

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

TJAŠA SJEKLOČA

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PREDSTAVITEV MOŽNOSTI VSTOPA PODJETJA GRC D.O.O. NA
RUSKI TRG**

Ljubljana, maj 2010

TJAŠA SJEKLOČA

IZJAVA

Študent/ka Tjaša Sjekloča izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Matevža Raškovića, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21.05.2010 Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA GRC D.O.O.....	2
1.1. NASTANEK IN RAZVOJ	2
1.2. VIZIJA IN POSLANSTVO	3
1.3. PROIZVODNI PROGRAM PODJETJA	4
1.3.1. Koški za odpadke	5
1.3.2. Stojala za kolesa	5
1.3.3. Ulični stebrički	5
1.3.4. Klopi in mize	5
1.3.5. Ostalo	6
1.4. POSLOVANJE PODJETJA	6
2. POMEN MEDNARODNEGA POSLOVANJA ZA PODJETJA	8
3. ANALIZA OKOLIJ PODJETJA.....	11
3.1. PEST ANALIZA	12
3.1.1. Demografsko-fizično okolje	12
3.1.2. Politično-pravno okolje	12
3.1.3. Ekonomsko okolje	13
3.1.4. Socio-kulturno okolje	18
3.1.5. Tehnološko okolje	21
4. ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA.....	22
4.1. DOSTOP DO TRGA (pravno-zakonodajne omejitve)	22
4.1.1. Omejitve trgovine (carine, kvote)	23
4.1.2. Dokumentacija in uvozne regulative	23
4.1.3. Lokalni standardi in uveljavljeni postopki, druge necarinske omejitve	24
4.1.4. Patenti, blagovne znamke	24
4.1.5. Preferencialni sporazumi	24
4.1.6. Pravne omejitve (investicije, davki, zaposlovanje)	25
4.2. IZDELČNI POTENCIAL	26
4.2.1. Potrebe in želje porabnikov	26
4.2.2. Razpoložljivost in sprejmanje izdelkov na strani porabnikov	27
4.2.3. Odnos do izdelkov tujega porekla	27
4.2.4. Konkurenčna ponudba	27
4.2.5. Obstoj posrednikov	28
4.2.6. Regionalne in lokalne prevozne zmogljivosti	28
4.2.7. Razpoložljivost delovne sile	28
5. ANALIZA PRODAJNEGA POTENCIALA PODJETJA	29
5.1. NAPOVED OBSEGA PRODAJE	29
5.1.1. Velikost in koncentracija porabniških segmentov	29
5.1.2. Projekcija prodajnih statistik	31
5.1.3. Konkurenčni pritiski	33
5.2. STROŠKI IZVOZA, PREVOZA IN ZAVAROVANJ	33
5.3. STROŠKI DISTRIBUCIJE	34
5.4. KOMUNIKACIJSKI STROŠKI	34

5.5. DRUGI VPLIVI NA DOBIČKONOSNOST	35
5.5.1. Kreditni pogoji	35
5.5.2. Konkurenčne prednosti in slabosti	36
6. SWOT ANALIZA.....	36
7. OBLIKE IN NAČINI VSTOPA NA TUJE TRGE.....	38
7.1. IZVOZNE OBLIKE VSTOPA	39
7.1.1. Posredni izvoz.....	39
7.1.2. Neposredni izvoz.....	39
8. IZBIRA VSTOPNE STRATEGIJE.....	40
8.1. NOTRANJI DEJAVNIKI	40
8.2. ZUNANJI DEJAVNIKI.....	40
8.3. ZNAČILNOSTI IN POSEBNOSTI IZBRANE OBLIKE VSTOPA	41
SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU GLEDE VSTOPA.....	41
LITERATURA IN VIRI.....	44

UVOD

Rusija je s površino, ki zavzema področje 17.075.200 km² največja država na svetu in zaradi tega zelo privlačna za tuje investitorje. Po zadnjih podatkih iz leta 2008 je število prebivalcev že preseglo 142,2 milijona, med katerimi 103,8 milijonov živi v mestih ter urbanih predelih. Največ prebivalcev je zgoščenih v mestih kot sta Moskva in St. Peterburg. Samo v Moskvi živi uradno okoli 10,2 milijona prebivalcev, St. Peterburg pa ima 4,6 milijona prebivalcev (CIA, The World Factbook, 2008). Ostala področja Rusije še vedno ostajajo slabo razvita, zaradi slednjega se večina podjetij na začetku osredotoča zgolj na Moskvo in St. Peterburg.

Podatki o številu prebivalcev večjih urbanih mest ter njihovi kupni moči kažejo na velik potencial, predvsem za podjetja, ki načrtujejo vstop na omenjeni trg, saj ravno število prebivalcev in njihov razpoložljivi dohodek predstavljata potencial za uspeh. Po drugi strani pa dejstvo o ogromnem številu prebivalstva in njihovi zgoščenosti okoli večjih mest, prinaša tudi vrsto problemov in izzivov. Eden izmed njih je zagotovo nenehno naraščanje količine smeti ter vseh vrst odpadkov, s katerimi se spopada sodobna potrošniška družba. Po podatkih časopisa RIA Novosti (2009), se v Moskvi vsako leto ustvari okoli 5 milijonov ton smeti, od tega pa kar 2 milijona ton smeti ustvarijo prebivalci mesta sami, kar predstavlja letno približno 197 kilogramov smeti na prebivalca (na leto). Omenjeni podatki kažejo na veliko potrebo po infrastrukturi ter ustreznemu sistemu za ravnanje z odpadki, kar lahko predstavlja veliko poslovno priložnost za podjetje, ki ga obravnavam v diplomskem delu.

Podjetje GRC d.o.o. (v nadaljevanju GRC) je slovensko podjetje, ki deluje na področju oblikovanja in proizvodnje izdelkov urbane opreme, namenjenih javni uporabi. Do danes podjetje deluje predvsem na slovenskem trgu, močno prisotni pa so tudi na trgih bivše Jugoslavije. V zadnjih letih prodaja nenehno narašča, podjetje pa neprestano izboljšuje in dopolnjuje svojo ponudbo. Tekom let uspešnega sodelovanja z večjimi slovenskimi podjetji, ki so prisotna na tujih trgih, so počasi, vendar zanesljivo povečevali svojo prepoznavnost ter navezali kar nekaj poslovnih poznanstev. To jim je omogočilo tudi vstop na druge trge, predvsem znotraj Evropske Unije. Zdaj pa je želja podjetja, da bi v prihodnosti vstopili tudi na ruski trg, ki je zaradi svoje velikosti in kulturološke bližine še posebej privlačen.

Osnovni namen diplomskega dela je prikazati podjetju GRC možne načine in oblike vstopa na ruski trg ter dejavnike, ki jih je potrebno pri tem upoštevati. Izpostavila sem priložnosti in nevarnosti, ki se lahko ob tem pojavijo, prav tako pa se je potrebno zavedati tudi notranjih prednosti in slabosti podjetja. Hkrati sem želela podjetju povečati tudi poznavanje oz. ozaveščenost o ruskem trgu, analizirati poslovno okolje Rusije, predvsem pa poiskati in preučiti v katerih dejavnostih se kaže potencial za podjetje GRC.

Cilj diplomskega dela je bil tako v prvi fazi na grobo predstaviti podjetju sam proces internacionalizacije poslovanja ter zakaj je le-ta tako pomembna za nadaljnji razvoj podjetja. Poleg tega sem podjetju želela približati tudi ruski trg in prikazati kakšen je dostop do trga ter s tem pogoje, ki jih mora podjetje izpolnjevati pred morebitnim vstopom na ruski trg.

Na osnovi vseh analiz, pa sem želela ne nazadnje oblikovati tudi priporočila ter smernice za poslovanje podjetja v bodoče. Problem, ki sem ga preučevala v diplomskem delu, zadeva podjetje GRC. Zaradi nadaljnjega razvoja in poslovanja podjetja je za podjetje razširitev dejavnosti izven meja matične države nujna. V podjetju so pred časom, v želji po morebitnem sodelovanju, prejeli nenadejano povpraševanje s strani ruskega podjetja. Odločitev o vstopu na ruski trg torej ni prišla s strani podjetja, je pa povzročila željo po proučitvi morebitnih možnosti za vstop na omenjeni trg.

Diplomsko delo sem tako začela s predstavitvijo podjetja GRC, njegov razvoj in nastanek, kakšna sta njihova vizija in poslanstvo, pregled poslovnih rezultatov v preteklih letih ter podrobnejši pregled proizvodnega programa podjetja. Sledi nekaj ključnih teoretičnih osnov o mednarodnem poslovanju in internacionalizaciji ter njune prednosti in pomen za podjetja. Od tu sem nadaljevala z analizo ruskega poslovnega okolja, saj je dobra preučitev potencialnega okolja prvi pogoj za izbiro primerne strategije za vstop na izbrani trg.

Za preučevanje ruskega okolja sem uporabila trifazni postopek za določitev izvoznega potenciala. V prvi fazi sem se za analizo širšega zunanjega okolja oprla na (1) PEST analizo, s katero sem analizirala politično, ekonomsko, socio-kulturno ter tehnološko okolje Rusije. V drugi fazi je sledila (2) analiza tržnega potenciala podjetja, kjer sem podrobneje preučevala dostop do trga in izdelčni potencial v posameznih dejavnostih. V tretji, zadnji fazi pa sem analizirala (3) prodajni potencial podjetja, ki je obsegal napoved prodaje, stroške izvoza, prevoza in zavarovanj, stroške distribucije ter morebitne promocijske stroške. Glavni izsledki in ugotovitve vseh treh analiz so združeni v SWOT analizi, ki je predstavljena v sedmem poglavju naloge. V osmi točki diplomske naloge je kratka predstavitev možnih načinov in oblik vstopa na tuje trge, kateri sledi izbira primerne vstopne strategije. Tako sem v deveti točki podrobneje pregledala še notranje in zunanje dejavnike, ki lahko igrajo pomembno vlogo pri izbiri vstopne strategije. Ob upoštevanju vseh predhodnih analiz (PEST, analiza tržnega in prodajnega potenciala, SWOT analiza ter analize notranjih in zunanjih dejavnikov), sem v zadnjem delu vse ugotovitve in izsledke zaokrožila v sklep in priporočila podjetju.

Zaradi stroškovnih ter podatkovnih omejitev temelji moje delo na analizi obstoječih spoznanj, ki sem jih pridobila s pomočjo analize sekundarnih virov domače in tuje literature, podatkih slovenskih podjetij, ki že poslujejo na ruskem trgu, revijah, časopisih ter na spletu. Pomemben vir podatkov pa predstavljajo tudi številna interna gradiva podjetja GRC.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA GRC D.O.O.

1.1. NASTANEK IN RAZVOJ

Podjetje GRC ima dolgoletno tradicijo, saj njegovi začetki segajo v leto 1993, ko je g. Ludvik Jelen ustanovil podjetje, ki je takrat poslovalo pod imenom Bani ekologija -podjetje za proizvodnjo kamnitih koškov za smeti. V tistem času je imelo podjetje majhen proizvodni obrat v Sežani, namenjen predvsem proizvodnji in skladiščenju. Skozi leta je podjetje počasi raslo,

pojave so se potrebe po dodatnih delavcih, razmere na trgu pa so narekovale tudi širitev proizvodnega programa. Leta 2003 se je podjetje preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo in od takrat naprej posluje pod imenom GRC. Njihov paradni konj še vedno ostajajo koški za smeti, vendar pa je sodelovanje z večjimi trgovskimi verigami, kot so npr. Mercator, Engrošu, Spar ter Petrol pri opremljenosti poslovnih objektov narekovalo tudi širitev njihovega proizvodnega programa. Tako so pričeli tudi s proizvodnjo komplementarnih izdelkov, ki dopolnjujejo ponudbo koškov in so prav tako namenjeni zunanji opremljenosti. Poleg koškov za smeti tako podjetje proizvaja tudi klopi, ulične stebričke, stojala za kolesa, itd. (več o tem pri opisu proizvodnega programa podjetja). Podjetje je registrirano v Ljubljani, trenutno pa poleg direktorja zaposluje še šest oseb (Interno gradivo podjetja GRC, 2009).

1.2. VIZIJA IN POSLANSTVO

Prva naloga managementa v organizaciji je, da opredeli vizijo oziroma poslanstvo, ki tako predstavlja osnovno usmeritev in vodilo podjetja. Vizija pomeni zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti (Pučko, 2003, str. 125). Vizija lahko igra številne vloge v podjetju; od usmerjanja poslovanja podjetja do ohranjanja bistva njegovega poslovanja. Tretja, morda najpomembnejša vloga vizije pa je njena moč navdihniti zaposlene v podjetju, saj omogoča identifikacijo osebnih ciljev s skupnimi cilji organizacije. Tako zaposleni najbolje vedo ne le »kaj« jim je storiti, ampak tudi »zakaj« to počnejo (Aaker, 2001, str. 26).

Vizija podjetja GRC se tako glasi: *»Naše podjetje bo kot dinamično in prilagodljivo podjetje postalo ugledno slovensko podjetje, ki bo na področju oblikovanja in proizvodnje urbane opreme sposobno zadovoljiti še tako zahtevnega kupca. Smo podjetje, ki bo dosegalo pozitivne poslovne rezultate, ki bodo opravičevali njegov obstoj in mu omogočali konstantni razvoj ter stalno rast«* (Interno gradivo podjetja GRC, 2008).

Poslanstvo podjetja pa je bolj usmerjeno k opredelitvi dokaj stalnih namenov organizacije, ki se nanašajo na vprašanja o poslovnem področju organizacije, kakšna bo širina poslovne dejavnosti, kateri so temeljni smotri in katere bodo temeljne vrednote organizacije (Pučko, 2003, str.125). Takšna opredelitev običajno vsebuje odgovore na vprašanja glede dejavnosti organizacije, kje in kaj organizacija proizvaja oz. trži, jasno opredelitev meril ter kriterijev uspešnosti, naznači nam tudi kako bomo zastavljeno uresničili (strategija), opredeli temeljne vrednote za katere se organizacija zavzema in temeljna načela, ki organizacijo vodijo pri uresničevanju vizije (Aaker, 2001, str. 27-30).

Poslanstvo podjetja GRC se tako glasi: *»GRC d.o.o. je še mlado družinsko podjetje, odprto v svet in pripravljeno se soočati s poslovnim in drugim okoljem ob dejstvu, da nudimo visoko kvalitetne in okolju prijazne proizvode urbane opreme, da skrbimo za ustvarjalno delovno klimo in želimo ustreči željam naših kupcev. Z okolju prijaznimi izdelki omogočamo možnost čistega življenjskega, družabnega in bivalnega prostora. Ohranjamo lepoto »soškemurodu« in mu dodajamo uporabno vrednost. Naši proizvodi zagotavljajo varno in priročno uporabo.*

Omogočamo strokoven razvoj zaposlenih in nagrajevanje v okviru poslovnega uspeha» (Interno gradivo podjetja GRC, 2008).

Poslovno področje podjetja zajema (1) oblikovanje in (2) proizvodnjo urbane opreme, (3) prodajo urbane opreme, (4) svetovanje pri izbiri najprimernejše opreme glede na objekt in okolico ter (5) številne tehnološke rešitve. Med temeljne vrednote podjetja pa se uvrščajo: (a) varovanje okolja in zdravja zaposlenih, (b) korekten odnos do zaposlenih ter poslovnih partnerjev, (c) inovativnost in (d) osebnostni razvoj ter € pripadnost podjetju. Merila uspešnosti podjetja so rast prihodkov, uravnoteženi kazalniki poslovanja, posodobitve in vlaganje v tehnološko opremo, učinkovitost investicij ter izpolnjevanje pričakovanj kupcev (Interno gradivo podjetja GRC, 2008).

1.3. PROIZVODNI PROGRAM PODJETJA

Glavna proizvodna dejavnost podjetja še vedno ostaja proizvodnja kamnitih koškov za smeti, katerim še vedno pripada tudi največji delež prodaje. V letu 2006 je prodaja kamnitih košev znašala slabih 181.000 EUR, do leta 2007 pa se je povečala za slabe 3 odstotke in dosegla 186.055 EUR. V letu 2008 je prodaja košev dosegla rekordno 68 odstotno rast in znašala že 315.878 EUR (Interno gradivo podjetja GRC, 2009).

Proizvodni program podjetja GRC vključuje izdelke urbane opreme in mestnega pohištva. Namenjeni so predvsem uporabi na javnih površinah in objektih. Izdelki se klasificirajo kot ekološki, saj so izdelani iz naravnih materialov, zaradi česar ne obremenjujejo in onesnažujejo okolja. Glavna sestavina je soški pesek, katerega temeljna karakteristika je odpornost na različne zunanje vplive, kar izdelkom omogoča dolgo življenjsko dobo. Uporabnikom omogočajo enostavno in higiensko vzdrževanje, življenjska doba izdelkov pa je ob pravilnem vzdrževanju lahko skoraj neomejena. Proizvodni program podjetja GRC (podrobneje je predstavljen v Prilogi 1) se deli na štiri skupine (GRC, 2008):

- Koški za odpadke (kamniti koši, kovinski zidni, kovinski prosto stoječi koši, itd);
- Stojala za kolesa;
- Ulični stebrički;
- Klopi in mize;
- Ostalo (otoki za pse, cvetlična korita, drogovi za zastave, vodnjaki).

Razmere na trgu in želje porabnikov so narekovale širitev proizvodnega programa tudi na ostale izdelke urbane opreme, vendar paradni konj še vedno ostajajo koši za odpadke, namenjeni tako zunanji, kot notranji uporabi. Delež prodaje, ki pripada košem za odpadke je v letu 2007 znašal okoli 35 odstotkov, v letu 2008 pa se je le ta povečal na slabih 40 odstotkov, na isti ravni ostaja tudi v letu 2009 (Interno gradivo podjetja GRC, 2009).

1.3.1. Koši za odpadke

Namenjeni so zbiranju odpadkov na zunanjih javnih površinah, kot so parkirišča, parki, hoteli, trgovine, poslovni prostori, bolnišnice, šole, vrtci, bencinski servisi, trgovski centri, marine, letališča, itd. Narejeni so iz naravnih materialov, tako da ne obremenjujejo okolja. V sodelovanju z arhitektom lahko izdelke prilagodijo celostni podobi podjetja ali okolja, v katerega bodo postavljeni. Izbiramo lahko med kamnitimi ali kovinskimi koši.

Kamniti koši so lahko izdelani v gladki izvedbi ter poljubni barvi. Barva peska pa je poleg barve soškega peska lahko tudi zelena, rdeča, bela ali črna. Možno je tudi barvanje pokrova v poljubni barvi. Na voljo so v dveh različnih velikostih (manjši ima volumen 30 litrov, večji pa 60 litrov), lahko s pepelnikom ali brez. Prav tako imajo možnost pritrditve kasete, v kateri so shranjene rokavice za pobiranje pasjih iztrebkov. *Kovinski koši* so izdelani iz inox materiala, v mat ali svetleči izvedbi. Lahko so prostostoječi ali zidni. Tudi kovinske koše lahko izdelajo v poljubni barvi in po želji vgradijo logotip podjetja. Na voljo so različne velikosti (35, 43, 78, 150 ali 250 litrov volumna) in oblike (s pepelnikom ali brez, s stopalko ali brez) (GRC, 2008).

1.3.2. Stojala za kolesa

Namenjena so enostavnemu parkiranju koles na zunanjih javnih površinah, kot so trgovski centri, bolnišnice, šole, itd. Upoštevali so tudi to, da stojala omogočajo enostavno zaklepanje kolesa, prav tako pa so primerna za vse velikosti gum. Na voljo je več različic, odvisno od želje naročnika. Tako imajo lahko ob strani betonske kocke, kocke z obloženim granitom ali pa kocke oblečene v inox pločevino. Stojala s kockami je možno po želji tudi predstavljati (možnost poljubne postavitve), medtem ko je tista brez kock potrebno sidrati v utrjene površine, kar pomeni da je stojalo fiksno pritrjeno v tla. Nudijo pa tudi možnost pritrditve stojala na steno oziroma zid, kar je še posebej doborodno za kolesarnice. Tudi za stojala za kolesa velja enako, da jih je moč prilagoditi željam naročnika (glede barve, oblike, velikosti) in vgravirati logotip podjetja.

1.3.3. Ulični stebrički

Stebrički so namenjeni za zaporo parkirišč, dovoznih poti, pešpoti, itd. Zelo primerni so za vse javne površine, saj ne zavzemajo veliko prostora in ne kazijo okolice.

Parkirni stebriček je namenjen za zasebna parkirišča pred poslovnimi stavbami, hoteli, bolnišnicami, itd. Na voljo so fiksni ali intervencijski stebrički. Intervencijski stebrički imajo za razliko od fiksnih ključavnico, katera omogoča pregib stebrička, kadar je to potrebno. Poleg tega je tudi pri stebričkih možnost vgradnje logotipa podjetja, prilagoditev višine, debeline ter možnost pritrditve verige med stebrički, kjer je to potrebno.

1.3.4. Klopi in mize

Namenjene so tako zunanji kot notranji uporabi. Tudi klopi so na voljo v več različicah in sicer so lahko ob strani betonske kocke, kocke obložene z granitom ali pa kocke oblečene z inox pločevino. Barva kock pri klopi je lahko poleg sive (soški pesek) zelena, rdeča, bela in črna. Zgornji leseni del pa je standardno iz smrekovega lesa, lahko pa ga tudi prilagodimo željam posameznega kupca. Zgornji leseni del se lahko po želji tudi sname.

1.3.5. Ostalo

Poleg zgoraj naštetih proizvodov, ki predstavljajo največji delež prodaje, pa podjetje proizvaja še nekaj izdelkov, ki ponudbo. Med njimi naj omenim predvsem otoke za pse pred nakupovalnimi centri oziroma povsod, kjer želijo lastniki privezati svoje pse, medtem ko se mudijo po opravkih. Otok ima vgrajene posode za vodo ter kasete za pobiranje pasjih iztrebkov. Zraven pa sodi še senčnik, da lahko v poletnih mesecih počivajo v senci, ko čakajo na lastnike. Otok je lahko za dva do največ štiri pse. Poleg tega proizvajajo še cvetlična korita in vodnjake, moč pa je naročiti tudi drogove za zastave, vendar pa je povpraševanje po teh proizvodih zelo redko.

1.4. POSLOVANJE PODJETJA

Podjetje je poslovno leto 2008 zaključilo z dobičkom v izkazu uspeha, prav tako kot leto poprej. Res pa je, da je bila velikost dobička relativno nizka v primerjavi s samimi prihodki od prodaje. Razlog za to gre pripisati investiciji v nakup zemljišča v Logatcu ter izgradnji proizvodno-poslovnega objekta. Kot posledica dviga cen jekla ter aluminija na svetovnih trgih so se povečali tudi stroški materiala, saj podjetje material (z izjemo soškega peska), kupuje v tujini, predvsem v Avstriji. Je pa res, da tudi podjetje GRC ni ušlo posledicam globalne gospodarske krize, ko so v letu 2009 zaradi padca prodaje in večjih zalog, zabeležili dobrih 13.000 EUR izgube.

Iz Tabele 1 spodaj je razvidno gibanje prihodkov od prodaje ter dobička od leta 2004 do 2009. Podatki so navedeni v EUR.

Tabela 1: Prikaz izbranih kazalnikov poslovanja podjetja med leti 2004-2008

Kazalnik/Leto	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Prihodki od prodaje (v EUR)	421,938	444,487	512,79	523,646	789,696	490,965
Dobiček (v EUR)	445	2,258	584	1,102	20,183	-13.666
Število zaposlenih	5	5	6	6	7	7

Vir: Interno gradivo podjetja GRC, 2009.

Kot je razvidno iz Tabele 1 so se prihodki iz poslovanja iz leta v leto povečevali, z izjemo leta 2009, ko so prihodki zaradi gospodarske krize začeli upadati. Povprečna letna stopnja rasti med leti 2004-2009 se je tako rahlo znižala in znašala 7,2 odstotka letno (do leta 2008 je le-ta znašala 7,5 odstotka). Podjetje še vedno največji delež prihodkov ustvari na domačem trgu, saj je delež le teh v letu 2007 znašal 70 odstotkov, v letu 2008 pa se je zvišal na 72 odstotkov. V letu 2009 se je ta delež nekoliko zmanjšal na račun tujih trgov in znašal 62 odstotkov. Rast prodaje v Sloveniji je v letu 2008 dosegla slabih 54 odstotkov, v letu 2009 je bila negativna, zmanjšala se je za dobrih 47 odstotkov, kar kaže na zmanjšanje poslovanja v Sloveniji. (Interno gradivo podjetja GRC, 2009).

Kar 32 odstotkov celotne prodaje pa odpade na trge bivše Jugoslavije, kjer prodaja tako še vedno narašča, saj je povprečna stopnja rasti od leta 2006 naprej okoli 14 odstotkov letno. Rast prodaje je bila v letu 2007 glede na leto poprej pozitivna in je znašala 21 odstotkov, v letu 2008 se je še povečala in dosegla dobrih 38 odstotkov. V letu 2009 je prodaja na trgih bivše Jugoslavije beležila najmanjši padec, le slabih 10 odstotkov letno. (Interno gradivo podjetja GRC, 2009).

To je posledica sodelovanja s trgovskimi verigami Mercator in Spar. Predvsem Mercator je v preteklih letih odprl veliko število trgovskih objektov na celotnem področju bivše Jugoslavije (Srbija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina), sodelovanje pa se obeta tudi v prihodnje.

Najmanjši delež, komaj 6 odstotkov prodaje v letu 2008 in 7 odstotkov v letu 2009 pripada trgov Evropske Unije, kjer je sodelovanje še vedno zanemarljivo (v primerjavi s celotnimi prihodki). Kljub temu pa lahko vidimo (Tabela 2 spodaj), da je prodaja do leta 2009 naraščala. Medtem ko je v letu 2005 dosegla komaj dobrih 1.100 EUR, je v letu 2006 znašala že dobrih 15.000 EUR, kar predstavlja pozitivno rast. Pozitivno rast so beležili tudi v letu 2007 in 2008, v letu 2009 so zabeležili negativno, 26,8 odstotno rast. Glede na to, da v preteklosti niso kaj dosti poslovali s trgi EU in trgi JV Evrope je cilj podjetja povečevati prodajo prav na teh trgih, saj potencial zagotovo obstaja. Trenutno za enega izmed ključnih trgov ocenjujejo nemški trg, saj že potekajo pogovori o sodelovanju s celotno verigo podjetja Bauhaus v Nemčiji. V prihodnje pa zagotovo tudi vstop na ruski trg, kjer že obstaja zanimanje za izdelke podjetja ter italijanski trg, ki je podjetju zanimiv predvsem zaradi geografske bližine trga.

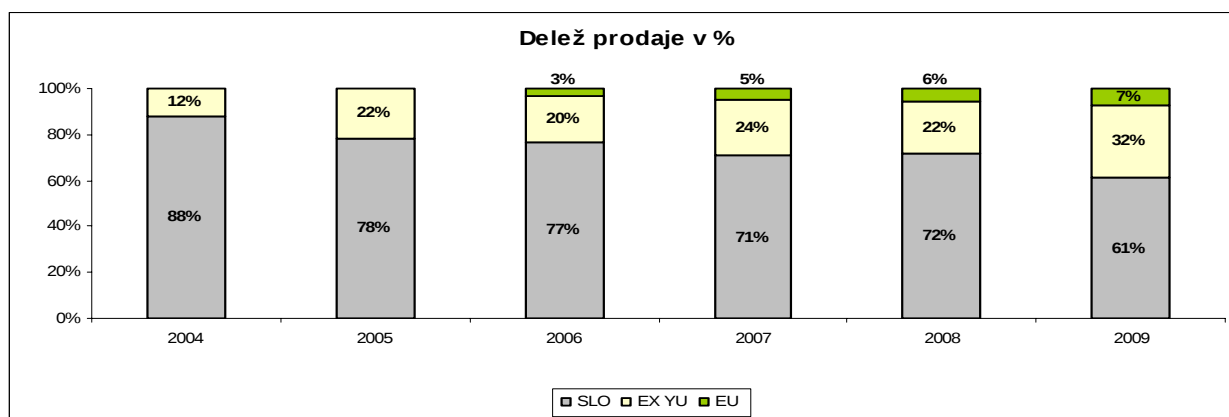
Tabela 2: Prikaz gibanja prodaje po državah od leta 2005-2009 (podatki so v EUR)

Struktura prodaje po trgih/Leto	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SLO (v EUR)	372,739	346,331	393,522	370,285	569,57	300,119
Rast prodaje v SLO (v %)			13,6	-5,9	53,8	-47,3
EX YU (v EUR)	48,098	97,012	104,204	126,705	175,247	157,988
Rast prodaje v EX YU (v %)			7,41	21,59	38,3	-9,8
EU (v EUR)	1,101	1,144	15,064	26,656	44,879	32,858
Rast prodaje v EU (v %)			1216,69	76,96	68,4	-26,8

Vir: Interno gradivo podjetja GRC, 2009.

V nadaljevanju sem v Sliki 1 tudi grafično prikazala strukturo prodaje po posameznih trgih in sicer, kolikšen delež prodaje odpade na posamezne trge (Slovenija, EU ter trge bivše Jugoslavije). Podatki so predstavljeni za obdobje od leta 2004-2009. Kot je razvidno iz Slike 1, je podjetje kljub padcu celotnih prihodkov od prodaje v letu 2009, na trgih bivše Jugoslavije in trgih EU beležilo rast prodaje (procentualno gledano na celotne prihodke od prodaje). Najbolj je upadla prodaja na domačem trgu, kar kaže na nujnost večje internacionalizacije v prihodnjih letih.

Slika 1: Prikaz strukture prodaje po posameznih trgih v obdobju 2004-2009 (v odstotkih)



Vir: Interno gradivo podjetja GRC, 2009.

Na Sliki 1 lahko vidimo, da predstavlja poslovanje v Sloveniji pretežni del prihodkov podjetja GRC, ki pa se v skladu z naraščajočo internacionalizacijo podjetja, počasi relativno gledano zmanjšujejo, in sicer za kar 27 odstotnih točk v obdobju 2004-2009.

2. POMEN MEDNARODNEGA POSLOVANJA ZA PODJETJA

Sodobni poslovni svet danes opredeljujeta predvsem dve silnici (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 13), in sicer: (1) liberalizacija ter (2) globalizacija poslovanja. Države in gospodarstva sodobnega sveta postajajo čedalje bolj odvisna eno od drugega, pa najsi gre za sodelovanje na gospodarskem, ekonomskem, političnem, kulturnem ali pa katerem drugem področju. Globalizacija ni nič novega. Podjetja, ki iščejo poceni vire za proizvodnjo poznamo že dalj časa. Toda zaradi vedno hitrejšega tehnološkega napredka, ki podjetja sili v nenehne spremembe ter sledenje in prilagajanje dogajanjem na trgu, se trend globalizacije le še povečuje. Skoraj ni več podjetja, ki bi delovalo le na domačem trgu in bilo pri tem uspešno če imamo v mislih delovanje na dolgi rok. Globalizacija kot oblika poslovanja temelji na prepričanju, da svet postaja vse bolj homogen. Razdalje med trgi se zmanjšujejo, za določene proizvode pa bodo sčasoma popolnoma izginile. Kot odgovor na trend globalizacije, so se podjetja primorana globalizirati, tako da oblikujejo ustrezno strategijo, ki bo primerna za tuje trge. S tem lahko izkoristijo obstoječi potencial trga, konkurenčne in stroškovne prednosti (Czinkota & Ronkainen, 2001, str. 428).

Za Slovenijo kot majhno in odprto (ter izvozno usmerjeno) gospodarstvo pa predstavlja vključevanje v mednarodno gospodarstvo, stvar preživetja. Svetličič (Prihodnost Slovenije, Center za mednarodne odnose, FDV 2003) je mnenja, da globalizacija malim državam daje niz prednosti. Vendar pa morajo biti male države toliko bolj specializirane, predvsem pa odzivne, saj imajo male države manj pravic do napak, ker so morebitne napake lahko zanje usodne (Svetličič, 2003).

Internationalizacija pomeni širjenje podjetja preko meja matične države (Jaklič, 2002, str. 173) ter se prične, ko podjetje s svojimi izdelki ali storitvami vstopi na tuj trg. V najširšem smislu se nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja (Makovec Brenčič et al., 2006,

str. 17-18). Hollensen (2004, str. 30) pa pravi, da se internacionalizacija podjetja pojavi šele takrat, ko podjetje razširi svoje R&R (raziskave in razvoj) aktivnosti, proizvodnjo, prodajo in ostale aktivnosti na mednarodne trge. V večjih podjetjih je ta proces spontan, medtem ko je za manjša podjetja vsak vstop na nov trg, prav poseben in edinstven proces.

Motive internacionalizacije podjetij lahko razdelimo na (1) proaktivne in (2) reagibilne. *Proaktivni motivi* izvirajo lastne motivacije, da izkoristi posebne prednosti in sposobnosti, ki jih poseduje in pomenijo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije podjetja. *Reagibilni motivi* pa pomenijo odziv na zunanje pritiske, katerim se podjetja postopoma prilagajajo. Lahko bi rekli, da se proaktivna podjetja internacionalizirajo, ker tako sama želijo, medtem ko so reagibilna podjetja v internacionalizacijo na nek način prisiljena (Czinkota, 2001, str. 268; Hollensen, 2004, str. 30). Majhnost domačega trga, ki je pogosti motiv za internacionalizacijo slovenskih podjetij, se uvršča med t.i. zunanje, reagibilne motive internacionalizacije (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 27).

Za vsa podjetja je izjemnega pomena, da poskušajo delovati čimbolj proaktivno, vendar pa kljub temu ne smejo zanemariti priložnosti, ki nastanejo iz reagibilnih motivov (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 22). Vendar pa internacionalizacije ne pogojujejo le priložnosti in ovire, ki jih predstavlja zunanje okolje, temveč je pomembno tudi notranje okolje podjetja, torej dejavniki v podjetju samem. V mednarodno rastočem podjetju deluje nenehna prepletenost notranjih in zunanjih vzpodbud ter proaktivnih in reagibilnih motivov. Prepletenost le-teh pa najbolj nazorno prikazuje Tabela 1 v Prilogi 2.

Danes so uspešna in učinkovita podjetja tista, ki delujejo ofenzivno, premorejo kakovostne in proaktivne vodstvene kadre, ki znajo prepoznati priložnosti, ki se ponujajo na trgu ter so stalno v iskanju novih oblik rasti in poslovanja na mednarodnih trgih. Defenzivna podjetja pa največ pozornosti namenjajo stroškom in operativnem trženju, v glavnem delujejo reagibilno ali celo pasivno (Makovec Brenčič&Hrastelj, 2003, str. 23). Pri analiziranju poslovanja podjetja GRC je očitno, da podjetje žal deluje vse prej kot proaktivno, kar nakazuje že dejstvo, da se je razmišljanje o možnem vstopu na ruski trg začelo šele, ko so prejeli nenadejano povpraševanje po njihovih izdelkih s strani ruskega podjetja, katerega dejavnost je povezana z opremo zunanjih, javnih objektov. Hkrati pa so zaradi zunanjih pritiskov prišli do spoznanja, da bodo tudi pri njih potrebne določene korenite spremembe pri načinu poslovanja, saj se tudi na slovenskem trgu pojavlja vedno več konkurentov, proizvajalcev tovrstnih izdelkov, veliko konkurenco pa jim predstavljajo tudi nizko cenovni izdelki, katere je moč kupiti v trgovskih verigah, kot sta npr. Bauhaus ali Baumax.

Glavna vzpodbuda podjetju za internacionalizacijo podjetja predstavlja majhen in precej zasičen slovenski trg, torej so vzrok predvsem zunanji, reagibilni motivi. Če želi podjetje na dolgi rok preživeti in rasti še naprej, bo potrebno bolj (pro)aktivno iskanje novih, za vstop potencialnih trgov ter prepoznavanje morebitnih tržnih priložnosti. Vendar je prvi predpogoj za morebitno internacionalizacijo, vsekakor sprememba v razmišljanju vodstvenih oseb, da bodo le te začele delovati bolj ofenzivno. Upravljalška in vodstvena sposobnost za izvedbo učinkovite

internacionalizacije poslovanja podjetja, se namreč močno razlikuje od sposobnosti, potrebne za upravljanje in vodenje podjetja v domačem poslovnem okolju (Jurše, 1992, str. 24).

Ne glede na to, da je podjetje GRC že prisotno na trgih Hrvaške, Srbije in BIH, bi težko rekli, da so mednarodno podjetje zato, ker so to želeli postati. Do danes so vstopali na tuje trge, natančneje trge bivše Jugoslavije s pomočjo posrednikov oz. svojih odjemalcev v Sloveniji (t.i. angl. client following; npr. Mercator, Spar, itd.). Malim podjetjem, kakršno je tudi GRC se danes bolj kot kdajkoli prej odpirajo možnosti internacionalizacije poslovanja. Pa vendar slovenska mala podjetja za to kažejo bolj malo ambicij in kar vztrajajo zgolj na domačem trgu. Razlog gre iskati predvsem v nezadostnih finančnih virih podjetja, saj vemo, da je internacionalizacija za malo podjetje kar velik zalogaj, dostikrat pa je razlog tudi v pomanjkanju znanja, saj podjetja nimajo ustreznih vodstvenih oseb. Podjetja, katerih vodstvo je vezano na poslovanje zgolj ali predvsem v okvirih domačega tržišča, so bolj občutljiva na spremembe v mednarodnem okolju. Sprememba poslovne usmerjenosti takšnih podjetij pa je zaradi nepripravljenosti za prilagajanje zahtevam tujega okolja zelo težavna in počasna (Jurše, 1992, str. 24).

Hkrati je prisotnih še veliko dejavnikov, ki ovirajo mala podjetja pri aktivnem procesu internacionalizacije (Hollensen, 2004, str. 42), in sicer:

- pomanjkanje finančnih virov,
- pomanjkanje strokovnega znanja,
- pomanjkanje izkušenj v mednarodnem poslovanju,
- visoka stopnja tveganja in veliki začetni vložki,
- težave z dostopom do podatkov, in
- ne ustvarjajo dovolj stabilnega dobička.

Mala podjetja pa kljub temu pri internacionalizaciji velikokrat sledijo domačim konkurentom v panogi, ki so se že internacionalizirala in pri tem zanemarijo številne nevarnosti, ki jih nepremišljena internacionalizacija prinaša (Czinkota, 2001, str. 270). Kot vsaka pomembna poslovna odločitev, se tudi ideja in razmišljanje o internacionalizaciji prične s temeljitim razmislekom, predpripravo, analizo in načrtom.

Vsak slabo izpeljan projekt je lahko vzrok velikih težav, zaradi katerih lahko podjetje v najslabšem primeru tudi propade. Zato je odločitev ali sploh in na kakšen način bo podjetje izvedlo projekt internacionalizacije, odvisna zlasti od zmožnosti podjetja, strateške usmerjenosti in zastavljenih ciljev, dejavnosti in načina opravljanja le-te, ciljnega trga ter drugih motivov (Čebular, 2008).

Pri vstopu na tuje trge morajo podjetja upoštevati tudi socio-kulturno bližino trga na katerega nameravajo vstopiti. S tega vidika je za podjetje GRC Rusija na nek način logično nadaljevanje širitve, ki se je začela s sodelovanjem in vstopom na trge bivše Jugoslavije. Rusi Slovence, oziroma Jugoslovane obravnavajo kot pripadnike iste slovanske rase. Še vedno obstajajo močne povezave s Srbi, saj je ruska miselnost relativno gledano sorodna srbski. S tega vidika lažje poslujejo z nami kot z npr. Zahodnimi Evropejci. To je torej lahko naša prednost, saj podjetje že

nekaj let sodeluje s podjetji iz bivše Jugoslavije. Kulturološko smo si bližje, tudi ruskega jezika se naučimo hitreje. Res pa je, da tudi ruski trg že deluje po tržnih zakonitostih in veliko vlogo imajo znane, uveljavljene blagovne znamke. Vsekakor pa je poznavanje elementov ruske kulture in zgodovine lahko ključnega pomena za uspeh sodelovanja (Kramar, 2006, str. 59-65).

3. ANALIZA OKOLIJ PODJETJA

Pred vstopom na posamezen trg se mora vsako podjetje informirati o poslovnem okolju države in priložnostih, ki se ponujajo uvoznikom in potencialnim investitorjem. Podjetje mora biti pozorno na vse spremembe, ki se dogajajo v okolju, saj vsaka od njih vpliva na uspešnost poslovanja. Poslovno okolje podjetja v splošnem delimo na zunanje in notranje okolje podjetja, 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, 2002, str. 1). Preučevanje zunanjega okolja je za podjetja, ki želijo poslovati na globalni ravni izjemnega pomena, saj makrookolje s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in sproža nevarnosti. Na te silnice podjetje žal nima vpliva, vse kar lahko in dejansko mora storiti je, da jih spremlja ter se čimbolje odziva nanje. (Kotler, 2003, str. 161).

Prva stopnja pri odkrivanju tržnih priložnosti na tujih tržiščih je temeljita analiza okolja države, kamor podjetje načrtuje svoj vstop. Analiza okolja je obvezni element vsakega trženjskega in strateškega načrta podjetja ter strategije internacionalizacije. Mednarodno okolje je mnogo bolj kompleksno od domačega okolja, nerazumevanje in nepoznavanje le tega pa je pogosto lahko vzrok zgrešenim strategijam na tujih trgih (Jurše, 1992, str. 37). Analize okolja se lahko podjetje loti na različne načine, kot npr.: (1) PEST analiza (analiza političnega, ekonomskega, socio-kulturnega in tehnološkega okolja), (2) SLEPT analiza, (3) C-analiza (analiza prednosti in slabosti konkurentov), itd.

Najbolj razširjena je analiza PEST, s pomočjo katere naredimo splošno analizo političnega, ekonomskega, sociološkega in tehnološkega okolja. Še bolj podrobna je analiza SLEPT, ki je sestavljena iz sociološke, pravne, ekonomske, politične in tehnološke analize okolja. Različni avtorji tovrstno analizo okolij v mednarodnem trženju različno poimenujejo, dodajajo tudi novejšje vrste okolij, kot so informacijsko tehnološko okolje in ekološko okolje (Makovec Brenčič&Hrastelj, 2003, str. 28).

Za preučevanje okolja Ruske federacije sem uporabila trifazni pristop za določitev izvoznega potenciala, in sicer:

1. faza: Analiza PEST,
2. faza: Analiza tržnega potenciala v dejavnosti podjetja,
3. faza: Analiza prodajnega potenciala podjetja.

S pomočjo PEST analize sem podrobneje preučila politično-pravno, ekonomsko, socio-kulturno ter tehnološko okolje. Ker pa se v zadnjih letih v PEST analizi pogosto pojavlja tudi analiza demografskega (naravnega) okolja, sem v nadaljevanju analizirala tudi demografsko-fizično

okolje Rusije, kjer sem na kratko prikazala gibanje in rast prebivalstva, klimatske pogoje v Rusiji, kako bogata je Rusija z naravnimi viri, itn. V nadaljevanju pa sledi še analiza tržnega potenciala v dejavnosti podjetja in analiza prodajnega potenciala podjetja.

3.1. PEST ANALIZA

3.1.1. Demografsko-fizično okolje

Ruski trg je za investitorje in mednarodna podjetja privlačen predvsem zaradi svoje velikosti. Rusija je surovinsko najbolj bogata država na svetu, z velikimi zalogami mineralnih ter energetskih virov (nafta, zemeljski plin). Rusija meri 17.075.200 km² in je po površini še vedno največja država na svetu. Po zadnjih podatkih (Januar 2009), ima 141,91 mio prebivalcev in je po številu le-teh deveta največja država na svetu (U.S. Department of State, Russia: People, 2009). Število urbanega prebivalstva znaša 103,8 mio, kar predstavlja 73 odstotkov vseh prebivalcev. Gostota prebivalstva znaša 8,5/ km², kar kaže na dejstvo, da je Rusija, z izjemo večjih mest, zelo redko poseljena (Euromonitor: Russia, 2010). Za primerjavo naj omenim, da je gostota poseljenosti v Sloveniji 99 prebivalcev/km² (Wikipedia, prosta enciklopedija: Slovenija, avgust 2009). Največ prebivalstva je tako zgoščenega v večjih mestih, največ v glavnem mestu Moskvi, kjer živi 10,5 mio prebivalcev. Med ostala večja in pomembnejša mesta prav gotovo sodi tudi St. Peterburg s 4,7 mio prebivalcev, sledi mu Novosibirski z 1,4 mio prebivalcev ter Jekaterinburg z 1,3 mio prebivalcev (Euromonitor International: Country factlife, 2009).

Ruralnega prebivalstva je 27 %, urbanega pa 73 %, kar pomeni, da okoli 102.712.528 prebivalcev živi v mestih. (CIA, The World Factbook, 2008). V Rusiji je od leta 2000 dalje prisoten negativen trend upadanja prebivalstva, po zadnjih podatkih je le-ta znašal -0,47%, obenem pa se prebivalstvo stara. Največ prebivalstva je tako zgoščenega v starostnem razredu od 15- 64 let, in sicer kar 71,2%. V razredu od 0-14 let je 14,6 % prebivalstva, ostalih 14,1% pa predstavlja starostni razred nad 65 let. Pričakovana doba ob rojstvu znaša za moške 59,19 let, za ženske pa 73,1 let. Stopnja rodnosti pa je znašala 1,4 otroka / žensko. (CIA, The World Factbook, 2008 est.). S pomočjo Slike 1 v Prilogi 3 sem tudi grafično prikazala spremembo prebivalstva od leta 1990 ter napoved strukture prebivalstva do leta 2010.

Klima v Rusiji je zelo raznolika, saj zajema od stepe na jugu, do vlažnega kontinentalnega podnebja v celinskem delu, pa vse do tundre na polarnem severu. Zime so lahko zmerne (ob Črnem morju), do zelo mrzlih v Sibiriji. Povprečna zimska temperatura v Moskvi je -10 stopinj Celzija, poletna pa 19 stopinj Celzija (CIA, The World Factbook, 2008 est.).

3.1.2. Politično-pravno okolje

Ruska federacija je nastala leta 1991 po razpadu Sovjetske zveze. Dolgo obdobje komunističnega režima je pustilo svoj pečat na vseh področjih, v zadnjih 15. letih pa se gospodarstvo pospešeno liberalizira. Vse od razpada Sovjetske zveze se je Rusija borila, da bi po več kot sedemdesetih letih sovjetske vladavine vzpostavila sodobni politični sistem, saj so jo v zgodovini vedno vodili monarhi ali diktatorji. Danes je, skladno z ustavo iz leta 2003, Rusija demokratična, federativna, pravna in večetnična republika, sestavlja jo 89 subjektov federacij, in

sicer: republika, oblasti in kraji, avtonomne oblasti in okrožja ter mesti zveznega pomena (Moskva in St. Peterburg) (Izvozno okno, 2008). Gre za predsedniški sistem, kjer je predsednik vodja države, izvršna oblast je razdeljena med predsednikom in premierjem, kateri po imenovanju predsednika vodi vlado, zakonodajna oblast pa je v rokah dveh domov parlamenta. Ruski predsednik je torej vodja države, njegova glavna naloga je zaščititi pravice državljanov, določa domačo in zunanjo politiko, ki jo izvaja ruska vlada ter predstavlja državo doma in v svetu.

Hkrati pa je predsednik tudi glavni poveljnik oboroženih sil. Predsednikov mandat traja štiri leta, izvolijo ga državljani na splošnih volitvah. 7.maja 2008 je bil z 70% glasov za novega predsednika izvoljen Dimitrij Medvedov, dosedanji predsednik Vladimir Putin pa je postal predsednik vlade (Izvozno okno: Predstavitev države, 2009). V prihodnjih letih je napovedal spremembe na področju zmanjšanja davkov, socialne politike ter zmanjšanje vpliva politike na gospodarstvo, katera ima še vedno prevelik vpliv (Finance: Rusko gospodarstvo nujno potrebuje reforme, 2009). Prav tako je prioriteta vlade zmanjšanje odvisnosti od nafte ter spodbujanje ustanavljanja manjših podjetij, ter večja vlaganja v raziskave in razvoj, izobraževanje, zdravstvo in stanovanjsko gradnjo (Izvozno okno: Predstavitev države, 2009).

Velja tudi omeniti, da imajo v Rusiji regije pomembno vlogo z vidika sodelovanja, predvsem na gospodarskem področju, kar je v skladu s federativno ureditev Rusije. Po ustavi in zakonih imajo pravico, da se s tujimi partnerji dogovarjajo o sodelovanju na vseh področjih, znotraj njihove pristojnosti. Aktivnosti regij se usklajujejo na zvezni ravni. S pridobitvijo soglasja Ministrstva za zunanje zadeve RF, pa lahko sklepajo tudi različne mednarodne pogodbe, kot so npr. protokoli, memorandumi, sporazumi (Colnar Leskovsek, I. del, 2004). Na splošno, se stanje v Rusiji izboljšuje, še vedno pa ostajajo nekateri problemi, med katerimi velja omeniti še vedno prisotno visoko stopnjo korupcije in pomanjkanje strogega in učinkovitega pravnega sistema. Korupcija ostaja velik problem, saj je postala množična ter prisotna na vseh ravneh (Hrastelj, 2008, str. 147). Kar zadeva tveganje, slovenska podjetja ruski trg označujejo kot deloma obvladljiv. Največji odstotek še vedno predstavlja plačilno tveganje, zaradi česar je potrebno dobro preveriti zanesljivost bodočih poslovnih partnerjev ter njihovo plačilno sposobnost.

3.1.3. Ekonomsko okolje

Leto 2009 je bilo zaradi vpliva svetovne gospodarske krize še težje kot se je sprva pričakovalo. Zaradi padca cen nafte in zemeljskega plina je kriza močno prizadela tudi rusko gospodarstvo. Rusija je zabeležila tudi velik padec BDP-ja, stopnje zaposlenosti, hkrati pa ogromen porast revščine. Če gre verjeti besedam analitikov, naj bi se cene naftnih derivatov ponovno dvignile, prav tako naj bi se povečalo povpraševanje po le-teh, kar bi za rusko ekonomijo pomenilo zasuk navzgor, po katerem naj bi v letu 2010 Rusija beležila počasno, okoli 3,2 odstotno rast (Russian Economic Report, WB, november 2009). Skladno z poročilom Svetovne banke, naj bi ruski BDP dosegel stopnjo, kakršna je bila pred pričetkom krize, nekje do konca leta 2012. Za dolgoročno gospodarsko rast pa bo Rusija potrebovala diverzifikacijo proizvodnje in povečanje know-how-a in s tem konkurenčnosti, sicer bo gospodarska rast mnogo počanejša kot je bila v letih pred nastopom gospodarske krize.

a) Gospodarska rast, BDP

Gospodarska rast je v letu 2008 po ocenah znašala 5,6 odstotka, v letu 2009 pa se zmanjšuje in bo na letni ravni nižja za 7,5 odstotkov.

Po silovitem zmanjšanju BDP v prvi polovici leta 2009, ko naj bi gospodarska rast zabeležila kar 10,4 odstotni padec, se Rusija v tretjem četrtletju počasi vrača na skromno rast. Po zadnjih podatkih Svetovne banke, naj bi le-ta znašala -9,4 odstotke, kar pomeni okoli 2 odstotno rast v primerjavi z drugim četrtletjem leta 2009 (Russian Economic Report, WB, november 2009). Krčenje ruskega gospodarstva naj bi bilo v letu 2009 posledica drastičnega znižanja cen nafte, ki vplivajo na ruski BDP, saj je le-ta zelo odvisen od izvozne prodaje energentov (cena nafte tipa Ural se je iz povprečne cene 95,1 USD/sodček v letu 2008 znižala na 57,1 USD za sodček v obdobju Jan-Sep 2009, kar pa je že za 29 odstotkov višje kot v prvem četrtletju 2009, ko je le-ta padla na skromnih 44,1 USD/sodček), omejenega dostopa do zunanjih virov financiranja in zmanjšanega zunanjega povpraševanja. Padec bruto investicij je močno vplival na zmanjšanje BDP-ja, v prvi polovici leta 2009 je prispeval kar 14 odstotnih točk k zmanjšanju le-tega. Sledi mu zmanjšanje potrošnje, katera je prispevala 3 odstotne točke k zmanjšanju celotnega BDP-ja (Russian Economic Report, WB, november 2009). Glavni generator gospodarske rasti v preteklih letih je bila rast zasebne potrošnje, katera se je v prvi polovici leta 2009 zmanjšala bolj, kot je bilo pričakovati. Na zmanjšanje zasebne potrošnje je močno vplivalo zmanjšanje razpoložljivega dohodka na gospodinjstvo, večja stopnja brezposelnosti ter še vedno visoka inflacija. Hitrejšo nadaljnjo rast bo zavirala tudi zasičenost kapacitet zaradi nezadostnih vlaganj v proizvodnjo, predvsem v naftnem sektorju. Rast industrijske proizvodnje se je v letu 2008 upočasnjevala in je 2008 na letni ravni znašala 5,8 odstotka, v letu 2009 pa se bo prevesila v negativno in znašala okoli -5 odstotkov (Izvozno okno, 2009).

Gibanje glavnih makroekonomskih kazalnikov od leta 2006-2008 ter projekciji za leto 2009 in 2010 podrobneje prikazuje Tabela 3 spodaj.

Tabela 3: Prikaz izbranih makroekonomskih kazalnikov za Rusijo v obdobju 2007-2009 ter projekcije za leto 2010

Kazalnik / Leto	2006	2007	2008	2009*	2010*
BDP (rast v %)	7,7	8,1	5,6	-7,5	1,5
BDP v mlrd EUR (po tekočih cenah)	988,7	862,7	1,136,6	915,3	968,4
BDP p.c. v EUR	6,933	6,063	8,014	6,473	6,897
Rast javne potrošnje (v %)	2,3	4,9	5,5	4,6	2,6
Rast zasebne potrošnje (v%)	11,1	12,9	13	-8,3	2,9
Rast domačega povpraševanja (v %)	11,3	14,1	12,6	-4,9	1,2
Rast industrijske proizvodnje (v %)	3,9	6,3	5,8	-5,5	-
Povprečne cene nafte tipa Ural (USD/sodček)	61,2	69,5	95,1	55,5	63
Stopnja inflacije (letno povprečje v %)	9,7	9	14	12,3	9,9
Delež javnega dolga (v % BDP)	9,1	7,3	5,8	6,9	7

*Op.: podatki za 2009 in 2010 so projekcija,

Vir: Izvozno okno, 2009, Russian Economic Report, WB, november 2009, IMF, World Economic Outlook, april 2009.

Ne glede na sive napovedi za leto 2009 se že za leto 2010 napoveduje zasuk navzgor, po katerem naj bi Rusija v obdobju 2011-2013 beležila pozitivno rast gospodarstva v višini 4 odstotke letno (Izvozno okno, 2009). Vzpodbuden pa je tudi podatek o deležu javnega dolga v BDP-ju, ki naj bi za leto 2009 znašal le 6,9 odstotka, kar je v primerjavi z ostalimi razvitimi državami zanemarljivo (Javni dolg je v Sloveniji za leto 2008 znašal 22,8 odstotka BDP) (Statistični urad Republike Slovenije: aktualni kazalniki, 2010).

b) Inflacija in stabilnost valute

Slabost ruske gospodarske politike je prav gotovo visoka inflacija, kar je bilo v preteklih letih rezultat presežnih deviznih prilivov, ki jih banka ni mogla sterilizirati in ekspanzivne fiskalne politike. V letu 2007 je v povprečju znašala 9 odstotkov in je začela zaradi hitre rasti plač ter visokih cen hrane, naraščati še hitreje. Tako je v letu 2008 v povprečju znašala že 14 odstotkov, predvsem na račun hitre rasti domačega povpraševanja. Za leto 2009 se tako pričakuje inflacijo med 11 in 13 odstotki, po zadnjih ocenah ruske centralne banke (v nadaljevanju CBR), pa naj bi znašala okoli 11 odstotkov ali celo manj. K znižanju inflacije naj bi prispevalo tudi znatno znižanje domače potrošnje (The Central Bank of the Russian Federation, Quarterly inflation review, 2009).

Glavni cilj CBR v zadnjih letih ni bila gospodarska rast, temveč je zasledovala dva prioritetna cilja, ki se med seboj izključujeta. Znižati je želela stopnjo inflacije in po drugi strani preprečiti prehitro apreciacijo rublja. V letu 2007 je dala prednost slednjemu (Izvozno okno, 2008). Vendar je 23. septembra 2009 ruska vlada odobrila osnutek ukrepov državne monetarne politike v letih 2010-2012, ki napovedujejo spremembo dosedanje usmeritve in se osredotočajo na zniževanje inflacije. Tako naj bi po načrtih inflacija znašala med 9-10 odstotki v letu 2010, do konca leta 2012 pa naj bi se znižala na povprečno 5-7 odstotkov (The Central Bank of the Russian Federation, 2009).

Velik problem pa predstavlja tudi tečaj rublja. Ta je od avgusta 2008 do avgusta 2009 padel za 25 odstotkov (The Central Bank of the Russian federation, Quarterly inflation review, 2009). Največji padec so zabeležili konec februarja, ko je tečaj EUR/RUB znašal 46 RUB za 1 EUR. Medtem ko je v obdobju Jul-Avg RUB nekoliko padel proti EUR (okoli 1,6 odstotka), je kasneje v septembru in oktobru rahlo narasel (september 0,6 odstotkov, 2,7 odstotka v oktobru). Novembra 2009 je tako tečaj znašal 43,06 RUB za 1 EUR (The Central Bank of the Russian federation, Quarterly inflation review, 2009, str.14-18). Čeprav je nadaljnje gibanje tečaja še vedno dokaj negotovo, leto 2010 že beleži pozitivne spremembe. Po zadnjih podatkih naj bi tečaj znašal že 41,73 RUB za 1 EUR (Banka Slovenije, tečajna lista, 05.02.2010).

c) Nezaposlenost in plače

Gospodarska kriza je s seboj prinesla tudi znatno povečanje brezposelnosti. Če se je v letu 2008 stopnja brezposelnosti zaradi visoke gospodarske rasti zniževala in julija 2008 znašala že 5,3 odstotke, je že v prvi polovici leta 2009 doživela znaten porast, ko se je konec februarja povzpela na 9,5 odstotkov. Brezposelnost je naraščala v obsegu 100,000 ljudi/teden in v februarju dosegla število 2,150 milijona brezposelnih (ILO, Unemployment in Russia, 2009).

Skromno izboljšanje se je pokazalo že konec septembra, ko se je brezposelnost rahlo znižala na 7,6 odstotkov, kar je posledica sezonskosti ter ukrepov proti zmanjšanju nezaposlenosti: skrajšanje delovnega časa, zmanjšanje plač, izobraževalni programi, pomoč pri iskanju zaposlitve, začasno delo in uvedba javnega dela (Russian Economic Report, WB, november 2009). Kljub temu pa ob koncu leta 2009 ni pričakovati večjih sprememb, saj naj bi povprečna brezposelnost znašala 9,5 odstotka. V letu 2010 pa naj bi se stopnja brezposelnosti zmanjšala na 8,6 odstotka (Tabela 4 v nadaljevanju) (Izvozno okno, 2010).

Vlada bo nadaljevala z navedenimi ukrepi, poleg tega bodo brezposelnost skušali zmanjšati s pomočjo samozaposlitvenega programa. V ta namen so predvideli finančno pomoč v višini 40 milijard rubljev, kar naj bi dodatno spodbudilo ljudi k ustanovitvi lastnega podjetja. Na ta način so v letu 2009 povečali število delovnih mest za 127,000 ljudi (Kopylov, 2010). V nadaljevanju Tabela 4 prikazuje podatke, ki se nanašajo na trg dela.

Tabela 4: Gibanje stopnje brezposelnosti in plač za obdobje 2006-2008 ter projekciji za leti 2009 in 2010

Kazalnik / Leto	2006	2007	2008	2009*	2010*
Povprečna mesečna plača (USD)	392,5	533,2	692,1	-	-
Brezposelnost (v %)	6,9	6,1	7,8	9,5	8,6

*Op.: podatki za 2009 in 2010 so projekcija.

Vir: *The Russian Economic Report, WB, november 2009, Izvozno okno, 2010.*

Skladno z gospodarsko rastjo v preteklih letih so naraščale tudi plače in s tem kupna moč prebivalstva. V letu 2009 se je tudi ta precej znižala, saj je bila kar 15,8 odstotka nižja kot leto poprej. Leta 2008 je povprečna mesečna plača znašala 692,1 USD, v tretjem četrtletju leta 2009 pa le 597,6 USD (Russian Economic Report, WB, november 2009). Še vedno pa so povprečni dohodki na prebivalca nesorazmerno razdeljeni po posameznih regijah, največji del kupne moči je skoncentriran na območju Moskve in St. Peterburga, na kar kaže podatek, da se kar 25 odstotkov vsega denarja zapravi ravno v Moskvi (Moscow International Portal: Incomes and expenditures of the population, 2010).

Gospodarska kriza in z njo povečanje brezposelnosti, sta vplivala tudi na povečanje revščine. Konec leta 2009 naj bi zabeležili kar 17,7 odstotkov ruske populacije revne.

Po napovedih naj bi minilo kar nekaj let, preden si Rusija opomore in vrne na raven pred gospodarsko krizo. Ob koncu leta 2010 napovedujejo zanemarljivo zmanjšanje revščine na 16,1 odstotka, konec leta 2011 pa naj bi še kar 14,6 odstotkov populacije živelo pod pragom revščine (Russian Economic Report, WB, november 2009). Vpliv gospodarske krize na stopnjo revščine ter odstotek ljudi z dohodki pod pragom revščine, prikazujeta tudi Slika 2 in Slika 3 v Prilogi 4.

Na drugi strani pa je v Rusiji še vedno 1 odstotek ljudi, ki so zelo bogati ter 9,5 odstotkov takih, ki se uvrščajo v srednji razred v svetovnem merilu. V zadnjih letih (pred začetkom svetovne gospodarske krize) je kupna moč prebivalstva neprestano naraščala, posledica česar je bilo tudi naraščanje srednjega razreda. Po zadnjih podatkih WB naj bi le-ta obsegal 51 odstotkov ruskega

prebivalstva (Russian Economic Report, WB, November 2009). Delitev ruskih potrošnikov glede na njihov razpoložljivi dohodek je tudi grafično prikazana na Sliki 4 v Prilogi 5.

d) Zunanja trgovina in plačilna bilanca

Leto 2009 in z njim gospodarska kriza sta prinesla spremembe tudi na področju zunanje trgovine. Če je Rusija v obdobju od leta 2006-2008 stalno beležila rast, tako izvoza kot uvoza, sta se v letu 2009 oba zmanjšala. Razlog za zmanjšanje izvoza gre pripisati padcu cen nafte in plina na svetovnem trgu. Tako je izvoz v drugem četrtletju leta 2009 prispeval le okoli 5,9 odstotkov k rasti BDP-ja (The Russian Economic Report, WB, november 2009). Zaradi dviga cen nafte so se razmere v drugi polovici leta 2009 rahlo izboljšale, vendar naj bi se izvoz, kljub nafti, ki je gonilna sila ruskega izvoza, zmanjšal za okoli 8 odstotkov v letu 2009. Manjša domača potrošnja pa je negativno vplivala na uvoz, ki bo, kot je razvidno iz Tabele 5 v nadaljevanju, nižji kar za 20 odstotkov. H krčenju uvoza je pripomogla tudi deprecijacija rublja (5,9 odstotka v obdobju Jan-Sep 2009), javna poraba pa se je povečala (The Russian Economic Report, WB, november 2009). Pomembnejše kazalnike iz plačilne bilance sem prikazala v nadaljevanju, v Tabeli 5 spodaj.

Tabela 5: Prikaz kazalnikov iz plačilne bilance za obdobje 2006 do 2008 ter projekciji za leto 2009 in 2010

Kazalnik / Leto	2006	2007	2008	2009*	2010*
Uvoz blaga (v mrd USD)	164,7	149,5	212,2	140,6	156,8
Izvoz blaga (v mrd USD)	303,9	237,8	326,1	277,3	299
Rast izvoza (v %)	7,3	7,4	7	-8	3
Rast uvoza (v%)	21,6	30,4	19,8	-20	2
Rast investicij (v%)	17,5	20,8	8,6	-16,9	0,4
Saldo tekočega računa (v% BDP)	9,6	5,9	6,1	3,6	4,5

*Op.: podatki za 2008 in 2009 so projekcija.

*Vir: Izvozno okno, 2010, The Russian Economic Report, WB, november 2009;
The Central Bank of the Russian federation, Quarterly inflation review, 2009.*

Za rusko gospodarstvo je prav nič obetajoč tudi podatek o rasti investicij. Te so se v letu 2009 drastično znižale, kar je posledica krize na svetovnih trgih ter zmanjšanja dostopa do kreditov (predvsem za manjša podjetja). Finančni minister Alexei Kudrin je mnenja, da bi bilo utopično pričakovati takojšnje spremembe v rasti investicij, vendar v obdobju 2-3 let, bi se Rusija lahko vrnila na pozitivno rast (Alexandrova, 2010). Vendar je za investitorje lahko vzpodbudna novica, da je vlada začela z oblikovanjem ukrepov, ki naj bi pripomogli k hitrejši rasti investicij: zmanjšanje administrativnih ovir, davčne reforme, izboljšanje finančnega sektorja in s tem kreditnih pogojev ter lažji dostop do infrastrukture (Alexandrova, 2010).

Države v katere je Rusija največ izvažala (v odstotkih celotnega izvoza) so Nizozemska (12,1 odstotka), Nemčija (9,6 odstotka), Italija (7,8 odstotka) in Kitajska (5 odstotkov). Ne glede na nihanja cen energentov, je največji delež v izvozu še vedno predstavljala nafta, goriva in plin (65,2 odstotka), sledile so jim kovine (13,5 odstotkov) (Izvozno okno, 2010). V nadaljevanju sem predstavila še gospodarsko sodelovanje med Rusijo in Slovenijo.

e) Gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Rusijo

Slovenija in Rusija dobro sodelujeta. Po podatkih Centra za mednarodno raziskovanje in razvoj, trgovinska menjava med državama že od leta 2000 dalje stalno narašča. Leta 2008 je znašala 1,15 milijarde EUR in predstavljala šesti najpomembnejši izvozni trg Slovenije, kar pomeni okoli 4 odstotke celotnega izvoza Slovenije (SURS: Podatkovni portal, 2010).

V letu 2009 je opaziti znaten padec, tako v izvozu kot uvozu. Slovenski izvoz se je do vključno Novembra 2009 zmanjšal za 38,5 odstotka, v primerjavi z enakim obdobjem v letu 2008. Enako velja za uvoz, ta se je zmanjšal za 45,5 odstotka (SURS: Podatkovni portal, 2010). Tabela 6 v nadaljevanju prikazuje gibanje uvoza in izvoza med Slovenijo in Rusijo v obdobju 2005-2008. Za leto 2009 so podatki dostopni do vključno Novembra 2009.

Tabela 6: Prikaz gibanja uvoza in izvoza med Slovenijo in Rusijo v obdobju 2005 do Novembra 2009

Kazalnik / Leto	2005	2006	2007	2008	nov.08	nov.09
✓ 000 EUR	467,462	599,504	691,623	799,914	762,6	468,259
✓ 000 EUR	334,215	357,056	489,979	355,89	339,983	185,004
✓ 000 EUR	133,247	242,448	201,644	444,024	422,617	283,255

Vir: SURS: Podatkovni portal, 2010.

Največji slovenski izvozniki v Rusijo so Lek, Krka, Gorenje, Iskratel in Helios, med največje uvoznike pa spadajo podjetja Geoplin, Petrol, Acroni, OMV Slovenija ter Impol (Izvozno okno, 2010).

3.1.4. Socio-kulturno okolje

Rusija je država raznolikosti, saj je dom več kot 160 različnim etničnim skupinam. Uradni jezik je ruščina, poleg tega pa naj bi bilo v državi v uporabi kar 130 različnih jezikov. Pisava je cirilica, ki ima 33 črk. Jezik je fonetični, vsebuje nekaj pravil pri branju, ki pa so precej enostavna (Izvozno okno, 2008). Po verski sestavi je večina prebivalstva pravoslavne vere (63 odstotkov), sledijo muslimani (5 odstotkov), 1 odstotek je takih, ki se uvrščajo med budiste, katolike, protestante in žide, 12 odstotkov je takih, ki sicer verujejo, vendar ne pripadajo nobeni veri, ostalih 19 odstotkov pa se uvršča med ateiste (The free dictionary: Russia, 2009).

Ruska kultura zelo vpliva na obnašanje v podjetjih in organizacijah ter posledično na samo nakupno obnašanje, zato sem v nadaljevanju poskušala rusko kulturo predstaviti tudi s pomočjo Hofstede raziskave, katere začetki segajo v leto 1991 in preučuje medkulturne razlike in njihovo interpretacijo. Za umestitev v globalni prostor Hofstede identificira 5 kulturnih razsežnosti, po katerih države tudi razvršča. Te kulturne razsežnosti so:

- *Odmik moči* (angl. power distance), ki temelji na stopnji družbene neenakosti med ljudmi. Pove nam, kako se določena družba sooča z neenakostmi in kakšen je njen odnos do avtoritete (Brenčič&Hrastelj, 2003, str. 54-56).

- Individualizem/kolektivizem (angl. individualism/collectivism) je kriterij, ki meri stopnjo, do katere ljudje v družbi raje delujejo kot posamezniki, ne pa kot pripadniki skupine (Brenčič&Hrastelj, 2003, str. 54-56).
- *Moškost/ženskost* (angl. masculinity/femininity) pomeni stopnjo, po kateri tradicionalno moške vrednote kot so dosežki, uspeh, denar, konkurenca, v družbi prevladajo nad ženskimi vrednotami, kot so kakovost življenja, skrb za šibkejša, solidarnost (Brenčič&Hrastelj, 2003, str. 54-56).
- *Izogib negotovosti* (angl. uncertainty avoidance) meri stopnjo sprejemanja formalnih pravil in okvirov življenja v neki družbi ter stopnjo sprejemanja tveganj (Brenčič&Hrastelj, 2003, str. 54-56).
- *Dolgoročnost/kratgoročnost* (angl. long/short term orientation) je kriterij, kjer dolgoročna naravnost temelji na vrednotenju vztrajnosti in izbiri odnosov glede na status v družbi in zagovarja vrednote, kot sta ekonomičnost, stabilnost. Na drugi strani gre za kratkoročno naravnost, ki vrednoti osebno stabilnost in zagovarja vrednote, kot so tradicija, družbena odgovornost, ohranjanje statusa quo (Brenčič&Hrastelj, 2003, str. 54-56).

V Tabeli 7 sem s pomočjo Hofstedejevih indeksov nacionalnega značaja analizirala, kako se uvršča ruska kultura na lestvici glede na primerjane države, tiste ki so se uvrstile bodisi najvišje, bodisi najnižje.

Tabela 7: Primerjava ruske kulturne razsežnosti s prvo in zadnje uvrščenimi državami

Dimenzija	Prvo razvrščeni		Rusija		Zadnje razvrščeni	
	Država	Indeks	Uvrstitev	Indeks	Država	Indeks
IDV	ZDA	91	37-38	39	Gvatemala	6
MAS	Slovaška	110	63	36	Švedska	5
PDI	Malezija	104	6	93	Nizozemska	38
UAI	Grčija	112	7	95	Singapur	8
LTO	Kitajska	118	ni podatka	ni podatka	Pakistan	0

*Vrednosti indeksov se gibljejo med 0 in 125.

Op.:IDV= angl. Individualism collectivism, MAS= angl. masculinity/femininity index, PDI= angl. Power distance index, UAI= angl. Uncertainty avoidance index, LTO= angl. Long-term orientation.

Vir: Hofstede, Hofstede, 2005, str. 39-41.

Iz Tabele 7 zgoraj, je videti, da se Rusija po indeksu individualizma uvršča nekje v sredino in je zagovornica zmernega individualizma. Pri indeksu moškosti kulture se uvršča proti repu razpredelnice, takoj za skandinavskimi državami, katere imajo najbolj izrazit indeks ženskosti. Kar zadeva indeks odmika moči, se Rusija uvršča med kulture z zelo visokim indeksom, saj zaseda šesto mesto na lestvici. Indeks izogiba negotovosti pa Rusijo uvršča zopet med sam vrh, saj zaseda sedmo mesto. Za indeks dolgoročne naravnosti za Rusijo še ni podatkov.

V nadaljevanju sem s pomočjo Tabele 8, v kateri so prikazani indeksi kulturoloških razsežnosti za Slovenijo in Rusijo, želela prikazati še kulturološke podobnosti med omenjenima državama.

Tabela 8: Primerjava kulturoloških dimenzij med Slovenijo in Rusijo

Indeks / Država	Slovenija	Rusija
PDI	71	93
UAI	88	95
IDV	27	39
MAS	19	36
LTO	ni podatka	ni podatka

Op.:IDV= angl. Individualism collectivism, MAS= angl. masculinity/femininity index, PDI= angl. Power distance index, UAI= angl. Uncertainty avoidance index, LTO= angl. Long-term orientation.

Vir: Hofstede, Culture's consequences, 2001, str. 500-2.

Državi (Rusija in Slovenija) sta si tudi po velikosti Hofstede indeksov nacionalnega značaja zelo podobni. Dimenzija odmik moči je pri obeh državah visoka, pri Rusiji še malo bolj izrazita. To pomeni, da je za obe državi značilno, da podjetja centralizirajo moč, ki je v rokah nekaj posameznikov. Podrejeni pričakujejo avtorsko vodenje in raje sprejemajo navodila, kot prevzamejo odgovornost v svoje roke. Prav tako je visok indeks izogibanja negotovosti, kar pomeni, da je družba naklonjena zakonom, pravilom in predpisom, ki znižujejo stopnjo negotovosti. Ljudje se bolje počutijo, če so stvari urejene s predpisi in tako bolj predvidljive. Indeks Individualizem/kolektivizem je pri obeh državah nizko ocenjen, kar kaže na dejstvo, da je pri obeh močno prisoten kolektivizem. Ljudje raje delujejo kot pripadniki skupine, ne toliko kot individualisti. Interesi skupine imajo pomembno vlogo pri zaposlovanju, prednost imajo sorodniki zaposlenih, prijatelji, znanci. Ravno zaradi tega je tako pomemben osebni stik ter da se vzpostavi zaupanje preden se začne poslovno sodelovanje. Indeks moškost/ženskost pa kaže na dejstvo da sta tako Rusija kot Slovenija državi ženskih vrednot, kar pomeni, da tipične moške vrednote, kot sta npr. denar in uspeh ne prevladajo nad ženskimi. Očitno je, da obstajajo določene kulturološke podobnosti med državama, ki so prav gotovo posledica socializma in komunizma, kot političnega sistema v preteklosti (Kramar, 2006, str. 60). Prav tako imamo skupne slovanske korenine. Podobnosti torej niso zanemarljive in jih velja upoštevati ter izkoristiti kot našo prednost.

Osebni stik je v Rusiji izjemno pomemben. Ruski poslovnež težko posluje z nekom, ki mu ni všeč tudi po osebni plati, saj v Rusiji sklepajo posle z »ljudmi«, ne pa s podjetjem. (Colnar Leskovsek, II.del, 2004). Veliko dajo tudi na poslovne povezave, zato je za podjetje vsekakor prednost, če ima lokalnega partnerja na ruskem trgu, ki je legitimen in ima ustrezne veze ter poznanstva, hkrati pa je sposoben reševati nastale probleme. Pri iskanju ustreznega partnerja pa podjetje lahko naleti na težave, ki so povezane z mafijo (Colnar Leskovsek, II.del, 2004). Lokalni partner je lahko še kako pomemben, predvsem za podjetja, kamor sodi tudi GRC, saj gre za malo podjetje, ki nima dovolj sredstev za raziskave ter samostojno vzpostavitev povezav na ruskem trgu.

Poleg naštetega mora biti poslovnež, ki pride v Rusijo pripravljen še na manjšo učinkovitost uradov, korupcijo in pretirano državno regulativo. Krajevna administracija ne more dovolj hitro slediti hitrim spremembam davčnega, pravnega in administrativnega sistema. Posledica so samovoljnost uradnikov, dolgotrajni postopki, neodločnost in protislovne informacije, ki lahko

ohromijo ali omejijo delovanje celotnih podjetij ali oddelkov (Izvozno okno, 2008). Največji slovenski izvozniki v Rusijo v letu 2008 (Lek, Krka, Gorenje in Iskratel) (Izvozno okno, 2009) uvrščajo kulturno bližino med najpomembnejše dejavnike privlačnosti ruskega trga. Pri tem pod pojmom kulturne bližine navajajo predvsem medčloveške vidike poslovnega sodelovanja, ki jim Rusi pripisujejo velik pomen (Colnar Leskovsek, II.del, 2004).

3.1.5. Tehnološko okolje

Tehnološki napredek je eden izmed ključnih dejavnikov razvoja in nastanka novih trgov, saj močno posega v delovanje in izvajanje vseh poslovnih funkcij podjetja, hkrati pa vpliva tudi na družbo kot celoto, njen razvoj ter razvoj gospodarstev (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 59). Rusija se v zadnjih letih tudi na tem področju prebujala iz dolgoletnega spanca, saj razvoj informacijske, komunikacijske ter drugih tehnologij neprestano narašča. Pospešen razvoj tehnologije je posledica delovanja vlade ter velikega števila tujih investorjev, ki z velikim vlaganjem v raziskave in razvoj, pospešujejo tehnološki napredek. Rusija je tudi na tehnološkem področju razdeljena na bolj in skoraj popolnoma nerazvita območja. Tako so bolj razvita in tehnološko »opremljena« le večja mesta (Moskva, St.Peterburg, itd) ter okolica večjih mest, medtem ko velik del države ostaja popolnoma izoliran.

Ruski vladi gre pripisati velike zasluge za tako hiter razvoj informacijske tehnologije, saj so v letu 2006 celotne investicije na tem področju znašale 11,9 milijard dolarjev, od tega je bilo le 4 milijarde dolarjev tujih investicij. Poudarek je predvsem na gradnji tehnoloških parkov, inovacijah in IT tehnologiji v sedmih ruskih regijah. V naslednjih štirih letih namerava vlada alocirati okoli 772 milijonov dolarjev za razvoj visoke tehnologije. Pomembno vlogo pri tem igrajo tudi domača privatna podjetja, katera so investirala še veliko več v izgradnjo tehnoloških parkov, kot pa vlada sama. V Tabeli 2 v Prilogi 6 so prikazani glavni indikatorji v IT sektorju, iz katerih je razvidno, da se število osebnih računalnikov povečuje, v letu 2007 je bila rast ocenjena kar na 35 odstotkov glede na leto 2006, kar predstavlja že 31,2 osebnih računalnikov. Prav tako se hitro povečuje število uporabnikov Interneta. ComScore, vodilno podjetje v merjenju uporabe Interneta je objavilo podatke o evropskih uporabnikih Interneta, kjer ugotavljajo, da je Rusija država z najhitreje rastočim številom uporabnikov Interneta. Število uporabnikov se je v enem letu povečalo za 40 odstotkov, skupno pa ima že 35 milijonov uporabnikov (2008). Kljub temu, da ima Rusija največjo rast uporabnikov interneta, se je v smislu penetracije uvrstila na dno razpredelnice, ki jo sestavlja 16 evropskih držav. Tako odstotek penetracije znaša slabih 25 odstotkov, kar je za 57 odstotkov manj od vodilne Nizozemske (82 %) (Comscore: Russia has fastest growing Internet population in Europe, 2008).

Rusi na Internetu povprečno preživijo 16 ur na mesec, povprečno število strani, ki jih obiše en uporabnik pa je 2,091. Velja omeniti še to, da se z večanjem števila računalnikov ter uporabnikov Interneta, povečujejo tudi različne oblike e-poslovanja (Outsourcing Russia: Russia information technology report, 2008). V Rusiji prav tako beležijo rekordno stopnjo penetracije mobilne telefonije, ki je leta 2008 znašala slabih 117 odstotkov, v letu 2009 pa dosegla že 134 %. Podatek velja za celotno območje ruske federacije, medtem ko je v Moskvi znašala rekordnih 184 %.

Število registriranih uporabnikov mobilnih telefonov pa je januarja 2009 doseglo že 189,9 milijonov (Moscow Plus Journal, 2009). Med glavne prioritete vlade sodi tudi preoblikovanje televizijskega omrežja iz analognega v digitalno, kar naj bi bilo dokončano najkasneje do leta 2015. Trenutno je število vseh gospodinjstev s televizijskim priključkom okoli 60,5 mio (Nation Master, Televisions by country, 2009), od tega naj bi bilo 10 odstotkov tistih, ki imajo dostop do digitalne televizije (4,9 mio) (Groteck Co., Ltd, 2008).

4. ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA

Druga faza v trifaznem pristopu ocenjevanja izvoznega potenciala je analiza tržnega potenciala v dejavnosti podjetja, kjer se preučuje dostop do trga in izdelčni potencial (Jain, 2001, str. 104).

4.1. DOSTOP DO TRGA (pravno-zakonodajne omejitve)

Dostop do trga je prva stvar v okviru analize tržnega potenciala in se nanaša na izbrani tuji trg, na katerega podjetje namerava vstopiti. »Doing business in Russia«, raziskava Svetovne banke (v nadaljevanju WB), preučuje več dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje v izbrani državi. Na tej točki sta za nas relevantna predvsem dostop do trga, ki zajema sam začetek poslovanja (ustanovitev podjetja, število administrativnih postopkov ter stroške le-tega) ter trgovinski predpisi, ki zajemajo pravila pri uvozu, izvozu in število dokumentov, ki jih je potrebno pri tem predložiti.

Zahteve za ustanovitev ter poslovanje podjetja naj bi bile po celotni Rusiji enotne, vendar čas potreben za ustanovitev podjetja, število postopkov ter stroški kljub temu močno variirajo od mesta do mesta. Moskva se je tako uvrstila na 8.mesto (število primerjanih mest v Rusiji je 10, pri čemer višja uvrstitev kaže na večje število postopkov in zahtev), saj mora investitor (ustnovitelj podjetja) skozi 9 uradnih postopkov, kar traja 30 delovnih dni, stroški pa znašajo 6,200 RUB (206 USD). Na prvem mestu je Rostov-on-Don, kjer bi morali skozi 13 uradnih postopkov, za kar bi potrebovali 22 dni in 3,545 RUB (118 USD) (The Russian Economic Report, WB, november 2009).

Kar zadeva trgovinske predpise, velja omeniti da se je Moskva uvrstila na 161. mesto (WB je preučevala 181 mest v različnih državah, od tega 10 mest znotraj Rusije). Tako bi za izvoz in uvoz enega standardiziranega zabojnika potrebovali 36 dni in 2,150 USD.

Da zadostimo formalnim zahtevam pa je potrebno predložiti še 8 izvoznih ter 13 uvoznih dokumentov. St.Peterburg se je med ruskimi mesti uvrstil najvišje, saj bi samo za uvoz standardiziranega zabojnika potrebovali 24 dni, 13 različnih dokumentov ter 1,400 USD. Pri izvozu le-tega pa 26 dni, 8 dokumentov ter 1,350 USD (The Russian Economic Report, WB, november 2009).

Na začetku poslovanja se namerava podjetje kljub zgoraj omenjenim zahtevam in postopkom, osredotočiti na urbane dele Rusije, predvsem Moskvo z okolico ter kasneje St.Peterburg, saj obe mesti kažeta na največji potencial, predvsem kar zadeva kupno moč porabnikov ter investicijske

projekte v prihodnjih letih. Poleg tega je tudi gospodarka kriza v letu 2009, najmanj prizadela prav ti dve mesti. V nadaljevanju bom zato podrobneje preučila dostop do ruskega trga za podjetje GRC, ob upoštevanju dejavnosti, v katerih se kaže potencial za podjetje, z osredotočenjem na Moskvo in okolico.

4.1.1. Omejitve trgovine (carine, kvote)

Od vstopa Slovenije v EU leta 2004 se v zunanjetrgovinskem poslovanju z Rusijo za Slovenijo uporabljajo carinski in zunanjetrgovinski sporazumi EU z Rusijo ter drugi področni predpisi EU. Tako se pri izvozu blaga v Rusijo uporablja načelo največjih ugodnosti oziroma klavzula MFN, saj je splošno pravilo carinske unije, da je izvoz blaga iz EU v tretje države prost (Stupica, 2006).

a) Uvozna carina v Rusiji

Nov carinski zakon (ZCS-1), ki temelji na evropskih standardih carinske zakonodaje, je v veljavi od 1. januarja 2004. Zakon je bistveno olajšal ovire za izvoznike na ruski trg, predvsem na področju izvozne dokumentacije. Blago je razdeljeno v skupine s carinskimi stopnjami 5, 10, 15, 20, 25 in 30 odstotkov. Običajno se carini po klavzuli CIF (angl. cost-insurance-freight) vrednost blaga. Carinske dajatve se stalno spreminjajo in tudi zaradi tega se podjetja poslužujejo izkušenih in zanesljivih špediterskih podjetij. Poleg carine se za uvoženo blago plačata še DDV in posamezne trošarine. Splošna stopnja DDV znaša 20 odstotkov, izračunava pa se na osnovi uvozne cene plus carina, plus trošarine. Pristojbina za carinjenje znaša 0,15 odstotka cene (Stupica, 2006). Kvote so količinske, stroškovne in vrednostne omejitve uvoza in izvoza blaga za določene vrste blaga, blago iz določenih držav ali skupine držav. V primeru uvoza na ruski trg veljajo za: droge, močne in strupene substance, dragocene kovine in dragi kamni, jantar in izdelki iz jantara (Izvozno okno, 2008). Za izdelke podjetja GRC tako pri izvozu ali uvozu ni nikakršnih kvot.

4.1.2. Dokumentacija in uvozne regulative

Pri izvozu v Rusijo je potrebno predložiti številne dokumente in sicer (Izvozno okno, 2008):

- Izvozna faktura;
- Carinska deklaracija ECL (izpolni jo špediter, potrdi carinski organ);
- Izjava pošiljatelja o prevozu nevarnega blaga SDT;
- Kargo zavarovalna polica (v skladu s trgovinsko klavzulo Incoterms 2001);
- Potrdilo o poreklu blaga Certificate of origin;
- Certifikat ustreznosti v skladu z ruskim GOST;
- Prevozni dokumenti, ki se razlikujejo glede na način prevoza.

Pri cestnem prevozu je potrebno predložiti še tovorni list CMR in zvezek Karnet TIR. Pri izvozu v RF je karnet TIR posebej primeren, saj poenostavlja carinske postopke pri prečkanju državne meje, ker se pregledujejo samo vozila in dokumenti, ne pa tudi blago. Upoštevati je treba, da je prevoz s karnetom TIR možen samo prek tistih obmejnih carinarnic, ki jih določijo carinski

organi. V primeru, da se izvoznik odloči za železniški prevoz je potrebno predložiti tovorni list CIM, ko pa gre za pomorski prevoz pa nakladnico B/L ali konosament.

Za uvoz in prodajo blaga v Rusijo so potrebni različni certifikati, ki potrjujejo, da blago ustreza ruskim standardom. Najpogostejša certifikata sta certifikat ustreznosti in certifikat o poreklu. (Mrak, 2003). Certifikat ustreznosti, ki je obvezen dokument ne samo za izvoz, temveč tudi za prodajo blaga v RF, potrjuje, da blago ustreza ruskim standardom GOST (Federal agency on technical regulating and metrology, 2009). Kombinacija odvečnih testiranj, pretiravanj glede zahtev, visoke dajatve, zamude ter stalne spremembe pa predstavljajo največje ovire za EU izvoznike na ruski trg. V nadaljevanju bom omenila le nekaj splošnih uvoznih pravil (Izvozno okno, 2008), ki so relevantne tudi za izbrano podjetje GRC:

- Vsak uvoznik mora biti registriran pri Državnem statističnem uradu in pri odgovornem davčnem uradu. Kot tuje podjetje mora biti uvoznik registriran tudi pri (lokalnem) carinskem uradu. Samo registrirani uvozniki ali špediterji lahko uvažajo.
- Brez pisne pogodbe med kupcem in prodajalcem uvoz ni mogoč
- Proizvodi, uvoženi v Rusko federacijo, so podvrženi DDV-ju razen v primerih katere določa rusko pravo. Stopnja DDV za izdelke podjetja GRC znaša 20 %.

4.1.3. Lokalni standardi in uveljavljeni postopki, druge necarinske omejitve

Načela pakiranja in etiketiranja so naslednja: napisi na etiketah morajo biti v ruščini, v skladu z zakonom. Navedeno mora biti ime proizvajalca, država porekla, sedež distributerja, osnovne sestavine in njihov delež, posebni dodatki in konzervansi ali nevarne snovi, rok uporabe in datum proizvodnje, teža, ter ruski normativ izdelka. Posebne zahteve so le glede pakiranja prehrabnih proizvodov. Vsa pakiranja morajo vsebovati (poleg osnovnih) tudi naslednje informacije v ruščini: hranilna vrednost, uporaba proizvoda, način priprave, pogoji shranjevanja, datum proizvodnje, datum pakiranja, datum uporabe.

4.1.4. Patenti, blagovne znamke

Glede na to, da so izdelki podjetja GRC v Sloveniji patentirani sem na kratko omenila tudi kako je s patenti in njihovo prijavo na ruskem trgu. Dopolnitve zakona o patentih so stopile v veljavo s 11. 3. 2003 oziroma nekatere s 1. 1. 2004, dopolnitve Law of the Russian Federation on Trademarks, Service Marks and Appellations of Origin of Goods pa s 27. 12. 2002. Ruska agencija za patente in blagovne znamke Rospatent je državna agencija, ki izvaja, kontrolira, dovoljuje, regulira in organizira področje industrijske lastnine (izumi, industrijski dizajni, modeli, blagovne znamke, prenos pravic, prijave izvirnikov). V skladu z Zakonom o patentih in Zakonom o blagovnih znamkah, prenosih pravic in prijave izvirnikov v Rusiji morajo tuji izpolniti prošnjo za industrijsko lastnino in jo posredovati Rospatentu direktno ali preko odvetnikov, ki urejajo patente (Izvozno okno, 2008).

4.1.5. Preferencialni sporazumi

Med Rusijo in Slovenijo veljajo številni bilateralni sporazumi, ki urejajo poslovno sodelovanje med državama. Med pomembnejše spadajo (GZS, 2007):

- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju;
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb (BRUSZN);
- Konvencija med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o izogibanju dvojnemu obdavčevanju dohodka in premoženja;
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništev;
- Sporazum o gospodarskem, znanstveno-tehničnem in kulturnem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije;
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o mednarodnem cestnem prometu;
- Protokol med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o ustanovitvi medvladne slovensko-ruske komisije za trgovinsko-ekonomsko in znanstveno-tehnično sodelovanje.

Za podjetje GRC, kot potencialnega izvoznika na ruski trg je zagotovo eden izmed pomembnejših sporazumov, sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju, saj si državi priznavata status največjih ugodnosti pri uvozu, izvozu in tranzitu izdelkov, ki izvirajo iz njunega območja (GZS, 2007).

4.1.6. Pravne omejitve (investicije, davki, zaposlovanje)

a) Investicije

V letu 2007 je Rusija dosegla rekordno raven, kar zadeva tuje neposredne naložbe. V letu 2008 so se že zmanjšale za 14 odstotkov v primerjavi z letom 2007, toda vseeno dosegle 103,8 bilijona USD. Med največje investitorice v Rusijo leta 2008 so se uvrstile naslednje države: Ciper (56,9 mrd USD), Nizozemska (43,35 mrd USD), Luxemburg (34,4 mrd USD), Anglija (30,8 mrd USD), Nemčija (17,4 mrd USD) ter Francija (9,5 mrd USD) (Johnson's Russia List, 2009).

Vendar kljub temu, po ugotovitvah Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD), mora država še izboljšati naložbeno klimo. Kot izpostavlja poročilo OECD iz leta 2009 o Rusiji, mora Moskva narediti več za izboljšanje naložbene klime. Največje ovire za nadaljnji dotok domačih in tujih naložb v Rusijo ostajajo negotovost glede vladne politike, tveganje vmešavanja države v gospodarstvo in zaostajanje na področju administrativnih in zakonodajnih reform. Študija podrobno preučuje rusko zakonodajo s področja naložb, vključno z v maju 2009 sprejetim zakonom. Ta opredeljuje 42 sektorjev, v katerih mora morebiten vstop tujcev odobriti posebna vladna komisija. Strožje omejitve glede sodelovanja tujcev na področju izkoriščanja nafte in plina lahko po mnenju OECD povečajo težave, s katerimi se zaradi okrepljenega domačega in tujega povpraševanja po teh surovinah sooča panoga.

Rusija bi za spodbuditev investicij tako doma kot v tujini morala uskladiti domače cene energije s proizvodnimi stroški, zaščititi lastninske pravice, izboljšati preglednost davčnih postopkov in zagotoviti učinkovito konkurenčno politiko, med drugim ugotavljajo strokovnjaki OECD. (Findinfo: spletni portal, 2009).

b) Davčni sistem v Rusiji

Standardna stopnja DDV v Rusiji znaša 20 odstotkov, obstajajo pa tudi znižane stopnje in sicer 10 in 0 odstotkov. Vendar pa se sistem plačevanja davka na dodano vrednost razlikuje od evropskega. V Rusiji predmet obdavčitve ni lastna dodana vrednost, ampak se obdavči vrednost prodanega blaga po metodi obračunavanja zneska na fakturi in se nato od njega odšteje davek, ki ga je prodajalec plačal svojemu dobavitelju. Davčni zavezanec izstavi svojemu kupcu poseben račun ter zviša ceno blaga za vrednost davka. Od te vrednosti davka, davčni zavezanec odšteje vrednost davka, ki ga je plačal pri nabavi (davek na računu dobavitelja). Prodajalec na koncu plača samo navedeno razliko (Kisovar, 2005, str. 18). Za podjetje GRC je najpomembnejši davek na dodano vrednost, ki bi za njihove izdelke znašal 20 odstotkov.

b) Zaposlovanje

Zaposlovanje tujcev ureja Zakon št. 115 o pravnem položaju tujcev v RF z dne 25.6.2002 podzakonski akt št. 681 od 15.11.2006.

Ta določa, da morajo imeti tujci za opravljanje poslovne dejavnosti dovoljenje za delo, ki ga izdajo pristojni organi za notranje zadeve.

Delovno dovoljenje se izda v naslednjih primerih (Izvozno okno, 2009):

- če ima tujec stalno ali začasno bivališče v RF,
- če je tujec zaposlen v tujih podjetjih na podlagi delovne pogodbe,
- če je tujec registriran v RF kot samostojni podjetnik (brez ustanovitve pravne osebe),
- če se tujec izobražuje v izobraževalnih in strokovnih ustanovah RF.

Delodajalci morajo za zaposlovanje tujih delavcev pridobiti dovoljenje lokalnega urada za zaposlitev, dovoljenje federalne migracijske službe za zaposlitev tujcev in morajo biti registrirani v lokalni migracijski službi. Podlaga za zaposlitev tujih delavcev s strani delodajalca je delovna pogodba, naročniki del pa morajo ravnati v skladu z državno - pravnimi pogodbami. Vsi dokumenti, potrebni za pridobitev delovnega dovoljenja, morajo biti prevedeni v ruščino in overjeni.

4.2. IZDELČNI POTENCIAL

4.2.1. Potrebe in želje porabnikov

Podjetje GRC ne posluje na trgih končnih porabnikov (B2C trgi), vendar na t.i. medorganizacijskih (B2B) trgih, saj so njihovi izdelki namenjeni predvsem javni uporabi, zato je kupec redkokdaj končni uporabnik. Hrastelj (2008, str. 147) navaja, da so ravno medorganizacijski trgi v Rusiji srednjeročno gledano, zelo zanimivi, predvsem na področju poslovne infrastrukture in stanovanjske gradnje. Želje porabnikov, natančneje kupcev podjetja, pa so predvsem zagotoviti kakovostne, vzdržljive izdelke, ki hkrati sovpadajo z okolico, v katero na nameščeni.

Obnoviti bo treba veliko število javnih površin (šole, bolnišnice, železniške postaje, itd.), prometno infrastrukturo. Hkrati pa se investicije iz leta v leto povečujejo, kar velja tudi za področje gradnje trgovskih in poslovnih objektov. Tukaj pa se kaže izdelčni potencial za izbrano podjetje GRC. Njihovi izdelki so uporabni predvsem pri opremljenosti poslovnih prostorov, hotelov (koški, pepelniki, stebrički), stanovanjskih objektov (saj so v okolici stanovanjskih naselij vedno locirani tudi parki, otroška igrišča, sprehajališča kjer potrebujejo prav tako koške za smeti, klopi za počitek, stojala za kolesa, otoke za pse, cvetlična korita, itd), trgovini na drobno (izgradnja trgovskih objektov). Pravzaprav se v vseh omenjenih dejavnostih ponujajo možnosti za sodelovanje z našim podjetjem.

4.2.2. Razpoložljivost in sprejemanje izdelkov na strani porabnikov

V točki zgoraj sem podrobneje prikazala za naše podjetje zanimiva področja, kjer obstaja potencial za prodajo izdelkov. V primeru podjetja GRC je kot rečeno, končni odjemalec v večini primerov podjetje oziroma investitor, ki prevzame pod svoje okrilje prenovo ali izgradnjo javnih objektov. Torej podjetje posluje predvsem na medorganizacijskih trgih, ki pa se močno razlikujejo od trga končnih porabnikov. Naj omenim le nekaj najpomembnejših razlik, ki so značilne za poslovanje na medorganizacijskih trgih (Kotler, 1998, str. 206):

- manjše število kupcev, vendar večji nakupi,
- večja strokovnost kupcev,
- tržne poti so bolj direktne,
- tako kupec kot prodajalec si prizadevata za dolgoročnejši odnos, saj le-ta zmanjšuje tveganja,
- zelo velik vpliv imajo medsebojni odnosi med vpletenimi na obeh straneh.

4.2.3. Odnos do izdelkov tujega porekla

Odnos porabnikov do tujih izdelkov je različen. Nekateri porabniki se raje odločajo za tuje ponudnike, ki bolj zadovoljujejo njihove potrebe in pričakovanja. Še vedno pa je velika večina ruskih porabnikov nagnjena h kupovanju izdelkov domačega porekla. Zadnje raziskave (Euromonitor, 2008) ruskih potrošnikov pa kažejo na dejstvo, da se večina ruskih kupcev odloči za nakup na podlagi ustrezne kakovosti izdelka, ne toliko glede na sam izvor izdelka. Ruski kupci so pokazatelje kakovosti posameznega izdelka definirali v naslednjem vrstnem redu: (1) cena izdelka, (2) okolje, kjer se le ta prodaja, (3) blagovna znamka izdelka (Colnar Leskovsek, I.del, 2004).

Novi ruski potrošniki ne pomagajo le domači ekonomiji, pač pa so zaradi vedno večjega zavedanja kakovosti izdelkov pomembni tudi za večjo konkurenčnost med domačimi ter tujimi podjetji (Colnar Leskovsek, I.del, 2004). Sodeč po raziskavah Euromonitorja, vrednotijo tuje izdelke kot enako kvalitetne, bolj kot sama blagovna znamka je pomembna dodana vrednost (nekaj novega, posebnega, avantgardnega) (Euromonitor, 2009).

4.2.4. Konkurenčna ponudba

Glede na to, da gre v mojem primeru za zelo specifično dejavnost, predvsem pa govorimo o B2B trgih, je zelo težko opredeliti neposredno konkurenco. Po informacijah, ki jih imajo v podjetju

GRC na ruskem trgu ni veliko proizvajalcev tovrstne opreme, predvsem ne takih, ki bi se lahko primerjali po kakovosti z izdelki njihovega podjetja. To je tudi razlog, da se je investitor odločil poiskati tovrstne izdelke drugje. Poleg tega pa jim konkurenco predstavljajo velike multinacionalne verige, ki so že prisotne na ruskem trgu in tiste, ki na trg še vstopajo. To so podjetja, ki so prisotna tudi na slovenskem trgu (Bauhaus, Baumax, Merkur, Obi, itd) ter podjetju zaradi množične proizvodnje in prodaje, konkurirajo predvsem s ceno.

4.2.5. Obstoj posrednikov

Slovenska podjetja lahko posel izvedejo preko ruskega predstavnika ali pa z agenti oziroma distributerji, ki morajo biti ruske fizične ali pravne osebe. Ker je ruski trg izredno velik, je težko prodreti le preko enega distributerja. Priporoča se sodelovanje z več distributerji tudi v primeru osredotočenja samo na Moskvo ali St. Petersburg. Prav tako ne smemo zanemariti dejstva, da Rusi še vedno veliko dajo na priporočila, kar pomeni da so takoimenovane veze in poznanstva vsekakor dobrodošle. Potrebno je poznati ključne ljudi in imeti priporočila. Zelo pomembno je tudi poznati hierarhijo, poznavanje le-te odpira vrata.

Pri vzpostavljanju poslovnih stikov je lahko v veliko pomoč tretja oseba v vlogi posrednika, ki prispeva k hitrejši vzpostavitvi zaupanja in dobrih poslovnih odnosov. Podjetje mora biti torej zelo previdno pri izbiri predstavnika, kajti dober predstavnik lahko bistveno olajša prodor na trg in poslovanje podjetja v bodoče. Velikokrat lahko pomeni pomoč tudi pri spopadanju z birokracijo, ki v Rusiji velja za veliko oviro (Kramar, 2006, str.45-48). Distribucijski kanali so po navadi izredno dolgi in razdrobljeni, kar povzroča visoke stroške, majhno elastičnost, dolge dobavne roke in velike zaloge. Na obalah morij in rek Rusije so pristanišča, skladiščne kapacitete pa najdemo v vseh večjih mestih, kjer se lahko obrnemo na lokalne špediterje. (Izvozno okno, 2009).

4.2.6. Regionalne in lokalne prevozne zmogljivosti

Infrastruktura je relativno dobro razvita, Rusija ima po podatkih iz leta 2004; 871,000 km cest (od teh je še kar 133,000 km netlakovanih), skupna dolžina železniških prog pa znaša 87,157 km. Železnica ostaja še vedno najpomembnejše prevozno sredstvo, predvsem za premagovanje daljših razdalj. Dobro razvita je tudi mreža notranjih plovnihi poti, ki predstavljajo kar 102,000 km ter zmogljivost pristanišč. Med večja pristanišča sodijo Azov, Kaliningrad, Kavkaz, St. Peterbur, itn. (The World Factbook, 2008). Rusija ima 1,260 letališč, ki s svojimi zmogljivostmi pokrivajo tako notranji kot mednarodni letalski promet (Euromonitor, 2008).

4.2.7. Razpoložljivost delovne sile

Ponudba delovne sile v Rusiji je zelo pestra. Delovna sila je še vedno relativno poceni v primerjavi z razvitimi zahodnimi državami, saj ima v Rusiji približno 17,7 odstotkov delovne populacije še vedno prihodke pod minimumom preživetja. Stopnja brezposelnosti pa se zaradi gospodarske krize še povečuje, v letu 2009 naj bi dosegla 9,5 odstotka (Izvozno okno, 2009). Svoboda delavcev, da si svobodno iščejo novo zaposlitev je omejena ekonomsko in s sistemom bivalnih dovoljenj, ki se še vedno uporablja v mestih kot sta Moskva in St. Petersburg. Zakon o

zaposlovanju predvideva 40 urni tedenski delavnik z vsaj enim 24 urnim predahom. Za delo med prazniki ali nadurno delo se zahteva dodatno plačilo (Izvozno okno, 2009).

5. ANALIZA PRODAJNEGA POTENCIALA PODJETJA

5.1. NAPOVED OBSEGA PRODAJE

Tržišče Rusije velja že nekaj časa za zelo privlačno. Zaznamuje ga velikost trga, saj je Ruska federacija največja država na svetu (17.075.400 km²) s 142 milijoni prebivalcev. Velikost trga (v geografskem smislu) omogoča visoke stopnje rasti prodaje in izkoriščanje prednosti ekonomije obsega. Poleg tega pa sta stabilna rast BDP-ja in visoke stopnje rasti zaslužni, da je Rusija ena izmed najpomembnejših destinacij za tuje neposredne naložbe. Včasih relativno nizka kupna moč, ki je zmanjševala vrednostni vidik velikosti trga, danes tudi strmo narašča. Rast realnih plač in zmanjševanje nezaposlenosti povečujeta potrošništvo ter poganjata potrošnjo. Prav tako se povečuje obstoj srednjega sloja. Zasluge za visoko gospodarsko rast gre pripisati tudi neposrednim tujim investicijam, katerih obseg se je v zadnjih letih prav tako podvojil. Privlačnost naložb v rusko gospodarstvo se je še dodatno povečala zatem, ko so mednarodne kreditne agencije RF dodelile status države, v katero je varno vlagati. (Izvozno okno, 2008). Vse to so razlogi, da se Rusija hitro razvija, vedno več se vlaga v razvoj, tako infrastrukture, kot gradnje poslovnih, stanovanjskih in ostalih javnih objektov.

Federal service of state statistics uvršča gradbeništvo med najhitreje rastoče panoge v Rusiji v letu 2008, saj je stopnja rasti v tej panogi znašala kar 22 odstotkov, v primerjavi s predhodnim letom 2007 (Federal State Statistics Service, 2009).

5.1.1. Velikost in koncentracija porabniških segmentov

Največ potencialnih kupcev podjetja GRC, pa najsi gre za tuje investitorje ali pa ruske poslovneže je še vedno skoncentrirano v okolici večjih mest, kot sta Moskva in St. Peterburg. V študiji, ki so jo opravili na Centru za mednarodno konkurenčnost (Colnar Leskovsek, II.del, 2004) naj bi imela Moskva še nekaj časa najboljši investicijski potencial in tako predstavlja najboljše izhodišče za začetek poslovanja v Rusiji. Ob upoštevanju zaposlitvenega, porabniškega, infrastrukturnega, proizvodnega, inovacijskega, finančnega dejavnika in naravnih resursov jo tudi v raziskavi Centra za mednarodno konkurenčnost uvrščajo na prvo mesto (Gojkovič, 2005, str. 22). Poleg tega so v Moskvi skoncentrirani uradi za pridobivanje raznih uvoznih dovoljenj, certifikatov in ostalih dokumentov za začetek poslovanja. Moskva je najpomembnejši center, od koder se vrši distribucija po vseh delih Rusije in drugih državah okviru bivše SZ. Zaradi tega sem mnenja, da je za podjetje GRC najbolj smiselno, da se za začetek osredotoči na Moskvo, saj je za tako majhno podjetje nemogoče, da se odloči za vstop na celotno območje Rusije hkrati, poleg tega pa je sedež podjetja, ki je zainteresirano za njihove izdelke v Moskvi. Običajen pristop naj bi narekoval vstop v regije, kjer obstaja največji potencial za podjetje, kasneje pa širitev na ostala bližnja področja (Czinkota, 2001, str. 473). Ker področje Moskovske oblasti predstavlja potencial za naslednji korak podjetja v prihodnosti, sem v nadaljevanju poleg Moskve, podrobneje opisala tudi to regijo.

a) Moskva

Moskva predstavlja največji industrijski center Rusije. Ima okoli 10 milijonov prebivalcev, plače so v Moskvi višje kot drugje po državi, tudi posledice gospodarske krize so najmanj prizadele ravno Moskvo. Za investitorje je Moskva izredno privlačna zaradi dejstva, da absorbira večino tujih neposrednih naložb (67 % TNI je bilo investiranih v Moskvo med leti 1994-2003), da pridobi približno 85 % vseh ruskih finančnih virov (kot najpomembnejše finančno, administrativno središče) ter da mesto zbere kar 80 % vseh davkov v Rusiji (Colnar Leskovsek, I.del, 2004). Pomembno prednost predstavlja tudi zakonodaja na področju spodbujanja tujih investicij. Moskovska oblast ponuja ugodnejše nakupe objektov, cenejši najem zemljišča in cenejšo infrastrukturo za investitorje. Poleg tega so sprejeli tudi zakonodajo na področju privabljanja tujih investicij. Za lažjo registracijo se uporablja sistem t.i.«enega okna», ki omogoča poenostavitev investicijskega procesa ter ureditev vse potrebne dokumentacije in dovoljenj na enem mestu in v najkrajšem času (Volk, 2009, str. 8-9).

Med najpomembnejše dejavnosti v Moskvi se med drugim uvrščajo tudi nekatere zanimive za nas in sicer (Colnar Leskovsek, I.del, 2004):

- 1.) Gradbeništvo; poslovna in stanovanjska gradnja, ki v zadnjih letih dosega nadpovprečne stopnje rasti ter zaposluje več kot 730,000 ljudi.
- 2.) Trgovina, ki je poleg proizvodnje hrane in pijače ena izmed najbolj privlačnih dejavnosti za tuje investitorje.
- 3.) Turizem, ki je področje v razvoju, hkrati pa je potrebna prenova obstoječih kapacitet ter izgradnja novih.

b) Moskovska oblast

Moskovska oblast je prav tako zanimiva, predvsem zaradi svoje geografske lege, saj gre za regijo, ki iz vseh strani obkroža Moskvo. Sama lega naredi regijo toliko bolj privlačno zaradi dejstva, da gredo vse glavne transportne poti skozi Moskvo, transportna infrastruktura pa je dobro razvita (Moscow International Portal, 2009). Za investitorje zanimiv podatek je predvsem hiter tempo izgradnje novih proizvodnih kapacitet, ki se selijo iz Moskve v Podmoskovje. Prav tako je na tem območju veliko število poslovnih in stanovanjskih objektov, potrebnih prenove. Poleg naštetega je Moskovska oblast lahko dober partner, saj je z regijo vzpostavljena dobra pravna baza sodelovanja, saj je bil leta 2001 v Ljubljani podpisan protokol o trgovinsko-gospodarskem sodelovanju z Mestno občino Ljubljana, leta 2002 pa je bil podpisan memorandum o sodelovanju. Omenjeni memorandum in dobri, vzpostavljeni odnosi s slovenskimi podjetji, ki so na trgu že prisotna so olajševalne okoliščine pri morebitnem vstopu na trg za vse slovenske proizvajalce. Dobri odnosi z različnimi ministrstvi Moskovske oblasti so prav tako v pomoč pri iskanju priložnosti, vzpostavljanju stikov in urejanju različnih zadev. V nadaljevanju (točka 6.1.2. Projekcija prodajnih statistik) sledi prikaz podrobnejše analize izbranih gospodarskih dejavnosti v Moskvi in Moskovski oblasti. Bolj podrobno sem se osredotočila na prikaz osnovnih značilnosti v tistih dejavnostih, ki so relevantna za podjetje GRC.

5.1.2. Projekcija prodajnih statistik

V nadaljevanju sem predstavila najbolj zanimive in hkrati potencialne panoge, v katerih je možno sodelovanje z izbranim podjetjem GRC. Velja omeniti tudi to, da so panoge kot sta gradbeništvo (kamor se uvršča tudi trgovina na drobno z izgradnjo nakupovalnih središč) in turizem dve izmed najhitreje rastočih panog v zadnjih letih. Kot že rečeno, v gradbeništvu dosegajo najvišje stopnje rasti (v letu 2008 je bila rast 22 odstotna), sledi turizem, z 10,5 odstotno stopnjo rasti glede na leto 2007 (Federal service of State statistics, 2008).

Velja omeniti tudi to, da je gospodarska kriza v letu 2009 gradbeni sektor močno prizadela. Leta se je v obdobju od Jan-Sep 2009 znižal za kar 14 odstotkov, v primerjavi z enakim obdobjem v letu 2008. Enako velja za veleprodajo in maloprodajo, ki sta se prav tako znižali za približno 11,3 odstotke v obdobju Jan-Sep 2009. Zmanjšanje je posledica slabših kreditnih pogojev ter padeč rasti investicij (The Russian Economic Report, WB, november 2009). Kljub temu največja koncentracija tujih neposrednih naložb ostaja v Moskvi, kjer takšnega upada kot drugod ne pričakujejo.

V Moskvi kjer je bilo v letu 2008 realiziranih za 28 odstotkov vseh tujih neposrednih naložb v Rusiji, pričakujejo le 13 odstotno znižanje (Volk, 2009, str.14). Pričakovati je le krajši časovni zamik pri izvedbi omenjenih projektov.

a) Trgovina na drobno

Posebnost maloprodaje izdelkov široke potrošnje je visoka koncentracija v Moskvi in Moskovski oblasti, saj tudi največje ruske trgovske verige šele vstopajo v regije izven Moskve in St.Peterburga. Zahodni »trend« nakupovanja v supermarketih, kakršnih smo vajeni, v Rusiji še ni tako izrazit. Edina izjema je seveda Moskva, kjer je prisotnih že veliko domačih in tujih trgovskih verig. Najbolj poznane evropske trgovske verige, ki so že prisotne na trgu so Auchan, Metro, Spar in Ikea. Na trg pa vstopajo tudi nekatere vzhodno-evropske trgovske verige, med katerimi je ukrajinska veriga Fozzy Group odprla svoj prvi center Slipo Store v Moskvi. Izdelki široke potrošnje, ki jih je moč kupiti v supermarketih predstavljajo več kot 50 odstotkov celotne potrošnje gospodinjstev. Gre za trg, ki ga samo za Moskvo ocenjujejo na 20-25 mrd USD letno. Moskva naj bi imela okoli 6,7 milijona potencialnih potrošnikov, upoštevajoč obiskovalce, turiste in tiste z začasnim prebivališčem v Moskvi (Moscow International Portal: Moscow's Economic activity, 2010). V Rusiji je trenutna ponudba visoko kakovostnih maloprodajnih kapacitet 30-40 m² na prebivalca, kar je močno pod povprečjem glede na države srednje in vzhodne Evrope, kjer je ta površina med 200-250 m² na prebivalca (Colnar Leskovsek, I.del, 2004). Zaradi tega je cilj mestne občine Moskve izgraditi toliko nakupovalnih središč, da bo zasičenost le-teh enaka kot v EU. K uresničevanju cilja naj bi pripomogla izgradnja številnih trgovin in nakupovalnih središč tudi v tistih predelih Moskve, kjer koncentracija le-teh še ni tako visoka. Do leta 2020 nameravajo na teh predelih izraditi okoli 150,000 m² nakupovalnih površin. Poleg tega je veliko število trgovskih objektov, ki potrebujejo prenovo, prisoten je trend izgradnje zabavišnih centrov, kar v sklopu nakupovalnih središč. Posebna pozornost bo namenjena tudi izgradnji centrov v hitreje razvijajočih predelih Moskve (kot je npr. Third Ring Road) ter nakupovalnim središčem pod zemljo. Vstop na trg pa načrtujejo tudi mednarodne

verige kot so Carrefour, Santa House, Selgros Cash&Carry, Maratex in drugi (Moscow International Portal: Moscow's Economic activity, 2010).

b) Turizem

Tržni potencial se kaže tudi v turistični dejavnosti, saj je tudi na tem področju načrtovanih veliko investicijskih projektov, pri katerih bi lahko sodelovalo tudi podjetje GRC. Podatki o velikosti ruskega hotelskega trga kažejo, da gre za trg v skupni velikosti okoli 750 mio USD. Ponudba hotelskih sob je koncentrirana predvsem na Moskvo in St. Peterburg. Za ruski trg je značilno izrazito pomanjkanje hotelov srednjega cenovnega razreda (3-4 zvezdice), saj je v Moskvi kar 60 % nastanitvenih kapacitet takih, ki so bile zgrajene v času socialističnega režima pred letom 1992.

Ker tudi število turistov v Moskvi iz leta v leto narašča, je eden izmed projektov tudi izgradnja več hotelov. Na podlagi podatkov Moskovskega turističnega komiteja je v letu 2009 Moskvo obiskalo kar 3,7 milijona turistov, med katerimi je bilo največ Izraelcev. Število le teh je naraslo za kar 19,8 odstotkov v primerjavi z letom 2008 (Tore, 2010).

V letu 2007 je bilo v Moskvi okoli 220 hotelov, načrt je zgraditi 336 hotelov do leta 2011. Med poslovne priložnosti na področju turizma je vredno omeniti odobritev projekta razvoja turistične in rekreativne ponudbe v t.i. Zlatem krogu v samem centru Moskve, ki naj bi bil končan do leta 2010 (izgradnja novih hotelov, renovacija obstoječih, izgradnja turističnih centrov, razglednih točk ter 20.000 novih parkirnih mest) (GZS, Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu, 2003, str. 102).

Velik potencial se kaže tudi v zimskem turizmu, eden izmed razvijajočih središč je Krasnaja Poljana, kjer se načrtuje izgradnja hotelov in stanovanjskih kompleksov, izgradnja objektov za javno prehrano, različnih kulturno-zabavnih objektov. Poleg omenjenih projektov pa so zadnje čase v Rusiji zelo popularni projekti izgradnje rekreacijsko turističnih kompleksov, predvsem vodnih parkov in zabaviščnih kompleksov.

c) Gradbeništvo

V Rusiji je pomanjkanje stanovanjskih prostorov eden izmed največjih problemov. Trenutno gradijo približno 40 milijonov m² stanovanjskih površin letno, stanovanjska gradnja tako predstavlja drugo najpomembnejšo prioriteto financiranja iz državnega proračuna. Letni izdatki za stanovanjsko gradnjo naj bi se od leta 2000 do leta 2015 povečali za 46 odstotkov (GZS, Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu, 2003, str. 80-83). Do leta 2025 naj bi tako zgradili ali renovirali okoli 90 mio m² stanovanjskih površin (Moscow International Portal: Moscow Investment needs, 2010).

Zaradi naraščajočega števila avtomobilov v Moskvi bo potrebno zgraditi nekaj garažnih hiš, del prometa pa preusmeriti na javni prevoz, ki je prav tako nujno potreben renovacije. Tako je v načrtu povečati podzemno železnico za 380 km do leta 2025, izgradnja 5 novih avtobusnih terminalov ter izgradnja nove železniške postaje, ki naj bi bila končana do leta 2011 (povezala naj bi tri večja letališča: Sheremetyovo, Domodedovo in Vnukovo). Do leta 2020 pa načrtujejo

izgradnjo še dodatne železniške postaje, poleg postaje podzemne železnice Ploshchad Ilyicha (Moscow International Portal: Moscow Investment needs, 2010).

Poleg naštetega se na področju gradbeništva načrtujejo še številni zanimivi projekti v Moskvi in na območju Podmoskovja, kot so izgradnja športno- rekreacijskih centrov, poslovnih objektov, trgovskih centrov, itd. kjer bi lahko poskusili vzpostaviti stik in možnost poslovnega sodelovanja.

5.1.3. Konkurenčni pritiski

Vse navedeno sicer ne pomeni, da je v Rusiji manj konkurence v primerjavi z drugimi trgi. Ruski trg je zaradi vseh zgoraj naštetih razlogov, privlačen za največje svetovne korporacije in številna tuja podjetja, zaradi česar je visoko konkurenčen trg. Konkurenca med že obstoječimi konkurenti na trgu je intenzivna in se še krepi, posebej v Moskvi (Colnar Leskovsek, II.del, 2004). Za podjetje GRC je zato najbolj smiselno, da poišče posrednika na ruskem trgu, preko katerega bo lahko vstopalo v različne segmente (trgovski objekti, stanovanjska gradnja, itn), podobno kot so to storili pri vstopu na trge bivše Jugoslavije, ko so se povezali s večjimi trgovskimi verigami, kot sta Mercator in Spar.

Na podlagi sekundarnih podatkov, ki so mi bili v času pisanja naloge na voljo, je bilo nemogoče natančno definirati kdo bi lahko bili glavni konkurenti na ruskem trgu, tudi podjetje GRC ne poseduje podatkov o ruskih proizvajalcih tovrstnih izdelkov. Kot že omenjeno, velja enako kot na slovenskem trgu, kjer konkurenco predstavljajo večje trgovske verige, ki ponujajo izdelke zunanje opreme (kot sta Bauhaus, Baumax). Vendar vstopanje trgovskih verig za nas ne predstavlja neposredne konkurence, saj razpolagajo predvsem z nižje kvalitetnimi izdelki.

Več nevarnosti vidim v vedno obsežnejšem prodoru kitajskih proizvajalcev, ki evropskim proizvajalcem konkurirajo predvsem s ceno in masovno proizvodnjo (blago dobavljivo v kratkem časovnem obdobju in v velikih količinah). Nekaj izdelkov dostopnih na ruskem trgu je podrobneje predstavljenih v Prilogi 7. Dodaten plus za Kitajsko predstavljajo tudi boljši medsebojni odnosi z Rusijo, saj državi čedalje boljše sodelujeta, poleg tega je tovarna logistika v Rusijo manj komplicirana kot v ostale evropske države, saj se večina zabojnikov dobavi preko železniškega prometa. Kitajskim proizvodom lahko podjetje GRC konkurira predvsem s kvaliteto, bogatimi izkušnjami na področju urbane opreme in mestnega pohištva ter individualnim pristopom (izdelki narejeni v sodelovanju z arhitektom, prilagojeni celostni podobi).

5.2. STROŠKI IZVOZA, PREVOZA IN ZAVAROVANJ

Slovenska podjetja se pri poslovanju z Rusijo lahko zavarujejo s pomočjo SID banke d.d. in njene hčerinske družbe SID - Prva kreditna zavarovalnica d.d., ki nudi slovenskim podjetjem za nastopanje na tujih trgih storitve zavarovanja, financiranja in izdajanja garancij. To pa dopolnjuje s storitvami kot si bonitetne in druge kreditne informacije, pravno in poslovo

svetovanje, pomoč pri izterjavah dolgov. Podjetja lahko pri SID banki zavarujejo različne transakcije, posle izvoza, domače prodaje na kredit, itn. (Slovenska izvozna in razvojna banka, 2009), pri čemer SID štiti zavarovance pred različnimi komercialnimi in nekomercialnimi riziki izvoznih in drugih transakcij. Zavarovanje izvozniku omogoča predvsem: varnost za podjetje (zavarovanca), varnost za zavarovančevo banko, ugodnejše pogoje kreditiranja, možnost povečevanja prodaje ter enostavnost in cenovno konkurenčnost. Zavarovanje enega standardiziranega zabojnika (12 x 2,35 x 2,39m) , s katerim lahko prepeljemo 96 koškov za smeti, bi znašalo okoli 1,5 odstotka vrednosti posla. Vrednost omenjenega zabojnika bi znašala 23.800 EUR, torej bi za zavarovanje odšteli 357 EUR, v primeru, da se zavarujemo preko banke SID (Slovenska izvozna in razvojna banka, 2010).

5.3. STROŠKI DISTRIBUCIJE

Podjetja se večinoma odločajo za več distributerjev, kar je pogojeno predvsem z velikostjo trga. Posledica geografske lege ter birokratskih ovir so izredno dolgi in razdrobljeni distribucijski kanali, ki povzročajo visoke stroške. Zaradi tega so priporočljive večje dobave. Posledica razdrobljenih distribucijskih kanalov je majhna elastičnost in dolgi dobavni roki (Izvozno okno, 2008). Na obalah morij in rek Rusije so pristanišča, skladiščne kapacitete pa najdemo v vseh večjih mestih, kjer se je najbolje obrniti na lokalne špediterje. Na voljo so tudi carinska skladišča. Postopek carinskega skladiščenja omogoča skladiščenje v carinskem skladišču za neskupnostno blago, ne da bi bilo to blago zavezano plačilu uvoznih dajatev ali ukrepom trgovinske politike in pa skupnostno blago, kadar zakonodaja Skupnosti, ki ureja posebna področja, predvideva, da je vnos tega blaga v carinsko skladišče povezan z izvajanjem ukrepov, ko so običajno vezani na izvoz blaga (Carinska uprava Republike Slovenije, 2009).

5.4. KOMUNIKACIJSKI STROŠKI

Pri prodoru na ruski trg je posebej pomembno učinkovito tržno komuniciranje (oglaševanje, seznanjanje javnosti-strokovne in druge). Podjetje lahko pri tem koristi različne pristope in različne komunikacijske kanale. Najpogostejši medij je še vedno televizija, ki služi oglaševanju izdelkov široke potrošnje (hrana, pijača, oblačila, gospodinjstva sredstva, itn). Oglaševanje na televiziji je relativno drago, ceneje in še vedno učinkovito je radijsko oglaševanje. Podjetja se poslužujejo tudi oglaševanja v različnih specializiranih revijah, kjer je možno podrobneje predstaviti izdelke/storitve kot na televiziji. Revije, primerne za predstavitev izdelkov GRC bi bile »*Delovje ljudi*« (gospodarska revija za poslovneže, možnost promocije izdelkov), »*Mir stroitelstva*« (svet gradbeništva, informativna revija, ki se pojavlja tudi na specializiranih sejmih), »*Turizm*« (specializirana revija s področja turizma, predstavitev projektov, izkušenj na nacionalni ravni) in »*The interior design handbook*« (vsebuje vse podatke o podjetjih na ruskem trgu, ki se nanašajo na gradbeništvo, konstrukcije, vso notranjo opremo, opremljanje parkov, vrtov, objektov, itn.).

Z vidika predstavljanja podjetja in izdelkov je zelo pomembno permanentno sodelovanje na različnih specializiranih sejmih v Rusiji (GZS, Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu, 2003, str. 291-295). Med pomembnejšimi sejmi v Moskvi za podjetje GRC so: sejem

»Expostroy« (specializiran sejem za arhitekturo, obnovo, notranjo in zunanjo opremo) in sejma »Stroytech in Betonex« (sejem gradbeništva, sejem za delo in dom, gradbeni materiali in pripomočki). Na območju St. Peterburga pa je najpomembnejši sejem »Lenexpo, Trends 2010« (razstavljalci s področja turizma, opreme in predstavitve moderne ureditve mesta-urbana oprema). (Expocentre: International exhibitions and conventions, Moscow, 2010, St.Petersburg Lenexpo: International exhibitions and congresses, 2010, Interstroyexpo 2010: Construction, materials, new technologies, 2010).

Z razvojem Interneta in večanjem uporabe le-tega pa tudi Internet postaja vse pomembnejši medij za oglaševalce. Večina podjetij ima svoje spletne strani, kjer je moč pridobiti vse potrebne informacije. Elektronska pošta kot oblika komunikacije prav tako postaja vedno bolj priljubljena. Zaradi tega je zelo priporočljiva izdelava spletne strani podjetja tudi v ruskem jeziku, kjer bo podrobno predstavljen celoten proizvodni program podjetja, možnost sodelovanja ter cenik in vse informacije, ki so potrebne za kupca, da stopi v kontakt s podjetjem (telefonska številka, številka faxa ter naslov elektronske pošte). Poleg tega je elektronska pošta tudi najcenejša oblika komuniciranja v Rusiji (Izvozno okno, 2010).

5.5. DRUGI VPLIVI NA DOBIČKONOSNOST

5.5.1. Kreditni pogoji

Ruske banke ponujajo kredite, vendar so kreditni pogoji bistveno slabši kot pri nas, tako da slovenska podjetja običajno ne najemajo kreditov v ruskih bankah. Ravno obratno, pri poslih, kjer je eden od poslovnih partnerjev slovensko podjetje, je možnost, ki jo večkrat izkoristijo, možnost najema v slovenski banki in zavarovanje posla v Slovenski izvozni družbi. Na slabše kreditne pogoje kaže tudi »The legal rights Index«, ki preučuje zakonodajo na področju pridobivanja kreditov, po katerem Rusija dosega indeks 3 (indeksi v razponu 0-10, pri čemer je 10 najboljša ocena), medtem ko znaša povprečni indeks za države OECD 6,8 (Doing business in Russia: Getting credit, 2010). Vendar pa si Rusija prizadeva v letu 2010 privabiti čimveč tujih investitorjev, zaradi tega je vlada pričela s številnimi reformami tudi na področju finančnega sektorja. Tako naj bi po raziskavi »Doing business in Russia«, Rusija na področju pridobivanja kreditov napredovala na lestvici 183 primerjanih držav za 22 mest in se v letu 2010 uvrstila na 87. mesto (109. mesto v letu 2009).

RF se glede plačevanja še vedno uvršča na seznam rizičnih držav (4. skupina po klasifikaciji SID po rizičnih razredih). Po metodologiji Dun & Bradstreet pa Rusija dosega bonitetno oceno DB5d (DB1 – najboljša ocena, DB7 – najslabša ocena, podrazredi od a – dobro do d – slabše), kar pomeni, da je poslovanje v tej državi izpostavljeno relativno velikim tveganjem, ki so povezana z negotovostjo v poslovnem okolju v celoti (Volk, 2009, str. 10, International Risk & Payment Review, avgust 2009, str. 81). Zato pri sklepanju posla s kupcem, čigar boniteta ni znana, pri izboru načina plačila ni odveč previdnost. Kot oblika plačevanja se priporoča uporaba akreditivov ali drugih inštrumentov zavarovanja plačil, ki je vsekakor odvisna od obsega in značilnosti posla ter medsebojnega zaupanja. Tudi pri izboru plačilnih rokov lahko naletimo na veliko plačilno nedisciplino. Plačilni rok v Rusiji je deklarirano okrog 60 dni, pri čemer je

poglavitnega pomena medsebojni dogovor, vendar se v primeru odloženih plačil priporoča zavarovanje z bančno garancijo ali odprtim akreditivom (Izvozno okno, 2009; International Risk & Payment Review, avgust 2009, str. 81).

Na področju zaščite investitorjev (meri se indekse, ki zajemajo preglednost transakcij, odgovornost direktorjev, pooblastila delničarjev, varstvo investitorjev) naj bi se Rusija v letu 2010 uvrstila na 93 mesto med 183 primerjanimi državami (če upoštevamo povprečje vseh indeksov znotraj kategorije »zaščita investitorjev«), kar pomeni padec na lestvici za 5 mest (88. mesto v letu 2009). Indeksi znotraj omenjene kategorije pa se gibljejo med 0-10, pri čemer tisti z višjimi ocenami kažejo na večjo odgovornost direktorjev, večjo pooblastilo delničarjev, predvsem pa boljše varstvo investitorjev. Indeks zaščite investitorjev za Rusijo znaša 5, povprečje držav OECD pa znaša 5,8. Najvišje na lestvici sta se uvrstila Kitajska (indeks 9) in Singapur (indeks 9,3) (Doing business in Russia: Protecting investors, 2010).

5.5.2. Konkurenčne prednosti in slabosti

V podjetju GRC proizvajajo visoko kvalitetne in okolju prijazne proizvode urbane opreme, ki jih odlikuje popolnost v obliki in materialu. Poudarek je na uporabi najkvalitetnejših materialov, ki so hkrati tudi okolju prijazni in ekološko neoporečni. Stalno sledijo trendom na področju urbane opreme in skladno s tem izboljšujejo in nadgrajujejo svojo ponudbo. Z večanjem proizvodnega programa si prizadevajo potencialnim kupcem ponuditi več, oziroma vse kar ureditev zunanjih prostorov zahteva. Tako so v lanskem letu prehiteli konkurenco na slovenskem trgu in razširili svoj program s koši namenjenim ločevanju odpadkov, ki so primerni tako za notranjo, kot tudi zunanjo uporabo.

Sodelovanje z velikimi trgovskimi verigami in različnimi arhitekti ter urbanisti jim je prineslo številne izkušnje na področju opreme trgovskih centrov in drugih javnih objektov. Slabost podjetja pa se kaže predvsem v pomanjkanju znanja in izkušenj na področju mednarodnega poslovanja, kar pomeni da vsi procesi internacionalizacije potekajo zelo počasi. Do sedaj so le sledili slovenskim kupcem, ki so vstopala na tuje trge, zelo malo so naredili sami. Druga slabost pa so lahko proizvodne zmogljivosti oziroma premajhno število zaposlenih v proizvodnji, saj podjetje trenutno ni sposobno zagotoviti več velikih naročil hkrati.

6. SWOT ANALIZA

Kratica SWOT ni nič drugega kot akronim štirih besed v angleščini: S – prednosti (angl. strength), W- slabosti (angl. weakness), O – priložnosti (angl. opportunity) in T –nevarnost (angl. threat) (Možina et al., 1994, str. 307). Gre za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega načrtovanja. Pri tem celovitem ocenjevanju organizacije skušamo torej ugotoviti, kje ima določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in kje so njene glavne slabosti. Ob tem pa seveda iščemo tudi poslovne priložnosti za organizacijo in glavne nevarnosti, s katerimi se bo morala soočati (Možina et al., 1994, str. 306-308).

Prednosti izhajajo iz podjetja in predstavljajo veščine, psihološke elemente, organizacijske elemente, zaposlene in neotipljive sestavine (npr. angl. Know-how). Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. *Slabosti* so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. So prav tako sestavni del podjetja in izhajajo iz neizkoriščenih veščin, pomanjkanja ustreznega kadra, neizkoriščenih organizacijskih in nevidnih elementov (Pučko, 2003, str. 40). Naslednja dva elementa sta priložnosti in nevarnosti, ki jih ponuja okolje in na katere podjetje nima večjega vpliva. *Priložnosti* so razmere v zunanjem okolju. Z njihovo pravilno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje. *Nevarnosti* pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje želenih ciljev in na katere podjetje nima velikega vpliva (Bell, 1988, str. 67; Pišek, 2008, str. 23). Nevarnosti so pasti, ki jih mora podjetje ustrezno obiti, če hoče izkoristiti tržni potencial, ki se mu ponuja (Pučko, 2003, str. 40).

V nadaljevanju sem s pomočjo SWOT analize, ki je prikazana v Tabeli 3 v Prilogi 8 preučila prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje GRC, kar mi je služilo kot opora za ugotavljanje katere so konkurenčne prednosti, kaj so slabosti podjetja, ter na katerem področju je potrebno odpraviti pomanjkljivosti, kje se ponujajo priložnosti, ki jih je vredno izkoristiti in kje se skrivajo nevarnosti pri potencialnem vstopu na ruski trg.

a.) Konkurenčne prednosti in priložnosti podjetja GRC

GRC gradi svoje poslovanje predvsem na kvaliteti in dizajnu izdelka. Izdelki so praktično neuničljivi, poleg tega pa stilsko dovršeni. Poudarek je na individualnem pristopu h kupcu, kar doda poslovanju osebno noto. Na to kaže vedno večje število zadovoljnih uporabnikov in dober ugled podjetja na trgih, kjer je prisotno. Skozi leta uspešnega sodelovanja z večjimi trgovci (kot sta npr. Mercator in Spar) ter arhitekti, so si pridobili številne izkušnje s področja opreme javnih objektov in trgovskih centrov.

Pridobili so si dobre poslovne povezave s slovenskimi podjetji, ki že uspešno poslujejo na tujih trgih. Prednost je prav gotovo velika motiviranost zaposlenih ter občutek pripadnosti, saj gre za mlado, dinamično podjetje, ki si želi rasti tudi z vstopom na ruski trg. Tudi kulturna bližina ni zanemarljiv dejavnik, saj je v marsikaterem pogledu lahko prednost pred konkurenti, ki prihajajo iz ostalih, predvsem zahodnih držav. Priložnosti, ki se ponujajo na ruskem trgu so velikost trga, naraščanje kupne moči prebivalstva ter rast v panogah kot sta gradbeništvo in turizem. Priložnost se kaže tudi v morebitnem sodelovanju s slovenskimi podjetji, ki že uspešno poslujejo na ruskem trgu in imajo že vzpostavljeno dobro poslovno mrežo.

Velik plus predstavljajo tudi dobri odnosi med Slovenijo in Rusijo. Po mnenju obeh držav je potrebno nadaljevati z iskanjem novih oblik sodelovanja, izboljšanjem pogojev za vstop novih podjetij ter spodbujanjem sodelovanja srednjih in malih podjetij. Obe strani prav tako soglašata, da je potrebno nadaljevati z aktivnostmi na področju gradbeništva ter se usmeriti v nove projekte sodelovanja na področju turizma, energetike, prometa, itn. Velik potencial za razvoj medsebojnega sodelovanja predstavlja krepitev medregionalnih povezav (Protokol zasedanja medvladne slovensko-ruske komisije za trgovinsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje, 2007).

b.) Slabosti in nevarnosti podjetja GRC

Slabosti podjetja se kažejo predvsem v nepoznavanju ruskega trga, konkurence na ruskem trgu ter jezikovnih razlikah. Prav tako je problem reagibilno delovanje vodstva, saj je malo projektov plod njihove lastne angažiranosti. Podjetje je še vedno pretežno proizvodno orientirano, obenem pa zanemarljivo razvoj v smislu trženja, samopromocije ter iskanja novih kupcev. Druga stvar so obstoječe proizvodne zmogljivosti. V primeru vstopa na ruski trg bo potrebno vsekakor povečati število zaposlenih, saj podjetje ne bo sposobno pravočasno dobaviti velikega števila naročil. Tudi nevarnosti ne gre zanemariti. Le te se kažejo predvsem v konstantnem naraščanju konkurence na ruskem trgu, saj je trg privlačen za investitorje s celotnega sveta. Ko podjetje oceni vse dejavnike, ki prihajajo iz okolja in ko enkrat izbere ciljni trg na katerega namerava vstopiti, sledi vprašanje na kakšen način bo vstopilo na ta trg.

7. OBLIKE IN NAČINI VSTOPA NA TUJE TRGE

Izbira ustrezne strategije vstopa na tuje trge je ključna faza v procesu oblikovanja programa trženja in strategije tržnega delovanja podjetja na izbranem tržišču. Različne strategije vstopa na tuj trg omogočajo podjetju izkoriščanje različnih priložnosti, podjetje pa se v tem procesu izpostavlja tudi različnim rizikom in nevarnostim. Odločitev o načinu vstopa zajema iskanje sprejemljivega razmerja med stroški, nadzorom in rizikom (Jurše, 1994, str. 250-252).

Med načini in oblikami mednarodnega poslovanja razlikujemo tri osnovne skupine (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 51):

- Izvozne (angl. export modes): sem spada posredni in neposredni izvoz.
- Pogodbene (angl. intermediate modes): franšizing, pogodbeni proizvodnja, licenčno poslovanje, strateške zveze in skupna vlaganja.
- Investicijske (naložbene) (angl. hierarchical/investment modes): sestavljalnica na tujem trgu, prevzem podjetja in lastna proizvodnja na tujem.

Za vstop na trg se lahko uporabi katerikoli model; izvozni, pogodbeni ali hierarhični. Pri tem se ne da določiti, kateri od modelov je najboljši, saj je to odvisno od vsakega podjetja posebej ter od notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na to izbiro. Vsekakor pa mora podjetje izbrati takšno obliko vstopa, ki bo omogočila maksimizacijo poslovanja na izbranem trgu (Doole&Lowe, 2004, str. 217-219).

Za izbrano podjetje GRC je potrebno upoštevati določene kriterije, ki pomembno vplivajo na izbiro vstopne oblike. Zaradi enkratnosti posla (v našem primeru gre za enkratno naročilo s strani ruskega podjetja), majhnosti podjetja ter finančnih virov, relativno malo izkušenj iz mednarodnega poslovanja, so za podjetje v danem trenutku, izvozne oblike vstopa edina realna možnost. V nadaljevanju bom zato podrobneje predstavila le katere so izvozne oblike vstopa na tuji trg ter bistvene razlike med le temi.

7.1. IZVOZNE OBLIKE VSTOPA

Najobičajnejša in najmanj tvegana oblika vstopa na tuji trg je s pomočjo izvoza. Občasno izvažanje je pasivna stopnja vpletenosti, pri kateri podjetje izvaža le kdaj pa kdaj. Aktivno izvažanje pa nastopi takrat, ko se podjetje zaveže da bo izvažalo na določen trg. V obeh primerih pa podjetje izdelke proizvaja v lastni državi (Kotler, 2004, str. 390). Ko govorimo o izvoznih oblikah vstopa na trg, so izdelki običajno proizvedeni na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa preko posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

7.1.1. Posredni izvoz

Za podjetja na začetku mednarodnega poslovanja ter malo finančnimi sredstvi, predstavlja posredni izvoz najenostavnejšo in najcenejšo vstopno obliko (Doole&Lowe, 2004, str. 220). Posredni izvoz pomeni, da podjetje nima stika s končnim porabnikom in ne prevzema neposredno nobenih izvoznih aktivnosti. Te izvede drugo domače podjetje, kot so izvozne trgovske družbe, komisionarji ali izvozni trgovci (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56). Posredni izvoz ima dve prednosti. Zahteva manjše naložbe, saj podjetju ni treba razviti izvoznega oddelka in ne potrebuje lastnega prodajnega osebja in neposrednih stikov v tujini. Druga prednost je v manjšem tveganju, saj mednarodni posredniki s svojim znanjem in izkušnjami pomagajo, da podjetje dela čim manj napak.

Glavna pomanjkljivost pa se kaže predvsem v dejstvu, da podjetje nima nobenega nadzora nad tem, kdaj, koliko, kam in komu so bili prodani njihovi izdelki (Doole&Lowe, 2004, str. 220). Za podjetje GRC pa je to izjemnega pomena, saj je dostikrat sam izdelek ter njegova pravilna postavitve v okolico ključna pri odločitvi za nakup s strani naročnika.

7.1.2. Neposredni izvoz

Podjetje se lahko sčasoma odloči, da se bo samo ukvarjalo s svojim izvozom. Gre za zahtevnejšo obliko internacionalizacije kot je posredni izvoz. Tveganje je sicer večje kot pri posrednem izvozu, vendar so zato tudi večje možnosti za večji donos. Prednosti neposrednega izvoza so večja kontrola nad izborom trga, trženjsko strategijo, dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stiki z uporabniki, krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom, predvsem pa možnost okrepitve pozicije na tujih trgih in pridobivanje izkušenj v mednarodnem poslovanju (Doole&Lowe, 2004, str. 223). Med slabostmi pa velja zagotovo omeniti višje stroške, saj so v tem primeru stroški distribucije, trženja ter administrativni stroški breme podjetja, ki v poslu nastopa kot izvoznik (Doole&Lowe, 2004, str. 224).

Pri neposrednem izvozu ima podjetje možnost izbire med več oblikami. Najpogostejša je vstop na trg preko posrednika (agenta). V tem primeru neposredni izvoz predstavlja neposreden stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom, lahko tudi končnim odjemalcem na ciljnem trgu. Podjetje, ki prevzema vlogo posredovanja na ciljnem trgu je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelke zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu. Zastopnik je posrednik med kupcem in prodajalcem ter posluje v imenu in za račun dajalca nalog, za kar dobi določeno provizijo. Podjetje se lahko po pomoč

obrne tudi na distributerje. Distributer je prav tako posrednik med kupcem in prodajalcem, vendar posluje v svojem imenu in za svoj račun.

8. IZBIRA VSTOPNE STRATEGIJE

Glavni kriterij izbora vstopne strategije je gotovo pričakovani dobiček, kar je seveda zelo preprost, a težko dosegljiv kriterij (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 141). Pred vstopom na tuji trg pa je potrebno preučiti tudi nekatere dejavnike, ki vplivajo na odločitev glede oblike vstopa. Te dejavnike delimo v štiri skupine: notranji dejavniki, zunanji dejavniki, značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa ter transakcijski dejavniki (Hollensen, 2004, str. 280). V nadaljevanju bom poskušala analizirati vse dejavnike za podjetje GRC d.o.o. ter s pomočjo le teh določiti najprimernejšo vstopno obliko.

8.1. NOTRANJI DEJAVNIKI

- Velikost podjetja: velikost podjetja je tudi kazalec virov podjetja, saj večje kot je podjetje, večji obseg razpoložljivih sredstev in izkušenj ima. Podjetje GRC d.o.o. se uvršča med mala podjetja, tako da ne razpolaga s toliko finančnimi viri kot kakšno večje podjetje, kar vsekakor predstavlja omejitve. Zaradi tega so za podjetje primerne enostavnejše oblike vstopa na tuje trge.
- Izkušnje mednarodnega poslovanja: podjetje ima pravzaprav že kar nekaj izkušenj s samim mednarodnim poslovanjem, saj je velik delež prodaje namenjen tujini, vendar so te izkušnje povezane predvsem z izvažanjem na trge bivše Jugoslavije, kar pa se nekoliko razlikuje od poslovanja z državami JV Evrope, v tem primeru Rusije.
- Izdelek in njegova prilagoditev trgu: zajemata zahtevnejše področje. Podjetje posluje na medorganizacijskih trgih, ki zahtevajo večje, drugačno sodelovanje med proizvajalcem in kupcem kot pa trgi končnih porabnikov.

8.2. ZUNANJI DEJAVNIKI

- Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom: razlike med trgom Slovenije in Rusije niso tako zelo velike, da bi bile zahtevnejše oblike vstopa pogoj za poslovanje na ruskem trgu.
- Stopnja tveganja v državi: ob visokem tveganju na trgu izbrane države, bo podjetje izbralo manj zahtevne oblike vstopa, kot so npr. izvozne, ki ne zahtevajo visoke angažiranosti virov. Slovenski izvozniki ocenjujejo trg kot obvladljiv, bolj pogosto je le plačilno tveganje, zato je priporočljivo dobro preveriti s kom poslujemo, predvsem pa njegovo plačilno sposobnost. Glede deželnega tveganja pa je Rusija po objavi Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD), po novem uvrščena v kategorijo 3 (v letu 2004 je bila uvrščena v kategorijo 4). Možne kategorije so od 0 do 7, pri čemer je 0 kategorija z najnižjim tveganjem, 7 pa najvišjim (OECD).
- Velikost in rast trga: večja kot sta trg in intenzivnost rasti trga, bolj se bo podjetje nagibalo k obsežnejši investiciji virov. Rusija je eden izmed največjih svetovnih trgov, v zadnjih letih tudi trg visoke in stabilne gospodarske rasti, kupna moč in srednji razred naraščata, naraščajo tudi tuje neposredne investicije, itd. Kljub vsem naštetem, si izbrano podjetje ne more privoščiti

zahtevnejših vstopnih oblik, saj ga omejujejo predvsem notranji dejavniki (njegova velikost, finančni viri, delovna sila, izkušnje, itd).

- Neposredne in posredne trgovinske omejitve: na trgu z visokimi regulativami, standardi in carinskimi omejitvami, ki je težko dostopen, je smiselno uporabljati pogodbene oblike vstopa, kot so lokalni posredniki, zastopniki, itd. Med Slovenijo in Rusijo je sodelovanje ugodno, sklenjenih je kar nekaj bilateralnih sporazumov, ki olajšujejo sodelovanje, tako da na tem področju ne bi smelo biti težav. Podjetje lahko brez težav vstopi na trg kot izvoznik.
- Intenzivnost konkurence: konkurenca na ruskem trgu, predvsem v Moskvi je zelo močna in zaradi velikega števila NTI še vedno narašča. Ob visoki intenzivnosti konkurence pa je za podjetje smiselno, da ne vlaga velikega obsega virov. Bolje je, da se osredotoči na enostavnejše oblike vstopa, kot npr. izvozne.
- Število posrednikov na vstopnem trgu: na trgu bi se najverjetneje dalo poiskati kar nekaj posrednikov, ki bi bili pripravljeni sprejeti sodelovanje s podjetjem GRC. Na podlagi tega lahko rečemo, da so izvozne oblike s posrednikom primerna vstopna oblika za podjetje.

8.3. ZNAČILNOSTI IN POSEBNOSTI IZBRANE OBLIKE VSTOPA

Pri tem sklopu dejavnikov je relevantno, ali je podjetje nagnjeno k tveganju ali ne. Bolj zahtevne oblike vstopa zahtevajo večje investicije, več virov, itd. zato je tudi tveganje večje. Enako velja tudi za stopnjo kontrole. Za podjetje GRC primerne oblike so manj zahtevne oblike (izvoz), saj ne zahtevajo velike naložbe virov, prav tako od podjetja ne zahtevajo veliko nadzora.

- Nagnjenost k tveganju: ker gre za manjše podjetje, ki še nima toliko izkušenj z mednarodnim poslovanjem, predvsem pa so omejitve glede finančnih sredstev, lahko rečem, da je nagnjenost podjetja k tveganju minimalna, zato so priporočljive manj zahtevne oblike vstopa.
- Kontrola: podjetje si seveda želi večjo kontrolo nad dogajanjem na trgu, večja kontrola pa zahteva tudi večje investicijske vložke, kar je na tej stopnji praktično nemogoče.
- Fleksibilnost: tudi s tega vidika je najprimernejša oblika vstopa izvoz, saj podjetju omogoča visoko fleksibilnost virov, kar je za manjše podjetje na začetku mednarodnega poslovanja vsekakor ustrezno.

SKLEP

Podjetje GRC je s prejetjem naročila s strani ruskega podjetja za inženiring dobilo priložnost za rast z vstopom na ruski trg. V podjetju so menja, da velja priložnost izkoristiti, hkrati pa se zavedajo določenih nevarnosti, predvsem pa dodatne angažiranosti znotraj samega podjetja, ki jih ta odločitev prinaša. Ruski trg s površino 17.075.200 km² ter 142,2 milijona prebivalcev še vedno predstavlja velik potencial za mnoga podjetja, tako tuja kot slovenska. Mnoga slovenska podjetja, kot so Krka, Lek, Gorenje, itn. so že prisotna na ruskem trgu in pri tem uspešna, seveda pa Rusija tako kot vsaka druga država predstavlja edinstveno okolje, katerega posebnosti mora podjetje pred vstopom dobro preučiti, ter s tem morebitne ovire in pasti, ki se lahko pojavijo tekom poslovanja na ruskem trgu. Zaradi tega sem v diplomski nalogi ruski trg preučevala najprej s pomočjo PEST analize, s katero sem na splošno razdelala trg glede na ekonomsko,

sociološko, politično ter tehnološko okolje. Bolj podrobno pa sem trg analizirala s pomočjo analize tržnega potenciala, kjer sem preučevala dostop do trga in kakšen potencial se kaže v dejavnostih, relevantnih za naš izdelek na ruskem trgu.

Lahko rečem, da sta tako PEST analiza, kot tudi analiza tržnega potenciala pokazali, da kljub velikem številu konkurentov in tujih investitorjev, ruski trg še vedno lahko štejemo za privlačen in za rast perspektiven trg. Za podjetje GRC se potencial kaže predvsem v dejavnostih kot so gradbeništvo, trgovina ter turizem. Poleg načrtov za novogradnjo (stanovanjska naselja, poslovni kompleksi, turistični objekti, parki, ceste, itd) je na celotnem območju Rusije (predvsem pa na območju Moskve ter Podmoskovja) ogromno število objektov, za katere je predvidena prenova, saj so objekti zastareli, oprema pa je že davno odslužila svojem namenu.

V zadnjih letih je trg zaznamovala predvsem visoka gospodarska rast, ki pa se počasi umirja, po napovedih naj bi se ustalila nekje pri 7,1 odstotkih letno (Izvozno okno, 2008).

Stopnja brezposelnosti se zaradi gospodarske rasti znižuje, s pojavom srednjega sloja pa narašča tudi kupna moč prebivalstva, kar prav tako privablja številne tuje investitorje ter multinacionalke, ki pospešeno gradijo trgovske, poslovne in stanovanjske objekte. Tudi ovir za vstop na ruski trg skorajda ni več. Med Slovenijo in Rusijo velja sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju, saj si državi priznavata status največjih ugodnosti pri uvozu, izvozu in tranzitu izdelkov, ki izvirajo iz njunega območja (GZS, 2005).

Konkurenca na ruskem trgu je močna in se po besedah Colnar Leskovškove iz Centra za mednarodno konkurenčnost še krepi. Kljub temu, menim da podjetje lahko konkurira na trgu, saj jim razmerje med kakovostjo in ceno omogoča konkurenčno prednost. Podjetje mora poudariti in izpostaviti predvsem kvaliteto, tudi zadnje raziskave (Euromonitor, 2008) ruskih potrošnikov kažejo v prid podjetju, saj se večina ruskih kupcev odloči za nakup na podlagi ustrezne kakovosti izdelka, ne toliko glede na ceno ter sam izvor izdelka. Na tem področju naj podjetje izkoristi svoje prednosti.

Preučevanju in analizi trga je sledilo razmišljanje v smeri dejanskega vstopa na ruski trg, predvsem v želji po razširitvi poslovne mreže ter večanju prodaje. Potrebno pa je bilo določiti najustreznejšo obliko vstopa na trg. S pomočjo analize dejavnikov, ki vplivajo na izbiro vstopne oblike, sem prišla do sklepa, da je za podjetje najbolje, da se odloči za izvozne oblike vstopa na trg.

Doole in Lowe (2004, str.220) med najpomembnejše dejavnike za uspeh pri izvozu uvrščata pripadnost vodstva podjetju, dober komunikacijski sistem znotraj podjetja, dobre informacije o trgu na katerega podjetje vstopa, edinstvenost in odličnost izdelka ter upoštevanje kulturnih razlik ter posebnosti poslovanja na izbranem trgu. Pomemben dejavnik, ki ga podjetje GRC ne sme zanemariti je zagotavljanje zadostne proizvodne zmogljivosti (saj podjetju ni cilj enkratni posel, temveč dolgoročneje sodelovanje v prihodnosti). Glede na majhnost podjetja in števila zaposlenih morajo biti na ta dejavnik še posebej pozorni, da zagotovijo zadostno količino zalog,

s katero bodo lahko zadostili željam kupca v vsakem trenutku v doglednem in sprejemljivem času.

Za podjetje je smiselno, da se predvsem v začetni fazi odloči za vstop preko zastopnika na ruskem trgu saj ima tako podjetje neposreden stik s tujimi odjemalci, postopno razvija lastno poslovno mrežo v tujini in tako povečuje nadzor nad procesom trženja. Zastopnik lahko z obstoječimi poslovnimi stiki in poznavanjem trga pripomore k iskanju nadaljnjih kupcev za sodelovanje v prihodnosti ter z nasveti glede samega trženja izdelka. Za podjetje se mi zdi smiselna predvsem udeležba na strokovnih sejmih, namenjenih predvsem investitorjem in arhitektom, saj se lahko izdelke bolj podrobno predstavi in vzpostavi osebni kontakt s potencialnimi kupci.

Idealna vstopna strategija žal ne obstaja. Vsako podjetje bo vstopilo na tak način, ki zanj v danem trenutku predstavlja optimalno strategijo. Bistveno je, da se vstopa na tuje trge podjetja lotijo preudarno, saj je odločitev glede vstopa ena izmed pomembnejših odločitev v poslovanju podjetja. Za mala podjetja kamor sodi tudi GRC, vstop na tuji trg predstavlja zelo kritičen korak, saj pomembno zaznamuje poslovanje podjetja v prihodnosti.

Za podjetje GRC vstop na ruski trg vsekakor ne bo majhen zalogaj, ne toliko zaradi samega vstopa, temveč zaradi vseh postranskih stvari, ki jih ta odločitev prinese. Nekaj reorganizacije znotraj samega podjetja, ponudba in celotna prodajna in poprodajna storitev na visoki ravni ter nenazadnje sam izdelek kot tak, pa bodo pripomogli k uspešnosti podjetja tudi na dolgi rok. Zato kljub vsemu menim, da je za podjetje GRC smiselno, da vstopi na ruski trg, saj je ne glede na morebitne pasti in ovire za podjetje zelo privlačen trg.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D.A. (2001). *Strategic management*. (6th.ed). New York: J.Wiley, cop.
2. Alexandrova, L. *Russia to be getting pre-crisis amount of investments in 2-3 years*. (04.02.2010). Najdeno 10. februarja na spletnem naslovu <http://itar-tass.com/eng/level2.html?NewsID=14789896&PageNum=1>
3. *Bank of Russia*. Statistics. Quaterly inflation review. (2009). Najdeno 08.februarja na spletnem naslovu <http://www.cbr.ru/eng/statistics/>
4. *Banka Slovenije*. Dnevna tečajnica-referenčni tečaji *ECB* (2010, 05. februar). Najdeno 05. februarja na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/podatki/tec-bs.asp?MapaId=1230>
5. Bell, M.&Vincze, J.W. (1988). *Managerial marketing: strategy and cases*. New York: Elsevier.
6. *CIA The World Factbook*. Russia. (2009). Najdeno 18. avgusta 2009 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>.
7. Colnar Leskovšek, T. (2004). *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. I.del: Analiza tržnih priložnosti v Rusiji*. Ljubljana: Center za mednarodno konkurenčnost. Najdeno 25. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/Nivo3asp?ID=13299&Idpm=6720>.
8. Colnar Leskovšek, T. (2004). *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. II.del: Analiza sposobnosti in izkušenj slovenskih podjetij za poslovanje v Rusiji*. Ljubljana: Center za mednarodno konkurenčnost. Najdeno 25. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=13299&IDpm=6720>.
9. Colnar Leskovšek, T & Grašak, G. (2004). *Slovanska privlačnost: Nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu*. Glas gospodarstva (2004). Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu www.gzs.si/pripone/4552.
10. *ComScore* (27.09.2008). Russia has the fastest growing Internet population in Europe. Najdeno 25. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2008/08/Russia_Internet_Growth
11. Czinkota, R.M.(2001). *Global Business*. (3rd.ed). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
12. Czinkota, R. M.& Ronkainen A. I.(2001). *International marketing*. (6th ed.) Orlando: Harcourt College Publishers.
13. Čebular, U. (2008). *Internacionalizacija malih in srednje velikih podjetij*. Najdeno 28. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=480>.
14. Doole, I.& Lowe, R. (2004). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. (3rd ed.). London: Thomson Learning.
15. *Euromonitor International*. Country factlife:Russia (2009). Najdeno 05. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://factfile.aspx?country=RU>.
16. *Expocentre*. International exhibitions and conventions. Moscow.(2010). Najdeno 21. januarja na spletnem naslovu www.expocenter.ru.
17. *Federal Service of State Statistics*. Database catalogue. (2007). Najdeno 12. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.gks.ru/eng/bd.asp>.

18. *FindInfo spletni portal. OECD: Rusija v letu 2007 z rekordnimi naložbami.* (11.02.2008). Najdeno 06. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.findinfo.si/DnevneVsebine/Novice.aspx?id=4608>.
19. Gojkovič, A. (2005). *Raziskava možnosti vstopa Iskre Prins d.d. na trg Ruske federacije* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. *Gospodarska zbornica Slovenije. Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. Povzetek končnega poročila.* (29.10.2003). Najdeno 05. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.net/Dokumenti/Publikacije/Ostale/Zakljucki_in_priporocila.pdf.
21. *Gospodarska zbornica Slovenije (GZS).* (2009). Najdeno 20. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo/>.
22. *Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). Bilateralni odnosi Slovenija – Rusija* (08.08.2007). Najdeno 07. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo/34909>.
23. *GOST. Federal agency on technical regulating and metrology.* (2009). Najdeno 08. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gost.ru>.
24. *Groteck Co., Ltd for the European audiovisual observatory.* (2008). Report: Digital Television in Russia. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.obs.coe.int/online_publication/reports/digitaltv_groteck.pdf.
25. Hill, C.W.L. (2005). *International business: competing in the global marketplace.* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
26. Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations, software of the mind.* New York: McGraw-Hill.
27. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations.* (2nd.ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
28. Hollensen, S.(2004). *Global marketing: A decision oriented approach.* (3rd.ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
29. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Hrastelj, T.& Makovec Brenčič, M.(2003). *Mednarodno trženje.* Ljubljana: GV založba.
31. *International labour organization (ILO).* Russia (2010). Najdeno 08. februarja na spletnem naslovu <http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/moscow/countries/russia.htm>.
32. *International Monetary Found (IMF).* World Economic Outlook. Crisis and recovery (2009, 09. april). Najdeno 10. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf>.
33. *Interstroyexpo. Construction, materials, new technologies* (2010). Najdeno 21. januarja na spletnem naslovu www.interstroyexpo.ru.
34. *Izvozno okno. Predstavitev države.* (2009, 26. oktober). Najdeno 05. februarja na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Predstavitev_drzave_1066.aspx.
35. *Izvozno okno. Gospodarska rast in industrijska proizvodnja.* (2009, 26. oktober). Najdeno 05. februarja na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Gospodarska_rast_in_industrijska_proizvodnja_1067.aspx.

36. *Izvozno okno*. Zunanja trgovina. (2009, 26. oktober). Najdeno 05. februarja na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Zunanja_trgovi_na_1068.aspx.
37. *Izvozno okno*. Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo. (2009, 26. oktober). Najdeno 05. februarja na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_1072.aspx.
38. *Izvozno okno*. Statistični indikatorji. (2009, 26. oktober). Najdeno 05. februarja na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_1072.aspx.
39. *Izvozno okno*. Poslovanje. (2009, 26. oktober). Najdeno 05. februarja na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Poslovanje/Poslovna_zakonodaja_1074.aspx.
40. Jain, S. C. (2001). *International marketing*. (6th.ed). Cincinnati: South-Western, cop.
41. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. *Johnson's Russia List*. Foreign investment in Russia. (25.02.2009). Najdeno 07. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.cdi.org/russia/johnson/2009-38-19.cfm>
43. Jurše, M. (1992). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
44. Kenda, A. (12.08.2009). Medvedjev: *Rusko gospodarstvo nujno potrebuje reforme*. Najdeno 20. januarja 2010 na spletnem naslovu www.finance.si/254745/Medvedjev-Rusko-gospodarstvo-nujno-potrebuje-reforme.
45. King, M. (17.10.2008). Outsourcing Russia. *Russia information technology report Q3*, 2008. Najdeno 12. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.russoft.org/docs/?doc=1524>.
46. Kisovar, U. (2005). *Možnosti vstopa in trženja mulčerja in okopalnika podjetja Tehnos d.o.o. na ruskem trgu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Kopylov, S. (24.01.2010). *Russia to tackle unemployment in 2010-official*. Najdeno 05. februarja na spletnem naslovu <http://english.ruvr.ru/2010/01/24/3810556.html>.
48. Kotler, P. (1998). *Marketing management: Analyses, Planning, Implementation and Control*. (8th ed.) New Jersey: Prentice Hall.
49. Kotler, P. (2003). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
50. Kramar, T. (2006). *Značilnosti ruskega pogajalskega sloga* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. *Lenexpo*. International exhibitions and congresses. St.Petersburg. (2010). Najdeno 21. januarja na spletnem naslovu www.lenexpo.ru.
52. Makovec Brenčič, M. Et al. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. *Medvladna slovensko-ruska komisija za trgovinsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje*. Ocena trgovinsko-gospodarskega sodelovanja med RS in RF ter ukrepi za nadaljnje povečanje blagovne menjave. (25.05.2007). Najdeno 25. Avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.arrs.gov.si/sl/medn/dvostr/sporazumi/inc/PROTOKOL_VI_rusija.pdf.
54. *Ministrstvo za finance*. Carinska uprava Republike Slovenije. (2009). Najdeno 20. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.carina.gov.si/si/>.

55. *Moscow International Portal*. Incomes and expenditures of the population. (2009). Najdeno 28. januarja 2010 na spletnem naslovu http://infrastructure.moscow.ru/en/economy_business/business/market_in_Moscow/cash/.
56. *Moscow International Portal*. Moscow's Economic activity. (2009). Najdeno 02. februarja 2010 na spletnem naslovu http://infrastructure.moscow.ru/en/business_finance/investment_projects/.
57. *Moscow International Portal*. Moscow Investment needs. (2009). Najdeno 02. februarja 2010 na spletnem naslovu http://infrastructure.moscow.ru/en/economy_business/invest_in_Moscow/invest_in_Moscow/.
58. *Moscow Plus Journal* (27.02.2009). Mobile penetration reached 134% in Russia. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.plusworld.org/daily/page1_3337.php.
59. Možina, S. Et.al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
60. *Nation Master*. Media statistics: Televisions by country. (2009). Najdeno 12. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.nationmaster.com/graph/med_tel-media-televisions
61. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. (3.natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Pišek, M. (2008). *Analiza vstopa podjetja Krka d.d. na kitajski trg* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. *RIA Novosti* (05.10.2009). Moscow to build first waste recycling plants. Najdeno 05. decembra na spletnem naslovu <http://en.rian.ru/russia/20091005/156358362.html>.
64. Russian Economic Report. *World Bank (WB)*. (2009, november). Najdeno 15. februarja 2010 na spletnem naslovu http://sitesources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/305499-1245838520910/rer20fulltext_eng.pdf.
65. *SID-Slovenska izvozna in razvojna banka d.d.* Zavarovanje investicij. (2009). Najdeno 20. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.sid.si/Zavarovanje-kreditov-in-investicij/Zavarovanje-investicij>.
66. *Statistični urad Republike Slovenije (SURS)*. Najdeno 10. februarja na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=28>.
67. *Statistični urad Republike Slovenije (SURS)*. Podatkovni portal (2010). Najdeno 30. januarja na spletnem naslovu <http://www.stat.si/>.
68. Stupica, M. *Carina in DDV*. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu <http://dajatve.com/sl/publikacije/carina-in-ddv>.
69. Svetličič, M. (2003). *Prihodnje zunanje usmeritve Slovenije*. Center za mednarodne odnose FDV, Univerza v Ljubljani. Najdeno 05. junija 2009 na spletnem naslovu <http://prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/214C694594ODCE42C1256E940046C4E2?>.
70. *The free dictionary*. Russia. (2009). Najdeno 25. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.thefreedictionary.com/Russia>.
71. *The Moscow City government* (2009). General information. Moscow:events, facts, figures. Najdeno 20. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.mos.ru/wps/portal/EnglishVersion?rubricId=14066>.
72. *The World Bank Group*. Doing business in Russia: Getting credit. (2010). Najdeno 08. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=159#GettingCredit>.

73. *The World Bank Group*. Doing business in Russia: Protecting investors. (2010). Najdeno 08. februarja na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=159#ProtectingInvestors>.
74. Tore, O. *The number of foreign visitors is decreasing in Russia*. (30.03.2010). Najdeno 01. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.ftnnews.com/content/view/9016/32/>.
75. *U.S. Department of State*. Russia: People (2009). Najdeno 05. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3183.htm>.
76. Volk, P. (2009). *Trženje v modni industriji in strategija vstopa podjetja Lisca d.d. na ruski trg* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Bell, M.&Vincze, J.W. (1988). *Managerial marketing: strategy and cases*. New York: Elsevier.
78. *Wikipedia, prosta enciklopedija*. Slovenija (2009). Najdeno 05. junija 2009 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Slovenija>.

PRILOGE

PRILOGA 1: Proizvodni program podjetja GRC

KOŠKI ZA ODPADKE

a.) Koši kamniti



b.) Koši kovinski (zidni, stoječi in prostostoječi)



c.) Koši za ločeno zbiranje odpadkov (notranji in zunanji)



STOJALA ZA KOLESA



ULIČNI STEBRIČKI (fiksni, intervencijski in parking)



KLOPI IN MIZE



OSTALO (otoki za pse, cvetlična korita, vodnjaki, drogovci za zastave)



PRILOGA 2

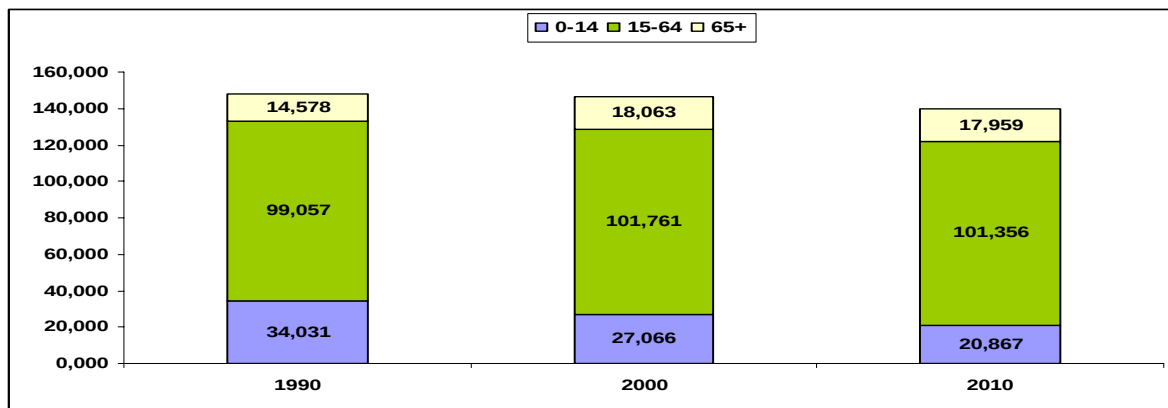
Tabela 1: Prepletenost motivov in vzpodbud v mednarodnem poslovanju

	NOTRANJE VZPODBUDE	ZUNANJE VZPODBUDE
PROAKTIVNI MOTIVI	• managerski motiv • prednosti pri trženju • ekonomije obsega • edinstven izdelek • tehnološke prednosti	• priložnosti na tujem trgu • zamenjava agentov
REAGIBILNI MOTIVI	• razpršitev tveganja • podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom • presežne kapacitete	• nenadejana tuja naročila • majhen domači trg • stagnanten ali upadajoči domači trg

Vir: Hollensen, 2004, str. 31, Makovec Brenčič et al., 2006, str. 27.

PRILOGA 3

Slika 1: Sprememba starostne strukture prebivalstva v letih 1990, 2000 in 2010

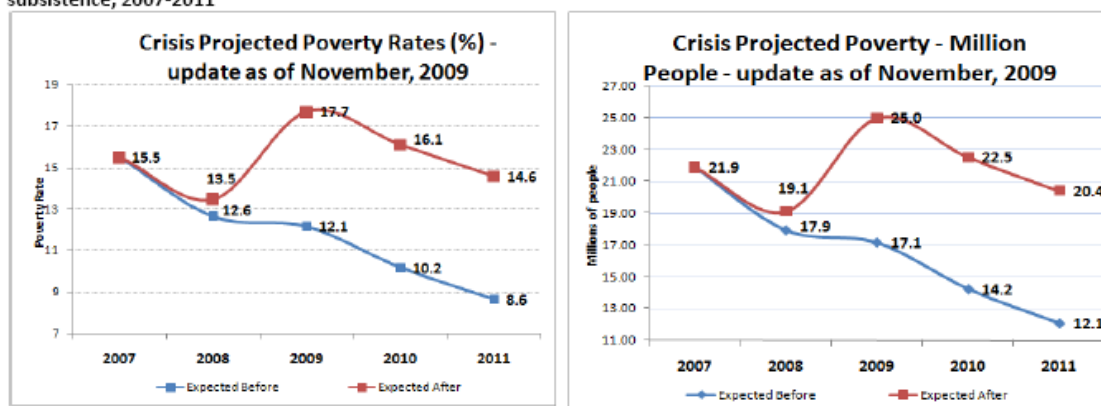


Vir: Euromonitor International from national statistics, 2008.

PRILOGA 4

Slika 2: Vpliv gospodarske krize na stopnjo revščine ter odstotek ljudi z dohodki pod pragom revščine.

Figure 1.11 Projected impact of the crisis on the poverty rate, percentage of people with income level below minimum subsistence, 2007-2011

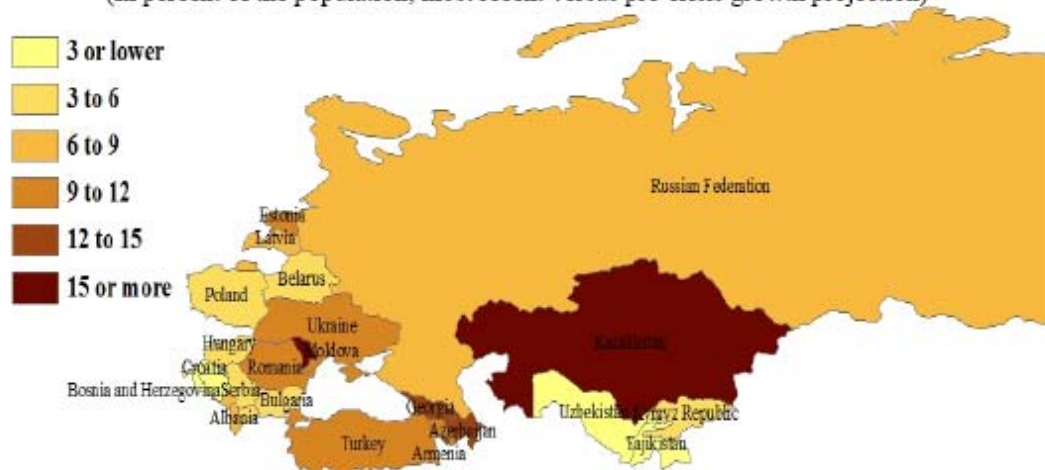


Source: World Bank staff estimates based on aggregate output forecast and household survey data on employment and incomes.

Vir: Russian Economic Report, WB, November 2009.

Slika 3: Spremembe revščine in ranljivosti prebivalstva (zadnji podatki v primerjavi z napovedmi pred nastopom gospodarske krize).

Figure 2.8. Change in poverty and vulnerability 2010
(In percent of the population; most recent versus pre-crisis growth projection)

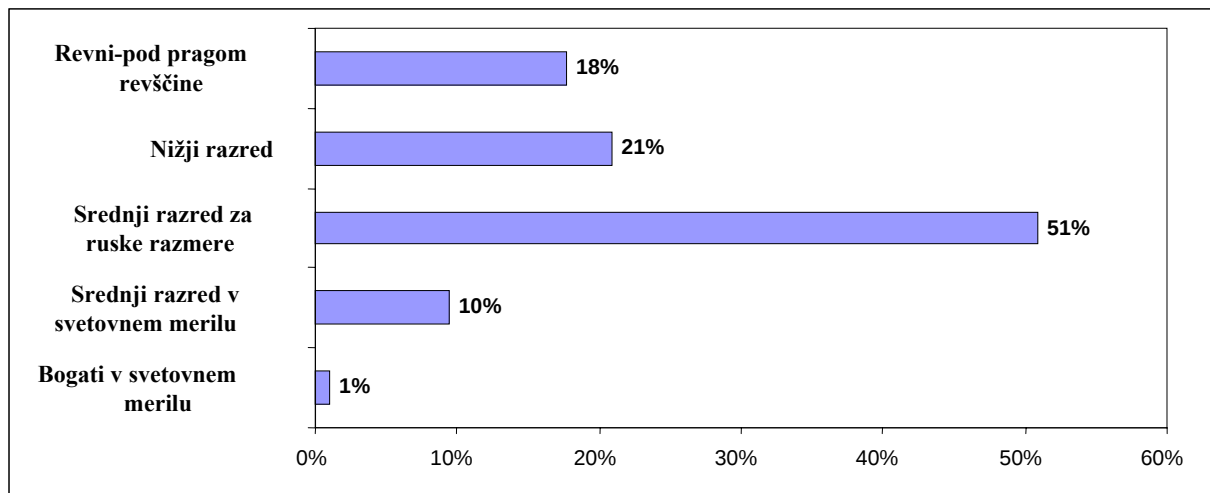


Source: The Crisis Hits Home: Stress Testing Households in Europe and Central Asia.

Vir: Russian Economic Report, WB, November 2009.

PRILOGA 5

Slika 4: Razredi ruskih potrošnikov glede na razpoložljivi dohodek



Vir: Russian Economic Report, WB, Nov 2009; Volk, 2009.

PRILOGA 6

Tabela 2: Prikaz glavnih indikatorjev v IT sektorju

Kazalnik	Število uporabnikov(v mio)	Rast v % (glede na leto 2006)	Penetracija (%)
Število mobilnih telefonov	169,42	13,6	116,7
Število računalnikov	31,2	35	22
Število uporabnikov Interneta	35	40	24,7

Vir: Federal service of State statistics, 2007.

PRILOGA 7

Pregled konkurenčnih izdelkov

a.) Koš za zunanjo uporabo (jeklo)



Država izvora: Kitajska

Glavne konkurenčne prednosti:

- ekološki proizvod
- garancija na izdelek
- mednarodni certifikati
- embalaža
- cena
- takojšnja dobava
- certifikat kakovosti
- ugled podjetja
- možnost manjših naročil

Glavne karakteristike proizvoda:

- koš za zunanjo uporabo
- dimenzije 400 x 400 x 900 mm
- material: jeklo (prašno lakirano)
- barva: srebrna in temno zelena
- bruto teža: 16 kg
- neto teža: 14 kg

b.) Koš za zunanjo uporabo (kamniti)



Država izvora: Kitajska

Glavne konkurenčne prednosti:

- garancija na izdelek
- mednarodni certifikati
- embalaža
- cena
- takojšnja dobava

- certifikat kakovosti
- možnost manjših naročil

Glavne karakteristike proizvoda:

- koš za zunanjo uporabo
- dimenzije 720 x 466 x 920 mm
- material: jeklo in kamen
- barva: standardna RAL lestvica

c.) Koš za zunanjo uporabo (leseni)



Država izvora: Kitajska

Glavne karakteristike proizvoda:

- koš za zunanjo uporabo
- dimenzije 400 x 400 x 950 mm
- material: kovina in les
- pakiranje: 1kos/karton (dimenzije kartona: 420 x 420 x 965 mm/0,17 cbm)
- bruto teža: 22 kg
- neto teža: 20,5 kg

d.) Koš za notranjo uporabo (kovinski)



Država izvora: Kitajska

Glavne karakteristike proizvoda:

- koš za notranjo uporabo uporabo
- dimenzije 400 x 400 x 950 mm
- material: jeklo
- vgrajen pepelnik

e.) Koš kovinski zidni



Država izvora: Kitajska

Glavne karakteristike proizvoda:

- koš za zunanjo uporabo
- material: aluminij
- vgrajen pepelnik
- možnost vgraviranja logotipa
- krožni dizajn (preprosto odpiranje/zapiranje)

PRILOGA 8

Tabela 3: SWOT analiza podjetja GRC za ruski trg

Prednosti	Slabosti
odličen izdelek. ladovoljstvo uporabnikov. Visoka kakovost in dober po-prodajni servis. ester asortiman izdelkov. dober ugled podjetja na trgih, kjer je že prisotno. obra prepoznavnost izdelkov in blagovne znamke. obre poslovne povezave ter izkušnje z večjimi, uspešnimi trgovskimi podjetji v regiji (Mercator, Spar, Tuš, Petrol). ndividualni pristop h kupcu. Velika motiviranost zaposlenih ter občutek pripadnosti. kulturna bližina.	omejene izkušnje z mednarodnim poslovanjem. Majhne proizvodne zmogljivosti (v primeru konstantnih, večjih naročil). omanjkanje lastnih virov financiranja. neagibilno delovanje vodstva. epoznavanje ruskega trga in obstoječe konkurence na trgu. eprepoznavnost na trgu. roizvodna usmerjenost (premalo usmerjenosti na samo trženje podjetja).
Priložnosti	Nevarnosti

rodor na nove trge JV Evrope ter Rusije (veliki trgi, veliko število potencialnih kupcev). Veliko investicijskih projektov, kjer je možnost sodelovanja. Izkoristiti rast in razvoj na področju gradbeništva, trgovine, turizma in ponuditi urbano opremo za javne objekte, trgovske centre, itn. Večanje kupne moči porabnikov, predvsem na področju Moskve in moskovske oblasti. Dobri ugled slovenskih podjetij, ki so že prisotna na trgu. Dobri gospodarski odnosi med državama Slovenijo in Rusijo. Prepoved medregionalnih povezav med Slovenijo in Rusijo regijami).	Prepoved konkurence na ruskem trgu (prisotnost multinacionalk in drugih konkurenčnih podjetij). Tu je neposredne investicije naraščajo, kar pomeni vstopanje novih konkurentov na trg. Veliko število porabnikov, ki še vedno dajejo prednost domačim izdelkom pred tujimi. Birokracija (počasni postopki). Visoka stopnja korupcije, kar ogroža poslovanje številnih tujih podjetij). Slabša zaščita pravic intelektualne lastnine (ponaredki, piratstvo). Specifičnost poslovanja (drugi poslovni običaji). Visoko tveganje.
---	--

Vir: Interno gradivo podjetja GRC d.o.o., 2009.