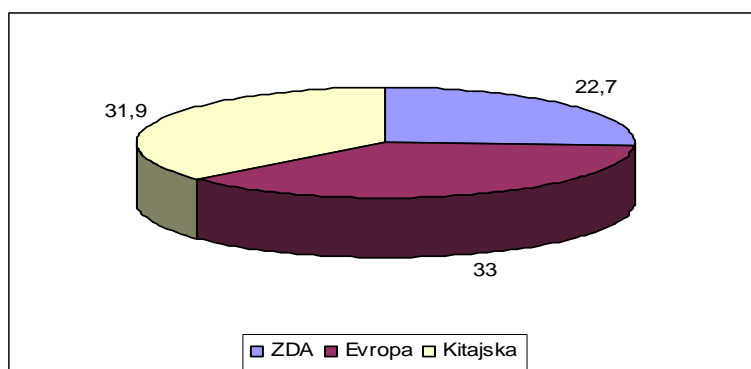
Trenutni vrednostni obseg ponudbe trga bele tehnike je 99 milijard dolarjev. Največji posamični trg je Evropa, s 33 milijardami dolarjev, sledi Kitajska z 31.9 milijardami in ZDA z 22.7 milijardami dolarjev in ostali trgi (npr. Latinska Amerika, Indija, Rusija, itd.) z 12.4 milijarde dolarji. V naslednjem obdobju, 2005-2009 se pričakuje, da bo največji trg bele tehnike postala Kitajska, kjer naj bi trg v prihodnje obsegal kar neverjetnih 67 milijard dolarjev in naj bi rastle v povprečju 6,7% na leto. Opisani podatki so na voljo v Tabeli 2, kjer je prikazana tudi stopnja rasti trgov po posameznih področjih (Rotschild, 2005, str. 6).

Tabela 2: Prikaz velikosti st. rasti posameznih trgov v letu 2005

REGIJA	VELIKOST (v mrd. USD)	ST. RASTI (v %)
ZDA	22,7	2,4
EVROPA	33	2,8
KITAJSKA	31,9	4

Vir: Rotschild, 2005, str. 6; Lasten prikaz.

Slika 2: Grafičen prikaz velikosti trgov v letu 2005 (v %)

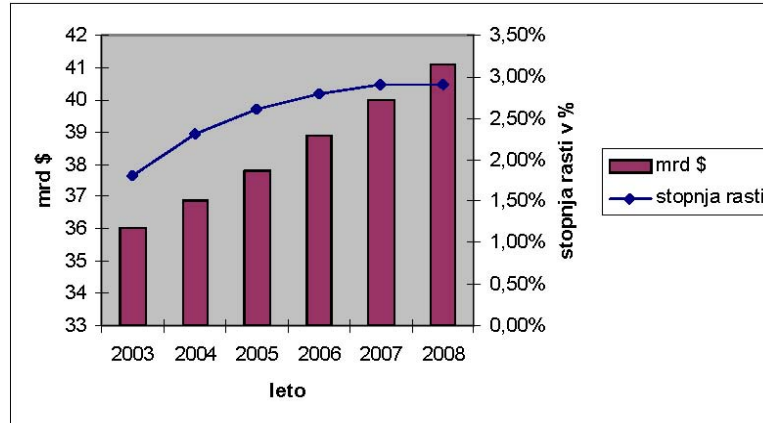


Vir: Tabela 2; Rotschild, 2005, str. 6; Lasten prikaz.

Če se v nadaljevanju osredotočim na evropski trg, ki je v osnovi razdeljen na zahodni in vzhodni trg, je daleč najperspektivnejši prav slednji, saj je v nekoliko manj zreli fazi in se

povprečne stopnje rasti trga bele tehnike gibljejo okoli 5%, medtem ko zahodni trg raste v povprečju 2,8% na leto (Rotschild, 2005, str. 10).

Slika 3: Evropski trg gospodinjskih aparatov: napoved prodaje in rasti v letih od 2003-2008



Vir: Household Appliances in Europe. Industry profile. Datamonitor, 2004.

## 4.2 Opis panoge

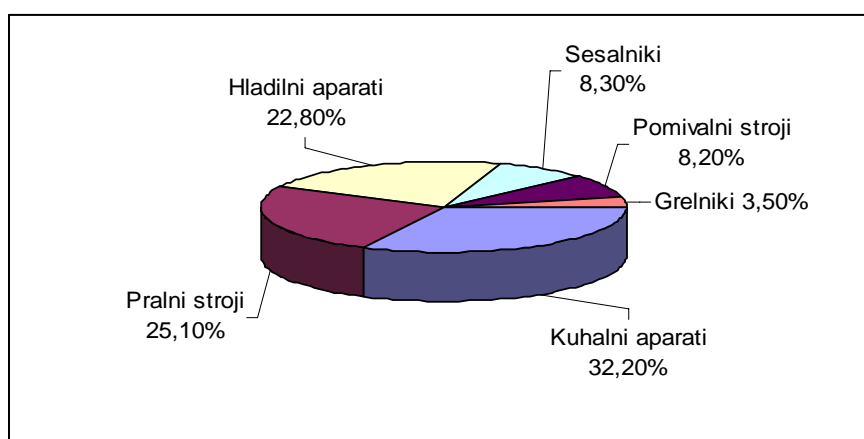
Za panogo bele tehnike je značilno, da se deli na šest temeljnih področij, in sicer (Household Appliances in Europe, Industry profile. Datamonitor, 2005, str. 7):

- **Pralno področje**, ki vključuje pralne in sušilne aparate;
- **Hladilno področje**, ki zajema hladilnike, zamrzovalnike in hladilno-zamrzovalne naprave;
- **Kuhhalno področje**, kamor spadajo štedilniki, pečice, mikrovalovne pečice, kuhinjske nape, aparati za kuhanje kave in toasterji;
- **Pomivalno področje**, kamor uvrščamo pomivalne stroje;
- **Grelno področje** in
- **Sesalniki**.

Poudariti je potrebno, da je Datamonitor v delitev vključil tako velike kot male gospodinjske aparate (med slednje se uvrščajo: čajniki, aparati za kuhanje kave in toasterji).

V svojem diplomskem delu se bom osredotočil na velike gospodinjske aparate, saj se skupini med seboj precej razlikujeta in bi male gospodinjske aparate lahko tako obravnaval kot čisto posebno panogo.

Slika 4: Deleži prodaje skupin gospodinjstevskih aparatov na evropskem trgu v letu 2004 (v %)



Vir: Household Appliances in Europe, Industry profile. Datamonitor, 2005; Lasten prikaz.

Slika 4 nam prikazuje deleže prodanih gospodinjstevskih aparatov po posameznih skupinah oz. prodajnih segmentih na vseh evropskih trgih. Ugotovim lahko, da je največ prodanih kuhalnih aparatov z 32,2%, sledijo pralni aparati z 25,1%, hladilni aparati z 22,8% in nato še tri manjše skupine: sesalniki, pomivalni stroji in grelniki.

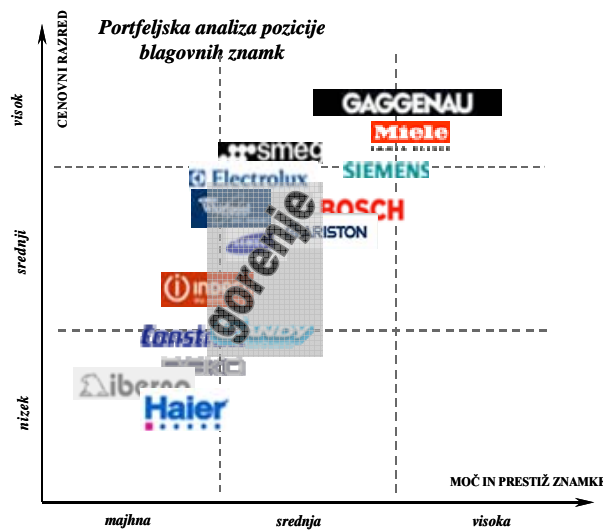
### 4.3 Konkurenčni položaj Gorenja v panogi

Pravilno pozicioniranje blagovne znamke znotraj panoge je ključnega pomena za gradnjo dobre trženjske strategije. Rezultat povezanosti obeh procesov je ustvarjanje željenega porabnikovega vedenja (Kotler, Keller, 2005, str. 310).

Gorenje se v panogi bele tehnike pozicionira med osem največjih evropskih proizvajalcev, s 4% tržnim deležem. V obdobju od leta 2005 do 2010 načrtujejo prodor med pet največjih in povečati obseg proizvodnje in prodaje za približno 50%, na 1.5 milijarde evrov letno (Letno poročilo, 2005).

Iz Slike 5 je razvidno pozicioniranje blagovnih znamk glede na ceno in moč same blagovne znamke. Ugotovim lahko, da so najvišje pozicionirani priznani proizvajalci: Bosch&Siemens, Miele, Electrolux, Whirlpool itd. Gorenje se skupaj s Candyem, Samsungom, Indesitom in Aristonom uvršča v krog znamk, ki v očeh končnih porabnikov predstavljajo željeno blagovno znamko, ki je močno prisotna v srednjem cenovnem razredu in se v krogu konkurentov srednje močno izraža s prestižem blagovne znamke. Spodnji del lestvice prisotnosti v nizkih cenovnih razredih in majhni moči blagovne znamke predstavljajo: Beko, Haier, itd., ki predstavljajo največjo konkurenco ostalim močnim blagovnim znamkam prav zaradi nizkih cen, ki privabijo končnega porabnika k nakupu.

Slika 5: Portfeljska analiza pozicije blagovnih znamk



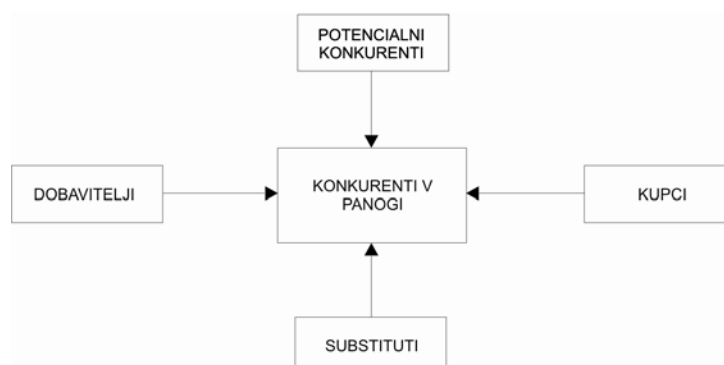
Vir: Interno gradivo, Gorenje d.d., 2006.

#### 4.4 Porterjev model za ocenjevanje panoge

Pri ocenjevanju ciljnega okolja je primerno najprej izdelati oceno privlačnosti njegove panoge. Stopnja privlačnosti panoge pomeni takšno ali drugačno dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo (Pučko, 2003, str. 122).

Privlačnost panoge najlažje ocenimo s Porterjevim modelom, ki ga bom razvil v nadaljevanju. Pravila konkuriranja v panogi pa so odvisna od petih skupin določljivk, ki so prikazane na Sliki 6 in sicer od: 1) vstopanja novih konkurentov v panogo, 2) nevarnosti substitucije proizvodov panoge, 3) pogajalske moč kupcev, 4) pogajalske moč dobaviteljev ter 5) rivalstva med obstoječimi konkurenti (Porter, 1980, str. 5).

Slika 6: Porterjev model petih sil privlačnosti panoge



Vir: Porter, 1980, str. 5.

Najprej bi rad poudaril, da je panoga bele tehnike v fazi zrelosti (Prašnikar et al., 2004, str. 243). To pomeni, da je panoga že nekaj časa stabilna, da so se proizvodi že asimilirani med porabnike in da ni pričakovati večjih stopenj rasti svetovnega trga. Stopnja zrelosti se

razlikuje med posameznimi trgi in tudi med posameznimi proizvodi. Podjetje si lahko pomaga s povečano in pravilno usmerjeno trženjsko aktivnostjo do potencialnih porabnikov (Potočnik, 2002, str. 195).

#### 4.4.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Teoretično je panoga bele tehnike v zrelem obdobju (nizka stopnja rasti) in ne prinaša velikih dobičkov, zato tudi naj ne bi bila privlačna za vstopne novih konkurentov. Za novo podjetje predstavlja veliko tveganje potreba po velikih investicijskih vložkih, dodatne ovire pa so še ekonomije obsega, visoka finančna sredstva za R&R in relativno majhna raznovrstnost proizvodov. Zagotovo pa so največja ovira že obstoječe in uveljavljene blagovne znamke (Janjič, 2004, str. 16).

V praksi pa je situacija čisto drugačna. Stanje v panogi se je veliko spremenilo z vstopom novih konkurentov iz Azije, katerih prednosti so prisotnost v vseh cenovnih razredih, nizke cene proizvodov in raznovrstnost ponudbe. Najbolj prepoznavni ne tem področju so; LG (Kitajska), Samsung (Japonska), Haier (Indija), Arcelik (Turčija), itd.

#### 4.4.2 Pogajalska moč kupcev

Kupci, ki jih spremljamo v okviru prodajne funkcije podjetja, so za ocenjevanje in analizo poslovanja ključnega pomena, saj je pomembno, da ima podjetje likvidne kupce, ki so sposobni poravnati svoje obveznosti v dogovorjenem roku (Hočevar, 2003, str. 66).

V panogi bele tehnike v osnovi lahko oblikujemo tri skupine kupcev: (1) **končni porabniki**, (2) **neposredni kupci oz. distributerji**, (3) **industrijski konkurentje oz. kupci proizvodov brez blagovne znamke** (Prašnikar et al., 2004, str. 246).

**Končni porabniki** so tisti, ki s svojo željo po razvoju in življenjskim slogom narekujejo trend gospodinjski aparatov, v smislu idej in razvijanja proizvodov, hkrati pa so osnova za izgradnjo blagovne znamke (Witham, 2004, str. 221). Lahko sklepamo, da imajo kupci zelo veliko moč v odnosu do proizvajalcev, saj se na koncu s svojim nakupom odločijo o primernosti in kakovosti proizvoda.

Potrebno se je zavedati povezanosti različnosti želja porabnikov z življenjskim slogom po posameznih trgih, na kar opozarja tudi Franjo Bobinac, predsednik uprave Gorenja: »Pri osvajanju novih trgov analiziramo tako splošne vidike kulturnih značilnosti (veroizpoved, tradicijo poslovanja, življenjski slog, vrednote, navade) kakor tudi specifične, ki so v naši panogi povezane s kulturo prehranjevanja. Tako se že znotraj EU srečamo z 'racionalnimi' Nemci, ker so pri njih za nakup odločilne funkcije in cena aparatov, romanski kupci pa dajo večji poudarek dizajnu. Francozi imajo denimo raje pralne stroje s polnjenjem z vrha, Nemci kupujejo večinoma električna kuhališča in steklokeramiko, v Španiji pa raje kuhajo na plin. Veliki hladilno-zamrzovalni aparati so priljubljeni tam, kjer je delovnik raztegnjen čez ves

dan in se nakupi opravljajo enkrat na teden. Da vse to spoznamo, je nujna naša navzočnost na lokalni ravni. Zaposleni se v novo okolje uvajajo ob pomoči kolegov, ki so že bili v tujini. Sicer pa poskušamo dobiti informacije iz vseh možnih virov, denimo od slovenskih podjetjih v tujini, drugih organizacij, ki sodelujejo na teh trgih. « (Franca, 2005, str. 14).

**Neposredni kupci** v analizirani panogi so trgovine. Predvsem mislim tukaj izpostaviti večje trgovske verige s tehničnim blagom in druge vrste distributerjev, ki nastopajo kot vmesni člen med proizvajalcem in končnim porabnikom (Prašnikar et al., 2004, str. 247).

**Trgovske verige** lahko razdelimo na **mednarodne** in **lokalne**. Mednarodne so prisotne po skoraj vseh svetovnih trgih (npr. Media Markt, Metro, Auchen, IKEA, itd.) in lokalne, ki so zasnovane na področju lokalnih trgov (npr. Merkur, OBI, Bauhaus, itd.). V Gorenju je leta 2005 prodaja trgovskim verigam predstavljala kar 79% celotnih prihodkov (Interni viri, Gorenje d.d., 2006). V zadnjem času pa so za panogo značilne nove tržne poti, oblikovane kot povezave med proizvajalci in lokalnimi **trgovinskimi verigami** (npr. Mercator, Spar, Tuš, itd.).

Tretja skupina kupcev so **konkurenčna podjetja v panogi**, ki določene proizvode in polproizvode odkupijo od konkurentov in jih nato ponujajo pod svojo blagovno znamko. Glavni značilnosti tega segmenta sta nestabilno oz. sezonsko povpraševanje in kanibalizacija. To pomeni, da ti proizvodi zmanjšujejo tržne deleže lastnih proizvodov na prodajnih policah. Gorenje je znano po tem, da zelo veliko sodeluje s podjetji v panogi, ker vidi v tem določene sinergije, pri čemer ohranja svojo neodvisnost (Uranc, 2006).

#### 4.4.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Pomembna značilnost proizvodnje v panogi bele tehnike je zelo visok vložek različnih materialov in polproizvodov. Proizvajalci le redko sami izdelajo vse potrebne polproizvode, kar pomeni, da veliko tega dela opravijo pogodbeni kooperanti. Temu načinu dela strokovno pravimo izločanje delov proizvodnje t.i. »outsourcing«. Gorenje se tukaj razlikuje od ostalih proizvajalcev v panogi, saj razmeroma veliko postopkov (galvanizacija, plastika, spoji žic, itd.) opravi v lastni režiji (Prašnikar et al., 2004, str. 248).

Podjetje mora s svojimi dobavitelji razvijati dobre poslovne odnose, saj je pomembno, da so storitve opravljene kakovostno in da jim dobavitelji pravočasno dostavijo željeno in v pogodbi dogovorjeno blago. V Gorenju npr. 70 najmočnejših dobaviteljev (od skupno 505) predstavlja 70% celotne nabave, prvih 170 pa že kar 90% (Pučko, 2003, str. 54).

V zadnjem obdobju je mogoče opaziti povezovanje določenih dobaviteljev, kar nedvomno povečuje njihovo pogajalsko moč. V odnosu je pomembno medsebojno zaupanje in sodelovanje na profesionalni ravni ter razvijanje skupne prihodnosti obeh partnerjev. Največkrat je prisoten razvoj **ekskluzivnih dobaviteljskih verig**, kjer dobavitelj sodeluje pri razvoju proizvoda. Tovrstno sodelovanje znižuje stroške vloženih sredstev v R&R. Vse to posledično znižuje tudi cene proizvodov.

#### 4.4.4 Nevarnost substitutov

Nevarnost substitutov je v panogi razmeroma majhna, saj z izjemami kot so ročno pomivanje perila in posode ter kuhanje s štedilniki na trda goriva ne obstajajo bližnji substituti.

#### 4.4.5 Obstoječi konkurenti v panogi

Zaradi omejenosti same diplomske naloge, se bom v nadaljevanju osredotočil na osem največjih proizvajalcev bele tehnike in jih bom na kratko predstavil .

V panogi bele tehnike prevladujejo naslednji veliki konkurenti, in sicer: **Electrolux**, **BSHG**, **Merloni** in **Whirlpool**. Skupaj imajo na evropskem trgu skoraj 60% tržni delež. To so »veliki igralci«, katerim pa sledijo tudi manjši, a prav teko pomembni »soigralci«: **Gorenje**, **Candy**, **Miele**, itd. Največjo nevarnost obstoječim konkurentom v panogi pa predstavlja prodor močnih in cenovno ugodnih proizvajalcev iz Azije, predvsem iz Kitajske. Podjetja prisotna na evropskem trgu so: LG, Haier in turški Arcelik (Rotschild, 2005, str. 16).

**WHIRLPOOL** je bil ustanovljen leta 1911 v ZDA. Z letno prodajo preko 12 milijard USD, 68.000 zaposlenimi in skoraj 50 proizvodnimi in tehnološkimi raziskovalnimi centri po svetu je podjetje Whirlpool največji svetovni proizvajalec velikih gospodinjskih aparatov. Podjetje trži svoje proizvode pod blagovnimi znamkami Whirlpool, KitchenAid, Brastemp, Bauknecht in Consul porabnikom v več kot 160 državah sveta.

V zahodni in srednji Evropi je Whirlpool tretji največji proizvajalec gospodinjskih aparatov z letno prodajo 2.6 milijard USD in s 124 milijoni USD dobička. Whirlpool je v letu 2003 podpisal partnerstvo z IKEO, svetovnim proizvajalcem pohištva in notranje opreme, kateri bo dobavljal celoten program vgradnih aparatov (Whirlpool, 2006).

**ELECTROLUX** je švedsko podjetje in je drugi največji svetovni proizvajalec gospodinjskih aparatov na svetu. Koncern zaposluje cca. 140 tisoč ljudi. Vse akcije podjetja so torej globalne, govorimo seveda o globalni blagovni znamki. Letno prodajo 55 milijonov proizvodov v 150 državah po vsem svetu.

Electrolux je vodilni v prodaji velikih gospodinjskih aparatov v Evropi, kjer ima 20 % tržni delež. Svoje izdelke pa AB Electrolux trži pod različnimi blagovnimi znamkami. V Electroluxu si prizadevajo znižati število blagovnih znamk ter se osredotočiti samo na znamko Electrolux, kot globalno blagovno znamko. Gospodinjske aparate Skupina Electrolux trži pod naslednjimi blagovnimi znamkami: Electrolux, AEG, Frigidaire, Kelvinator in Zanussi (Electrolux, 2006).

**BSHG** je drugi največji proizvajalec gospodinjskih aparatov na evropskem trgu. Ime podjetja v prevodu pomeni: »Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH«. Leta 1967 sta podjetji Robert-Bosch GmbH, Stuttgart in SIEMENS AG, Berlin in München ustanovili novo podjetje BSHG, ki ponuja velike in male aparate ter tehniko za dom.

Najpomembnejši blagovni znamki sta Bosch in Siemens, ki sta najbolj prepoznavni v Evropi. Bosch je evropski tržni vodja, ki se usmerja predvsem v pomivalni in hladilni-zamrzovalni sektor, kjer ima blagovna znamka tudi posebno moč. Porabniki naj bi njihove proizvode zaznavali kot visoko tehnološke, zelo kakovostne ter kot aparate, ki nam olajšajo vsakodnevna opravila (BSHG, 2006).

**MERLONI** je italijanski proizvajalec gospodinjskih aparatov, ki ima v Evropi 16% tržni delež, kar ga uvršča na tretje mesto, takoj za Electroluxom in BSHGjem. Letno doseže prodajo okoli treh milijard evrov. Svoje proizvode trži pod dvema blagovnimama znamkama: Ariston in Indesit. V Franciji, Veliki Britaniji in Rusiji je podjetje znano pod blagovnimi znamkami Hotpoint, Sholtes, Stinol. V Rusiji je Merloni tudi eden izmed najresnejših tekmecev našemu Gorenju. Podjetje proizvaja funkcionalno in oblikovno zelo napredne gospodinjske aparate, ki so namenjeni mlajši populaciji. Podjetje je leta 1999 prvo na svetu ponudilo porabnikom aparate, ki jih je moč upravljati preko interneta, kar je bila takrat velika revolucija. Njihov slogan se glasi: »Mi delamo, vi uživajte« (Merloni, 2006).

The logo for Miele, featuring the word "Miele" in a white, bold, serif font on a red rectangular background.

**IMMER BESSER**, tradicionalna nemška blagovna znamka, ki je sinonim za kakovost in inovativnost. Je družinsko podjetje, ki proizvaja vse vrste gospodinjskih aparatov. Njihov slogan je »biti vedno boljši«. Podjetje zaposluje 15 tisoč ljudi širom Evrope. S svojimi proizvodi so prisotni povsod po Evropi in tudi v ostalih državah sveta, npr: ZDA, Kanada, Mehika, Singapur, Japonska, itd. Podjetje je največji evropski proizvajalec bele tehnike, ki ima letno približno 3 milijarde evrov prihodkov od prodaje in želi porabniku ponuditi najinovativnejše gospodinjske aparate (Miele, 2006).

The logo for Arcelik, featuring a red square icon to the left of the word "arçelik" in a bold, italicized, black sans-serif font.

je največji turški proizvajalec bele tehnike in predstavlja resno konkurenco evropskim in svetovnim ponudnikom gospodinjskih aparatov zaradi svoje cenovne konkurenčnosti. Podjetje je last koncerna Koc, ki ima lastništvo razpršeno tudi po veliko drugih panogah, kot so gradbeništvo, turizem, itd. Arcelik je hitrorastoče podjetje predvsem na račun prevzemov in združitvev podjetij, kot so: Beko, Blomberg, Elektra Bregenz, Arctic, itd. Arcelik je namenjen domačemu, turškemu trgu, medtem ko je Beko dostopen porabnikom v 101 državi sveta. Je izrazito internacionalizirana in globalizirana blagovna znamka, ki poudarja uporabnost, praktičnost in vzdržljivost. Beko na trgu Velike Britanije dosega 12% tržni delež. Uspeh Arcelika je predvsem posledica dobre trženjske strategije nastopa, veliko vlaganja v R&R in posodabljanje proizvodnje linije, ki zagotavlja zadostne ekonomije obsega (Arcelik, 2006).





je italijanski proizvajalec gospodinjskih aparatov, ki je na trgu prisoten že od leta 1954. Candy ima danes tovarne po celem svetu, to je Kitajska, Rusija, Turčija, Egipt, itd. V boju s konkurenti skuša Candy zadovoljevati specifične potrebe porabnikov in proizvajati tehnološko izpopolnjene proizvode. Podjetje se od ostalih razlikuje po tehnologiji in italijanskem dizajnu, kar jim prinaša določeno konkurenčno prednost. S proizvodi želi narediti življenja kupcev enostavnejša in privlačnejša (Candy, 2006).

## **gorenje**

se s 4% tržnim deležem v Evropi uvršča med osem največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov na tem trgu. Skupina Gorenje je tako sestavljena iz krovne družbe in 47 družb razpršenih po celi Evropi. Svoje proizvode prodaja v več kot 60 državah sveta in je naš največji neto izvoznik (izvozi 93%). Na trgu se predstavlja z blagovnimi znamkami Gorenje, Sidex, Körting in Mora. Zaposluje več kot 10.000 ljudi, njegova letna prodaja pa znaša preko ene milijarde evrov (Gorenje, 2006).

Tabela 3: Pregled prodajnih deležev podjetij na različnih svetovnih trgih v letu 2005

<b>Trgi</b>	<b>Podjetje</b>	<b>Gorenje</b>	<b>Electrolux</b>	<b>Whirlpool</b>	<b>Merloni</b>	<b>Arcelik</b>	<b>BSGH</b>
<b>Severna Amerika</b>		2%	39,6 %	64 %		1%	4,8 %
<b>JV in V Evropa</b>		34,9%		11 %	2%	2%	3,1 %
<b>EU</b>		59,1%	48 %	22 %	98%	94%	85,6 %
<b>Azija</b>				3 %			5,4 %
<b>Ostalo</b>		4%	12,4 %			3%	1,1 %
<b>Skupaj</b>		100 %	100%	100%	100%	100%	100%

Vir: Povzetek poslovnih poročil predstavljenih podjetij iz leta 2005; Lasten prikaz.

Iz Tabele 3 je razvidno, da so podjetja Bosch&Siemens, Merloni in Gorenje v največji meri osredotočena na evropski trg, saj tu prodajo največ svojih proizvodov. Visok prodajni delež v Evropi dosega tudi Arcelik, vendar velja poudariti, da kar 53% prodajo na domačem, turškem trgu (Arcelik, 2005). Najmanj je na evropskem trgu prisoten Whirlpool, saj ta trg predstavlja le 22% njegove celotne prodaje. Electrolux pa na evropskem trgu proda približno polovico svojih proizvodov. Electrolux in Whirlpool torej med primerjanimi podjetji dosegata najnižji prodajni delež na evropskem trgu. Menim, da podjetji Bosch&Siemens in Merloni namreč dosegata tako dobre rezultate zato, ker večino izdelkov prodata na evropskem trgu, kjer lahko za razliko od drugih trgov prodajata po višjih cenah. Višja cena pa pripomore k večji dobičkonosnosti poslovnega izida.

## **5 PEST ANALIZA RUSKEGA OKOLJA**

Analize okolja se lahko podjetje loti z različnimi pristopi: PEST analiza ali SLEPT analiza, analiza konkurence, dobaviteljev itd. (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28).

Poslovno okolje podjetja v splošnem delimo na zunanje in notranje okolje, pri čemer zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima bistvenega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja (Jaklič, 1999, str. 1). Zunanje okolje podjetja predstavljajo ekonomsko, politično-pravno, sociokulturno ter tehnološko okolje; v zadnjem času vanj vključujejo tudi naravno in informacijsko okolje.

Kakovostna analiza poslovnega okolja je za podjetje ključnega pomena, saj se na podlagi le te podjetje odloča za vstop na tuje trge. Slabo opravljena analiza lahko torej vodi podjetje v sprejem napačnih odločitev.

V svoji analizi bom najprej opredelil širše okolje delovanja podjetja s pomočjo PEST analize, potem pa bom opredelil še panogo gospodinjstev, ki predstavlja del okolja delovanja podjetja.

## **5.1 Geografsko okolje**

Ruska federacija (v nadaljevanju Rusija) s 171 milijoni kvadratnih kilometrov površine pokriva ozemlje, ki je za 81% večje od ozemlja ZDA. Ta podatek je pomemben, da si lahko predstavljamo, s kako velikim trgom imamo opraviti. Sestavljajo jo 21 zveznih republik, 6 večjih pokrajin in 11 okrajev. Klima v Rusiji je zelo raznolika. Sestavljajo jo različni podnebni pasovi, od subtropskega na jugu do polarnega na severu. Povprečna poletna temperatura je v Moskvi 19 stopinj Celzija, povprečna zimska pa je -10 stopinj Celzija. Naravno okolje Rusije je glede na množičnost težke industrije v velikih mestih zelo onesnaženo in močno prizadeto. Veliko je erozije tal, kar je posledica izrazitih posegov v naravno okolje (Izvoznookno, 2006).

Rusija je izjemno bogata z zemeljskim plinom, črnim premogom, lesom, surovo nafto in železovo rudo. Gospodarsko najrazvitejše in hkrati ekološko najbolj prizadete so pokrajine Moskve, Sankt Peterburga, Jekaterinburga ter republike Tjumen in Tatarstan (Izvoznookno, 2006).

## **5.2 Ekonomsko okolje**

Rusija predstavlja zaradi svoje velikosti in visoke stopnje gospodarske rasti v zadnjih letih, ko se večina največjih svetovnih gospodarstev spopada z recesijo, perspektiven izvozni trg izdelkov, kapitala in storitev (Lapajne, 2004, str. 39).

Že od leta 1991 se Rusija trudi, da bi vzpostavila sodoben trg, vendar jo je trmoglavost vlade, deficit njihove plačilne bilance in slabe podjetniške klime pripeljala do hude finančne krize v letu 1998. Gospodarstvo si je ponovno opomoglo s pomočjo visokih cen nafte in šibkega rublja in doseglo povprečno 6 % gospodarsko rast v letih 1999–2001. Prav gotovo bo potrebno v naslednjih letih v državi nadomestiti ali modernizirati razpadajočo industrijo, če bo želela država doseči zadovoljivo ekonomsko rast (The World Factbook, 2006).

### 5.2.1 Gospodarska rast, bruto družbeni proizvod in inflacija

Bruto družbeni proizvod Rusije znaša 613 milijard dolarjev (Izvoznookno, 2006). Največ se ga doseže z izvozom nafte in njenih derivatov, ki predstavljajo tudi največji prihodek Rusije proti ostalim državam, ki nastopajo v svetovnem gospodarstvu. Stopnja gospodarske rasti je v letu 2005 znašala 6,2%, kar je veliko, če jo primerjajo z Evropo, kjer se stopnja gospodarske rasti v povprečju giblje okoli 3%. V letu 2006 se pričakuje, da se bo stopnja gospodarske rasti umirila in bo znašala med 5-6% (Izvoznookno, 2006).

BDP p.c. znaša okoli 4309 USD (glej Tabelo 4, str. 15) (Izvoznookno, 2006), kar je seveda relativno. Potrebno je upoštevati, da je le ta višji v najbolj razvitih klastrah oz. oblasteh, npr. Moskovska pokrajina, St. Petersburg, itd. Rusija večino izvoza krije z naravnimi bogastvi, kar je svojevrstni svetovni fenomen. Drugi najpomembnejši izvozni artikel je proizvodnja avtomobilskih in ostalih delov, ki jih proizvajajo za največje svetovne koncerne, prav zaradi poceni delovne sile in bližine evropskega tržišča. Rusija sodobnemu gospodarstvu ne more ponuditi kakovostnega znanja v obliki inovacij, lahko pa podobno kot Kitajska na trgu konkurira s poceni delovno silo.

Tabela 4: Prikaz določenih makroekonomskih kazalnikov (rast BDP, BDP p.c., inflacija, rast industrijske proizvodnje, rast zasebne potrošnje)

Kazalnik \ Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>BDP (spremembe v %)</b>	5,0	4,7	7,3	7,2	6,2*	5,5*
<b>BDP p.c.</b>	2.144	2.378	2.992	3.826	4.309*	–
<b>BDP p.c. (po PPP)</b>	7.169	7.664	8.350	–	–	–
<b>Inflacija (spremembe v %)</b>	21,6	15,8	13,7	10,8	9,8*	10,0*
<b>Rast zasebne potroš. (v %)</b>	8,7	8,7	7,8	8,3	7,5	–

Opomba: podatki označeni z zvezdico predstavljajo projekcije.

Vir: Izvoznookno, 2005.

### 5.2.2 Zunanja trgovina in plačilna bilanca, tuje naložbe v Rusiji

V zadnjem letu izvoz Rusije narašča, in sicer po višjih stopnjah kot uvoz. V prvih devetih mesecih leta 2005 se je izvoz povečal za 27,4 %, medtem ko se je uvoz povečal za 24,7 % (Izvoznookno, 2006). Najpomembnejše trgovinske partnerice Rusije so prikazane v naslednji tabeli.

Tabela 5: Najpomembnejši trgovinski partnerji Rusije za obdobje 2001-2003

Država	Obseg mednarodne menjave (v mrd. USD)
1. Države EU	31,2
- Nemčija	8,6
- Italija	5,1
- Nizozemska	4,3
- Finska	3
- Velika Britanija	2,8
2. Skupnost neodvisnih držav	14,8

Vir: Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 11.

V ruskem izvozu predstavljajo goriva in kovine kar 70 % celotnega izvoza, kar pomeni, da je ruska zunanja trgovina zelo občutljiva na gibanje cen primarnih izdelkov na svetovnih trgih. Izdelki z visoko dodano vrednostjo predstavljajo manj kot 10 % vrednosti izvoza (Izvoznookno, 2006). Že pet let zapored beleži Rusija visok proračunski presežek, ki naj bi po ocenah leta 2006 znašal kar 5,5 % BDP-ja, kar je največ v zadnjih letih. Ta je predvsem posledica višjih prihodkov države od nafte, saj so njene cene na svetovnih trgih v preteklem letu strmo naraščale (Izvoznookno, 2006).

Neposredne tuje naložbe v Rusijo so v letu 2004 znašale 6,7 milijard USD, v prvih devetih mesecih leta 2005 pa so po ocenah znašale 8,3 milijard USD, kar kaže na veliko zainteresiranost tujih investitorjev za ruski trg. Investicije so izredno neenakomerno porazdeljene po državi, v letu 2005 je kar 55,5% vseh neposrednih tujih investicij odpadlo na Moskovsko regijo. Za prihodnost se pričakuje nadaljnja rast neposrednih tujih naložb v državo do višine okoli 10 milijard USD na leto, saj se državi obeta uvajanje strukturnih in zakonodajnih reform, včlanitev v Svetovno trgovinsko organizacijo ter nadaljnja gospodarska rast (Izvoznookno, 2006).

Tabela 6: Prikaz določenih makroekonomskih kazalnikov (rast investicij, proračunski presežek, saldo tekočega računa, rast uvoza blaga in storitev) na trgu RF

Kazalnik	Leto				
	2001	2002	2003	2004	2005
Rast investicij (v %)	11,5	3,0	12,9	12,0	10,3
Proračunski presežek (v % BDP)	2,9	1,7	2,4	3,5	1,8
Saldo tekočega računa (v % BDP)	11,3	8,4	8,3	8,4	6,6
Rast uvoza blaga in storitev (v %)	16,0	14,6	19,5	12,3	12,3

Vir: Izvoznookno, 2006.

Tudi interes slovenskih podjetij za poslovanje na ruskem trgu je velik, cilj gospodarskega sodelovanja je, da menjava med državama preseže 1 milijardo USD letno. Tako ima v Rusiji svoja predstavništva že več kot 55 slovenskih podjetij, v Moskovski regiji pa imajo slovenska podjetja 2,7-odstotni delež pri neposrednih tujih investicijah. V letu 2003 so slovenske

neposredne investicije v Rusijo znašale približno 100 milijonov USD (GZS, 2005). Menjava med državama je v stalnem porastu, kar je prikazano v Tabeli 7.

Tabela 7: Dinamika blagovne menjave med Slovenijo in Rusijo 1999 – 2003

Leto	Medn.menjava	Izvoz	Uvoz	Skupaj	Saldo
1999 (v tisoč EUR)		121.768	149.611	271.379	-27.843
2000 (v tisoč EUR)		209.873	250.804	460.677	-40.931
2001 (v tisoč EUR)		315.437	314.756	630.193	681
2002 (v tisoč EUR)		319.661	263.702	583.363	55.959
Napoved 2003 (v tisoč EUR)		314.900	339.400	654.300	-24.500
Povpr. rast 2002 (v %)		5,2	8,0	6,4	
Povpr. rast 2003 (v %)		4,2	10,7	7,2	

Vir: Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 44.

V letu 2006 naj bi slovenska podjetja investirala v rusko gospodarstvo okoli 100 milijonov EUR neposrednih tujih investicij in opravljena naj bi bila neposredna menjava v višini milijarde evrov, kar je veliko, a še vedno premalo v primerjavi z možnostmi, ki jih ima Slovenija z največjo državo na svetu (STA, 2006).

### 5.2.3 Politično pravno okolje

Ekonomska globalizacija in lokalna integracija naj bi prinesli velike koristi prebivalcem vseh delov sveta. Še posebej naj bi se to odražalo v državah v razvoju, kamor se uvršča tudi Rusija (Izvoznookno, 2006). Politično in pravno okolje je za Gorenje izrednega pomena, saj gre za poznavanje birokratskih postopkov, ki skrajšujejo in olajšujejo proces prodiranja na nove trge.

Pogodbena razmerja se v Rusiji urejajo z drugim delom Civilnega zakonika Ruske federacije. Na splošno velja, da se ta zakonik zelo malo upošteva oz. so ruski partnerji zelo netolerantni do tovrstnih predpisov, saj v državi vlada visoka stopnja korupcije in organiziranega kriminala, ki se jima prihajajoči partnerji iz drugih držav pač ne morejo izogniti (Analiza tržnih priložnosti, 2003, str. 13).

V Rusiji imajo regije zakonsko pravico, da se same dogovarjajo o sodelovanju s tujimi partnerji na trgovinsko-gospodarskem, znanstveno-tehničnem, humanitarnem, kulturnem in drugih področjih. Aktivnosti regij se usklajujejo na zvezni ravni. Po predhodni pridobitvi soglasja Ministrstva za zunanje zadeve lahko regije po zakonodaji tudi sklepajo različne mednarodne pogodbe (protokoli, memorandumi, sporazumi). Zato je za podjetje, ki želi poslovati na določenem območju ruske države, zelo pomembno, da razvija poslovno sodelovanje s to regijo, saj se na tem področju kažejo velike in neizkoriščene možnosti sodelovanja (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 14).

Tabela 8: Največja slovenska izvozna podjetja na ruski trg v prvem polletju leta 2006

RANG	NAZIV PODJETJA
1.	Krka d.d., Novo mesto
2.	Iskratel d.o.o., Kranj
3.	Lek d.d., Ljubljana
4.	PPG-Helios d.o.o., Domžale
5.	Helios d.d., Domžale
6.	Juteks d.d., Žalec
7.	Henkel Slovenija d.o.o., Maribor
8.	Gorenje d.d., Velenje
9.	Počkaj pohištvo d.o.o., Kozina
10.	Danfoss compressors d.o.o., Črnomelj

Vir: Izvoznookno, 2006.

### 5.2.3.1 Carinski režim v Rusiji

Carinski režim, ki velja v Rusiji od leta 2000, določa carinske tarife po skupinah blaga. Blago je razdeljeno v 6 skupin, carinske stopnje po skupinah so 5%, 10%, 15%, 20%, 25% in 30%. Blago se carini po vrednosti CIF (cost – insurance – freight). Pristojbina za carinjenje znaša 0,15 % cene. Za vse te izdelke je predpisana carinska stopnja 5 % (Ajeti Esad, 2006). Skupaj s pristojbino za carinjenje je torej strošek carine 5,15 % vrednosti izvoženega blaga.

### 5.2.3.2 Davčni sistem v Rusiji

Ruski sistem plačevanja davka na dodano vrednost (DDV) se nekoliko razlikuje od evropskega. Predmet obdavčitve v Rusiji ni lastna dodana vrednost, ampak se obdavči vrednost prodanega blaga ali storitve po metodi obračunanja zneska na fakturi in se od njega odšteje davek, ki ga je prodajalec plačal svojemu dobavitelju. Davčni zavezanec izstavi svojemu kupcu poseben, za to predviden račun ter zviša ceno blaga za vrednost davka. Od te vrednosti davka davčni zavezanec odšteje vrednost davka, ki ga je plačal pri nabavi (davek, ki je prikazan na računu dobavitelja). Prodajalec na koncu dejansko plača samo navedeno razliko (Ajeti Esad, 2006).

Standardna stopnja DDV znaša 20 %, obstajajo pa tudi znižane stopnje, in sicer 10 % in 0 %. Za izdelke, ki jih Gorenje prodaja na ruskem trgu, ni trošarin, stopnja DDV pa znaša 20 %.

## 5.3 Sociokulturno oz. demografsko okolje

V Rusiji živi približno 144 milijonov ljudi (2005), med katerimi je 81,6% Rusov, 3,8% Tatarov, 3% Ukrajincev in 120 drugih ljudstev. Srednjeročno pričakujejo upad prebivalstva na 140 milijonov zaradi zmanjšane rodnosti od zadnjega popisa prebivalstva. Rodnost je približno 10 novorojenih na 1000 prebivalcev (2004), medtem ko je mortaliteta 14 umrlih na 1000 prebivalcev (2004). Starostna struktura prebivalcev je podobna kot drugod po svetu, in sicer je v starostnem razredu 0-14 let 14,6% prebivalstva, sledi razred 15-64 let, kjer je 71,3% ljudi, in 65+, kjer najdemo 13,6% prebivalcev (Izvoznookno, 2005).

Tri četrtine vsega prebivalstva živi v evropskem delu Rusije, in sicer v mestih Moskve, St. Petersbourga, Novosibirska, Volgograda in ostalih. Povprečna gostota poseljenosti je 8.6 prebivalca na kvadratni kilometer, kar je zelo redko v primerjavi z ostalimi evropskimi državami (Gaskomstat, 2005).

Povprečna pričakovana življenjska doba moških je 62.3 let in žensk 73 let. Sestava prebivalstva glede na spol je 54% žensk in 46% moških. Delež starejšega prebivalstva vpliva tudi na spremenjene potrošne navade. Glede na kraj rojstva je v Rusiji 73% urbanega in 27% ruralnega prebivalstva. Rusija je izrazito urbana dežala, saj premore kar trinajst milijonskih mest. Rusi zelo napredujejo v izobrazbeni strukturi, saj ima kar 13% prebivalstva univerzitetno izobrazbo (The World Factbook, 2005).

Najbolj razširjena vera je pravoslavna, sledijo katoliška in muslimanska, nekaj pa je tudi Židov. Potrebno se je zavedati, da je socialno stanje v Rusiji izredno slabo. Velika večina ljudi živi v revščini, prisotno je razslojevanje in dokaj velika stopnja brezposelnosti, ki se proti vzhodu še stopnjuje. V resničnem življenju je prisotno zelo veliko sive ekonomije, po nekaterih nepreverjenih podatkih tudi okoli 40% (Ajeti Esad, 2006).

Država izvaja socialno in zdravstveno zavarovanje za vse državljane. Tretjina prebivalstva pa živi pod eksistenčnim minimumom. Desetina najbogatejših pa prejema nad 40% vseh dohodkov prebivalstva (The World Factbook, 2005).

### **5.3.1 Analiza kulturoloških značilnosti ruskega porabnika s Hofstedejevim modelom**

Poznavanje kulturoloških razlik je ključnega pomena v mednarodno delujočem podjetju. Zavedanja opredeljenih dejstev je priporočeno, ko se podjetje želi pozicionirati na novem trgu in oblikovati željeno strategijo. Czinkota (2005, str. 37) opredeli kulturološko tveganje enakovredno političnemu in ekonomskemu. Kulturo lahko opredelimo kot povezan sistem priučenih navad, ki so lastne posameznim družbam.

Kulturo pogosto analiziramo z vidika vidnih in nevidnih značilnosti. Pri opredelitvi kulturoloških razsežnosti si lahko pomagamo s Hofstedejevim modelom, ki služi za proučevanje dimenzij kulture.

Glavni namen raziskave je bil proučiti različne kulturne dejavnike, ki vplivajo na vedenje posameznika znotraj kulturnega območja za lažje prilagajanje in ugotavljanje razlik ter uporabo ustreznih modelov vodenja. Sam model temelji na proučevanju značilnosti posameznih kultur skozi pet različnih dimenzij (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 54-56):

- **Odmik moči (PDI):** temelji na stopnji neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu. V družbah, ki dosegajo visoko stopnjo odmika moči, je moč skoncentrirana v majhni skupini ljudi, ki odločajo o vsem.

- **Izogib negotovosti (UAI)** : predstavlja stopnjo sprejemanja formalnih pravil in okvirov življenja v neki družbi ter stopnjo naklonjenosti tveganju.
- **Individualizem/ kolektivizem (IDV)**: predstavlja stopnjo, do katere ljudje v posamezni družbi delujejo kot posamezniki raje kot pripadniki skupini.
- **Moškost/ ženskost (MAS)**: predstavlja stopnjo, po kateri »moške« vrednote, kot so dosežki, denar, uspeh, konkurenca, prevladujejo nad ženskimi vrednotami, kot so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, ohranjanje okolja, solidarnost.
- **Dolgoročnost, kratkoročnost (LTO)**: dolgoročnost temelji na vrednotenju vztrajnosti in izbiri odnosov glede na status v družbi, kratkoročnost pa na osebni stabilnosti.

Rusija se pri odmiku moči uvršča zelo visoko, kar pomeni, da je moč skoncentrirana v majhni skupini ljudi, ki lahko odločajo o vsem. Njen indeks odmika moči je 93 (glej Tabela 9, vrstica 1) kar jo uvršča zelo visoko. Supphellen in Gronhaug (2003) sta v svoji študiji ugotovila, da se visok indeks odmika moči manifestira v pomenu simbolov in blagovnih znamk. To pomeni, da skupina ljudi narekuje trend in posledično vpliva na nakupno vedenje ostalih porabnikov. Pri indeksu individualizma je nekje v sredini in zaostaja za evropskimi državami. To pomeni, da je v Rusiji individualizem zmerna vrednota. Ugotovitev potrjuje dejstvo, da je v ruski kulturi čutiti vpliv preteklih totalitarnih režimov, ki so poudarjali moč ljudstva in s tem kolektivizem. Pri analizi moškosti se uvršča na rep razpredelnice, takoj za skandinavskimi deželami, kjer so bolj poudarjene ženske vrednote. Rusom veliko pomeni družina in so zelo navezani na domače okolje. Pri indeksu izogiba negotovosti se Rusija uvršča v sam vrh, na sedmo mesto (glej Tabela 9, vrstica 4). Rusi so nenaklonjeni tveganju, kar gre zopet pripisati pretekli zgodovini. Za indeks dolgoročne naravnosti ni podatka, kar gre pripisati mladosti sodobne ruske države.

Tabela 9: Kulturna razsežnost pri Rusih v odnosu do prvo- in zadnje uvrščenih

Dimenzija	Prvorazvrščeni		Rusija		Zadnerazvrščeni	
	Država	Indeks	Rang	Indeks	Država	Indeks
<b>PDI</b>	Malezija	104	6	93	Nizozemska	38
<b>IDV</b>	ZDA	91	36-38	39	Gvatemala	6
<b>MAS</b>	Slovaška	110	63	36	Švedska	5
<b>UAI</b>	Grčija	11	7	95	Singapur	8
<b>LTO</b>	Kitajska	118	n/p	n/p	Pakistan	0

Vir: Hofstede, Hofstede, 2005, str. 39-241.

Ruski porabnik je pri odločitvah o nakupovanju bolj nagnjen h kupovanju preprostih že pripravljenih izdelkov. Pretirano je obseden s čistočo, zato ga pritegnejo oglaševalski elementi, kjer je poudarjena varnost, čistost in pristnost izdelka. Pri oglaševanju ga pritegnejo oglasi z veliko mero natančnosti in strokovnosti. Prav tako je verjetneje, da se bo pri domačih popravilih posluževal pomoči strokovnjakov. Pri nakupu avtomobila in zahtevnejše stanovanjske opreme ter pohištva se bo ruski porabnik odločil za nakup novih, visokokakovostnih izdelkov. Ruski porabnik je tehnično dobro podkovan in ga pritegnejo



inovativne rešitve. Zaradi pretekle neobremenjenosti z blagovnimi znamkami je še razmeroma nenavezan na posamezno znamko, zato predstavlja ta vrzel še veliko potencialnih možnosti za tržno komuniciranje (Rojšek, 2001, str. 510).

### 5.3.2 Sociološke (družbene) razlike in srednji razred

Na začetku je potrebno izpostaviti, da je večina raziskav o značilnostih ruskih porabnikov usmerjena na področje Moskovske pokrajine in St. Petersburga. V Gorenju si prizadevajo navezati dobre poslovne stike tudi z ostalimi pokrajinami, ki prav tako predstavljajo potencialne trge, primer Novosibirskega (Uranc, 2006). Povprečni dohodek je v Moskvi več kot dvakrat večji kot v ostalih pokrajinah (glej Tabela 10). To je pomemben podatek, saj vpliva na socialno razslojevanje in posledično na obseg povpraševanja porabnikov po gospodinjskih aparatih.

Raziskava v 16 večjih ruskih mestih je pokazala, da srednji razred v RF tvorijo ljudje, ki mesečno zaslužijo med 150 in 1.000 USD na vsakega člana gospodinjstva. Povprečni Rus v tej skupini zasluži v povprečju 350 USD mesečno oz. 4.200 USD na leto (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 20).

Tabela 10: Dohodek prebivalcev regij v letu 2003 (v USD)

REGIJA	POVPREČNI DOHODEK p.c. (v USD)
<b>Moskva</b>	800
<b>St. Petersburg</b>	550
<b>Zahodno ruralno okolje</b>	250
<b>Vzhodna Rusija</b>	260
<b>Celotna Rusija</b>	350

Vir: Gaskomstat, 2003.

Rusi na splošno malo varčujejo. Srednji razred Rusov porabi skoraj vse svoje zaslužke (91%), kar se le malo razlikuje od porabe povprečne ruske družine, ki porabi 95% svojega dohodka. Predstavniki srednjega dohodkovnega razreda porabijo tretjino svojega prihodka za hrano in življenjske potrebščine, medtem ko povprečni Rus porabi polovico (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 20).

Tabela 11: Delež izdatkov gospodinjstva srednjega dohodkovnega razreda in povprečja RF

IZDATKI	SREDNJI SLOJ	POVPR. V RUSIJI
<b>Hrana (v %)</b>	33	50
<b>Oblačila in obutev (v %)</b>	15	20
<b>Prevoz in stanovanjski izdatki (v %)</b>	14	5
<b>Pohištvo in gospodinjski aparati (v %)</b>	6	10
<b>Počitnice in zabava (v %)</b>	13	0,5

Vir: Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 21.

Iz podatkov v zgornji tabeli je razvidno, da izdatki za prevoz in stanovanje predstavljajo v srednjem razredu okrog 14% dohodka, medtem ko pri povprečnem ruskem gospodinjstvu ta delež znaša okrog 5%. Ruski srednji razred nameni izdatkom za oblačila in obutev 15% svojega letnega prihodka, povprečno rusko gospodinjstvo pa 20%. Za zabavo in počitnice porabijo predstavniki srednjega razreda 13% svojih zaslužkov, medtem ko povprečni Rusi za te storitve namenijo le 0,5%. Pomemben podatek za Gorenje je, koliko % v povprečju namenijo Rusi za nakup novih gospodinjskih aparatov, in sicer 10%, medtem ko srednji sloj za tovrstne nakupe nameni v povprečju 6% (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 21).

## **5.4 Tehnološko okolje**

Tehnološko okolje v Rusiji se zelo razlikuje med posameznimi regijami. Bolj tehnološko razvit je predvsem evropski del Rusije, medtem ko je neevropski del zastarel in zaostal. Ravno tako pa tudi v teh delih prihaja do izjem. Na splošno lahko rečemo, da se zaradi ogromnih tujih investicij tehnološka opremljenost podjetij izboljšuje, vendar pa je to proces, ki zahteva leta, če ne celo desetletje.

Rusi so slabo informacijsko pismeni, kar je še posebna težava, saj večino poslovnega komuniciranja v razvitih deželah poteka preko spleta. Sodobna informacijska tehnologija zahteva poznavanje osnov e-poslovanja, e-bančništva, delo na daljavo, učenje na daljavo, itd. Rusija v razvoju tovrstnih storitev še kako zaostaja za evropskimi državami, zato bodo sprejeli vrsto regulativ s ciljem zmanjšanja zaostanka za razvitim zahodom (Ajeti Esad, 2006).

## **5.5 Analiza panoge bele tehnike na trgu RF**

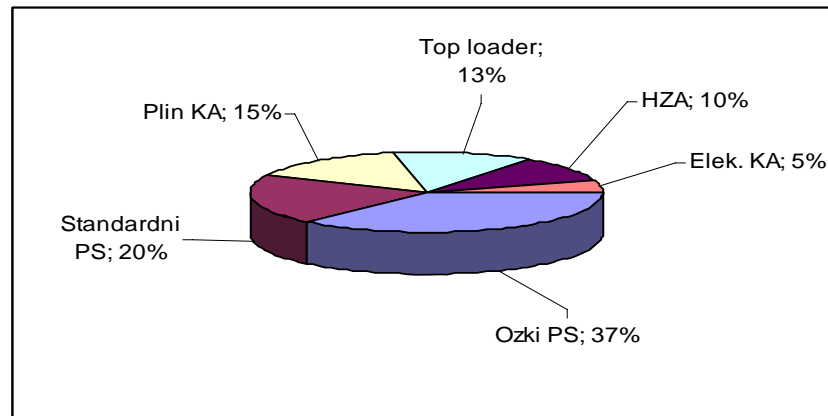
Trg Ruske federacije (v nadaljevanju ruski trg) velja za zelo obetavnega, zato marsikatero podjetje dosega izrazito dobre prodajne rezultate. Trg je zanimiv za proizvajalce bele tehnike zaradi svoje velikosti in s tem povezanega prodajnega potenciala. Če je temu res tako, bom pokazal v sledečem poglavju, ko bom na kratko analiziral dogajanje na ruskem trgu bele tehnike.

Največji problem raziskovanja panoge bele tehnike na ruskem trgu predstavlja omejenost in neverodostojnost podatkov. Po oceni GFK, ki mi jo je posredoval G. Špan naj bi bila predvidena prodaja bele tehnike na ruskem trgu za leto 2005 med 6.5 in 9 milijoni aparatov (tako domače proizvodnje kot uvoza). Ocena rasti trga bele tehnike v Rusiji za leto 2006 se giblje od 0 do 5% glede na leto 2005 (Špan, 2006). Naj še enkrat poudarim, da so to zgolj ocene in se na njihovo natančnost težko zanesem.

Konkurenca je podobna kot na ostalih evropskih trgih. Za ponovno predstavo so na tem trgu prisotni; BSGH, Electrolux, Whirlpool, Candy, Indesit, Gorenje itd. (Interni viri, Gorenje d.d., 2006). Poleg omenjenih pa so pomembni tudi domači proizvajalci tipa Stinol, Atlant Minsk, Saratov, Brest, De Lux in ostali (Gaskomstat, 2006), ki imajo pomemben delež v prodaji ravno zaradi domačega porekla blagovne znamke in zastopanosti v nižjih tržnih segmentih.

Za Rusijo je značilno, da je to področje, kjer se srečujeta vzhodni in zahodni svet. Zato je prisotno veliko proizvajalcev bele tehnike, ki prihajajo iz Daljnega Vzhoda; LG, Samsung, Haier, itd.

Slika 7: Struktura uvoza bele tehnike v Rusijo za leto 2004 (v%)



Opombe: PS-pralni aparati, KA-program kuhalnih aparatov, HZA-program hladilno zamrzovalnih aparatov, Top loader – ozki pralni stroj s polnitvijo zgoraj

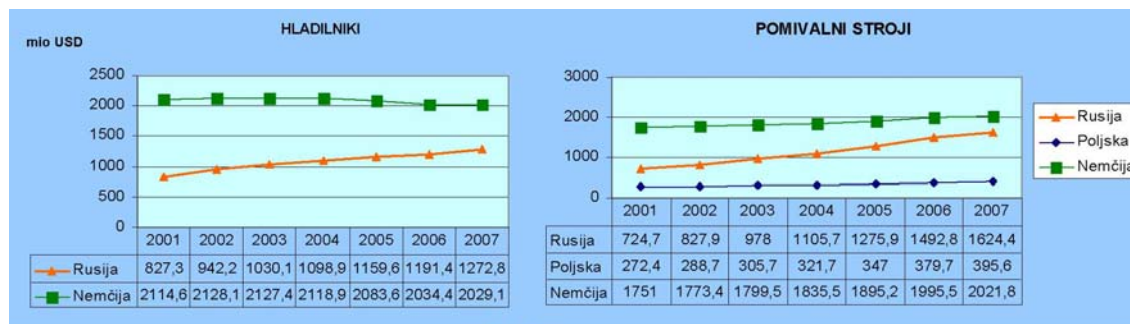
Vir: Market Research, Russia, 2005.

Iz Slike 7 je razviden velik odstotek uvoza ozkih pralnih strojev in top loaderjev, skupno 50%, ki so v Gorenjevem prodajnem programu prisotni od pomladi 2005. Ozki pralni stroji in t.i. »top loaderji« pralni stroji, ki se polnijo od zgoraj, so predpogoj za vstop na ruski trg. Sledijo standardni pralni stroji z 20% in nato električni in plinski kuhalniki z 20% ter nazadnje še hladilno zamrzovalna tehnika z 10%.

Struktura trga bele tehnike je podobna kot drugod po Evropi, saj se najvišje prodajne rezultate dosega v segmentu hladilnikov in pralnih strojev, sledi segment štedilnikov, ki področno prevladuje v evropskem delu Rusije, ti. Moskovski pokrajini. V prodajnem segmentu hladilnikov prevladuje domači proizvajalec Stinol, ki je v lasti Merlonija, Atlant (Belorusija), Saatov, Birusija, itd. (Market Research, Russia, 2005) .

Euromonitor je pripravil obsežno prodajno napoved velikih gospodinjskih aparatov, ki nakazuje smer in obseg razvoja same prodaje. Leta 2001, ko so opravili zadnje večje raziskave na tem področju, se je na ruskem trgu prodalo hladilnikov v skupni vrednosti 827.3 milijonov USD in pomivalnih strojev za 724.7 milijonov USD. V letu 2007 naj bi prodaja hladilnikov na ruskem trgu znašala 1.272 milijarde USD in pomivalnih strojev 1.624 milijarde USD (glej Sliko 8, str. 24) (Analiza tržnih priložnosti, 2003, str. 16).

Slika 8: Primerjava prodaje hladilnikov in pomivalnih strojev v RF in Nemčiji z napovedjo do leta 2007



Vir: Euromonitor, 2003.

Največji specializirani trgovec za električne gospodinjске, radijske in TV aparate v Rusiji je veriga Eldorado, ki ima 330 prodajnih enot. Eldorado je obenem tudi lastnik velike moskovske verige Electricheky Mir. Eldorado je prisoten v vseh večjih ruskih regijah. Poleg omenjene trgovske verige so na ruskem trgu prisotni še naslednji veliki trgovci gospodinjских aparatov: OBI, Castorama, Leroy Merlin, Marketkauf, Metro, Auchan in ostali (Analiza tržnih priložnosti, 2003, str. 22).

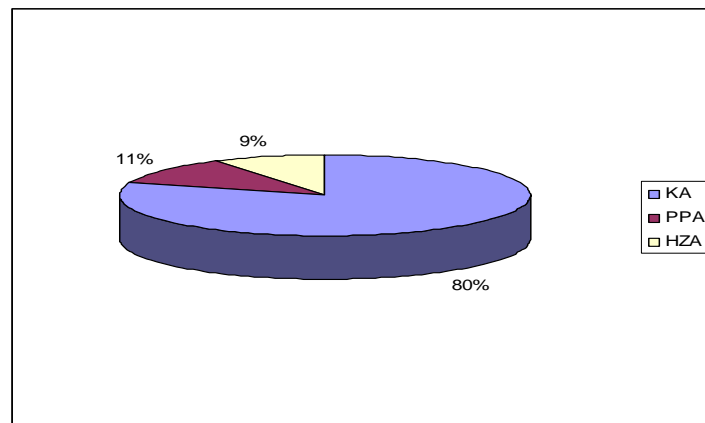
Tabela 12: Količinska prodaja Gorenja na ruskem trgu (v 000 enot)

PRODAJNI SEGMENT	2006	2005	2006/2005
Kuhalni aparati (KA)	146	128	114
Pralno-pomivalni aparati (PPA)	34	17,6	193
Hladilno-zamrzovalni aparati (HZA)	20	12,96	154

Vir: Špan, 2006; Lasten prikaz.

Gorenje je v letu 2005 na ruskem trgu zabeležilo prodajo v višini 160 tisoč enot. V letu 2006 nameravajo prodati 200 tisoč velikih gospodinjских aparatov. Struktura prodaje je bila v letu 2005 naslednja: 80% prodanih enot je odpadlo na kuhalne aparate (KA), 11% na pralno pomivalne aparate (PPA) in 9% na hladilno-zamrzovalno tehniko (HZA). V letu 2006 načrtujejo naslednjo prodajno strukturo: 73% kuhalni aparati, 17% pralno-pomivalni aparati in 10% hladilno zamrzovalna tehnika.

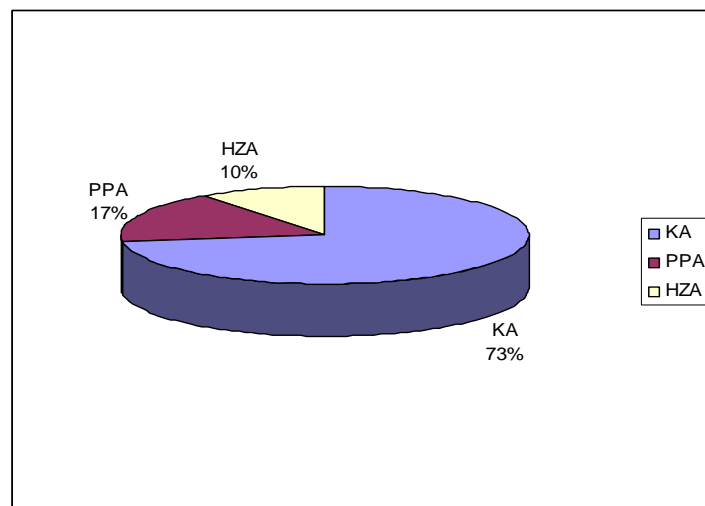
Slika 9: Prodaja Gorenjevih aparatov na ruskem trgu za leto 2005 (v %)



Opombe: KA-kuhalni aparati, HZA-hladilno zamrzovalni aparati, PPA-pralno pomivalni aparati.

Vir: Špan, 2006; Lasten prikaz.

Slika 10: Načrtovana prodaja Gorenja na ruskem trgu za leto 2006 (v %)



Opombe: KA-kuhalni aparati, HZA-hladilno zamrzovalni aparati, PPA-pralno pomivalni aparati.

Vir: Špan, 2006; Lasten prikaz.

## 6 STRATEGIJA VSTOPA GORENJA NA RUSKI TRG

### 6.1 Internacionalizacija in globalizacija

Trtnikova (1999) definira internacionalizacijo kot pojem, ki se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav. Ekonomska dejavnost pa obsega mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo (Ruzzier, 2002, str. 4). Gjellerup (2000) razlaga internacionalizacijo kot sinonim geografske ekspanzije ekonomskih aktivnosti preko državnih meja, še posebej v smislu

količin oziroma obsega (Ruzzier, 2004, str. 9). Internacionalizacijo Johanson in Mattsson definirata kot kumulativni proces, v katerem se odnosi konstantno vzpostavljajo, ohranjajo, razvijajo in razdirajo z namenom doseganja zastavljenih ciljev podjetja (Ruzzier, 2004, str. 11). Ti odnosi se vzpostavljajo znotraj in zunaj meja domače države podjetja.

Mednarodni denarni sklad (IMF) opredeli globalizacijo kot rast medodvisnosti med državami celega sveta. Medodvisnost nastaja preko povečanega števila transakcij izdelkov, storitev, tokov kapitala ter širitev novih tehnologij med državami (Johnson, Turner, 2003, str. 4). Globalizacijo nekateri poimenujejo globalna internacionalizacija. Globalizacija je proces, kjer državne meje izgubljajo na pomenu in kjer trg predstavlja ves svet. Globalni trg je nastal zlasti kot posledica tehnološkega razvoja.

Czinkota (2001) navaja primerjavo med internacionalizacijo in globalizacijo. Internacionalizacijo navaja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, predvsem v količinskem smislu. Pri globalizaciji gre tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Globalizacija je torej posledica internacionalizacije oziroma njena logična posledica (Ruzzier, 2002, str. 5). Nekateri avtorji vidijo globalizacijo in internacionalizacijo kot neizogiben in ireverzibilen proces (Johnson, Turner, 2003, str. 10).

»Podjetja v dinamično globalno usmerjenem poslovnem svetu ne morejo svoje suverenosti utemeljevati na izoliranosti in samozadostnosti, ampak v medsebojnem sodelovanju, na sodobnih poslovnih načelih in procesih« (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 22). Globalizacija je proces, ki se odvija v danem trenutku. Podjetja, ki so proaktivna in ofenzivna, se zavedajo pomena mednarodnega delovanja in v procesih tudi sodelujejo.

## **6.2 Izbira trga**

Podjetja v sodobnem svetu iščejo načine, kako vstopati na tuje trge. Pred samo odločitvijo, kako vstopiti na trg, se morajo odločiti, na katere trge bodo vstopali. Potrebno je selekcioniranje, ki je ključnega pomena za podjetja, ki na tuje trge vstopajo prvič. Selekcioniranja trgov ne smejo zanemariti niti podjetja, ki že delujejo na mednarodnih trgih. Root (1994, str. 23) trdi, da morajo managerji načrtovati vstopno strategijo za vsak proizvod posebej in za vsak tuj trg posebej, saj bi bilo nespametno uporabiti le eno strategijo za vse trge in vse proizvode. Sam se z omenjeno tezo sicer strinjam, vendar postajajo trgi med seboj homogeni in je potrebno izvajati toliko diferenciacije, kot je potrebno.

Ravnatelji oz. managerji so pred začetkom vstopa na tuje trge soočeni s kompleksnim strateškim načrtovanjem, ki je posledica hitro spreminjajočega okolja. Manager mora pretehtati tveganja, stabilnost okolja in potencialne prihodke na neštetihih trgih celega sveta (Wood, Robertson, 2000, str. 34).

Mednarodni tržnik ima tako pri izboru ciljnega trga veliko nalog, ki jih razdelimo na dve temeljni področji. To sta analiza okoljstvenih značilnosti trgov in analiza značilnosti podjetja.

Proces izbora trgov vsebuje določitev kriterijev izbora trgov, analizo trgov ter segmentacijo izbranih trgov (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 100).

Root (1994, str. 23) navaja pet odločitev, ki jih mora vsako podjetje pretehtati in natančno definirati pred vstopom na trg. Podjetje mora definirati izbor ciljnega trga/proizvoda, naloge in cilje na ciljnih trgih, izbiro vstopne oblike penetracije trga, marketinški plan vstopa na ciljne trge ter kontrolni sistem nadzora delovanja na ciljnih trgih. Podjetja se morajo zavedati, da te aktivnosti ne sledijo ena drugi, ampak gre za interaktivne odločitve in procese. Načrtovanje vstopa na mednarodne trge je stalen in nepretrgan proces.

### 6.3 Primeri strategij vstopa podjetij na mednarodne trge

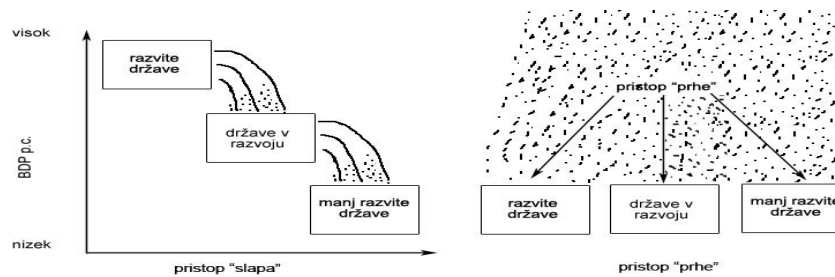
Odločitev podjetja o izboru vstopne strategije v razvoju celovite strategije podjetja in v skladu s poslanstvom podjetja ni preprosta. Obstaja veliko načinov vstopa podjetja na nove trge, ki pa vsak zase predstavlja različne **stopnje tveganja, nadzora in fleksibilnosti** (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138).

Pri sami izbiri morajo upoštevati značilnosti okolja, značilnosti in posebnosti izdelkov ter trgov, strateške usmeritve podjetja in zmožnosti podjetja (Czinkota, 2001, str. 69). Za uspešno internacionalizacijo mora podjetje prilagoditi svojo strategijo, da je lahko skladno z novim okoljem, v katerem se je znašlo (McDougall, Oviatt, 1996, str. 24-26). Kljub razlikam med načini pa je končni cilj ponuditi storitev oz. proizvod končnemu porabniku.

Makovec Brenčičeva in Hrastelj vidita vstop na tuje trge kot postopen ali hkraten proces. Pri postopnem vstopu na trg podjetje naenkrat vstopi le na en trg in postopoma še na druge trge, kjer lahko uporabi izkušnje iz prvega trga. Gre za t.i. **pristop »slapa«**, kjer podjetje postopoma osvaja trge, najprej manj tvegane in nato tiste bolj. Ta strategija vstopa je še posebej primerna, ko podjetja vstopajo na trge z že razpoznano lokalno konkurenco ali pa ima podjetje omejene vire in nerado prevzema tveganje. Pristop slapa je zlasti primeren za manjša podjetja, saj so omejena z viri. Podjetja, ki imajo dovolj virov, zaznajo priložnost in so bolj nagnjena k tveganju, uporabijo **strategijo »tuša/prhe«**, ki jim omogoči hkraten vstop na več trgov. To jim omogoča, da so boljši od konkurence (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 129).

Gorenje se je pri vstopanju na tuje trge vedno odločalo za pristop slapa, s čimer je minimiziralo tveganje, ki nastane ob vstopu na nove trge. Narava njihovih izdelkov narekuje slednji pristop, saj je penetracija izdelkov v manj razvitih državah še razmeroma nizka, vendar se vedno bolj približuje penetraciji izdelkov razvitih držav. Vrzel, ki nastane med obema stopnjama penetracije se počasi zmanjšuje in vzhodnoevropski trgi postajajo vse manj tvegani.

Slika 11: Strategija vstopa na trg – pristop »slapa« in pristop »prhe«



Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 128.

### 6.3.1 Oblika vstopa Gorenja na ruski trg

Glede na željeno kombinacijo med spremenljivkami tveganja, fleksibilnosti in stopnje nadzora se lahko podjetje odloča o naslednjih treh modelih vstopnih strategij (Hollensen, 2004, str. 284):

- **izvozne oblike** (export modes),
- **pogodbene oblike** (intermediate modes),
- **investicijske oz. naložbene oblike** (hierarchical/investment modes).

Gorenje je izbralo investicijsko obliko vstopa na ruski trg, ki omogoča lastništvo in s tem hkrati predstavlja visoko stopnjo tveganja za naložbene vire. Investicijske oblike omogočajo popolno stopnjo nadzora, nizko fleksibilnost in visoko tveganje. Stopnja nadzora je odvisna od razdelitve nalog in odgovornosti med hčerinskim in matičnim podjetjem. Višja stopnja internacionalizacije pomeni, da je več odgovornosti prenesenih na hčerinsko podjetje.

Podjetje, ki želi na mednarodne trge vstopiti preko investicijskih oblik, lahko izbira med investicijami od začetka ali nakupom oz. prevzemom že obstoječih podjetij na nekem lokalnem trgu (Ruzzier, 2004, str. 53). Med investicijske oblike vstopa na trg sodijo: prodajni predstavnik, prodajne podružnice ali lastne prodajne enote na tujem, lastna prodajna ali proizvodna enota na vstopnem trgu, sestavljalnice, skladišča, regionalni centri, globalno integrirano podjetje in akvizicije ter investicije od začetka (Makovec Benčič, Hrastelj, 2003, str. 165).

Root (1994) navaja tri razloge, zakaj se podjetja odločajo za investicijske oblike: pridobiti dostop do surovin, nižji stroški proizvodnje ali lažja penetracija lokalnega trga. Podjetje mora pred začetkom investicije na ciljnim trgu analizirati politične, pravne, ekonomske, socialne in kulturne značilnosti okolja.

#### 6.3.1.1 Predstavništvo Gorenja v Rusiji

Prodajna mreža v tujini je danes eden izmed ključnih dejavnikov uspeha za Gorenje. Razvoj mreže je izjemnega pomena za celo Skupino Gorenje. Le-ta se bo spreminjala, kakor se bo spreminjalo okolje, v katerem se podjetja v tujini nahajajo (Uranc, 2006).



Gorenje je leta 1994 v Rusiji ustanovilo predstavništvo, imenovano **Gorenje Rusija**, ki danes v največji meri pokriva Moskovsko pokrajino, ki je tudi najbolj perspektivni trg za samo podjetje. Gorenju je v interesu seveda sodelovanje in povečevanje prisotnosti tudi z drugimi ruskimi oblastmi in pokrajinami, kar je v skladu z ugotovitvijo raziskovalke Colnar Leskovšek (2003, str. 45), da morajo slovenska podjetja svoje poslovanje širiti tudi na druge, zelo perspektivne pokrajine v Rusiji. S tem namenom je Gorenje ustanovilo svoje drugo predstavništvo v Krasnojarsku (Novosibirsk).

Prednosti poslovanja z lastnimi enotami v tujini so številne, ima pa tako poslovanje tudi slabe lastnosti, ki jih je opaziti predvsem v fiksnih stroških administracije in tveganjih zaradi političnih oziroma gospodarskih sprememb (Hollensen, 2004, str. 240). Danes dela v predstavništvu 20 zaposlenih. Od tega so trije Slovenci, ostali uslužbenci pa so Rusi in Rusinje, kar potrjuje dejstvo, da se je Gorenje prilagodilo kulturološkim posebnostim ruskega trga (Interni viri, Gorenje d.d., 2006).

Poslovni cilj ustanavljanja podjetij in predstavništev v tujini je iskati porabnike ter stremeti k zadovoljevanju njihovih želja in potreb (Jain, 2001, str. 150). Hčerinska podjetja so iskalka tržnih niš (Hollensen, 2004, str. 215) in organizacijske oblike, preko katerih želi Gorenje doseči optimalne prodajne rezultate in povečevati dobiček (Uranc, 2006).

## **7 ANALIZA TRŽENJSKE STRATEGIJE GORENJA NA RUSKEM TRGU**

### **7.1 SWOT analiza za blagovno znamko Gorenje na ruskem trgu**

Poglavje o SWOT analizi bom začel z mislijo priznanega ekonomskega strokovnjaka Thompsona, ki meni, »da so uspešna podjetja dolgoročno prisotna na tujih trgih zaradi zmožnosti zadovoljitve porabnikovih potreb bolje od svojih konkurentov« (Thompson, 1999, str. 44).

Podlaga za uresničitev te misli je prav gotovo dobro izdelana analiza poslovanja, ki med drugim vključuje tudi natančno izdelano SWOT analizo.

Podjetje mora znati vrednotiti svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (Pučko, 2003, str. 129), saj je le tako sposobno prepoznati priložnosti, ki jih ponuja novo okolje in se izogniti nevarnostim, ki jih nastavlja konkurenca.

**Prednosti** izhajajo iz podjetja samega in predstavljajo veščine, psihološke elemente, organizacijske elemente, zaposlene in neotipljive sestavine, npr. know-how, lojalnost zaposlenih, itd.

**Slabosti** so prav tako sestavni del podjetja samega in izhajajo iz neizkoriščenih veščin, pomanjkanja ustreznega kadra, neizkoriščenih organizacijskih in nevidnih elementov, ki sem jih opisal že zgoraj.

Naslednji dve skupini sta **priložnosti in nevarnosti**, ki jih ponuja okolje in nista neposredna elementa podjetja, tako da ju moramo obravnavati ločeno. Potencialne priložnosti novega trga so ključni element pri postavljanju ustrezne trženjske strategije, saj so vodilo doseganju in povečevanju tržnih deležev. Nevarnosti pa so pasti, ki jih mora podjetje ustrezno zaobiti, če hoče izkoristi tržni potencial, ki se mu ponuja (Pučko, 2003, str. 40).

Pripravil sem SWOT analizo, s pomočjo katere bom v zadnjem poglavju opozoril na določene pomanjkljivosti samega poslovanja in načrtal smernice razvoja nove strategije Gorenja d.d. na ruskem trgu. Zaradi lažjega razumevanja sem pripravil SWOT analizo za blagovno znamko kot celoto, medtem ko se bom pri pripravi trženjskega spleta zaradi omejenosti diplomskega dela osredotočil na segment kuhalnikov, kjer Gorenje predstavlja tržnega vodjo.

Tabela 13: SWOT matrika blagovne znamke Gorenje na ruskem trgu

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
Kakovostni proizvodni program	Pretežna lociranost proizvodnje v Velenju
Inovativno oblikovanje	Visoke cene proizvodov
Prisotnost v vseh cenovnih razredih, poudarek je na srednjem in visokem cenovnem razredu	Veliko proizvodnih postopkov opravijo sami, kar podraži proizvodnjo
Razvejana in urejena prodajna mreža	
Fleksibilnosti in hkratna neodvisnost	
Enotno panevropsko komunikacijsko orodje	
Vlaganje v know-how, trženje in razvoj	
Co-brand Pininfarina, Swarovski	
Dobre poprodajne storitve	
Logistični proces NAVIS	
Močna blagovna znamka	
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
Zmanjševanje vrzeli v penetraciji proizvodov na trg-tržni potencial	Velika prisotnost konkurentov iz Azije in Evrope, ki so cenovno ugodnejši
Geografska in demografska razpršenost ruskega trga	Velike socialne razlike med oblastmi
Nenavezanost porabnikov na BZ	Prisotnost korupcije in ohlapni politični zakoni
Možnost selitve proizvodnje na ruski trg	Slaba infrastruktura
Povečuje se delež novogradenj	Velika brezposelnost in inflacija
Kulturološka in geografska bližina samega trga	Prevelika koncentracija podjetij na razmeroma majhnem prostoru-Moskovska pokrajina
Dolgoletna prisotnost na trgu	Staranje prebivalstva prinaša spremenjene nakupne navade
Promocijske aktivnosti v smislu eventov	
Razširitev prodaje v druge oblasti	

Povečanje tržnega deleža kuhalnikov na račun sodelovanja s Pininfarino	
Razširitev prodajnega programa z ozkimi pralnimi stroji	
Vstop v nove distribucijske verige	
Ustanovitev lastne prodajalne	
Iskanje novih komunikacijskih orodij za povečanje prepoznavnosti BZ	

Vir: Lastno razmišljanje, 2006.

## 7.2 Trženjski splet prodajnega segmenta kuhalnikov na ruskem trgu

Preden se natančneje poglobim v posamezne prvine trženjskega spleta, bi rad poudaril, da bom v tem poglavju analiziral spremenljivke tržnega segmenta kuhalnikov, zaradi razloga omejenosti diplomskega dela in dostopa do podatkov ostalih prodajnih segmentov.

Vsaka strategija, ki jo podjetje uresničuje na različnih trgih mora, biti podprta z nekaj ključnimi elementi, in sicer s kvalitetno pripravljeno PEST analizo, ki vključuje poglede v najrazličnejše segmente okolja, SWOT matirko, ki pokaže trenutno stanje med zmožnostmi in izkoriščenimi priložnostmi. Sinteza naštetega je natančen trženjski splet, ki v tradicionalni obliki združuje naslednje štiri prvine (Doole, Lowe, 2001, str. 291):

- **izdelek** (Product),
- **cena** (Price),
- **tržne poti** (Place),
- **tržno komuniciranje** (Promotion).

Gre za spremenljivke, ki so sestavljene iz prvin pretežno internega značaja, kar pomeni, da lahko ponudniki pomembno vplivajo na njihovo oblikovanje. Čeprav se trženjski splet, ki mu pravijo tudi marketinški miks, povezuje zlasti s končnim porabniškim trženjem, pride v poštev tudi v medorganizacijskem trženju (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188).

Pri vsaki od teh sestavin se management podjetja odloča o stopnji standardizacije oziroma adaptacije posamezne sestavine trženjskega spleta. Vse sestavine trženjskega spleta so enako pomembne, predstavljajo pa konkurenčni splet, kot ga zaznavajo kupci. Standardizacija sestavin trženjskega spleta pomeni v mednarodnem gospodarstvu vsenacionalno strategijo trženja, ki zanemarja posebnosti posameznih trgov.

Večja standardizacija trženjskega spleta prinaša ekonomske koristi v proizvodnji in trženju (Rojšek, 2001, str. 22). Vendar pa nobeden od ekstremov ni priporočljiv za podjetja: niti popolna standardizacija niti popolna adaptacija. (Czinkota et. al, 2001, str. 427). Zato danes govorimo o stopnji standardizacije oz. stopnji adaptacije (Hollensen, 2004, str. 447). Na višjo stopnjo adaptacije vplivajo naslednji dejavniki: ekonomija obsega pri izdatkih za R&R, ekonomija obsega pri proizvodnji, prihranek pri kontroli, prihranek pri tržnem komuniciranju.

Na višjo stopnjo standardizacije pa vplivajo: različni pogoji uporabe izdelka, različne vladne regulative in zakoni, različni vzorci obnašanja potrošnikov, lokalna konkurenca, različne metode trženja med posameznimi državami. Standardizacija je bolj pogosta pri medorganizacijskem trženju, saj so tam tehnične zahteve izdelka na prvem mestu, poleg tega pa je pri tem zelo pomembno tudi zmanjševanje stroškov izdelku, saj je pri tem načinu trženja največji poudarek na dobičku (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 194-197).

Tradicionalni trženjski splet so nekateri avtorji razširili z dodatnimi P-ji v povezavi s storitvami in kasneje tudi z izdelki, kajti storitve in izdelki so medsebojno nesporno tesno povezani (Hollensen, 2001, str. 228). Ne predstavljam si nakupa pralnega stroja brez ustreznega servisa in ostalih ponakupnih storitev, predvsem ciljam na okoljevarstveno ozaveščenost podjetja.

Zgornjim štirim sestavinam so dodali naslednje (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188):

- **ljudje** (People),
- **postopki** (Processes),
- **zunanjo podobo** (Physical evidence),
- **moč udeležencev** (Power),
- **zagotovitev storitev poleg golega izdelka** (Provision of services),
- **politike** (Politics),
- **odnosi z javnostmi** (Public relations).

Tako smo iz prvotnih 4 P-jev prišli na današnjih 7, 9 ali celo 11 P-jev. Ločnica med izdelki in storitvami izginja, saj pogosto spremljajoča storitev presega vrednost izdelka. Raziskave so pokazale, da porabnikov ne zanimajo lastnosti izdelka, marveč koristi, ki jih ob teh lastnostih zaznavajo (Potočnik, 2002, str. 213).

### 7.2.1 Izdelek

Izdelek sestavlja več nivojev. To so: **jedro izdelka**, **otipljivi izdelek** in **razširjeni izdelek**. Jedro izdelka predstavlja osnovno korist za potrošnika. Otipljivi izdelek pretvori koristi v dejanski izdelek, ki ga sestavljajo poprodajne storitve in plačilni pogoji. Razširjeni izdelek pa predstavlja tisto, s čimer podjetje kupce čim bolj navduši za izdelek (Kotler, 1998, str. 432-434). Nadalje lahko izdelke delimo glede na njihovo trajnost, to je na trajne izdelke in potrošne izdelke. Czinkota (2004, str. 120) opredeli izdelek kot sveženj na zunaj fizičnih, v svojem bistvu pa storitvenih prvin, katere izpolnjujejo kupčeva pričakovanja in sprožajo zadovoljstvo.

Veliki gospodinjski aparati sodijo v skupino izdelkov, ki se kupujejo načrtovano in s premislekom. Ruski porabnik je dobro tehnično podkovan, vendar mu je potrebno pri tovrstnih nakupih izdatno svetovati (Rojšek, 2001, str. 515). Porabniki pred nakupom vedno tehtajo med različnimi možnostmi in se na koncu odločijo za tisto, ki izpolni njihova pričakovanja.

Gorenjev prodajni program na ruskem trgu je naslednji (Interni viri, Gorenje d.d., 2006):

- **kuhalni aparati (električni in kombinirani, širine 50 in 60 cm),**
- **hladilno-zamrzovalni aparati,**
- **pralni stroji.**

Predstavljeni prodajni program je orisan na splošno, saj je znotraj vsake skupine še veliko modelov, ki so razporejeni in prilagojeni specifičnim potrebam porabnikov. V nadaljevnju se bom pri analizi trženjskega spleta usmeril na segment kuhalnikov, ki predstavljajo največji prodajni delež Gorenja na ruskem trgu (glej Slika 10, str. 32).

Gorenje na ruskem trgu v letu 2006 načrtuje prodajo cca. 200 tisoč enot velikih gospodinjskih aparatov. To pomeni 25% rast prodaje glede na leto 2005. V prodajni strukturi je približno 73% kuhalnih aparatov, 17% pralno-pomivalnih aparatov in 10% hladilno-zamrzovalne tehnike (Glej Sliko 9 in 10, str. 25).

Gorenje se je na področju sistematizacije in adaptacije izdelkov za ruski trg odločilo za zmerno adaptacijo, saj je trg specifičen in zahteva določeno prilagoditev samih proizvodov. Izbrana strategija je posledica potreb in značilnosti porabnikov, ki izhajajo iz majhnosti bivanjskih površin in utesnenosti, kar je posledica pretekle urbanistične politike. Zaradi omenjenih dejstev je podjetje na trgu v večji meri prisotno s 15 modeli električnih in plinskih kuhalnikov širine 50 do 60 cm. V prihodnje je zaznati trend povečanja povpraševanja po vgradnih elementih, saj je v Moskovski pokrajini planirana izgradnja več stanovanjskih sosesek (Izvoznookno, 2006).

Na ruskem trgu so prisotni vsi svetovni proizvajalci bele tehnike, ki v svojem prodajnem asortimanu tržijo tudi električne in kombinirane kuhalnike. V srednjem in višjem cenovnem razredu, v katerega sodi tudi Gorenje, so največji tekmeči BSHG, Electrolux in Merloni, itd. Gorenje ima visok, 40% tržni delež pri kuhalnikih (Špan, 2006), pri pralnih strojih in hladilnikih pa manjšega. V slednjem segmentu vodijo domači in azijski proizvajalci s cenovno ugodnejšimi izdelki, npr. Samsung in LG.

Gorenje zagotavlja za svoje izdelke dvoletno garancijo in zelo dobro organizirano servisno mrežo, ki jo želi v prihodnje še povečati in posodobiti (Interni viri, Gorenje d.d., 2006).

## **7.2.2 Cena**

Oblikovanje cen in prodajnih pogojev je ena najbolj kritičnih odločitev, ki predstavlja največji problem za tržnike. Cena je namreč edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale prvine ustvarjajo stroške (Kotler, Keller, 2005, str. 488).

Podjetje mora paziti, da cene določa v odvisnosti glede na ostale prvine trženjskega spleta in glede na druge funkcije v podjetju, saj lahko le na ta način učinkovito pozicionira svoj izdelek na trg (Czinkota, 2005, str. 141).

Pri oblikovanju cen uporabljajo podjetja dva pristopa (Hočevar, 2003, str. 50):

- oblikovanje cen na podlagi stroškov oziroma lastne cene proizvoda,
- oblikovanje cen na podlagi cen drugih ponudnikov in povpraševanja.

Eden od instrumentov pri določanju cen je tudi politika diferenciranih cen. Takšne cene so možne le, če je mogoče trge učinkovito osamiti, saj bi se lahko drugače izdelki preprodajali s trgov z nižjimi na trge z višjimi cenami. Gorenje, kakor tudi vsi ostali konkurentje, vodijo politiko diferenciranih cen na posameznih trgih, ob tem pa so razlike v cenah med trgi EU-ja zelo majhne, saj gre tu praktično za en sam velik trg, na katerem ni ovir za prehod izdelkov iz ene države EU v drugo državo članico EU.

Ceno lahko razumemo kot enega izmed zelo pomembnih elementov tržnega komuniciranja, saj se v osnovi porabnik vedno odloča in presoja med ceno in kakovostjo določenega proizvoda (Kotler, Keller, 2005, str. 430).

Za boljšo predstavo bom v naslednji tabeli predstavil cene kuhalnikov različnih ponudnikov, s katerimi želim pokazati cenovno pozicioniranje Gorenjevih izdelkov v odnosu do ostalih konkurentov.

Tabela 14: Primerjava cen posameznih proizvajalcev kuhalnikov, širine 50 cm (v USD)

<b>Proizvajalec</b>	<b>Cena za električni kuhalnik</b>	<b>Cena za kombinirani kuhalnik</b>
GORENJE	410 USD	510 USD
INDESIT	404 USD	503 USD
BOSCH	443 USD	659 USD
LG	405 USD	501 USD
ELECTROLUX	400 USD	510 USD
STINOL	358 USD	473 USD

Opomba: srednji menjalni tečaj NLB d.d. na dan 07.07.2006 je bil 26.886 RUB/USD.

Vir: Povzeto po spletnih straneh posameznih proizvajalcev, 2006; Lasten prikaz.

Za primerjavo sem vzel cene električnih in kombiniranih kuhalnikov srednjega cenovnega razreda. Na podlagi prikazanih cen v tabeli lahko ugotovim, da je v obeh segmentih kuhalnikov cenovno najvišje pozicioniran Bosch, sledi mu Gorenje in potem vsi ostali. Čeprav je tržni vodja v tem segmentu, ne postavlja najvišjih cen. »Cene oblikujemo glede na konkurenco« (Uranc, 2006).

Na trgu se Gorenje pozicionira dovolj visoko, da je v očeh porabnika zaznano kot blagovna znamka, ki ima dobro ravnotežje med ceno in kakovostjo. Slednjo izjavo lahko potrdim z ugotovitvijo raziskovalca Ettensona (1993), ki je dokazal, da Rusi bolj kot domače cenijo evropske proizvode. Tako je kakovosten izdelek po konkurenčni ceni predpogoj za kakršnokoli dolgoročno poslovanje (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 39). Zato je potrebno na ruskem trgu konkurirati s slovensko kvaliteto, ki je ruskim potrošnikom dokaj dobro poznana in z njihove strani zelo cenjena (Ajeti Esad, 2006).

### 7.2.3 Tržne poti

Tržna (prodajna) pot predstavlja tisto pot, po kateri mora izdelek, da pride od proizvajalca do končnega porabnika. Med proizvajalci in končnimi porabniki je množica tržnih posrednikov. Tako trgovci na debelo in drobno kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga preprodajajo (Kotler, Keller, 2005, str. 456). Predstavniki proizvajalcev in prodajni posredniki pa iščejo kupce in se pogajajo v imenu proizvajalcev. Te imenujemo posredniki – zastopniki. Poznamo pa tudi izvajalce, ki na tržni poti olajšajo pretok blaga. To so transportna podjetja, neodvisna skladišča, banke in oglaševalske agencije, ki pomagajo pri poteku distribucije, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last in se ne pogajajo o nakupih in prodajah (Hollensen, 2004, str. 315). Prodajne poti so po mnenju nekaterih avtorjev najmanj fleksibilna komponenta trženjskega spleta in jih ni mogoče spreminjati na kratek rok in pogosto. Zato je odločitev o pravi prodajni poti kritičnega pomena (Czinkota, 2001, str. 449).

Pri postavljanju strategije mednarodnih tržnih poti je potrebno upoštevati najmanj pet pomembnih strateških ciljev. Američani jim pravijo **5 C**. To so **cost** (stroški), **control** (nadzor), **coverage** (pokritje), **character** (značaj) in **continuity** (neprekinjenost). Velik delež stroškov mednarodnega trženja nastane prav na račun tržnih poti. Zato si podjetja prizadevajo za njihovo optimizacijo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 214).

Pomembnost prodajne mreže v tujini se kaže v tem, da večino prodaje izvedejo preko svojih podjetij v tujini. Razvoj mreže je izjemnega pomena za celo Skupino Gorenje. Glede na udeležbo na posameznih trgih lahko ugotovimo, da še ni dosežena optimalna velikost mreže. Sem štejemo seveda tudi predstavništva v Moskvi, Krasnojarsku in Kijevu. Če gledamo na to organiziranost kompleksno, pomeni to tudi notranjo organiziranost v Gorenju, d.d. (Vrtačnik, 2005, str. 32).

Gorenje se na ruskem trgu poslužuje posrednih tržnih poti. Svoje izdelke prodaja večjim mednarodnim trgovskim verigam (Metro, Auchan, IKEA, itd.) in domačim drobnoprodajnim verigam (Eldorado, M-video, SV Tehnosila, TD Mir, Partija, itd.) ter trgovcem na debelo, ki oskrbujejo področja vzhodno od Urala. V Gorenju je dosežen cilj, da je poslovanje mreže z vidika stroškov dovolj pregledno. Cilj ustanavljanja podjetij v tujini pa je v tem, da podjetja zaznajo potrebe tega trga in skrbijo za porabnike (Colnar Leskovšek et al., 2003, str. 34).

Menim, da so uporabljene tržne poti Gorenja na ruskem trgu ustrezne, vendar bi v prihodnosti priporočal izgradnjo lastne drobnoprodajne mreže, ker bi tako dosegli večjo prepoznavnost blagovne znamke.

### 7.2.4 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je sestavina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 233). Ob tem je tržno komuniciranje lahko standardizirano ali diferencirano. Pri

standardiziranem komuniciranju uporabi podjetje enake akcije in pristope na vseh trgih, na katerih nastopa. Pri diferenciranem komuniciranju pa podjetje prilagodi tržno komuniciranje vsakemu trgu posebej. Tržno – komunikacijski splet sestavlja pet poglavitnih dejavnosti (Kotler, Keller, 2005, str. 496):

- **oglaševanje** – vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin in storitev s strani znanega plačnika;
- **neposredno trženje** – komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo;
- **pospeševanje prodaje** – kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev;
- **odnosi z javnostmi in publiciteta** – razni programi za promocijo in ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov;
- **osebna prodaja** – osebni stik z enim ali več možnimi kupci.

Izbira orodij oz. dejavnosti komunikacijskega spleta je odvisna od ciljnega občinstva, ciljev podjetja, izdelka, razpoložljivih sredstev in razpoložljivosti orodij na trgu (Czinkota, 2001, str. 443).

Ciljni segment na ruskem trgu so mlade družine in posamezniki med 25. in 45. letom. Gorenje najpogosteje oglašuje na TV, sledijo oglasi v tiskanih medijih in na zadnjem mestu so poslovni dogodki, kamor povabijo svoje poslovne partnerje in novinarje (Uranc, 2006). Slednji, s tujko imenovani »eventi«, so zelo priljubljen način obveščanja medijev in s tem širše javnosti o novostih, ki jih pripravlja podjetje. Lansko leto so tako predstavili svojo novo linijo Pininfarina2, ki so jo prvič svetu pokazali prav v Moskvi. Slavnostno jo je javnosti predstavila francoska igralka Catherine Deneuve.

Z enotnim, standardiziranim nastopom na ruskem trgu želi Gorenje izpolniti cilj večje prepoznavnosti in povečati ugled blagovne znamke tako pri trgovcih kot pri končnih porabnikih. Gorenje na ruskem trgu prakticira standardizirano panevropsko tržno komunikacijsko orodje. Zaradi pomembnosti samega trga in njegove rasti je podjetje v preteklem letu povečalo sklad namenjen oglaševanju, in sicer iz 8 na 10% vrednosti prodaje (Uranc, 2006).

Gorenje uporablja zelo učinkovito metodo neposrednega trženja, saj ima svoje prodajne predstavnike neposredno v prodajnih salonih večjih trgovskih verig in strankam predstavljajo izdelke ter jim svetujejo pri nakupu. Uspeh tovrstnega pristopa je odvisen od tega, kako to sprejmejo porabniki (Hollensen, 2004, str. 574). Ruski porabnik je dobro tehnično podkovan, vendar potrebuje nekaj vzpodbude pri nakupu, zato mu pomoč prodajnega osebja zelo koristi. Gorenje je s svojimi proizvodi prisotno tudi na sejnih, ki so na ruskem trgu priporočljivo orodje neposrednega trženja.



Po besedah G. Uranca, vodje marketinga pri Gorenju, je glavni razlog centralnega vodenja trženjskih aktivnosti v tem, da podjetje zagotovi (Uranc, 2006):

- blagovno znamko, ki govori isti jezik na vseh trgih,
- blagovno znamko, ki ima isto vizualno podobo na vseh trgih,
- blagovno znamko, ki ima isto podobo v vseh medijih (internet, tisk, tiskovine,...).

Bistven poudarek pri komunikaciji je enotna zgodba in enotna vizualna podoba pri vseh skupinah izdelkov in pri vseh tipih promocijskih materialov, od katerih so najpomembnejši katalogi in brošure za poslovne partnerje in potrošnike, tiskani oglasi, POS materiali in oglasi za zunanje oglaševanje. Ti materiali predstavljajo veliko večino komunikacijskih orodij, ki jih podjetje uporablja za promocijo. Komunikacijska strategija v prihodnosti bo temeljila na treh opornih stebrih (Uranc, 2006):

- **kakovosti** (sama vsebina),
- **varovanju okolja** (izdelki in podjetje),
- **oblikovanju izdelkov** (v okviru tega tudi na enostavnosti uporabe in ergonomiji).

Z vidika opravljene PEST analize in nakupnega vedenja ruskega porabnika se lahko le deloma strinjam s standardiziranim komunikacijskim pristopom, ki ga uporablja Gorenje in seveda tudi ostali konkurentje na trgu RF. Standardizirani pristop v končnem pogledu znižuje stroške in povečuje prepoznavnost blagovne znamke. Vendar menim, da bi morale podjetje, glede na specifične lastnosti samega trga in porabnikov, znotraj standardiziranega pristopa določiti tudi tiste spremenljivke diferenciacije, ki pomembno vplivajo na porabnikovo nakupno vedenje. Ruski porabnik se v osnovi razlikuje od zahodnoevropskega, zato je potrebno v tržnem komuniciranju veliko več pozornosti nameniti simbolom in družinskim vrednotam.

## **8 TRŽENJSKA STRATEGIJA GORENJA NA RUSKEM TRGU**

Na osnovi pripravljene PEST analize in SWOT matrike sem pripravil oceno in priporočila za prihodnjo strategijo nastopa Gorenja na ruskem trgu. Ugotovljene pomanjkljivosti bom nadomestil z lastnim razmišljanjem in rešitvami.

Menim, da so za Gorenje problematična predvsem naslednja področja:

- izdelek,
- cena,
- tržno komuniciranje.

Strategija Gorenja je v naslednjih letih postati eden od vodilnih ponudnikov bele tehnike v Rusiji. Svojo prepoznavnost si želijo zgraditi predvsem na prepoznavnem, inovativnem oblikovanju in dobri servisni storitvi (Uranc, 2006).

## 8.1 Izdelek

### *Električni, plinski in kombinirani kuhalniki*

Gorenje trži svojo blagovno znamko pretežno v tem segmentu, ki pa v celotni prodajni strukturi ruskega trga predstavlja 15% tržni delež (Market Research, Russia, 2005). Kljub navedenemu dejstvu je Gorenje v tem segmentu tržni vodja. Cenovno se pozicionira v rangu Boscha in Aristona, vendar konkurenca z Vzhoda narekuje trend zniževanja cen. Ker ima Gorenje opazen tržni delež, je napad s strani konkurence toliko bolj pričakovan. Gorenju predlagam, da če želi obdržati mesto tržnega vodje, mora svoj prodajni program dopolniti s kuhalniki nižjega in srednjega cenovnega razreda. Menim, da bi bilo smotrno v ta segmenta vključiti blagovno znamko Mora, ki bi idealno združevala cenovne in kakovostne lastnosti srednjecenovnega prodajnega segmenta. Tako bo izgubljeni prihodek na račun padanja cen nadomestil s porastom prodaje. Obstaja možnost, da bi na račun prisotnosti v vseh cenovnih razredih nekoliko padla prestižnost blagovne znamke, vendar menim, da se bo izboljšala prepoznavnost le-te.

### *Vgradna tehnika*

Segment vgradne tehnike se v Rusiji šele dobro razvija, zato Gorenje tu še najmanj zamuja. V prihodnje bo pričakovati porast prodaje prav v tem segmentu, zato je smiselno povečati prepoznavnost prav tu. Pozicija Gorenja je zadovoljiva, predvsem v smislu cenovnega pozicioniranja (Bosch, Ariston, Electrolux, itd.) in porabnikovega zaznavanja kakovosti in oblikovanja. Gorenje bo moralo v tem segmentu povečati vlaganja v tržno komuniciranje in razmišljati o povečevanju tržnega deleža. Svetoval bi jim naj, v segment vgradne tehnike (pečice in steklokeramične plošče) vključijo delo priznanega oblikovalca Pininfarine, ki jim je že oblikoval linijo hladilnikov. S tem pristopom bi na svoje izdelke opozorili mnogo bolje kot konkurenti. Z linijo Pininfarina<sup>2</sup>, oblikovano za vgradno tehniko, bi se pozicionirali v višji cenovni razred in tako povečali prepoznavnosti blagovne znamke poleg tega pa bi zadovoljili potrebe porabnikov, ki želijo proizvode višje kakovosti.

Segment vgradne tehnike, ki je namenjen ruskemu trgu, bi lahko v prihodnje dopolnili še z linijo »pametne kuhinje«, ki so jo začeli uspešno tržiti na evropskem trgu. Kuhinja je zasnovana na temeljih sodobne tehnologije v povezavi z osnovnimi prvimi tradicionalnega prostora, namenjenega prehranjevanju in druženju.

### *Hladilniki in pralni stroji*

V segmentu hladilnikov je čutiti močan vpliv domače konkurence, ki neprestano znižuje cene proizvodov. Drugi dejavnik, ki zavira rast tržnega deleža, so visoke carine na uvožene hladilno-zamrzovalne aparate. Realno gledano Gorenje nima velikih možnosti povečevanja tržnega deleža v tem segmentu. Nastalo situacijo, se pravi nizek tržni delež in posledično majhen obseg prodaje, bi lahko rešili z zelo radikalno rešitvijo. Gorenju priporočam postavitev tovarne za hladilno-zamrzovalne aparate in pralne stroje. Pozitivne strani rešitve

vidim predvsem v zniževanju stroškov dela, ki nastanejo s proizvodnjo v Sloveniji. Gorenje bi z omenjenim projektom zagotovo pridobilo na prepoznavnosti blagovne znamke, saj bi se krog potencialnih dobaviteljev in ostalih poslovnih partnerjev začel multiplikativno povečevati in vse to bi prineslo ugodne poslovne rezultate. V poglavju PEST analize ruskega okolja sem izpostavil konkurenčno prednost ruskega okolja, in sicer poceni delovno silo. Dejstvo je, da je slovenska delovna sila kvalitetna, a draga. S selitvijo dela proizvodnje naposredno na ruski trg bi razbremenili domače kapacitete in zmanjšali visoke stroške dela, na katere opozarjajo v samem podjetju (Uranc, 2006).

V prodajnem segmentu pralnih strojev in sušilcev je po mojem mnenju Gorenje največji »dolžnik« na ruskem trgu. Gorenje prodaja izredno kakovostno linijo Simple&Logic, ki pa jo je ruskemu porabniku ponudilo prepozno. Rešitev gre iskati predvsem v hkratnem uvajanju naslednjih proizvodnih segmentov. Vstopnica za ruski trg so t.i. «top loaderji», pralni stroji, ki se polnijo od zgoraj. Gorenje jih je na trg ponudilo v začetku leta 2005, kar je bilo po mojem mnenju zelo pozno, saj jih Whirlpool, Candy, Electrolux in domači Stinol prodajajo že nekaj let. Naslednji prodajni asortiman so ozki pralni stroji, ki so na trgu zelo iskani, saj je to posledica specifičnih nakupnih potreb ruskega porabnika, ki izhajajo iz ozkih in utesnjenih kopalnic. Gorenju predlagam, naj začne z ofenzivno oglaševalsko akcijo, ki bo pri porabnikih spodbudila zanimanje za slovensko blagovno znamko in jih pritegnila k nakupu. Svoje izdelke naj ponudijo v vseh cenovnih razredih, saj bodo le tako uresničili svoje načrte glede prepoznavnosti Gorenja. Predlagam začetek prodaje kombiniranih pralno-sušilnih strojev, ki jih na ruskem trgu še ni možno kupiti, saj se trendi z Zahoda hitro širijo tudi na Vzhod. Gorenje je v poziciji, v kateri mora namesto strategije masovne proizvodnje iskati priložnosti predvsem v strategiji nišnih proizvodov.

Podjetju predlagam, da podaljša garancijski rok izdelkov iz sedanjih dveh let na obdobje petih let. S tem bo nesporno dvignilo kakovost svojih izdelkov in povečalo zaupanje porabnikov v blagovno znamko.

## **8.2 Cena**

Gorenje se na ruskem trgu pozicionira v srednjem in višjem cenovnem razredu. G. Uranc meni, da se tako najboljše vrednoti tudi sama blagovna znamka. Sam sem skozi raziskovanje prišel do nekoliko drugačnega zaključka. Strinjam se s trditvijo, da je pozicioniranje blagovne znamke v višjih cenovnih razredih pomembno z vidika ugleda blagovne znamke. Če pa na dano situacijo pogledam nekoliko drugače, pa hitro ugotovim, da se pozicioniranje v višjih cenovnih razredih izplača izključno na trgih, kjer je kupna moč prebivalstva visoka. Kupna moč je v povprečju nizka in je vezana na posamezno klastro oz. oblast. Moskovska pokrajina, kot center vsega dogajanja, je prej izjema kot pravilo. Pozicija v višjem cenovnem razredu in celotna prodaja ne naraščata premosorazmerno. Hollensen (2001, str. 235) meni, da je prisotnost podjetij v višjih cenovnih razredih pomembna z vidika prepoznavnosti blagovne znamke, ne pripomore pa k povečevanju prihodkov celotne prodaje.

Z njegovo ugotovitvijo se strinjam, saj je pretirana prisotnost v najvišjem razredu prej velik strošek kot dodatni plus k povečevanju tržnega deleža. Gorenjeva linija Pininfarina2, ki je na trgu pozicionirana v višjem cenovnem razredu v celotni prodaji predstavlja cca. 150 tisoč prodanih proizvodov na vseh trgih, kar je 5% vse prodaje. Največ izdelkov se na ruskem trgu proda v srednjem in nižjem cenovnem razredu (Ajeti Esad, 2006). Tu se tudi ustvarja presežek ali pa primanjkljaj v prodaji, medtem ko se v višjem cenovnem razredu ustvarja prestižnost in prepoznavnost blagovne znamke. Manjša prodaja na dolgi rok zmanjšuje tržni delež in manjši obseg investicij v tržno komuniciranje.

Gorenju predlagam postopno prisotnost v vseh cenovnih razredih. S pomočjo prisotnosti v višjem razredu naj gradi na prepoznavnosti blagovne znamke, s prodajo v ostalih razredih pa si utrjuje in povečuje tržni delež. Zavedati se moramo, da je pri porabnikovem nakupnem in ponakupnem vedenju zelo pomembno ti. »pozitivno mišljenje« o posamezni blagovni znamki. Zato nasprotujem mnenju strokovnjakov, predvsem Kotlerju, ki trdijo, da se posamezniki vedno odločajo samo med ceno in kakovostjo proizvoda. Menim, da je pomembna pripadnost blagovni znamki, ki se gradi postopoma. Ruski porabniki zaupajo Gorenju, kar se kaže predvsem v tridesetletni prisotnosti na ruskem trgu in vsakoletnemu povečevanju prodaje na omenjenem trgu. G. Uranc mi je zatrdil naslednje: »Ruski trg je za naše podjetje eden izmed najpomembnejših trgov« (Uranc, 2006).

### **8.3 Tržno komuniciranje**

Glavni cilj Gorenjevega tržnega komuniciranja je v svojem bistvu utrjevanje pan-evropske identitete blagovne znamke. Pri tem podjetje uporablja standardizirana komunikacijska orodja in ustvarja podobo, ki so si jo zadali v svoji viziji. Letno nameni tržnemu komuniciranju na ruskem trgu 8-10% vrednosti prodaje. Na podlagi raziskovanja sem opazil, da je tu še veliko prostora za izboljšanje in dvig tržnega komuniciranja.

V oglaševanju podjetje uporablja že uveljavljene prijeme, kot so TV oglasi, prodajne brošure, jumbo oglasi, itd. Menim, da bi lahko začeli razmišljati o nekoliko drugačnih oglaševalskih pristopih npr. virtualnih laboratorijih, kjer bi si vsak posameznik z lastno domišljijo skreiral svoj gospodinjski aparat in ga projeciral v 3D tehniki na projekcijsko platno. S tem bi v podjetju pridobili nove zamisli direktno od porabnika, ki mu je v osnovi aparat tudi namenjen. Tako bi bila interakcija med porabnikom in podjetjem še bolj intenzivna. Kotler (2005) navaja, da se akcije podjetja začnejo in končajo na trgu, neposredno pri porabnikih. Predlagam tudi nagradni natečaj za likovno najbolj domiselni gospodinjski aparat, ki bi potencialne porabnike spodbudil k ustvarjanju. Tako bi povečali prepoznavnost blagovne znamke in dvignili »vrednost« Gorenja v očeh porabnikov. Strinjam se, da mora Gorenje nase opozoriti predvsem skozi oblikovanje in tako pridobiti ustrezno konkurenčno prednost pred ostalimi tekmeci.

Neposredno trženje, pospeševanje prodaje in osebno trženje so v podjetju dobro vključeni v tržno komuniciranje. Gorenje še posebno na ruskem trgu uporablja metodo neposrednega

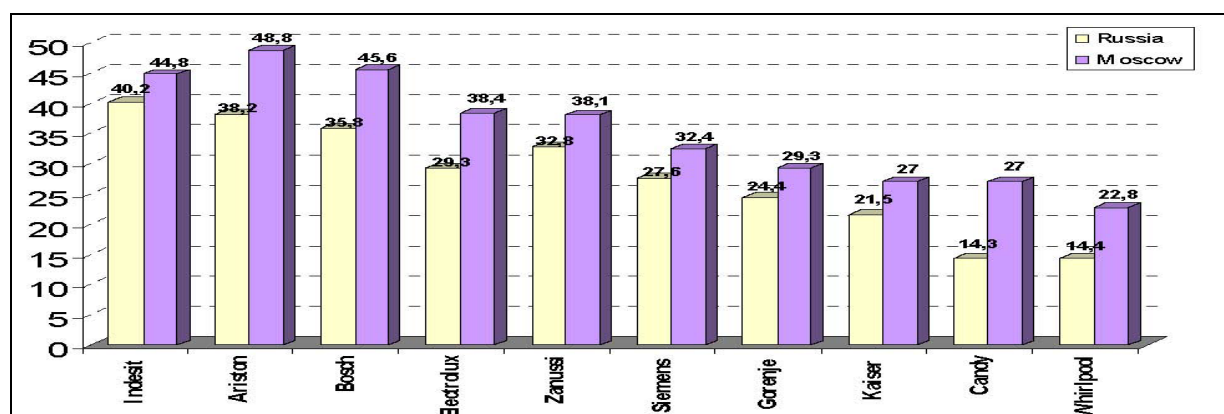
pristopa do svojih porabnikov, saj ima v večjih prodajnih centrih svoje prodajne predstavnike, ki porabnikom svetujejo pri nakupu in tako pospešujejo prodajo ter imajo bolj osebni pristop do potencialni porabnikov. Pogrešam anketiranje porabnikov, s katerim bi zelo učinkovito preverili njegovo zadovoljstvo/nezadovoljstvo s proizvodi oz. storitvami. Pri pregledu ruske različice spletne strani Gorenja sem opazil, da je skromnejša v primerjavi z domačo verzijo in ne nudi spletnega nakupa, kar prav gotovo pripomore k manjši prepoznavnosti blagovne znamke. V analizi tehnološkega okolja sem navedel, da so Rusi slabše internetno pismeni, vendar se trendi rasti obračajo na bolje. Gorenje mora tu iskati svoje konkurenčne prednosti in priložnosti. Podjetje mora začeti razmišljati v smeri internetne prodaje svojih izdelkov in oglaševanja preko spleta.

Na področju odnosov z javnostjo in publicitete je Gorenje daleč pred konkurenco. V preteklih letih so organizirali že nekaj odmevnih dogodkov, kjer so predstavili svoje najnovejše izdelke in linijo Pininfarina2. Povabili so svoje poslovne partnerje in novinarje, ki so vse skupaj sprejeli z navdušenjem. Gorenju zato v naslednjem poglavju predlagam nekaj izboljšav, česar v njihovi trženjski strategiji nisem zasledil.

### 8.3.1 Prepoznavnost blagovne znamke

Dobra prepoznavnost blagovne znamke je skupek več dejavnikov, ki sem jih opredelil že zgoraj. Dejstvo je, da je Gorenje na ruskem trgu prisotno že skoraj trideset let, vendar še zdaleč ne dosega pričakovanega nivoja porabnikovega priklica. Razloge za takšno stanje gre iskati predvsem v pretirani usmerjenosti blagovne znamke v višji cenovni razred in neprisotnost v ostalih cenovnih razredih. Sledi močna usmernjenost v tržni segment kühalnikov, ki v celotni prodajni strukturi bele tehnike predstavljajo le majhen delež. Naslednji razlog je prihod novih konkurentov z Vzhoda, ki so z nizkimi cenami in relativno dobro kakovostjo presenetili ostale evropske konkurente.

Slika 12: Prepoznavnost BZ na ruskem trgu v letu 2004



Opomba: Informacija je prikazana procentualno glede na populacijo: Moskva 12,5 milijonov prebivalcev in Rusija 145,1 milijonov prebivalcev.

Vir: M'Index, 2005.

Slika 12 nam prikazuje graf z lestvico prepoznavnosti posameznih blagovnih znamk na področju Rusije in Moskve. Opazimo lahko, da obstaja kar precejšnja vrzel v prepoznavnosti blagovne znamke na nivoju Rusije in v Moskvi. Najbolj so prepoznavne močne evropske znamke: Merloni, z blagovnama znamkama Indesit in Ariston, Bosch&Siemens, Electrolux in Gorenje.

Gorenju svetujem, da razmislijo o postavitvi lastne drobnoprodajne mreže z lastnim salonom bele tehnike, kjer si bodo potencialni porabniki lahko na enem mestu ogledali prodajni program. Prostor bi bil lahko večnamenski, saj bi združeval elemente salonske prezentacije in prostora namenjenega vsakodnevemu druženju. Prodajni salon bi najprej postavili v Moskvi in kasneje tudi v vseh ostalih večjih mestih: St. Petersburg, Novosibirsk, itd.

Prepoznavnost blagovne znamke bi lahko povečali tudi s sponzoriranjem športnih dogodkov, npr. košarka, nogomet, umetnostno drsanje, biatlon, itd. Druga opcija pa so donatorski prispevki za izgradnjo vrtcev, šol in ostale športne infrastrukture, po vzoru Mercatorja na trgih JV Evrope, ter Leka in Krke na ruskem trgu.

Menim, da je postavitve lastne drobno prodajne mreže osnovnega pomena za povečanje prepoznavnosti Gorenja na ruskem trgu. Vsekakor pa morajo povečati tudi obseg sredstev namenjenih tržnemu komuniciranju na 12-15% letne vrednosti prodaje na ruskem trgu. S tem bodo imeli možnost konkurirati globalnim tekmečem, ki namenijo tržnemu komuniciranju bistveno višje obsege sredstev.

## **9 SKLEP**

Diplomsko delo sem zasnoval na misli, da so slovenska podjetja željna in sposobna poslovati na ruskem trgu. Gorenje je lep primer zapisane misli. Na ruskem trgu je prisotno že tri desetletja in poslovanje se iz leta v leto povečuje.

Strategija Gorenja je v naslednjih nekaj letih postati oblikovno najprepoznavnejši proizvajalec bele tehnike na ruskem trgu. Konkurenca je podobna kot v Evropi. Najboljšo prodajo beležijo tradicionalne blagovne znamke: Candy, Electrolux, Indesit, Ariston, Gorenje in Bosch. Nezadržno jim sledijo novi ponudniki z Vzhoda: LG, Haier, Samsung, ki predstavljajo veliko nevarnost močnim blagovnim znamkam prav zaradi svoje cenovne ugodnosti, dobre kvalitete in pozicioniranja v vseh prodajnih segmentih. Manjka jim tradicija, ki je pri Rusih zelo pomembna.

V prvem, bolj teoretičnem delu, sem predstavil rusko poslovno okolje, za katerega je značilna predvsem velika navezanost na naravne vire in vse večja odprtost neposrednim tujim investicijam, s katerimi želijo postaviti gospodarstvo na temeljih kapitalizma in posledično povečati življenjski standard prebivalstva, ki je povečini revno, z izjemo Moskovske pokrajine.

Sledilo je poglavje o strategiji in obliki vstopa Gorenja na ruski trg. Podjetje si je izbralo investicijsko obliko. Na omenjenem trgu ima svoje predstavništvo, ki je strateško odvisno od matice v Velenju, sicer pa operativno skrbi za uresničevanje zastavljene strategije in izpolnjevanje zastavljenih ciljev.

V zadnjem delu sem analiziral strategijo nastopa Gorenja na ruskem trgu, predvsem iz trženjskega in ne toliko iz organizacijskega vidika. Skozi raziskovanje sem spoznal, da je Gorenje, glede na svojo velikost, dobro pozicionirana znamka, ki ima še velik tržni potencial. V prihodnje pa si želijo povečati tržne deleže v vseh prodajnih segmentih.

Omenjeni cilj bo podjetje lahko uresničilo, če bo dvignilo prepoznavnost blagovne znamke. Gorenju svetujem, da izboljša obstoječo strategijo nastopa na ruskem tgu in jo dopolni z nekaterimi novostmi, ki sem jih navedel v zadnjem poglavju. Predvsem pa naj še bolj intenzivno spremlja potrebe porabnikov in naj jih tudi čim hitreje vpeljuje v nove linije proizvodov. Sledi naj trendu združevanja najsodobnejše tehnologije in enostavne uporabe v oblikovno najprepoznavnejših aparatih. Garancijsko obdobje naj podaljša na pet let in tako bo doseglo večje zaupanje porabnikov v njihove proizvode.

V prihodnosti naj razmisli o širitvi svojega poslovanja na ostala področja Ruske federacije in postavitivi svojega prodajnega salona, v katerem bi združevali salonsko razstavo prodajnega programa in prostor družabnega življenja. To bi bil uvod v postavitev lastne drobnoprodajne mreže, ki je nujno potrebna za povečanje prepoznavnosti blagovne znamke. Vse skupaj pa naj bo tudi osnovno vodilo razvoja strategije nastopa Gorenja na ruskem trgu.

## LITERATURA

1. Colnar Leskovšek Tadeja et al.: Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. Analiza tržnih priložnosti. Ljubljana : Center za mednarodno konkurenčnost. 2003. 298 str.
2. Czinkota M.R. et al.: Global Business. 3th edition. New York : Harcourt Publisher, 2001. 581 str.
3. Czinkota M.R., Ronkainen I.A.: International Marketing. 6th editon. New York : Harcourt Publisher, 2001. 815 str.
4. Czinkota M.R. et al.: International Busiess. 7th edition. New York : Thompson Learning, 2005. 782 str.
5. Doole I., Lowe R.: International marketing strategy. New York : Thompson Learning, 2001. 454 str.
6. Ettenson Richard: Extending of construct of the ethnocentrisem: when foregin produsts are prefered. Boston : International marketing review, 23(2006), 3, str. 320-324.
7. Franca Valentina: Kulturna različnost v praksi slovenskih podjetij: Izdelek in embalaža za lokalni okus. Finance, 25(2005), 5, str. 14.
8. Gjellerup M. Bernard: Networking in Multinational Enterprices: The Importance of Strategic Alliances. Columbia : University of South Carolina Press, 2000. 228 str.
9. Hočevar Marko: Osnove računovodstva, učbenik. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, 320 str.
10. Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan: Cultures and Organizations. Softweare of the mind. New work : Mc. Graw- Hill, 2005. 434 str.
11. Hollensen, Svend: Global Marketing; Decision-oriented approach. 3rd edition. Harlow : Prentice Hall, 2004. 717 str.
12. Hollensen, Svend; Global Marketing; Decision-oriented approach. Harlow : Prentice Hall, 2001. 840 str.
13. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1995. 514 str.
14. Jain S.C.: International Marketing, 6th Edition. New York : Thomson Learning, 2001. 520 str.
15. Jaklič, Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 347 str.
16. Janjič D.: Analiza konkurenčnih prednosti podjetja Gorenje na področju hladilno-zamrzovalnih aparatov. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 119 str.



17. Johanson Jan, Mattsson Lars-Gunnar: Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organisation*, New York, 17(1987), 1, str. 34.
18. Johnson Debra, Turner Colin: *International Business: Themes and issues in the modern global economy*. London : Routledge, 2003. 352 str.
19. Kotler Philip, Keller K.L.: *Marketing management*. 12th edit. Harlow : Prentice Hall, 2005. 729 str.
20. Lapajne Petra: *Analiza sposobnosti in pripravljenosti slovenskih podjetij za vstop in delovanje na trgu Ruske federacije*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 88 str.
21. McDougall P. Patricia, Oviatt M. Benjamin: *New Venture Organization, Strategic Change and Performance: A flow-up study*. *Journal of Business Venturing*, New York, 11(1996), 1, str. 23-40.
22. Makovec Brenčič M. , Hrastelj T.: *Mednarodno trženje*. Ljubljana : GV Založba, 2003. 481 str.
23. Meža Milan.: *E – poslovanje*. Velenje : Gorenje d.d., 2003, str. 15-16.
24. Porter Michael E.: *Competitive Strategy*. London : The Free Press, 1980. 557 str.
25. Potočnik Vekoslav: *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 530 str.
26. Potočnik Vekoslav: *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 530 str.
27. Prašnikar et al.: *Razvojno raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčna in družbena odgovornost*. Ljubljana : 2004. 480 str.
28. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje, učbenik*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
29. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje, priročnik za vaje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, 100 str.
30. Robertson R. Kim, Wood R. Van: *Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination, and by Type of Export Transaction*. *International Marketing Review*, London, 17(2000), 1, str. 34-61.
31. Rojšek Iča: *A comparison of the purchasing and the consumption behaviour of Slovenian and other Eastern consumers*; *International marketing review*, 5(2001),18, str. 509-520.
32. Root R. Franklin: *Entry Strategies for International Markets. Revised and Expanded*, New York : Lexington Books, 1994. 324 str.

33. Ruzzier Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.
34. Ruzzier Mitja: The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur`s Human and Social Capital on the Degree of Internationalization. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 210 str.
35. Vrtačnik, Dagmar. Mreža v tujini je eden od elementov preživetja. Velenje : Gorenje d.d., 2000, str. 5-7.
36. Thompson A.A., Strickland A.J.: Strategic Management: Concepts and Cases. 11th ed. London : Irwin/Mc Graw-Hill, 1999. 623 str.
37. Witham D.: A Chat with Whirlpool CEO David Withwam. Business Week. [URL: [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/sept2000/nf20000921\\_591.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/sept2000/nf20000921_591.htm)], 28.1.2005.

## **VIRI**

1. Ajeti Esad, uslužbenec veleposlaništva, intervju. Moskva : veleposlaništvo RS, julij 2006.
2. Analiza tržnih priložnosti slovenskih podjetij na ruskem trgu. Ljubljana : Center za mednarodno konkurenčnost, 15.10.2003.
3. Arcelik. [URL: <http://www.arcelikas.com>], 04.04.2006.
4. Arcelik. [URL: <http://www.arcelikas.com>], december 2005
5. BSHG. Bosch&Siemens. [URL: <http://www.bsh-group.com>], 15.04.2006.
6. Candy. [URL: <http://www.candy.it>], 11.04.2006
7. Electrolux. [URL: <http://www.electrolux.com>], 07.04.2006.
8. Euromonitor. [URL: <http://euromonitor.com>], 2003.
9. Gaskomstat. [URL: <http://www.gaskomstat.ru>], 2003.
10. Gaskomstat. [URL: <http://www.gaskomstat.ru>], marec 2006.
11. Gorenje. [URL: <http://www.gorenje.si>], april-avgust 2006.
12. GZS. [URL: <http://www.gzs.si>], april 2006.
13. GZS. [URL: <http://www.gzs.si>], december 2005.
14. Household Appliances in Europe, Industry Profile. Datamonitor, 2004, 15.03.2006.
15. Household Appliances in Europe, Industry Profile. Datamonitor, 2005, 17.03.2006.
16. Indesit. [URL: <http://www.indesti.it>], april 2006.
17. Interni viri, Gorenje d.d., marec 2006.

18. Interni viri, Gorenje d.d., december 2005.
19. Interno gradivo Gorenje d.d., 2005.
20. Izvoznookno. [URL: <http://www.izvoznookno.si>], december 2005.
21. Izvoznookno. [URL: <http://www.izvoznookno.si>], maj 2006.
22. Letno poročilo. Konsolidirano letno poročilo Skupine Gorenje za leto 2005. [URL: [http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje\\_pdf\\_view.asp?segment=KLP&keyword=KLP&jezik=SL](http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje_pdf_view.asp?segment=KLP&keyword=KLP&jezik=SL)], 26.08.2006.
23. LG. [URL: <http://www.lg-group.com>], april 2006.
24. Market Research Russia, Moskva : GFK, december 2005.
25. Merloni. [URL: <http://www.merloni.com>], 06.04.2006.
26. Miele. [URL: <http://www.miele.co.uk>], 14.04.2006.
27. M'Index, Moskva : Mednarodni inštitut marketinških raziskav, TNS Gallup Media, 2005.
28. Povzetek poslovnih poročil predstavljenih podjetij iz leta 2005; Lasten prikaz, 2006.
29. Rotschild: Company profiles, interno poročilo, oktober 2005, 16 str.
30. STA. [URL: <http://www.sta.si>], junij 2006.
31. Stinol. [URL: <http://www.stinol.ru>], 07.04.2006.
32. Špan Marko, direktor predstavništva Gorenje Rusija, telefonski razgovor, avgust 2006.
33. The World Factbook. CIA, [URL: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook>], marec 2006.
34. The World Factbook. CIA, [URL: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook>], december 2005.
35. Uranc Sandi, vodja marketinga, intervju. Velenje : Gorenje d.d., april 2006.
36. Whirlpool. [URL: <http://www.whirlpoolcorp.com>], 16.04.2006.
37. World Major Household Appliances-Market Size, Market Share, Demand Forecast, Sales, Company Profiles, Market Research, Industry Trends. Cleveland : Freedonia Group, 2004.

