

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJE V MODNI INDUSTRIJI IN STRATEGIJA VSTOPA
PODJETJA LISCA d.d. NA RUSKI TRG**

Ljubljana, september 2009

PETRA VOLK

IZJAVA

Študentka Petra Volk izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Matevža Raškovića, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 LISCA D.D.	2
1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	2
1.2 PRODAJNI TRGI	3
1.3 PROIZVODNI IN PRODAJNI ASORTIMA	4
1.3.1 Program perila	4
1.3.2 Spalni program	5
1.3.3 Program kopalk	5
1.3.4 Program bluz	5
2 TRŽENJE V MODNI INDUSTRIJI (angl. FASHION MARKETING)	5
2.1 GLOBALIZACIJA IN INTERNACIONALIZACIJA TER MODNA INDUSTRIJA	6
3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA	7
3.1 ANALIZA GEOGRAFSKEGA OKOLJA RUSIJE	7
3.1.1 Moskva	8
3.1.2 Sankt Peterburg	9
3.2 ANALIZA DEMOGRAFSKEGA OKOLJA RUSIJE	9
3.3 ANALIZA EKONOMSKEGA OKOLJA RUSIJE	10
3.3.1 Gospodarska rast, inflacija in vpliv gospodarske krize	11
3.3.2 Brezposelnost, industrijska proizvodnja in dohodek na prebivalca	12
3.3.3 Zunanja trgovina, plačilna bilanca in tuje naložbe v Rusiji	13
3.3.4 Domača valuta in plačilna disciplina	14
3.4 ANALIZA POLITIČNO-PRAVNEGA OKOLJA RUSIJE	15
3.4.1 Državna ureditev	15
3.4.2 Članstvo Rusije v mednarodnih organizacijah	15
3.4.3 Bilateralni sporazumi med Republiko Slovenijo in Rusijo	15
3.4.4 Davčni sistem v Rusiji	16
3.4.5 Carinski režim v Rusiji	16
3.5 ANALIZA SOCIOKULTURNEGA OKOLJA RUSIJE	18
3.5.1 Ruska kultura	18
3.5.1.1 Podatki Hofstedejeve raziskave za Rusijo	18
3.5.1.2 Razlaga ugotovitev raziskav po Hofstedeju	19
3.5.2 Ruski porabnik in struktura potrošnje	20
3.5.2.1 Značilnosti ruskega porabnika na trgu spodnjega perila	20
3.7 ANALIZA TEHNOLOŠKO-INFORMACIJSKEGA OKOLJA RUSIJE	21
4 ANALIZA PANOGE IN KONKURENCE	22
4.1 POTERJEV MODEL KONKURENCE IN OCENA PRILVLAČNOSTI PANOGE	22
4.1.1 Opis panoge	22
4.1.2 Privlačnost panoge	23

4.1.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji	23
4.1.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov (potencialna konkurenca)	24
4.1.2.3 Pogajalska moč kupcev	25
4.1.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev	25
4.1.2.5 Nevarnost nadomestkov (substitutov)	26
4.2 ANALIZA KONKURENCE (C ANALIZA)	26
5 SWOT ANALIZA IN KONKURENČNA PREDNOST	28
5.1 SWOT ANALIZA	28
5.2 KONKURENČNA PREDNOST	28
6 STRATEGIJE VSTOPA	29
6.1 DEJAVNIKI IZBIRE VSTOPNE STRATEGIJE	29
6.2 MOŽNE STRATEGIJE VSTOPA	29
6.2.1 Izvozne oblike	29
6.2.2 Pogodbene oblike	30
6.2.3 Investicijske (naložbene, hierarhične) oblike	31
7 POTENCIALNA TRŽENJSKA STRATEGIJA NA RUSKEM TRGU	31
7.1 SEGMENTACIJA IN DOLOČANJE CILJNEGA TRŽNEGA SEGMENTA oz. SEGMENTOV	31
7.2 TRŽENJSKI SPLET	33
7.2.1 Izdelek	33
7.2.1.1 Življenjski cikel izdelkov	34
7.2.1.2 Blagovna znamka	34
7.2.1.3 Kakovost	35
7.2.1.4 Embalaža	35
7.2.2 Cena	36
7.2.3 Tržne poti	37
7.2.4 Tržno komuniciranje	40
7.2.4.1 Oglaševanje	40
7.2.4.1.1 Embalaža	40
7.2.4.1.2 Oglaševanje v javnem transportu in drugih javnih krajih	41
7.2.4.1.3 Oglaševanje v medijih	41
7.2.4.2 Pospeševanje prodaje	42
7.2.4.3 Odnosi z javnostmi	43
7.2.4.4 Neposredno trženje	43
7.2.4.5 Osebna prodaja	44
7.2.5 Predlog tržnokomunikacijskega spleta za <i>Lisco</i>	44
SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI	46

UVOD

Trženje v modni industriji je zelo specifično in dinamično, saj imamo opravka z modo, ki se neprestano spreminja in narekuje hiter tempo ter kratke življenjske cikle v tekstilni in oblačilni industriji. Zato morajo podjetja, kot npr. Lisca d.d., ki delujejo v panogi spodnjega perila, slediti trendom, se z novimi in inovativnimi izdelki prilagajati željam, okusom in potrebam porabnic ter se istočasno boriti proti močni mednarodni konkurenci, tako na domačem, kot tudi na tujih trgih. Pestra ponudba različnih blagovnih znamk perila je danes posledica pospešene internacionalizacije, saj se podjetja v želji po poslovni uspešnosti, večjem dobičku, prepoznavnosti in novih kupcih usmerjajo na globalne trge. Podjetje Lisca d.d. (v nadaljevanju Lisca) se kot vodilni proizvajalec in izvoznik damskega modnega perila v Sloveniji tega zelo dobro zaveda ter je prav zaradi majhnosti slovenskega trga še toliko bolj prisiljena delovati mednarodno.

Rusija je z vidika tržnega potenciala, kulturne bližine in števila prebivalcev z visoko kupno močjo še posebej privlačen trg, ki pa skriva tudi številne izzive in pasti. Do pred kratkim je gospodarstvo z zavirljivimi stopnjami gospodarske rasti in hitro rastočim dohodkom na prebivalca pod vplivom gospodarske krize klonilo, zlasti zaradi padca cen energentov. Vendar pa analitiki na račun dviga cen energentov in pozitivnih ekonomsko fiskalnih ter političnih ukrepov napovedujejo skorajšnje okrevanje in ponovno rast. Tako naj bi Rusija ponovno postala eno največjih gospodarstev sveta.

Ruski trg damskega perila je zaradi svoje velikosti zelo zanimiv. Vendar pa mora Lisca pred samim vstopom na ruski trg preučiti in analizirati makroekonomsko okolje, pretehtati možna tveganja in oceniti tržno privlačnost tega trga ter se seznaniti z rusko kulturo poslovanja in nakupnimi navadami. Poznavanje konkurence ter distribucijskih poti pri tem predstavljata dva ključna izziva.

Idejo za diplomsko delo sem dobila tekom študija v tujini pri predmetu Poslovanje v Rusiji (angl. Doing Business in Russia) in je tudi posledica mojega zanimanja za modo ter tekstilne izdelke. Osnovni namen diplomskega dela je tako ugotoviti, kakšne so možnosti Lisce za uspešen prodor na ruski trg damskega perila. Cilj naloge je analizirati rusko poslovno okolje, proučiti konkurente in ruskega porabnika oz. porabnice spodnjega perila. Končni cilj naloge je na podlagi t.i. »namiznega raziskovanja« ugotoviti konkurenčne prednosti Lisce, njene možnosti za vstop na ruski trg ter na podlagi tega oblikovati trženjski splet, ki bi Lisci prinesel uspešnost na ruskem trgu. Pri tem velja izpostaviti, da sem se v nalogi zaradi velikosti ruskega trga, omejila predvsem na dve največji urbani ruski središči, in sicer Moskvo ter Sankt Peterburg.

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. Uvodu sledi predstavitev podjetja Lisca v prvem poglavju. Drugo poglavje govori o specifikah trženja v modni industriji ter o globalizaciji in internacionalizaciji. V tretjem poglavju analiziram zunanje okolje podjetja s pomočjo PEST analize, v okviru katere obravnavam geografsko (podrobnejša analiza Moskve in Sankt Peterburga), demografsko, ekonomsko, politično-pravno, sociokulturno in tehnološko-informacijsko okolje. V naslednjem, četrtem poglavju analiziram konkurenco, in sicer s pomočjo

C analize in s konceptom Porterjevih petih sil, na podlagi katerih analiziram položaj Lisce v panogi in ugotovim privlačnost le-te. Na podlagi navedenih analiz sledi sinteza v petem poglavju v obliki t.i. SWOT analize. Na koncu omenjenega poglavja izpostavljam še posebej ključne konkurenčne prednosti Lisce pri vstopu na ruski trg. Šesto poglavje diplomske naloge govori o primerni vstopni strategiji na ruski trg. V zadnjem, sedmem poglavju opišem trženjski splet, prilagojen ruskemu trgu (poudarek na Moskvi in Sankt Peterburgu). Nato sledi sklep diplomskega dela, v katerem povzemam ključne ugotovitve in jih oblikujem kot priporočila za uspešen vstop in delovanje Lisce na ruskem trgu.

1 LISCA D.D.

1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Zgodba o nastanku podjetja Lisca: Podjetje Lisca je svojo zgodbo o uspehu začelo pisati 5. avgusta leta 1955. Prvotno so šivali kravate in nogavice ter oblačili gumbe. Kasneje pa so se preusmerili in specializirali za izdelavo spodnjega perila, ki je postalo tudi njihov vodilni program. V 60-ih letih 20. stoletja so svoj program razširili še na program kopalk, bluz in spalni program. Hiter razvoj podjetja v tekstilni panogi je bil posledica tudi novih proizvodnih programov, specializacije, kakovosti izdelkov ter investicij v znanje zaposlenih (Spletna stran podjetja Lisca, 2009).

Poslanstvo Lisce je s kakovostnim, modnim in funkcionalnim perilom, kopalkami in bluzami, ki se odlično prilegajo ženskemu telesu, poudarjati lepoto in na ta način omogočiti ženskam, da so lepe, privlačne in samozavestne skozi celotno življenjsko obdobje (Podatkovna baza GVIN: Lisca d.d., 2009).

Strateški cilj 1: zadržati pozicijo najmočnejše in najprepoznavnejše blagovne znamke ženskega perila na trgih bivše Jugoslavije.

Strateški cilj 2: uveljaviti lastne blagovne znamke na trgih EU, predvsem Nemčije.

Strateški cilj 3: v obdobju do leta 2010 povečati prodajo pod lastnimi blagovnimi znamkami po povprečno 10 % letni stopnji (Lisca, letno poročilo 2008, 2009, str. 6).

Sevniška Lisca je eno izmed redkih slovenskih podjetij, ki v tekstilni industriji, na domačem trgu posluje z dobičkom in zelo uspešno. Njen uspeh gre pripisati predvsem kakovostnim izdelkom, odličnega dizajna, po dostopnih cenah, dobremu trženju ter prisotnosti na tujih trgih. Intenzivne investicije v odpiranje novih in v preurejanje obstoječih maloprodajnih mest, v oglaševanje in promocijo blagovnih znamk ter novih linij perila, se danes kažejo v uspešnem poslovanju na domačem ter tujih trgih. (Podatkovna baza GVIN: Lisca lani za 72 odstotkov povečala dobiček, 2008). Lisca je imela v letu 2008, 340 zaposlenih, medtem ko je bilo v skupini Lisca zaposlenih skupno 692 zaposlenih (Lisca, letno poročilo 2008, 2009, str. 15). Iz Tabele 1 je razvidna stalna rast prodaje tako Lisce, kot tudi celotne skupine. Prav tako je razvidna tudi rast dobička, ki je na konsolidirani ravni nekoliko nižja, zaradi ostre konkurence na tujih trgih in vstopa na nove trge.

Tabela 1: Prikaz prometa in dobička od leta 2004 do leta 2008

		2004	2005	2006	2007	2008
Promet (prodaja) v EUR	Lisca d.d.	22.407.850	20.436.054	20.677.471	22.559.111	22.797.771
	Lisca – skupina	30.148.515	29.630.764	29.982.154	32.125.027	/
Dobiček v EUR	Lisca d.d.	198.146	43.474	428.370	736.065	786.172
	Lisca – skupina	154.970	- 5.471	474.522	309.757	/

Vir: Lisca, letno poročilo 2008, 2009, str. 13.

Skupino Lisca poleg obvladujoče družbe Lisca d.d. Sevnica, sestavljajo še naslednje odvisne družbe (Lisca, letno poročilo 2008, 2009, str. 11):

V Sloveniji:

- Inplet pletiva d.o.o., Sevnica – podjetje se ukvarja z izdelavo tekstilnih materialov;
- Lisca IP d.o.o., Sevnica.

V tujini:

- Lisca Group, GmbH, München, Nemčija – distributer blagovnih znamk in linij Lisca;
- Lisca Zagreb d.o.o., Hrvaška – distributer blagovnih znamk in linij Lisca;
- Lisca Beograd d.o.o., Srbija – distributer blagovnih znamk in linij Lisca;
- Lisca Skoplje d.o.o., Makedonija – distributer blagovnih znamk in linij Lisca;
- Lisca Moda Sarajevo d.o.o., BiH – distributer blagovnih znamk in linij Lisca;
- Lisca Babušnica d.o.o., Srbija – proizvodna enota.

1.2 PRODAJNI TRGI

Za podjetje Lisca bi lahko rekli, da ima evropsko tržno usmerjenost, saj njene trge predstavljajo predvsem države vzhodne Evrope¹, zahodne Evrope², države Beneluxa³, Skandinavija⁴ in Izrael. Lisca je resno mednarodno podjetje, saj kar 80 % prodaje realizira na tujih trgih. Med njene najpomembnejše trge spadajo predvsem Hrvaška, Slovenija ter Nemčija (Podatkovna baza GVIN: Sevnška Lisca v prvem polletju uspešna, 2008).

Iz dneva v dan večja konkurenca na trgu spodnjega perila in večji pritiski na znižanje cen proizvodov so Lisca prisilili le v ohranitev procesov z visoko dodano vrednostjo⁵ (Podatkovna baza GVIN: Sevnška Lisca ukinja proizvodnjo v svojih obratih v Krmelju in na Senovem, 2008). Tako je danes del proizvodnje internacionaliziran, proizvodni obrati so v Srbiji ter tudi v državah s cenejšo delovno silo, npr. v Turčiji in na Kitajskem (Podatkovna baza GVIN: Sevnška Lisca v prvem polletju uspešna, 2008).

¹ Hrvaška, Srbija in Črna gora, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Madžarska, Romunija, Češka, Poljska in Rusija.

² Zlasti Italija, Nemčija, Grčija, Turčija.

³ Zlasti Nizozemska.

⁴ Zlasti Švedska.

⁵ Med procese dela z visoko dodano vrednostjo sodita predvsem trženje in razvoj.

1.3 PROIZVODNI IN PRODAJNI ASORTIMA

Izdelki podjetja Lisca so razdeljeni na štiri programe, ki se tržijo pod blagovno znamko Lisca (Kelemina et al., 2007, str. 1–32), in sicer:

- PROGRAM PERILA;
- SPALNI PROGRAM;
- PROGRAM KOPALK;
- PROGRAM BLUZ.

V Tabeli 2 prikazujem promet po posameznem programu izdelkov.

Tabela 2: Promet (izražen v kosih in EUR) za obdobje od leta 2007 do leta 2008

PROGRAM	Št. kosov		Vrednost v EUR	
	2008	2007	2008	2007
Perilo	2.284.954	2.310.127	15.039.256	15.675.614
Lisca	1.804.715	1.735.819	12.063.172	11.828.617
Cheek	368.728	257.262	2.248.808	1.691.695
Kopalke	278.632	241.180	3.621.119	3.125.279
Bluze	129.209	128.608	1.668.804	1.646.372
Spalni program	43.530	21.719	608.854	320.383
Skupaj	2.736.325	2.701.634	20.938.033	20.767.648

Vir: Lisca, letno poročilo 2008, 2009, str. 15.

1.3.1 Program perila

Z novimi kreacijami, materiali, dodatki in tehnologijo se v Lisca trudijo izboljšati in zagotoviti razvoj novih izdelkov – modnega spodnjega perila, ki je na trgu predstavljeno v dveh sezonah, in sicer: **(1) pomlad-poletje** ter **(2) jesen-zima**. Podjetje Lisca danes prodaja spodnje perilo pod dvema lastnima blagovnima znamkama, in sicer: (1) blagovno znamko Lisca ter (2) blagovno znamko Cheek by Lisca.

a) BLAGOVNA ZNAMKA LISCA

Blagovna znamka Lisca se lahko zaradi celovitosti programa prilagodi različnim tipom porabnic ter njihovim življenjskim stilom glede na vsakodnevne aktivnosti. Zaščitni znak celostne podobe blagovne znamke Lisca so: bordo rdeča, siva in zlata barva. Celovitost in razpoznavnost blagovne znamke pa je izražena tudi v označevanju izdelkov in embalaže (všite ter obesne etikete). Kolekcija perila Lisca je razdeljena na več linij, ki pa so prepoznavne ravno tako po etiketah kot tudi po embalaži (Kelemina et al., 2007, str. 3–10), in sicer:

- linija SELECTION – za ekstravagantno, prestižno, romantično in zapeljivo perilo;
- linija FASHION – za modno, elegantno in funkcionalno perilo;
- linija CLASSIC – za funkcionalno, korekcijsko perilo klasičnega značaja;
- linija NATURAL – za dnevno perilo iz naravnih vlaken;
- linija ACTIVE – za prosti čas, rekreacijo in šport.

b) BLAGOVNA ZNAMKA CHEEK BY LISCA

Blagovna znamka Cheek by Lisca je namenjena predvsem mlajšim ženskam v starosti od 20 do 30 let, ki so v koraku z modo ter imajo željo oz. potrebo po večfunkcionalnem perilu (npr. spodnje perilu ali vrhnje oblačilo). Kolekcijo Cheek sestavljajo: (1) **Sezonske ponovitve** (t.i. angl. »season repeat«), kjer gre za modne novosti, ki se po barvnih temah dopolnjujejo s serijami iz prejšnjih sezon. Drugo skupino pa zajemajo (2) **enkratne modne novosti**. Tukaj gre za modele štirih ali petih modnih novostih, ki izstopajo po značilnostih, kot so npr. barve, tisk, materiali.

1.3.2 Spalni program

Spalni program, ki se dopolnjuje s programom perila, ima pester izbor različnih modelov pižam in spalnih srajc. Poleg pižam so v kolekcijo vključena tudi oblačila za dom (angl. homewear) in prosti čas (Kelemina et al., 2007, str. 26).

1.3.3 Program kopalk

Kolekcijo kopalk Lisca sestavljajo modeli enodelnih in dvodelnih kopalk, dopolnjujejo pa jo dodatki za plažo in prosti čas. Lisca izda vsako leto v sezoni pomlad-poletje novo kolekcijo kopalk, medtem ko je linija kopalk ACTIVE na voljo tudi v zimskem času, saj le-ta predstavlja standardno ponudbo Liscinih kopalk (Kelemina et al., 2007, str. 27–30).

1.3.4 Program bluz

Lisca nudi porabnicam možnost nakupa modnih majic, bluz in tunik, ki se lahko kombinirajo s perilom, saj se barvno dopolnjujejo. Lisca svoje bluze ponuja v dveh kolekcijah, in sicer: (1) **pomlad-poletje** in (2) **jesen-zima**, ki jih dopolnjujeta še dve **t.i. medkolekciji** (Kelemina et al., 2007, str. 31).

2 TRŽENJE V MODNI INDUSTRIJI (angl. FASHION MARKETING)

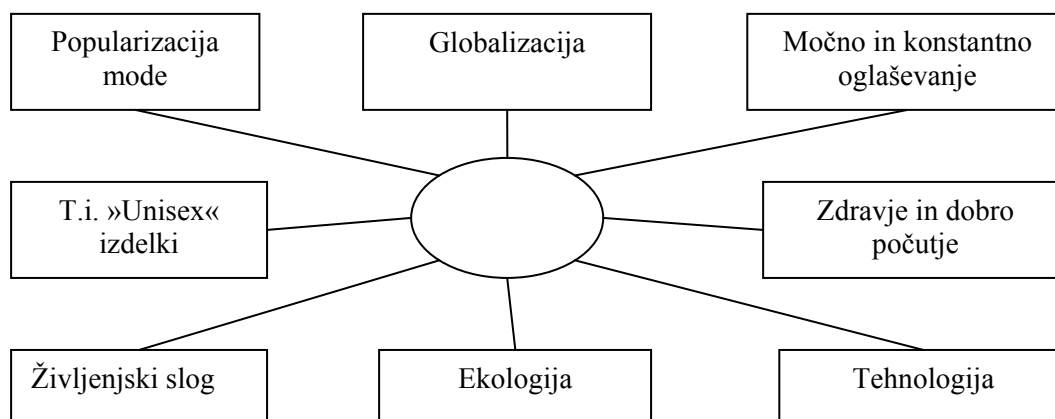
Ustvarjanje na področju mode sodi v eno izmed največjih ter najbolj konkurenčnih panog na svetu, saj modna industrija zajema vse od kreiranja, proizvodnje, prodaje in promocije tekstilnih izdelkov, modnih dodatkov in obutve ter poprodajnih storitev. Trženje v tej industriji igra še posebej pomembno vlogo, saj porabnike ozavešča, kaj je moderno ter kaj je trenutno v trendu oziroma »in«.

Trženje v modni industriji je zelo specifično, saj imamo opravka z modo, ki se vedno spreminja in ki ji poveljujejo trendi, ki so večinoma kratkoročno naravnani ter vplivajo tudi na dolžino življenjskega cikla izdelkov (Glej Življenjski cikel izdelka na str. 34). Podjetja morajo v želji po preživetju, povečanju profita in doseganju dolgoročnih ciljev posledično zadovoljiti želje, potrebe svojih potrošnikov in biti tako v koraku s časom in trendi ter tako ustvarjati vedno nove, izboljšane produkte in kreativne rešitve.

Modni trendi nam nakažejo razvoj oblikovalskih smernic, ki zaznamujejo modne izdelke v prihodnosti, ponavadi le za eno sezono. Vsaka od naslednjih lastnosti: (1) barva, (2) blago oz. materiali, (3) tisk in vzorci, (4) silhueta, (5) modni dodatek, (6) okras in (7) embalaža, lahko

posamezno vpliva in odraža nastanek nekega novega modnega trenda (Hines & Bruce, 2004, str. 124). Poleg zgoraj omenjenih lastnosti so še drugi dejavniki, kot npr.: sezona, vreme, kultura, življenjski slog, različne priložnosti, ki lahko tudi pomembno vplivajo na trende in so tako ljudem v pomoč pri izbiri primernih oblačil. Slika 1 prikazuje glavne nosilce modnih sprememb.

Slika 1: Shema nosilcev modnih sprememb v modni industriji



Vir: Hines & Bruce, *Fashion marketing, Contemporary issues*, 2004, str. 129.

Za uspešno trženje v modni industriji je potrebno najprej analizirati trženjsko okolje, nato porabnike (identificirati njihove potrebe), ter nenazadnje sam izdelek. Le-tako lahko oblikujemo trženjski splet, ki bo omogočal organizaciji doseganje konkurenčne prednosti na določenem trgu. V Prilogi 2, Slika 1 prikazuje, kako naj bi potekal proces trženja v modni industriji.

2.1 GLOBALIZACIJA IN INTERNACIONALIZACIJA TER MODNA INDUSTRIJA

Ekonomisti vidijo globalizacijo zlasti kot naraščajočo internacionalizacijo proizvodnje, distribucije in trženja izdelkov ter storitev (Hines & Bruce, 2004, str. 5). Prav vsi vidiki so še kako izraženi tudi v modni industriji, kjer velja izpostaviti zlasti trend internacionalizacije proizvodnje in distribucije. V okviru procesa globalizacije imamo poleg omenjenega še dva prevladujoča dejavnika, in sicer: (1) zniževanje trgovinskih ovir ter (2) razvoj logistike (Hill, 2005, str. 32).

Po drugi strani pa je gonilna sila internacionalizacije tudi sam porabnik, ki je iz dneva v dan bolj svetovljanski, informacijsko ozaveščen in s svojim povpraševanjem po tujih blagovnih znamkah spodbuja omenjeni proces. Pomembno vlogo poleg porabnika igrajo še množična sredstva za obveščanje (v zadnjem času zlasti internet), mobilnost prebivalstva ter posledično konvergenca globalnih življenjskih slogov. Prednosti oz. razlogi, ki jih podjetje koristi iz naslova internacionalizacije, so zlasti: (1) mednarodna podoba podjetja in blagovne znamke; (2) povečanje profita. Med zunanje motivatorje pa spadajo: (3) pojavljanje homogenega okusa potrošnikov, (4) zasičenost domačega trga, (5) izboljšave v logistiki in mednarodni izmenjavi informacij, (6) tehnološke kompetence. Med (7) notranji motivator uvrščamo izkoriščanje podobe blagovne znamke (Hines & Bruce, 2004, str. 54–56).

Gledano iz zgodovinskega vidika sta imela tekstil in oblačila pomemben vpliv na ekonomski razvoj, saj sta v 18. stoletju vodila industrijsko revolucijo v Evropi. Zaradi tega bi lahko rekli, da sta tekstilna in oblačilna industrija bili prvi pravi proizvodni industriji, ki sta se globalizirali in sta še danes široko razširjeni industriji v razvitem in razvijajočem se svetu (Hines & Bruce, 2004, str. 3–4, 54–56). Moda je globalen posel. S spremembami v zakonodaji in z razvojem Evropske unije so se vstopne ovire na globalni ravni zmanjšale, kar je povzročilo, da je modna industrija postala globalni-univerzalni posel iz kulturnega, socialnega in ekonomskega vidika. Tako je na primer danes na slovenskem trgu mogoče kupiti perilo priznanih svetovnih proizvajalcev, kot so La Perla, Palmers, Triumph, Skiny, Schiesser, itn. Po letu 1990 so se delno zaradi visoke stopnje konkurence v EU, delno pa zaradi novih priložnosti, ki so bile posledica razpada bivše Sovjetske zveze, proizvajalci spodnjega perila pričeli usmerjati tudi na področje Rusije (Hines & Bruce, 2004, str. 53), ki predstavlja s svojo velikostjo in naglo gospodarsko rastjo velik tržni potencial.

3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

Mednarodno poslovno okolje je po svoji strukturi zelo raznoliko, dinamično in tako za podjetje praviloma nenadzorljivo. Zato je aktivno raziskovanje okolja in prilagajanje zasnove trženja priložnostim, oviram in omejitvam v okolju osnova za uspešno delovanje podjetja na tujih tržiščih (Jurše, 1993, str. 37). Podjetja in njihovi dobavitelji, posredniki, odjemalci, konkurenti in javnost delujejo v makrookolju, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in sproža nevarnosti za poslovanje podjetij na tujih, manj poznanih trgih. V hitro spreminjajočem se globalnem okolju morajo podjetja te silnice, na katere nimajo vpliva, spremljati in se ustrezno odzivati nanje (Kotler, 2004, str. 161–162). Poznavanje okolja, v katerega podjetje vstopa oz. želi vstopiti, pa je pri tem ključno.

V analizi okolij poznamo različne pristope oz. analitična orodja, npr.: t.i. (1) PEST analizo (analizo političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), (2) SLEPT analizo (analizo sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja) ter (3) analizo dejavnikov C oz. krajše C analizo (angl. competition – konkurence) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28).

Na Lisco bi lahko v okviru širšega zunanjega okolja vplivala predvsem sledeča okolja, ki jih analiziram v okviru razširjene PEST analize. Pri tem velja izpostaviti, da se bom v okviru analize še posebej osredotočila na področje Moskve in Sankt Peterburga, ki predstavljata zaradi svoje velikosti ter na drugi strani zaradi prostranosti in raznolikosti Rusije ponavadi prvo ožje vstopno okolje za tuja podjetja, ki vstopajo na ruski trg.

3.1 ANALIZA GEOGRAFSKEGA OKOLJA RUSIJE

Rusija je s 17,08 milijoni km² največja država sveta po površini, po številu prebivalstva pa je šesta največja država. Predstavlja transkontinentalno državo, saj se le-ta razprostira po večjemu delu severne »Evroazije« in tako zajema vzhodno Evropo ter severno Azijo. Države, ki mejijo z

Rusijo so: Azerbajdžan, Belorusija, Kitajska, Estonija, Finska, Georgija, Kazahstan, Koreja, Latvija, Litva, Mongolija, Norveška, Poljska in Ukrajina. Zaradi velikosti države ima Rusija več različnih klim in tipov podnebij ter kar 11 časovnih pasov (CIA World Factbook, 2009). Rusija je ena izmed najbogatejših držav, predvsem kar se tiče naravnih in človeških virov. Ima velike zaloge naravnih bogastev, zlasti nafto, zemeljski plin, črni premog, železovo rudo, les in druge minerale (CIA World Factbook, 2009). Po načrpanem zemeljskem plinu je Rusija v svetovnem merilu na prvem mestu, po nafti pa na tretjem mestu (Wikipedia: Rusija, 2009).

Centralno območje Rusije je za Lisca najbolj privlačno in zato naj bi Lisca sprva vstopila na moskovsko regijo, in sicer v Moskvo ter tudi Sankt Peterburg. Neposredna bližina Evropske unije, najvišja kupna moč in najbolj modno ozaveščeni porabniki so le eni izmed odločilnih razlogov vstopa na to centralno območje. Poleg tega pa bi lahko Lisca izkoristila tudi svojo prepoznavnost v sosednjih državah, kjer je že prisotna. Pridobljene izkušnje s poslovanjem na norveškem, finskem, poljskem in kazahstanskem trgu bi bile Lisca v veliko pomoč pri izvozu v Rusijo in uspešnem prodoru na ruski trg.

3.1.1 Moskva

Moskovska pokrajina je ena od 89-tih subjektov Ruske federacije. Glede na to, da obkroža mesto Moskvo, se zanjo včasih uporablja tudi izraz Podmoskovje. Moskva, ki ima uradno okoli 10,5 milijonov prebivalcev (podatek za leto 2008) je glavno mesto ter hkrati tudi največje mesto v Rusiji. S površino 46.000 km² je tako npr. primerljiva z Dansko, Švico in Belgijo. Ima zelo bogato kulturno dediščino, poleg tega pa je največje politično, gospodarsko, tržno in izobraževalno središče Rusije (Moscow International Portal: Moscow at a Glance, 2009). Za Moskvo velja, da je eno izmed najdražjih mest na svetu, predvsem kar se tiče stroškov bivanja, medtem ko so stroški hrane nizki in tako primerljivi z JV Evropo (Graduate Prospects: Russia, 2009). Med drugim je Moskva postala tudi glavna »tarča« luksuznih izdelkov, saj tam živi veliko gospodarske elite z veliko kupno močjo, poleg tega pa so tu plače višje v primerjavi z drugimi pokrajinami in mesti (Banjanovic, 2008). Hkrati naj bi po nekaterih podatkih v Moskvi prebivalo tudi največje število milijonarjev na svetu.

Če na kratko povzamem, je Moskva za tuje investitorje privlačna zlasti zaradi njene geografske lege (bližine) ter dejstva, da gredo vse glavne transportne poti v Rusiji skozi Moskvo. Njena prednost je tudi v dobri razvitosti transportne infrastrukture ter v velikem industrijskem, kmetijskem, raziskovalnem in razvojnem potencialu. Izpostaviti je potrebno tudi velik človeški kapital, saj je delovna sila dobro izobražena in usposobljena (BISNIS Bulletin, 2006). Pomembno prednost predstavlja prav tako zakonodaja na področju spodbujanja tujih investicij, ki pa je decentralizirana. Tako Moskovska oblast na primer ponuja ugodnejše nakupe objektov, cenejši dolgoročni najem zemljišča, pravico odkupa po končani investiciji in cenejšo infrastrukturo za tuje investitorje. Poleg tega je Moskovska pokrajina sprejela tudi ugodnejšo zakonodajo na področju privabljanja tujih investicij in investicijske politike. Za lažjo registracijo podjetij se uporablja sistem t.i. »enega okna«, ki omogoča poenostavitev investicijskega procesa/procedure ter ureditev vse potrebne dokumentacije in dovoljenj na enem mestu in v najkrajšem času (Gregorn, 2005, str. 1).

3.1.2 Sankt Peterburg

Sankt Peterburg velja za »severno glavno mesto« Rusije in simbolizira evropski del Rusije. Je drugo največje mesto v Rusiji in četrta največja metropola v Evropi, za Londonom, Moskvo in Parizom. Obsega 606 km² in je leta 2008 štelo 4,6 mio prebivalcev (Official Portal of City Government: St. Petersburg in figures, 2009). Status glavnega mesta Ruskega cesarstva je v dvestoletnem obdobju Sankt Peterburgu prineslo svetovno prepoznavnost zlasti zaradi intelektualne in kreativne elite ter naklonjenosti spremembam in prozahodne usmerjenosti. Potem ko je Lenin leta 1918 za glavno mesto imenoval Moskvo, je Sankt Peterburg začel izgubljati na svoji moči, vendar kljub temu velja za intelektualno, znanstveno, vojaško-industrijsko in kulturno središče Rusije. Poleg tega je tudi drugo največje ekonomsko, finančno in politično središče Rusije (Official Portal of City Government: St. Petersburg in figures, 2009, Economy review, 2009).

Ključna prednost tega mesta je v njegovi legi, saj se nahaja v samem stičišču morij, rek in glavnih cest ter tako velja za rusko »odskočno desko« na evropski trg. Druge prednosti, ki ustvarjajo pozitivno poslovno atmosfero, so še razvita industrija, velik intelektualni, znanstveni potencial in dobro izobrazena ter usposobljena delovna sila. Izpostaviti velja tudi dejstvo, da je Sankt Peterburg pionir na področju direktnih investicij. Mesto je tudi eno izmed največjih sejmskih središč v Rusiji, saj se tu letno odvija preko 250 mednarodnih razstav in sejmov, od tega je 24 sejmov povezanih z modno in tekstilno industrijo (Official Portal of City Government: Economics and Business, 2009). Pomembno prednost in s tem tudi ugodne pogoje za investitorje predstavlja sistem »nega okna«, ki omogoča poenostavitev investicijskega procesa. Oblasti v Sankt Peterburg delujejo v smeri izboljšanja poslovnega okolja za tuje investicije s prilagajanjem zakonodaje (vključujoč davčno politiko) in dodeljevanjem posebnih olajšav za razvojne projekte. Poleg tega pa si prizadevajo, da je sprejemanje poslovnih odločitev tudi na nivoju vlade transparentno (Official Portal of City Government: Competitive city advantages, 2009). V Sankt Peterburgu deluje veliko nekomercialnih združenj, centrov, ki podpirajo podjetništvo (Official Portal of City Government: Best investment conditions in Russia, 2009).

3.2 ANALIZA DEMOGRAFSKEGA OKOLJA RUSIJE

Po ocenah za leto 2009 naj bi v Rusiji živelo okoli 140 milijonov ljudi. V Rusiji je možno zabeležiti več različnih narodnosti, in sicer Ruse (79,8 %), Tatare (3,8 %), Ukrajince (2 %), Baškirce (1,2 %), Čuvaše (1,1 %) in 12,1 % drugih nespecificiranih narodnosti (Popis prebivalstva, 2002). Za leto 2009 znaša ocenjena povprečna letna stopnja upadanja števila prebivalcev 0,47 %, kar pomeni, da se dejanski obseg ruskega prebivalstva nekoliko zmanjšuje. Po ocenah za leto 2009 naj bi bila pričakovana življenjska doba ob rojstvu za ženske precej visoka, malo nad 73 letom, moški pa naj bi dočakali le nekaj nad 59 let. 2009 je bila starostna struktura ruskega prebivalstva sledeča: 14,8 % med 0 let in 14 let (10,6 mio moških in 10 mio žensk), 71,5 % med 15 in 64 leti (48 mio moških in 52,1 mio žensk) in 13,7 % starejših od 65 let (5,8 mio moških in 13,2 mio žensk) (CIA World Factbook, 2009). Na upad števila prebivalstva je vplivala zlasti manjša stopnja rasti prebivalstva, predvsem med moškimi, in večja stopnja umrljivosti. Slednja je posledica sprememb v načinu življenja, bolezni srca, alkoholizma,

kajenja, prometnih nesreč, slabih prehrabnih navad ter povečanja števila obolelih z virusom HIV (AIDS). Dodatni problem pa je tudi staranje prebivalstva, saj zaradi majhne stopnje rodnosti še izrazitejša narašča delež starejših ljudi, starih 65 let in več (Boumphrey, 2008).

Razlike v poseljenosti med zahodnim in vzhodnim delom države so velike. Leta 2009 je bila gostota prebivalstva 8,66 prebivalca/km² (Euromonitor International: Country factlife: Russia, 2009)⁶. Urbanega prebivalstva je 73 %, medtem ko je ruralnega 27 %, kar pomeni, da približno 102 mio Rusov živi v mestih, 38 mio pa na podeželju (CIA World Factbook, 2009). Največja ter najpomembnejša mesta v državi so: Moskva (10,5 mio prebivalcev), Sankt Peterburg (4,6 mio prebivalcev), Novosibirsk (1,4 mio prebivalcev), Nižnji Novogorod (1,3 mio prebivalcev), Jekaterinburg (1,3 mio prebivalcev) (M-OST: Osnovni geopolitični podatki, 2009). Ker menim, da je pri prvem vstopu na nov trg ključnega pomena, da je le-ta dovolj velik, bi bili za Lisco potencialni kupci predvsem tisti, ki živijo v večjih mestih, kot sta Moskva in Sankt Peterburg.

3.3 ANALIZA EKONOMSKEGA OKOLJA RUSIJE

Izvoz nafte in plina za Rusijo predstavlja približno dve tretjini celotnega izvoza (Izvozno okno: Zunanja trgovina, 2009). Posledice nedavne gospodarske krize so tako na žalost hujše v Rusiji kot v ekonomijah drugih držav. Glavni razlog je, da je ruska ekonomija ogljikovodična ter temelji na naravnih virih in njihovem izvozu.

Po metodologiji Dun & Bradstreet 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. Podjetjem svetujejo omejitve izpostavljenosti na tem trgu in zavarovanje vseh plačil z bančnimi garancijami (RF, D&B International Risk & Payment Review, 2009, str. 81). Podobno oceno podaja tudi slovenska vladna agencije JAPTI (Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije), po kateri je Rusija uvrščena v rizični razred C (A – minimalna, E – maksimalna rizičnost) (Izvozno okno: Statistični indikatorji, 2009). Dodatno bi izpostavila visoko kuruptivnost v Rusiji, katera je po kazalniku CPI (angl. Corruption Perception Index) v letu 2008 znašala 2,1 (Transparency International, 2008).⁷

V srednjeročnem obdobju ni pričakovati večjih sprememb v političnem in ekonomskem okolju, ki bi lahko pomembneje vplivale na spremembo bonitetne ocene Rusije (Ratings Trend: Stable) (RF, D&B International Risk & Payment Review, 2009, str. 81). Relativno nizka ocena je predvsem posledica nepredvidljivosti ruske ekonomske politike, ki si zaradi svoje velikosti in zalog naravnih resursov lahko privošči biti samosvoja. Dejavnike tveganja makro okolja je pri sprejemanju poslovnih odločitev potrebno upoštevati in poslovni model vstopa na trg prilagoditi okolju. To pomeni, da se ustrezno zavarujemo proti kreditnemu in valutnemu tveganju.

⁶ Leta 2009 je bila gostota prebivalstva v Sloveniji 100,44 prebivalca/km² (Euromonitor International: Country factlife: Slovenia, 2009).

⁷ Po metodologiji Transparency International se kazalnik CPI meri z lestvico od 1 do 10 (1 – zelo koruptivno, 10 – nekoruptivno). CPI za Slovenijo v letu 2008 je znašal 6,7 (Transparency International, 2008).

3.3.1 Gospodarska rast, inflacija in vpliv gospodarske krize

S padcem cen nafte in plina ter nastopom globalne recesije se je v stiski znašla tudi ruska ekonomija. Posledično so bile velike mednarodne banke prisiljene bistveno popraviti napovedi o pričakovani gospodarski rasti. Če so se analitiki septembra 2008 še strinjali, da naj bi realna rast BDP v letu 2009 znašala okoli 7 %, naj bi sedaj po pričakovanjih znašala okoli –10 %, predvsem na račun padca cen energentov. Po zadnjih podatkih se je realna rast BDP v prvi polovici leta 2009 zmanjšala za 10,1 % glede na preteklo leto (RF, D&B International Risk & Payment Review, 2009, str. 81).

Cena nafte tipa Ural se je iz povprečne cene 95,1 USD/sodček v letu 2008 znižala na 47,8 USD za sodček (povprečna cena januar–april 2009), to pomeni, da se je kar prepolovila (Russian Economic Report, WB, 2009). Skladno s pričakovanji analitikov je, da se bodo surovine ponovno podražile in da bo rusko gospodarstvo nadaljevalo s pozitivno gospodarsko rastjo – najkasneje v letu 2011. Vzpodbuden je tudi podatek o deležu javnega dolga v BDP-ju, ki znaša le 5,8 %, kar je precej nižje od dolga držav EU (Nemčija npr. 67,2 %, Slovenija 22,8 %) (IMF, World Economic Outlook, 2009). To pomeni, da ima Rusija še veliko možnosti za zadolževanje, vsaj z vidika javnih financ. Poleg tega pa ima vlada tudi precej manevrskega prostora za nadaljnje fiskalnopolitične ukrepe. Za investitorje je vzpodbudna tudi novica, da je vlada začela z oblikovanjem paketa ukrepov, katerih cilj je znižanje inflacije, izvajanje davčne reforme ter razvoj (posodobitev) finančnega sektorja. V nadaljevanju Tabela 3 prikazuje še izbrane makroekonomske kazalce v obdobju 2006 do 2008 ter napovedi za 2009 in 2010.

Tabela 3: Izbrani makroekonomski kazalniki ter projekcije za obdobje od 2006 do 2010

Kazalniki / leto	2006	2007	2008	2009f	2010f
BDP v MRD USD (po PPP)	1.584,0	1.764,0	2.076,0	/	/
Rast BDP (v %)	7,7	8,1	5,6	-10,0	0,0
BDP p.c v USD (po PPP)	11.000,0	12.200,0	14.600,0	/	/
Povprečne cene nafte tipa Ural (USD/sodček)	61,2	69,5	95,1	55,5	63,0
Delež javnega dolga v BDP v %	9,1	7,3	5,8	6,9	7,0
Stopnja inflacije (letno povprečje v %)	9,7	9,0	14,1	12,0	11,0
Rast zasebne potrošnje (v %)	11,1	12,9	13,0	11,1	/

Opomba: podatki označeni s f predstavljajo projekcijo.

Viri: Izvozno okno: Statistični indikatorji, 2009, D&B International Risk & Payment Review, 2009, IMF, World Economic Outlook, 2009, Russian Economic Report, WB, 2009.

Eden izmed glavnih problemov ruskega gospodarstva je visoka inflacija, ki je v letu 2008 znašala 14,1 %, predvsem na račun rasti domačega povpraševanja. Sicer pa je za leto 2009 Centralna banka Rusije napovedala spremembo do sedaj fundamentalne usmeritve, tj. od zagotavljanja stabilnega tečaja v načrtno zniževanje inflacije (Russian Economic Report, WB, 2009). Sprememba je že vidna v veliko večji volatilnosti domače valute. Ne glede na navedeno in upoštevajoč izravnani tekoči račun plačilne bilance ostajajo pričakovanja o višini inflacije v prihodnje na nivojih med 11 % in 13 %. Pričakovano znižanje domače potrošnje naj bi nekoliko prispevalo tudi k nižji inflaciji.

Glavni generator gospodarske rasti je v zadnjih letih bila zlasti rast zasebne potrošnje (nad 10 %), ki je bila posledica rasti realnih dohodkov zaposlenih v dobro stoječih industrijah, kot je npr. proizvodnja nafte in plina, gradbeništvo in proizvodnja strojev ter naprav. Ta se bo zaradi posledic finančne krize v letu 2009 znižala za ca. 15 % na 11,1 % kar je še vedno visoko (Russian Economic Report, WB, 2009). Zmanjšano izvozno povpraševanje, zmanjšan dostop do kreditov, nižje investicije in manjše domače povpraševanje v letih 2009 in 2010 bodo glavni »krivci« za pričakovano ničelno gospodarsko rast ruskega gospodarstva v letu 2010.

3.3.2 Brezposelnost, industrijska proizvodnja in dohodek na prebivalca

Posledica finančne krize in padca gospodarske rasti je tudi povečana brezposelnost. Ta se je iz 6,4 % v letu 2008 povišala na 10,2 % (april 2009), kar je rekord po letu 2000. V letu 2010 pa je predvidena celo 13 % stopnja brezposelnosti (RF, D&B International Risk & Payment Review, 2009, str. 81). Tabela 4 v nadaljevanju prikazuje izbrane kazalce, povezane s trgom dela.

Tabela 4: Brezposelnost, plače in industrijska proizvodnja za obdobje od 2006 do 2010

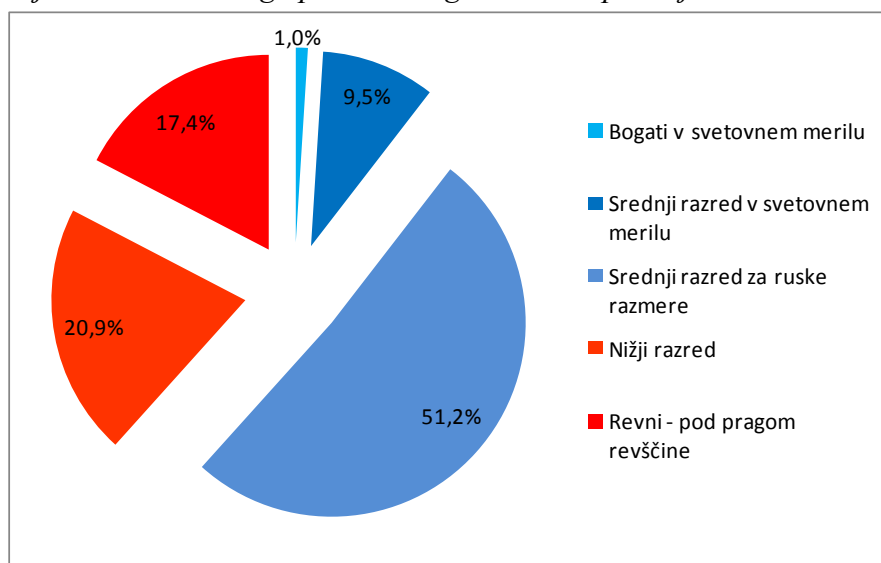
Kazalniki / leto	2006	2007	2008	2009f	2010f
Brezposelnost v %	7,2	6,1	6,4	12,0	13,0
Povprečna mesečna plača v EUR	297,6	362,2	492,5	/	/
Rast industrijske proizvodnje v %	6,3	6,3	2,1	/	/

Opomba: podatki označeni s f predstavljajo projekcijo.

Viri: D&B International Risk & Payment Review, 2009, Russian Economic Report, WB, 2009.

Gospodarski krč je s seboj prinesel znatno povečanje števila revnih in zmanjšanje srednjega družbenega razreda. Konec leta 2009 naj bi bilo tako 17,4 % celotne ruske populacije revne (tj. takšnih z manjšimi prejemki kot 185 USD/mesec), kar je za 4,8 odstotne točke več kot decembra 2008 (Russian Economic Report, WB, 2009). Iz Slike 2 je razvidno, da bo navkljub finančni krizi konec leta 2009 v Rusiji še vedno 1 % zelo bogatih, 9,5 % bogatih, srednji razred pa bo obsegal dobro polovico celotne populacije (51,2 %).

Slika 2: Projekcija razredov ruskega potrošnika glede na razpoložljivi dohodek konec leta 2009



Vir: Russian Economic Report, WB, 2009.

Kupna moč prebivalstva je bila od leta 1999 do začetka leta 2009 v stalnem porastu in v skladu z gospodarskim razcvetom Rusije. Zaradi finančne krize pa je le-ta začel pešati. Povprečna plača v Rusiji meseca maja 2009 je bila tako za kar 23,5 % nižja od povprečne plače v letu 2008 (Russian Economic Report, WB, 2009). Poleg tega pa velja tudi izpostaviti, da je kupna moč koncentrirana predvsem v večjih mestih, predvsem v Moskvi in Sankt Peterburgu, kjer so tudi višje (povprečne) plače. Povprečna plača v letu 2008 je tako npr. v Moskvi tako znašala 662,2 EUR, kar je za 35 % več od državnega povprečja 492,5 EUR (Russian Economic Report, WB, 2009). Relevanten podatek pa je tudi, da v Moskvi živi le 6,1 % celotne ruske populacije, na katero pa odpade kar okoli 20 % vseh dohodkov v Rusiji. Upoštevajoč migracijske elemente se v Moskvi potroši 25 % vsega denarja, namenjenega končni potrošnji v Rusiji (Moscow International Portal: Incomes and expenditures of the population, 2009).

3.3.3 Zunanja trgovina, plačilna bilanca in tuje naložbe v Rusiji

V proučevanem obdobju (2006 do 2009) Rusija vseskozi izkazuje presežek izvoza nad uvozom, kar je v skladu z izvozno usmerjenostjo Rusije, zlasti na področju energentov. Delež le-teh je tako v letu 2008 znašal dve tretjini celotnega izvoza Rusije. Za rusko gospodarstvo slab je tudi podatek, da je rast uvoza veliko višja od rasti izvoza (glej Tabela 5). Upočasnjena rast investicij v zadnjem času pa je posledica tudi zmanjšane dostopnosti do kreditov, vendar ta kljub vsemu ostaja na relativno visokem nivoju.

Tabela 5: Prikaz kazalnikov iz plačilne bilance za obdobje od 2006 do 2010

Kazalniki / leto	2006	2007	2008	2009f	2010f
Saldo tekočega računa v % BDP	9,5	5,9	6,1	0,5	1,0
Delež energentov v izvozu	63,3	61,5	65,9	/	/
Rast uvoza blaga in storitev v %	21,6	30,4	19,8	16,6	/
Rast izvoza blaga in storitev v %	7,3	7,4	7,0	6,5	/
Rast investicij v %	17,5	20,8	16,0	14,0	/

Vir: D&B International Risk & Payment Review, 2009, Izvozno okno: Statistični indikatorji, 2009, Russian Economic Report, WB, 2009.

Daleč najpomembnejši izvozni trg za Rusijo je EU, saj v EU izvozi kar 47,6 % vsega izvoza. Sledi ji Belorusija z 4,9 % in Ukrajina z 4,5 % (Russian Federation, 2009). V nadaljevanju Tabela 6 prikazuje še podatke o blagovni menjavi med Rusijo in Slovenijo v obdobju 2001 do 2008.

Tabela 6: Trgovinska menjava med Slovenijo in Rusijo za obdobje od 2001 do 2008

Kazalniki / leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Izvoz v 000 EUR	315.437	319.671	347.538	420.198	467.462	599.504	691.623	799.914
Uvoz v 000 EUR	303.912	248.949	294.380	299.578	334.215	357.056	489.979	355.890
Saldo v 000 EUR	11.525	70.722	53.158	120.620	133.247	242.448	201.644	444.024

Vir: SURS, 2009.

Gospodarsko sodelovanje Slovenije z Rusijo se je v zadnjih letih zelo okrepilo. Da so odnosi zelo dobri, potrjuje tudi blagovna menjava med državama, ki je lani znašala kar 1,15 MRD evrov. Rusija je bila lani tako šesti najpomembnejši izvozni trg Slovenije (za Nemčijo, Italijo, Avstrijo, Hrvaško in Francijo), kar v številkah predstavlja okoli 4 % celotnega izvoza Slovenije (SURS, 2009). V slovenskem izvozu v Rusijo v letu 2008 so prevladovali predvsem naslednji izdelki, in sicer: (1) zdravila za prodajo na drobno (33,8 %), (2) električni aparati za žično telefonijo in telegrafijo (6,4 %), (3) človeška in živalska kri, antiserumi, cepiva in toksini (5,7 %), (4) premazna sredstva (5 %), (5) elektro-termični aparati za gospodinjstvo (4,7 %) ter (6) peči za ogrevanje prostorov, štedilniki in plinski kuhalniki (3,5 %) (Izvozno okno: Bilateralni ekonomski odnosi, 2009).

Vse neposredne tuje naložbe v zadnjih treh letih so skupaj znašale 48,5 MRD EUR, od tega samo v zadnjem letu (2008) 19,2 MRD EUR. Nič presenetljivega ni tudi, da so se v letošnjem letu zaradi finančne krize zmanjšale. V prvem četrtletju 2009 so se glede na isto obdobje lani znižale za kar 43 %, kar pomeni, da v letošnjem letu lahko pričakujemo le ca. 10 MRD tujih neposrednih investicij v Rusijo (Russian Economic Report, WB, 2009). Največja koncentracija tujih neposrednih naložb je v Moskvi in Sankt Peterburgu, kjer takšnega upada kot drugod po Rusiji ne pričakujejo. Na primer v Moskvi, kjer je bilo v letu 2008 realiziranih za 28 % vseh tujih neposrednih naložb v Rusiji, pričakujejo le 13 % znižanje (FDI Intelligence, FDI in Moscow, 2009).

Slovenska podjetja v Rusiji so prisotna tako preko svojih predstavništev kot tudi s proizvodnimi obrati. Največja slovenska podjetja, ki izvažajo v Rusijo, so tako: (1) Krka, (2) Iskratel, (3) Gorenje, (4) Lek, (5) Trimo, (6) Droga Kolinska, (7) Unior, (8) Iskra Avtoelektrika, (9) Helios idr. Največji uvozniki pa so predvsem: (1) Petrol, (2) Geoplin, (3) Upimol 2000, (4) SŽ Acroni, (5) Talum, (6) Kovintrade idr. (Izvozno okno: Bilateralni ekonomski odnosi, 2009).

3.3.4 Domača valuta in plačilna disciplina

Veliko tveganje za izvoznike na ruski trg predstavlja tudi tečaj rublja. Ta je od avgusta 2008 do avgusta 2009 padel za 25 % (Bank of Russia, Statistics, 2009). Izrazit padec se je začel decembra 2008, ko je tečaj EUR/RUB znašal 35 RUB za 1 EUR, in se zaključil v začetku februarja 2009, ko je dosegel nivo 46 RUB za 1 EUR. Pred finančno krizo je bil tečaj rublja relativno stabilen in se je gibal okrog 35 RUB za 1 EUR. Čeprav nadaljnje devalvacije ni mogoče izključiti, se zdi, da je rubelj s trenutnega stališča že dosegel dno (The Titi Tudorancea Bulletin, 2009). Gibanje tečaja EUR/RUB za obdobje od 2006 do 2009 je prikazan v Prilogi 3, Slika 2.

Dodatno težavo v Rusiji predstavlja tudi velika plačilna nedisciplina. Običajen plačilni rok v Rusiji je deklarirano okoli 60 dni, močno se priporočajo dodatna zavarovanja oz. bančne garancije (RF, D&B International Risk & Payment Review, 2009, str. 81). Dejavnike tveganja makro okolja moramo pri sprejemanju poslovnih odločitev upoštevati in poslovni model vstopa na trg prilagoditi okolju. To pomeni, da se ustrezno zavarujemo proti kreditnemu in valutnemu

tveganju. Za zavarovanje kreditnega tveganja priporočam ABC metodo segmentiranja kupcev⁸, za zavarovanje valutnega tveganja pa je na voljo veliko različnih finančnih in zavarovalnih produktov (npr. termenske prodaje valut, opcije ipd.).

3.4 ANALIZA POLITIČNO-PRAVNEGA OKOLJA RUSIJE

3.4.1 Državna ureditev

Ruska federacija (op.: termin Rusija je po ustavi enakovreden) je nastala 1. januarja leta 1991 po razpadu Sovjetske zveze, samostojna pa je postala 24. avgusta istega leta. Njeno polno ime je Ruska federativna republika. Rusija je po ustavi demokratična, federativna, pravna in večetična država, ki jo sestavlja 89 federalnih enot oziroma ustavnih subjektov. Ima 21 republik, 46 oblasti, 9 okrajev, 4 avtonomne oblasti in okrožja ter dve zvezni mesti: Moskvo, ki je tudi glavno mesto, in Sankt Peterburg. Vrhovno zakonodajno telo je zvezna skupščina, ki je dvodomna. Zgornji svet je s 168 sedeži Svet federacij, spodnji dom pa je s 450 sedeži državna Duma (CIA World Factbook, 2009). Dimitrij Medvedjev je 7. maja 2008 postal novi predsednik države, medtem ko je dosedanji predsednik Vladimir Putin postal predsednik vlade (Izvozno okno: Predstavitev države, 2009).

3.4.2 Članstvo Rusije v mednarodnih organizacijah

Rusija je eno večjih gospodarstev na svetu, ki pa še ni vključeno v WTO⁹ (ima status opazovalke od leta 1993), medtem ko je Rusija dejavna v mnogih mednarodnih organizacijah, kot so npr.: EBRD, G-8, IBRD – WB, ILO, IMF, Interpol, ISO, OSCE, Pariški Klub, UN, Varnostni svet UN, UNCTAD, WCO, WHO, WIPO itd. (CIA World Factbook, 2009). Razlaga kratic se nahaja v Prilogi 1.

3.4.3 Bilateralni sporazumi med Republiko Slovenijo in Rusijo

V okviru sporazumov med Evropsko unijo in Rusijo, ki zadevajo Slovenijo, kot članico EU je za Lisco najpomembnejši naslednji (Register predpisov RS, 2009; Čebular, 2004):

- **Sporazum o trgovini s tekstilnimi izdelki** med EU in Rusijo obsega:
 - Glavni cilj tega bilateralnega sektorskega sporazuma je odstranitev vseh količinskih omejitev v trgovini s tekstilnimi izdelki.
 - Vse količinske omejitve, ki so trenutno v veljavi v trgovini s tekstilnimi izdelki po poreklu iz katerekoli pogodbenice, so se s 1. majem 1998 ukinile.
 - Pogodbenici ne bosta uvajali nobenih novih količinskih omejitev v trgovini s tekstilnimi izdelki.
 - Poreklo izdelkov, ki jih pokriva ta sporazum in se izvažajo v Skupnost, je določeno v skladu s pravili, ki so v veljavi v Skupnosti. Poreklo izdelkov, ki jih pokriva ta sporazum in se izvažajo v Rusijo, je določeno v skladu s pravili o poreklu blaga, ki veljajo v Rusiji.

⁸ Gre za metodo segmentiranja kupcev, upoštevajoč njihovo boniteto. Npr. za kupce z najboljšo boniteto, razvrščene v bonitetni razred A, ne zahtevamo zavarovanj, za kupce B-bonitete zahtevamo delno pokritje z zavarovanji, za kupce z najslabšo C-boniteto pa zahtevamo 100 % avans ali bančno garancijo. Upoštevajoč boniteto določimo tudi maksimalno izpostavljenost do posameznega kupca.

⁹ Rusija naj bi postala WTO članica konec leta 2009, vendar pa ostaja vprašanje o izvoznih carinah zaenkrat še odprto (European Commission: Russia, 2009).

- Uvoz tekstilnih izdelkov iz katerekoli pogodbenice je lahko predmet količinskih omejitev le v skladu s 17. členom Sporazuma o partnerstvu in sodelovanju (ki govori o uvedbi zaščitnih ukrepov v primeru ogrožanja domače industrije).
- Sporazum je bil sprejet junija 1998 in velja toliko časa, kot velja Sporazum o partnerstvu in sodelovanju.

V Prilogi 4 navajam ostale za Lisco pomembne sporazume.

Lisci bi svetovala, da v primeru različnih nevarnosti svoje projekte oz. posle ustrezno zavaruje pri Slovenski izvozni in razvojni banki – SID¹⁰. Poleg tega pa bi se lahko Lisca povezala tudi z GZS, saj le-ta dobro sodeluje z Rusijo ter JAPTI- jem. Velja omeniti tudi delovanje združenja slovensko-ruskega prijateljstva ter delovanje slovenskega veleposlaništva v Rusiji.

3.4.4 Davčni sistem v Rusiji

Davčno zakonodajo v Rusiji sestavljajo federalni, regionalni ter lokalni davki in dajatve. Davčni kodeks tako predvideva kar 28 vrst davkov in dajatev. Za Lisco najpomembnejši davek je davek na dodano vrednost (DDV), ki bi za Liscine izdelke znašal 18 % (Izvozno okno: Dajatve, 2009; GZS: Rusija – Izvoz, 2007). Omenjene davke navajam v Prilogi 5.

3.4.5 Carinski režim v Rusiji

Carinski režim, ki je v veljavi od leta 2000 v Rusiji določa carinske tarife po skupinah blaga. Za blago, ki je razdeljeno v 6 skupin, veljajo naslednje carinske stopnje po skupinah: 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 % in 30 %. Blago se carini po CIF (angl. cost – insurance – freight) vrednosti, pristojbina za carinjenje znaša 0,15 % cene (GZS: Rusija – Izvoz, 2007). Izdelke, ki bi jih Lisca uvažala v Rusijo, imajo naslednje šifrante: 6108.11 (kombineža, žensko spodnje krilo), 6108.21 (spodnje hlačke), 6212.10 (nedrčki), 6212.30 (korzeti). Carinska stopnja za vse te izdelke znaša 20 %, strošek carine skupaj s pristojbino za carinjenje pa znaša 0,15 % vrednosti izvoženega blaga (Market Access Database, 2009).

Pogoj za vstop na ruski trg je izpolnitev zahtev z naslova kakovosti, ustreznosti in porekla izdelkov. Certifikate, ki jih mora Lisca predložiti ob vstopu na ruski trg so: (1) certifikat kakovosti ISO 9001¹¹ - ta certifikat pomeni, da Lisca v svoje poslovanje uvaja principe celovite kakovosti, ki temeljijo na evropskem modelu poslovne odličnosti (Lisca pridobila certifikat kakovosti ISO 9001, STA, 1998); (2) certifikat ustreznosti CoC, (3) certifikat za reklamiranje in prodajo GOST R, (4) sanitarno-epidemiološko potrdilo SAN in (5) certifikat o poreklu blaga (GZS: Rusija – Izvoz, 2007; Market Access Database: Russian Federation, Overview of Import Procedures, 2009). Podrobnejši opis certifikatov ter načela pakiranja in etiketiranja navajam v Prilogi 6.

¹⁰ SID banka ima z ruskimi bankami in zavarovalnicami (Roseximbank, Eximgarant, Ingosstrakh, Vneshtorgbank, Vnesheconombank) sklenjene sporazume o sodelovanju oziroma memorandume o razumevanju. Sporazum o sodelovanju zagotavlja izmenjavo informacij, pomoč pri izterjavi dolgov in izmenjavi bonitet (SID banka, 2009).

¹¹ Izdala angleška družba BVQI – Bureau Veritas Quality International.

Pomanjkljivosti oziroma ovire politično-pravnega okolja, ki slabijo tuje investicije v Rusijo in na katere mora biti Lisca pri vstopu v državo še posebej pozorna, so navedene v nadaljevanju. Med trgovinske ovire spadajo predvsem diskriminacijski davčni predpisi, visoke tarife za izvoznike, dolge procedure za izdajo certifikatov, dolgi postopki za ugotavljanje skladnosti izdelkov in obremenjujoči carinski postopki (European Commission: Global Europe, 2007, str. 6) (Glej Tabela 7). Tako je pri vstopu na ruski trg poleg formalnega pravno-političnega okvirja potrebno upoštevati tudi neformalno okolje, kamor spada organiziran kriminal, (vladna) korupcija in pranje denarja. Med drugim mora biti Lisca pripravljena še na manjšo učinkovitost uradov¹², pretirano vladno regulativo in na finančno ter lastniško netransparentnost. Lisci bi svetovala, da naj ji pri uveljavljanju na ruskem trgu pomagajo domači strokovnjaki, naj gradi na medčloveških odnosih in dobrih poslovnih stikih.

Tabela 7: Pregled ovir pri vstopu (oz. poslovanju) na ruski tekstilni trg

OVIRE	Glavne ovire in njihovi vplivi
Potrdila	<ul style="list-style-type: none"> • kompleksne, netransparentne, dolgotrajne in drage procedure, • prekrivanje procedur, • strožje procedure in kontrola za uvožene izdelke v primerjavi z domačimi izdelki, ➤ visoki in spremenljivi stroški, ➤ izguba časa, ➤ večje ovire za EU izvoznike.
Carinske procedure	<ul style="list-style-type: none"> • zakonodajne luknje povečajo moč diskriminacijskih carin, • regulirane minimalne uvozne cene, • carinske zamude, ➤ povečanje cene EU izdelkov, ➤ dodatni stroški (posredniki, skladiščenje, doplačila).
Označevanje izdelkov	<ul style="list-style-type: none"> • netransparentnost glavnih zahtev pri označevanju izdelkov, • posebne zahteve (Gosstandart logo), ➤ zakonodajna negotovost, ➤ dodatni stroški, ➤ inšpekcija.
Carina in drugi davki	<ul style="list-style-type: none"> • visoki Ad Valored davki, ➤ nižja konkurenčnost EU blaga.

Opomba : • - ponazarja glavne ovire, ➤ - ponazarja vplive

Vir: Ghémar et al., Market Access Analysis to identify and update the existing information on trade barriers in third countries affecting EU exports of textile and clothing, footwear and leather, 2005, str. 349–350.

¹² Se kaže v samovoljnosti uradnikov, dolgotrajnih postopkih, protislovnih informacijah in v neizvajanju že sprejetih reform (zadovoljitev posebnih interesov).

3.5 ANALIZA SOCIOKULTURNEGA OKOLJA RUSIJE

Po verski sestavi prebivalstva je večina pravoslavne vere (58 %), poleg njih pa so v Rusiji še muslimani (5 %), katoliki (2 %), nekaj je tudi Židov. Ostali pa so ateisti (Graduate Prospects: Culture, 2008). Uradni jezik je ruščina, vendar pa v Rusiji obstaja še okoli 140 drugih jezikov in dialektov. Po mnenju revije »Language Monthly« ruski jezik zaseda peto mesto glede razširjenosti, saj naj bi ga govorilo 300 milijonov ljudi, od katerih 160 milijonov priznava ruski jezik kot svoj materni jezik (Kwintessential: The Russian Language, 2009). Pisava je cirilica, ki ima 33 črk (CIA World Factbook, 2009).

Slovenska kultura ima z rusko nacionalno kulturo skupne slovanske korenine. Zato sta si Slovenija in Rusija skupaj prizadevali za ustanovitev Foruma slovanskih kultur, ki prireja projekte na različnih kulturnih področjih. Slovenija je kot prva slovanska država, ki je stopila na čelo EU, v okviru omenjenega foruma promovirala in izpostavljala slovansko dimenzijo nove, razširjene Evrope (Veleposlaništvo RS v Moskvi, 2009).

Lisci tako svetujem, naj pri strategiji nastopa na ruskem trgu upošteva skupno slovansko poreklo obeh narodov. Poleg tega pa je za uspešno poslovanje Lisce v Rusiji ključnega pomena, da njeni predstavniki na ruskem trgu govorijo rusko. Zaradi tega ker ruščina in slovenščina spadata v isto jezikovno družino – slovanska jezika, ima Lisca v tem primeru prednost pred ostalo konkurenco. Poleg ruščine je drugi poslovni jezik angleščina.

3.5.1 Ruska kultura

V Prilogi 7 podrobneje analiziram rusko kulturo, ki zajema tudi podpoglavji ruski stereotipi in ruski poslovni bonton.

3.5.1.1 Podatki Hofstedejeve raziskave za Rusijo

Hofstede je naredil raziskavo med zaposlenimi znotraj koncerna IBM, ki je bila izvedena v 74-ih državah sveta. Njegov glavni namen je bil preučiti različne kulturne dejavnike, njihov vpliv na posameznika znotraj določenega kulturnega območja in tako ponuditi razlago razlik med kulturami oz. nacionalnimi značajji (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 22–25). Tako je Hofstede razvil model za merjenje razlik med nacionalnimi kulturami oz. značajji, ki ga sestavljajo štiri osnovne dimenzije, katerim je kasneje dodal še peto dimenzijo. V nadaljevanju na kratko navajam in opisujem omenjene dimenzije (Pirogov & Tvorogova, 2005, str. 385–389):

- **Razlika v moči** (angl. Power Distance – PDI) označuje, koliko lahko manj vplivni člani institucij in organizacij v državi pričakujejo in tudi sprejemajo, da moč ni enakomerno porazdeljena.
- **Individualizem in kolektivism** (angl. Individualism/Collectivism – IDV): pri individualizmu gre za stopnjo, do katere družba podpira individualne in skupne dosežke ter medosebne odnose, vezi med posamezniki so šibke. Kolektivism je prisoten v družbah, kjer so ljudje od rojstva vključeni v močno povezane skupine.

- **Moškost in ženskost** (angl. Masculinity/Femininity – MAS): moškost je značilna za družbe, kjer so vloge spolov jasno ločene. Moški imajo vodilno vlogo v družbi in državi. Posli imajo prednost pred odnosi, ljudje živijo za delo in pomembno je zmagovati. Po mnenju Makovec Brenčičeve in Hrastlja (2003, str. 56) pa je to stopnja, po kateri »moške« vrednote, kot so dosežki, uspeh, denar, konkurenca, v družbi prevladujejo nad »ženskimi« vrednotami, kot so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, ohranjanje okolja, solidarnost.
- **Izogibanje negotovosti** (angl. Uncertainty Avoidance – UAI) pomeni, koliko se predstavniki določene kulture počutijo ogroženi v negotovih in nepoznanih situacijah.
- **Kratkoročna in dolgoročna usmerjenost** (angl. Long-term/Short-term Orientation – LTO) predstavlja stopnjo, do katere so se ljudje pripravljeno odreči kratkoročnim užitek ali donosom v korist dolgoročnih. To je peta dimenzija, ki jo je dodal pod vplivom kitajskih raziskovalcev.

3.5.1.2 Razlaga ugotovitev raziskav po Hofstedeju

V nadaljevanju bom na kratko predstavila vse štiri dimenzije, ki jih bom aplicirala na Rusijo (Pirogov & Tvorogova, 2005, str. 385–389) (Glej Prilogo 7, Tabela 1 in 2). Hofstedova ocena (indeks) razlike v moči za Rusijo znaša 93, kar pomeni, da je to država z velikimi razlikami v moči, ki se kaže tudi v veliki družbeni, socialni in ekonomski neenakosti. Kaže se s centralizacijo moči na poslovnem področju podjetja, ki je v rokah le nekaterih posameznikov. Nadrejeni se poslužujejo avtorskega vodenja, uživajo določene privilegije, so odgovorni za svoje odločitve in imajo višje plače, podrejeni pa raje sprejemajo navodila. Ruske raziskave Naumova¹³ (40), Latove¹⁴ (40), Strukove in Pushnykha¹⁵ (39) nakazujejo trend zmanjšanja razlik v moči, ki še ni opažen navzven, vendar kažejo na to, da je družba v demokratični Rusiji manj tolerantna do neenakosti.

Vrednost indeksa individualizma/kolektivizma znaša 39 in kaže na prisotnost kolektivizma, ki se odraža v poslovni kulturi. Pri zaposlovanju imajo pogosto prednost sorodniki že zaposlenih, v podjetju se vzpodbude, pohvale, kritika naslavlja na skupino, ne na posameznike. Pred začetkom poslovnega sodelovanja je bistveno, da se vzpostavi osebni odnos in zaupanje. Hofstedova ocena individualizma z vrednostjo 39 je skoraj povsem skladna z vrednostjo Naumova (41) in identična oceni Strukove in Pushnykha (Puškina) (39). Visoka ocena Latove (67) je posledica raziskave moskovskih študentov, ki so bolj individualistični, zaradi boljše seznanjenosti z zahodno kulturo.

Indeks moškosti po Hofstedu znaša 36, kar nam pove, da v Rusiji prevladujejo pretežno ženske vrednote. Pomembne značilnosti ženske kulture so tako predvsem skromnost, solidarnost, enakost ter medsebojna skrb. Višjo oceno Strukove in Puškina, ki je (47), lahko razložimo s tem,

¹³ Naumova študija je bila narejena v letih 1995 in 1996, skladno s Hofstedovo teorijo, na vzorcu študentov, učiteljev in znanstvenikov.

¹⁴ Latova je po Hofstedovi metodologiji leta 2003 anketirala moskovske študente družbenih ved.

¹⁵ Strukova in Pushnykh sta leta 2004 izvedla raziskavo, ki je temeljila na enakem vprašalniku in analitični metodi, kot ju je uporabil Naumov. Anketa je zajela mesto Tomsk in njegovo regijo, 370 anketirancev je bilo zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih.

da so poslovne ženske izpostavljene hudi konkurenci in tako usmerjene v rezultate, stremijo za dosežki ter iščejo priznanje, kar je značilnost moškosti. Za študente in profesorje iz Naumovega vzorca je z oceno (55) bolj značilna moškost, najvišjo vrednost (60) pa ima v primeru Latove. To pa znova zaradi izpostavljenosti vrednotam ZDA in preko individualizma tudi moškosti.

Vrednost indeksa izogibanje negotovosti je na podlagi podatkov Hofsteda zelo visoka 95. V kulturah z velikim izogibanjem negotovosti je potreba po pravilih čustveno pogojena. Ljudje se počutijo udobnejše, ko so situacije standardizirane in regulirane s pravili in tako bolj predvidljive. Za rusko družbo je značilna nizka tolerantnost in zato ji naklonjenost k zakonom, pravilom ter predpisom omogoča znižanje stopnje negotovosti. Vrednost tega kazalca za vzorec Naumova znaša (68), za Latovo pa (54). Najnižja vrednost kazalca izogibanje negotovosti pa je v primeru Strukove in Puškina, in sicer znaša (40). Rusija in Slovenija nista bili zajeti v raziskavo o kratkoročni in dolgoročni usmerjenosti.

3.5.2 Ruski porabnik in struktura potrošnje

Ruski porabniki so v letu 2006 porabili svoj denar predvsem v naslednjih kategorijah, in sicer: »ne prehrabni izdelki« 32 %, hrana 23 %, storitve 23 %, prihranki 15 % in davki 7 %. Za obleke, ki spadajo v kategorijo »ne prehrabnih izdelkov«, ruski porabniki porabijo okoli 25 % svojega dohodka (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 17).

Po mnenju ruskih predstavnikov obeh spolov so značilne lastnosti ženskega ideala lepota, zvestoba, nežnost, zapeljevanje in vdanost. Medtem ko so varnost, zanesljivost, odločnost ter težnja k denarju karakteristike moškega ideala. Med Rusinjami velja prepričanje, da so moški tisti, ki jim omogočijo življenje na veliki nogi. Rusinje priznavajo, da je glavna komponenta, ki oblikuje njihov osebni imidž, komponenta zapeljevanja (soblazn), da pritegnejo pozornost s svojo lepoto, urejenostjo ter modnim stilom. Rade ugajajo ne samo svojemu partnerju, ampak vsem moškim. Prisegajo na modna, ženstvena, erotična ter draga oblačila svetovno priznanih blagovnih znamk. Med ruskimi porabnicami so zlasti priljubljene italijanske luksuzne blagovne znamke, kot so Gucci, Prada, Golce&Gabbana. Rusinje rade sledijo modi in modnim trendom, in sicer z branjem modnih revij, ki so izdane v Rusiji, kot so Elle, Vogue in Cosmopolitan (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 17).

3.5.2.1 Značilnosti ruskega porabnika na trgu spodnjega perila

V nadaljevanju so navedeni izsledki raziskave (Döpfer & Maltzeva-Gleich¹⁶, 2006, str. 21) o ruskih porabnicah. Ruske porabnice so imele probleme pri identificiranju in izgovarjavi imen blagovnih znamk, napisanih v latinici. To je tudi eden izmed razlogov, zakaj se ruske porabnice v primerjavi z zahodnimi porabnicami manj zavedajo blagovnih znamk. V primeru uvoženih luksuznih blagovnih znamk se ruske porabnice orientirajo bolj glede na posebno trgovino, kjer kupujejo spodnje perilo, kot pa na blagovno znamko perila. Na to nakazuje tudi odgovor na

¹⁶ Raziskava, ki so jo izvedli ITMM strokovnjaki, temelji na intervjuju 100 naključno izbranih žensk iz Moskve in Sankt Peterburga. Ženske, zajete v raziskavo, so pripadale gornjemu-višjemu do visokemu družbenemu sloju. V intervju niso bile zajete »enostavne, preproste« ženske.

vprašanje, katere so njihove priljubljene znamke spodnjega perila, ki jih kupujejo. Veliko anketiranih je odgovorilo »eta Dikaja Orchidea« (Wild Orchid) ali »Astel Adony« (Estelle Adony), ki pravzaprav nista blagovni znamki perila, temveč sta dve izmed vodilnih trgovskih verig spodnjega perila v Rusiji. Nakupi spodnjega perila za posebne priložnosti so bolj značilni za skupino neporočenih deklet kot pa za skupino poročenih žensk. V nakupe za posebne priložnosti spadajo predvsem prefinjeni, zapeljivi kompleti s t.i. »push-up« nedrčkom in tangicami ter bodiji. Ruske porabnice so slabo seznanjene s segmentom mladostnega (angl. »young«) in športnega perila. Slednji je v zahodni Evropi zelo priljubljen predvsem zaradi svoje praktičnosti in funkcionalnosti. Ruske ženske so v poznih tridesetih poročene in v želji po privlačnem telesu začnejo prekrivati svoje pomanjkljivosti. Takrat se prepoznavnost blagovne znamke, naklonjenost funkciji, spreminjajo in tako so te porabnice bolj naklonjene perilu, ki je udobno, funkcionalno in se prilega njihovemu telesu (angl. fit-to-size). Te porabnice rade kupujejo nemški blagovni znamki, kot sta Triumph in Felina. Raziskava je tudi pokazala, da imajo Rusinje raje perilo iz naravnih materialov. Veliko povpraševanje pa je tudi po perilu, ki je oglaševano kot protialergijsko perilo.

3.7 ANALIZA TEHNOLOŠKO-INFORMACIJSKEGA OKOLJA RUSIJE

Tehnološko okolje Rusije se razlikuje glede na posamezne dele države, med katerimi so tudi zelo velike razlike. Evropski del države je relativno bolj razvit, medtem ko je neevropski del bolj zastarel. Transportna infrastruktura, ki je dobro razvita, povezuje vsa območja države med seboj, le v neevropskem delu države je nekoliko zaostala (Colnar Leskovšek, 2004, I in II. del). Rusija, ki je naredila velik napredek pri gradnji telekomunikacijske strukture, ima v glavnih mestih moderno infrastrukturo, kar omogoča hitrejši dostop do interneta ter elektronske pošte. Na podeželju pa so telefonske storitve zastarele in neprimerne. Kljub temu da uporaba medijskega spleta – interneta v Rusiji ni prav visoka, pa se delež gospodinjstev, ki imajo internet, rekordno povečuje¹⁷. Internetna domena je »ru« Najcenejša oblika komuniciranja v Rusiji je elektronska pošta (Izvozno okno: Komunikacije, 2008).

Lisca bi lahko za navezovanje stikov s svojimi strankami uporabila internet, in sicer preko internetne strani podjetja v ruskem jeziku (www.lisca.ru). Lisca se zaveda, da k enostavnejši proizvodnji in znižanju cen pripomorejo inovacije, nadgradnja in posodobitev proizvodnje. Zato obstoječi asortiman izdelkov prilagaja, izboljšuje in tako ponuja, kar si porabnice želijo.

¹⁷ Po podatkih ROMIR Monitoring internet uporablja 25 mio prebivalcev oz. 17 % ruskih državljanov, izstopa pa Centralna regija s 26 % vseh uporabnikov.

4 ANALIZA PANOGE IN KONKURENCE

4.1 POTERJEV MODEL KONKURENCE IN OCENA PRILIVLAČNOSTI PANOGE

4.1.1 Opis panoge

Trg spodnjega perila ima višje profitne marže, kot ostale vrste oblačil. Najbolj prodajan izdelek finega damskega perila je nadržek. Njegova prodaja naj bi predstavlja kar 56 % globalne prodaje perila. Industrija spodnjega perila se trenutno nahaja v nemirni situaciji tudi zaradi vpliva krize (Lingerie market in a state of flux, 2008). Obstoj je ogrožen še zaradi nastajanja novih blagovnih znamk, agresivne konkurence, t. i. pametnega potrošnika, redefinicije veleblagovnic, svetovno priznanih oblikovalcev, ki kreirajo za široko potrošnjo, naraščanja števila potrošnikov luksuznih blagovnih znamk in rasti t.i. outlet trgovin (How to win the battle of the apparel brands, 2007).

V nadaljevanju navajam še nekaj poglobitnih tendenc na ruskem trgu spodnjega perila, in sicer (Russian market of lingerie, general analyses and tendencies, 2008):

- Konkurenca med globalnimi in manjšimi lokalnimi blagovnimi znamkami;
- Trgi v razvoju prevzemajo zahodno kulturo oblačenja spodnjega perila;
- Cena se razlikuje glede na različne funkcionalne strategije glavnih tržnih akterjev in maloprodajnega pristopa;
- Kupec bolj previdno izbira perilo (podobno kot na področju kozmetike);
- Spremembe navad na trgu spodnjega perila v razvijajočih se državah, manjši pomen ima perilo kot zagotavljanje osnovne potrebe in večji pomen perilo kot modni atribut;
- Težnja po znižanju stroškov je skupna vsem proizvajalcem na trgu spodnjega perila;
- Povečanje funkcionalnosti perila s pomočjo uporabe novih materialov.

Preference ruskih porabnic glede različnih tekstilnih proizvodov (glej Prilogo 11, Slika 5) so naslednje: 47 % od 100 žensk najraje kupi »ekskluziven« komplet spodnjega perila, ki je sestavljen iz nadržka in spodnjih hlačk. 23 % jih kupuje dnevno spodnje perilo in 12 % jih kupuje kopalke, zlasti bikini kopalke. 15 % porabnic kupuje oblačila za dom in samo 3 % žensk kaže preference za nakup spalne srajce, pižame (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 21). Ruskim porabnicam so pri nakupu uvoženega, zahodnega perila pomembni naslednji nakupni kriteriji (navedeni so po pomembnosti) (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 21):

- moden dizajn – barva, kakovost, dekoracija (koristi),
- funkcionalnost, prilagajanje telesu – »fit-to-size«, kakovost (koristi),
- blagovna znamka – ime znamke ali ime trgovine (raven zvestobe),
- cena (koristi),
- priložnost.

Povpraševanje po luksuznih blagovnih znamkah se je zaradi krize res nekoliko zmanjšalo, vendar ostaja zadovoljivo, zlasti zaradi zadostnega števila premožnejšega prebivalstva v Rusiji. V zadnjem času je prepoznati veliko naklonjenost perilu, narejenemu iz naravnih in protialergijskih materialov. S trendom mladostnega (angl. »young«) in športnega perila so Rusinje slabo seznanjene, vendar pa naj bi se povpraševanje po teh dveh segmentih perila v

prihodnosti povečalo. Ruske porabnice kupujejo perilo, ki ima estetsko funkcijo (polepša telo), erotično funkcijo (privlačnejše pri nasprotnem spolu), korekcijsko funkcijo (vizualna sprememba telesa) in čustveno funkcijo (samozavestnejše, lastno zadovoljstvo pri nakupu). Lisca je »v trendu«, saj upošteva in s svojo ponudbo perila (fatalno, modno, športno, bombažno, korekcijsko in perilo za doječe mamice ter operiranke) sledi vsem zgoraj naštetim trendom.

4.1.2 Privlačnost panoge

Michael E. Porter (1985, str. 4–10) je oblikoval model, po katerem je stopnja konkurence v panogi odvisna od petih konkurenčnih silnic, ki določajo dolgoročno privlačnost trga ali tržnega segmenta. V primeru, da si želijo podjetja zagotoviti stabilen in dobičkonosen položaj na trgu, morajo tako preučiti naslednje silnice (Porter, 1985, str. 4–10; Jaklič, 1999, str. 321–329), in sicer:

- Tekmovalnost med obstoječimi podjetji
Privlačnost panoge je manjša, če so v njej prisotna številna in močna podjetja oziroma konkurenti. Za večino panog je značilna medsebojna odvisnost podjetij, kar pomeni, da odločitve enega podjetja povzročijo reakcije pri drugih podjetjih.
- Nevarnost vstopa novih konkurentov
Vstop novih podjetij v panogo s svojimi kapacitetami, izdelki in sredstvi povzroči pri konkurentih cenovne ali necenovne odzive ter zmanjša dobičkonosnost podjetij v panogi. Privlačnost panoge je pogojena z višino vstopnih ovir, visoke vstopne ovire pa pomenijo, da je nevarnost vstopa novih konkurentov nizka.
- Nevarnost nadomestkov
Panoga je neprivlačna, če obstajajo ali je velika možnost razvoja nadomestkov oziroma substitutov, ki zadovoljujejo enako potrebo. Vpliv substitutov na panogo je tem večji, večja kot je nadomestljivost substitutov za izdelek podjetja.
- Pogajalska moč kupcev
Panoga je neprivlačna v primeru, da imajo kupci veliko pogajalsko moč (vpliv na cene, kakovost, dodatne storitve), so informirani o povpraševanju, tržnih cenah in dobaviteljevih stroških, če so proizvodi nediferencirani (homogeni, standardizirani), stroški zamenjave dobaviteljev pa so nizki.
- Pogajalska moč dobaviteljev
Panoga je neprivlačna, ko so dobavitelji tako močni, da lahko brez večjih posledic zase spreminjajo ceno ali kakovost svojih proizvodov, stroški njihove zamenjave pa so visoki.

4.1.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

a) Število konkurentov

V panogi spodnjega perila v Rusiji je prisotnih kar nekaj domačih in tujih podjetij, konkurentov. Direktna konkurenta Lisce glede obsega asortimenta perila so tako Euro – Triumph GmbH in Milavitsa. Med direktne konkurente glede pozicioniranja spadajo tudi Felina GmbH, DIM, Amb, Sia »New ROSME«. Potem so tu prisotni še konkurenti, ki ponujajo luksuzne blagovne znake iz cenovno najvišjega razreda (Nina Ricci, Cacharel, Cotton Club in druge) v trgovinskih verigah, kot je npr. Wild Orchid. Konkurenčna podjetja so tudi proizvajalci perila iz Rusije, Belorusije, Latvije in Poljske, ki v večini ponujajo perilo srednjega do nižjega cenovnega razreda.

Konkurenco zastrujejo tudi trgovske blagovne znamke perila (Auchan, Spar, Group, Metro, Marktkauf) (glej poglavje Analiza konkurence na str. 26).

b) Stopnja rasti panoge

Do nedavnega hitro rastoča panoga spodnjega perila se je sedaj tudi zaradi vpliva finančne krize in s tem zmanjšanja izdatkov za perilo počasi umirila. Trenutno je na ruskem trgu velika ponudba spodnjega perila, kar je povzročilo trši boj za tržni delež med konkurenti.

c) Delež stalnih stroškov

Tekstilna industrija spada v delovno intenzivno panogo, kjer velik delež stroškov predstavljajo stroški iz naslova delovne sile. Lisca je s selitvijo proizvodnje v Srbijo, Turčijo in na Kitajsko zmanjšala stroške dela in tako pozitivno vplivala na delež stalnih stroškov.

d) Omejitve zmogljivosti

Lisca se zaveda pomembnosti širjenja na druge trge, saj je ekonomija obsega le na domačem trgu težko dosegljiva. Delovanje na mednarodnih trgih ji omogoča doseganje ekonomije obsega in posledično vpliva na konkurenčnost, nižje proizvodne stroške in večji dobiček.

e) Raznolikost konkurentov

Raznolikost konkurentov se odraža v tem, da določena podjetja ponujajo samo žensko ali moško perilo ali pa le določeno perilo, kot je športno, korekcijsko, naravno itd. Lisca, tako kot tudi Triumph in Milavitsa, je edini ponudniki spodnjega perila, ki hkrati ponujajo fatalno, modno, športno, bombažno, korekcijsko in perilo za doječe mamice. Felina in DIM ponuja le modno, bombažno in korekcijsko perilo. Medtem ko Princesse Tam Tam ponuja le modno in bombažno. New ROSME poleg modnega in bombažnega perila ponuja še fatalno perilo in perilo za doječe mamice (glej Prilogo 8, Tabela 3). Vidimo, da vsa podjetja ponujajo modno in bombažno perilo oziroma perilo za vsak dan, torej je tu konkurenca največja. Veliko konkurentov ponuja korekcijsko perilo, manjša konkurenca pa je prisotna na področju fatalnega in športnega perila ter perila za doječe mamice.

f) Značilnosti proizvoda

Tekstilna industrija ima različne segmente, in sicer en segment predstavlja množično proizvodnjo standardiranih proizvodov, »navadno«
belo spodnje perilo. Drug segment pa zajema proizvode z visoko dodano vrednostjo, kjer je velik pomen na raziskavah, razvoju in oblikovanju izdelka. Za Lisca perilo je značilno, da je dokaj diferencirano (različni modeli, materiali za različne priložnosti). Podjetja si med seboj konkurirajo z različno ponudbo perila (fatalno, modno, športno, bombažno, korekcijsko in perilo za doječe mamice), s ceno, z različnimi tržno-komunikacijskimi prijemi ter tudi z različno prisotnostjo na različnih tržnih poteh.

4.1.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov (potencialna konkurenca)

a) Ekonomija obsega

Obstajajo ovire pri ekonomiji obsega, kar pomeni, da se mora podjetje odločiti med vstopom z velikim ali majhnim obsegom. Lisca bo v primeru nastopa z velikim obsegom imela visoke stroške (predvsem trženja in distribucije), zato mora na ruskem trgu doseči prodajo, ki ji bo zagotovila pokrivanje teh stroškov. Izkoriščanje prednosti je iz vidika zniževanja proizvodnih stroškov na enoto proizvoda težko dosegljivo, saj ima Lisca velik, med seboj si različni asortima izdelkov. Vendar pa ji proizvodni obrati v državah s cenejšo delovno silo omogočajo doseganje

konkurenčnosti. To se odrazi v nižjih proizvodnih stroških in tako višjo razliko med proizvodnimi stroški ter končno ceno, rezultat pa je večji dobiček.

b) Diferenciacija proizvodov

Ker so blagovne znamke obstoječih podjetij na ruskem trgu že poznane in uživajo lojalnost ruskih porabnic, bo mogla Lisca vložiti sredstva v razlikovanje svoje blagovne znamke. Tu lahko poudari kakovost izdelkov glede izdelave in materialov (pomembno pri ruskih porabnicah), dosegljivo v različnih barvnih variantah, krojih, modelih. Razlikovanje lahko doseže z inovativnimi izdelki ali z izboljšanimi fizičnimi lastnostmi obstoječih izdelkov, embalažo, dosegljivostjo perila na različnih tržnih poteh ter s posebnimi tržno-komunikacijskimi prijemi. In nenazadnje tudi s storitvijo npr. svetovanje kupcem, lično zavijanje kupljenega perila.

c) Zahteve po kapitalu

V okviru spodnjega perila so potrebne investicije v razvoj novih, inovativnih izdelkov ter investicije v oglaševanje in razvoj blagovne znamke. Lisca bo kapital potrebovala tudi za vstop na ruski trg, višina le-tega pa je odvisna od oblike in načina njenega vstopa.

d) Stroški zamenjave

V tekstilni industriji je ponudba materialov zelo velika in pestra, poleg tega pa za večino materialov obstajajo nadomestki. Tudi dobaviteljev je veliko, zato so stroški zamenjave dobaviteljev relativno nizki in so tako manjpomemben konkurenčni dejavnik.

e) Dostop do prodajnih poti

Nekatere prodajne poti pokrivajo obstoječa podjetja na ruskem trgu, vendar lahko Lisca kljub temu dostopi po njej ustreznih prodajnih poti. Svoje izdelke lahko ponuja na več prodajnih poteh, saj bo tako dosegla večjo pokritost trga, in sicer v specializiranih trgovskih verigah z več blagovnimi znamkami, v specializirani trgovini z oblačili, trgovinskih centrih, preko franšize in spletne prodaje (glej poglavje Tržne poti na str. 38).

f) Zakonodaja

Podjetja morajo izpolnjevati določene zahteve glede zakonodaje in tako predložiti ustrezno dokumentacijo, ki jamči za njihove izdelke. Lisca svojo kakovost in ustreznost perila v skladu z ruskimi predpisi dokazuje s certifikatom kakovosti ISO 9001, certifikatom ustreznosti (CoC certifikat), s certifikatom za reklamiranje in prodajo GOST R, s sanitarno-epidemiološkim potrdilom Sanepidnadzor (SAN) in s certifikatom o poreklu blaga. Podrobnejši opis certifikatov navajam v Prilogi 6.

4.1.2.3 Pogajalska moč kupcev

Končni porabniki spodnjega perila nimajo velike pogajalske moči, vendar pa zaradi velike ponudbe raznolikih izdelkov postajajo vedno bolj izbirčni glede izbire blagovnih znamk ter glede kakovosti materialov in izdelave. Kljub temu, da so ruske porabnice zveste nekaterim znamkam, pa pri odločitvi o zamenjavi blagovne znamke nimajo velikih pomislekov. Poleg tega nimajo informacij o stroških razvoja in proizvodnje perila ter se odločajo zgolj na podlagi prodajne cene. Stroški zamenjave dobaviteljev so relativno nizki.

4.1.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Glavni dobavitelji proizvajalcev perila so tisti, ki proizvajajo blago, pletivo, čipke, elastike, sukanec, razne modne dodatke, gumbe in zaponke. Pogajalska moč dobaviteljev je majhna, saj

jih je veliko in so prisotni po celem svetu. Sicer pa je njihova moč odvisna od njihove ponudbe (različna kakovost, cena izdelkov), obsega nakupa (količinski popusti, ugodni plačilni pogoji) in velikosti proizvajalcev perila (cenovna diskriminacija v primeru manjših podjetij). Lisca ni popolnoma odvisna od različnih dobaviteljev, saj ima v okviru Lisce podjetje (Inplet d.o.o), ki se ukvarja z izdelavo tekstilnih materialov in tako ji zagotavlja konkurenčno prednost.

4.1.2.5 Nevarnost nadomestkov (substitutov)

Po mojem mnenju v panogi perila ne obstajajo substituti oziroma je možnost za razvoj le-teh majhna, saj zaenkrat na trgu ne obstaja izdelek, ki bi zadovoljeval enako potrebo kot spodnje perilo in tako nadomestil nošenje spodnjega perila.

4.2 ANALIZA KONKURENCE (C ANALIZA)

Konkurenca vključuje vse dejanske in potencialne konkurenčne ponudbe ali nadomestne izdelke, ki jih lahko upošteva kupec. Iz vidika Lisce bom upoštevala dve ravni konkurence, in sicer (Kotler, 2004, str. 14–15):

- *konkurenca med blagovnimi znamkami* – konkurenti so vsa druga podjetja, ki ponujajo podobne izdelke in storitve istim kupcem po podobnih cenah,
- *konkurenca na ravni panoge* – konkurenti so vsa podjetja, ki proizvajajo enak izdelek ali razred izdelkov.

Konkurenca med blagovnimi znamkami zajema podjetja, ki Lisci neposredno konkurirajo. Lahko bi rekli, da so ti konkurenti Lisci že dobro poznani, saj so to globalna podjetja in so tako v večini prisotna tudi na drugih trgih, kjer je Lisca dejavna. Perilo teh podjetij spada v srednji do visoki cenovni razred. Ocenjujem tudi stanje in moč po blagovnih znamkah po posameznih tržnih poteh. Konkurenčno perilo je prikazano v Prilogi 8, Tabela 3. Promet in dobiček Lisce in njenih konkurenčnih podjetij je prikazan v Prilogi 8, Slika 3.

Euro – Triumph GmbH je nemško podjetje, ustanovljeno leta 1958, ki se v največji meri ukvarja s proizvodnjo spodnjega perila in kopalne mode. Podjetje ima 95 zaposlenih, v letu 2007 je podjetje ustvarilo 14,33 mio EUR prometa in 1,09 mio dobička (D&B Bonitetna hiša I, 2009). Blagovne znamke podjetja so Triumph, Sloggi, BeeDees, HOM, Triaction (Poslovni imenik Kompass, 2009). Blagovna znamka Triumph je ena izmed najbolj priljubljenih na ruskem trgu, prednosti le-te so v tehničnem znanju (razvit prvi povsem brezšivni nedrček), dobrem razmerju med ceno in kakovostjo ter v prileganju in udobnosti perila (Spletna stran podjetja Triumph, 2009). Triumph ima 15 trgovin v Moskvi in 8 trgovin v drugih ruskih mestih, v Moskvi pa ima predstavništvo. Triumph je v sodelovanju z neodvisnimi trgovci na drobno razvil tako imenovane skupne trgovine, ki imajo na svoji trgovini logotip Triumph, prodajajo pa lahko le Triumphove izdelke (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 33–64).

Milavitsa je belorusko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1991 in velja za največjega proizvajalca perila v Vzhodni Evropi. Leta 2006 je postala del holdinga Silvano Fashion Group Holding (SFG). Podjetje, katerega glavni trg je Rusija (60 % v letu 2006), prodaja še v 20 drugih

državah (Spletna stran podjetja Milavitsa, 2009). V letu 2008 je podjetje imelo 2500 zaposlenih, ostali finančni podatki niso javno dostopni (D&B Bonitetna hiša I, 2009). MILAVITSA, ki je med ruskimi porabnicami dobro poznana, ima predstavništvo v Moskvi ter 71 skupnih trgovin s svojim imenom po vsej Rusiji. Med drugim pa svoje izdelke prodaja tudi v trgovinah z več blagovnimi znamkami (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 90–92).

SIA »NEW ROSME« je latvijsko podjetje, katerega začetki segajo v leto 1952. Švedsko podjetje SWEGMARK INVEST je leta 1993 odkupilo ROSME in nastalo je podjetje NEW ROSME, ki je vodilno na trgu baltskih držav in zaposluje 451 delavcev (Spletna stran podjetja Sia »NEW ROSME«, 2009). V letu 2008 je podjetje ustvarilo 11,3 mio EUR prometa in 0,5 mio EUR dobička (D&B Bonitetna hiša I, 2009). Podjetje je leta 1997 v Parizu prejelo nagrado »International Trophy of Quality« za svoje perilo pod blagovno znamko "ROSME Underwear" (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 96–98).

DIM je francosko podjetje, ustanovljeno leta 1958, ki ponuja spodnje perilo, kopalke, pižame, nogavice (Spletna stran podjetja DIM). Podjetje ima 2011 zaposlenih, v letu 2008 je ustvarilo 395 mio EUR prometa in 21,3 mio EUR dobička (D&B Bonitetna hiša I, 2009). Ima 17 trgovin v Moskvi in 4 v Sankt Peterburgu, katere je ustanovilo podjetje OOO Evrogroup, Moscow, ki je ekskluzivni distributer za DIM (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 42–59).

Felina GmbH je leta 1885 ustanovljeno nemško podjetje, ki ponuja spodnje perilo in kopalke (Spletna stran podjetja Felina, 2009). Podjetje ima 180 zaposlenih, v letu 2007 je podjetje ustvarilo 44,23 mio EUR prometa in 0,52 mio EUR dobička (D&B Bonitetna hiša I, 2009). Felina je bila prva med tujimi podjetji, ki je odprla svoje predstavništvo v Rusiji, kar ji je prineslo konkurenčno prednost z vidika poznavanja ruskega trga in vzpostavitve dolgoročnih odnosov s svojimi distributerji (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 33–64).

Amb je francosko podjetje, ustanovljeno leta 1985, katerega ponudba pod blagovno znamko Princesse Tam Tam obsega spodnje perilo, kopalke in oblačila za dom (Spletna stran Princesse Tam Tam). Podjetje ima 277 zaposlenih, v letu 2008 je podjetje ustvarilo 46,76 mio EUR prometa in 4,47 mio EUR dobička (D&B Bonitetna hiša I, 2009).

V primeru *konkurence na ravni panoge* so konkurenti Lisce vsa podjetja na ruskem trgu, ki proizvajajo oziroma ponujajo perilo. Sem spadajo podjetja, ki ponujajo »premium-luksuzne« blagovne znamke. Glavne porabnice tega perila, ki je pozicionirano v najvišji cenovni razred, so dekleta in žene »nouveaux-riches«. Liscini konkurenti so tudi proizvajalci perila iz Rusije (Palmetta, Tribuna, Kolett, Cheryomushki, Kristy), Belorusije, Latvije in Poljske, ki so se v večini pozicionirali kot proizvajalci osnovnega perila iz cenovno srednjega do nižjega razreda, njihovi ciljni kupci pa so kupci spodnjega srednjega razreda. Konkurenti Lisce so tudi podjetja Auchan, Spar, Group, Metro, Marktkauf, ki ponujajo svoje trgovske blagovne znamke perila (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 28–64), ter ponudniki cenene perila iz Daljnega vzhoda.

Zaradi problemov ruskih porabnic pri prepoznavanju blagovnih znamk in tako navajanju Wild Orchid-a in Estelle Adony-a, kot priljubljeni blagovni znamki, le-ti analiziram v nadaljevanju.

Wild Orchid Holding je podjetje, ki ga je leta 1992 ustanovil Alexander Fedorov in velja za pionirja na tem področju, saj je bil to prvi butik za spodnje perilo, ki je ponujal modne, kakovostne blagovne znamke. Wild Orchid je danes vodilno podjetje na ruskem trgu perila, ki ponuja »premium-luksuzne« blagovne znamke¹⁸. Ima 30 trgovin v Moskvi, 7 v Sankt Peterburgu, 8 pa v drugih mestih. Glavni kupci tega perila so dekleta in žene "nouveaux-riches". Trgovine so samostojno locirane na glavnih nakupovalnih ulicah, velike pa so med 60–80 m².

Estelle Adoni je druga najpomembnejša trgovska veriga spodnjega perila v Rusiji, ponuja pa blagovne znamke francoskih in nemških¹⁹ proizvajalcev spodnjega perila. Estelle Adoni, ki ima 31 prodajaln v Moskvi, 9 v Sankt Peterburgu in 22 prodajaln v drugih ruskih mestih, s svojo ponudbo "neluksuznih" blagovnih znamk spodnjega perila cilja zlasti na kupce z visoko kupno močjo. Trgovine so velike med 50–80 m² (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 34–42).

5 SWOT ANALIZA IN KONKURENČNA PREDNOST

5.1 SWOT ANALIZA

SWOT analiza je za podjetje zelo pomembna, saj tako ugotovi, katere priložnosti lahko izkoristi in katerim nevarnostim iz okolja se mora izogniti. Poleg tega pa podjetje na podlagi te analize oblikuje trženjsko strategijo, v kateri poudari svoje prednosti in minimizira slabosti. Izjemno pomembno je spoznanje, da lahko nevarnost postane priložnost, če jo pravočasno zaznamo in ustrezno ukrepamo (Potočnik, 2005, str. 57). V Prilogi 9, Tabela 4 prikazujem prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki jih ima podjetje Lisca pri nastopu na ruskem trgu.

5.2 KONKURENČNA PREDNOST

Konkurenčna prednost je edinstvena sposobnost podjetja, po kateri obstaja povpraševanje na trgu in jo drugi konkurenti v določenem trenutku ne dosegajo. Konkurenčno prednost podjetju zagotavljajo kakovostni izdelki, nova tehnologija, prodajne poti, dodatne storitve (Chee & Harris, 1998, str. 235). Iz Slike 4 v Prilogi 9 je razvidno, da na konkurenčno prednost podjetja vplivajo razločevalne kompetence podjetja, ki izhajajo iz prednosti in slabosti podjetja. Na konkurenčno prednost podjetja pa vplivajo tudi kritični dejavniki v panogi, ki izhajajo iz priložnosti in nevarnosti v okolju. V nadaljevanju sem izpostavila glavne (konkurenčne) prednosti Lisce.

Proizvodni obrati v Srbiji, Turčiji in na Kitajskem Lisca omogočajo nizke proizvodne stroške in konkurenčen stroškovni položaj. Ta strategija vodenja nizkih stroškov pa ji v primerjavi s podjetji, ki imajo višje proizvodne stroške, prinaša konkurenčno prednost. Lisca na podlagi

¹⁸ Kot so: **Cacharel**, Giorgio Armani, **Cotton Club**, Dior, Dolce & Gabbana, Emporio Armani, La Perla, **Nina Ricci**, Roberto Cavalli, Versace, itd.

¹⁹ Triumph, Felina.

diferenciacije perila dosega višje vrednosti. To ji omogoča različen asortiment perila glede na priložnosti (fatalno, modno, športno, bombažno, korekcijsko in perilo za doječe mamice), perilo je na voljo v različnih barvnih variantah, krojih, modelih. Le dva konkurenta (Triumph, Milavitsa) na ruskem trgu poleg Lisce ponujata perilo v takem obsegu.

Pri ruskih porabnicah je kakovost zelo pomembna. Kakovostno perilo, narejeno iz vrhunskih materialov, je lahko dodaten razlog za konkurenčno prednost Lisce, zlasti v primeru luksuznega perila SELECTION. Vendar pa mora podjetje svojo kakovost nadgrajevati in tako ponuditi inovativne izdelke, kot je na primer t.i. »pameten spominski nedrček«. Lisca svojo kakovost dokazuje tudi z mednarodnim certifikatom kakovosti ISO 9001. Lisca bo na ruskem trgu uspešna, če bo svoje perilo ustrezno predstavila z oglaševanjem ter drugimi oblikami tržnega komuniciranja, prepoznavno blagovno znamko in izbiro pravih tržnih poti.

Lisci predlagam vstop na ruski trg le z delom svojega proizvodnega programa, in sicer s perilom pod blagovnama znamkama Lisca in Cheek by Lisca. Kasneje ko bo Lisca deležna prepoznavnosti in lojalnosti, pa lahko vstopi s celotnim proizvodnim programom.

6 STRATEGIJE VSTOPA

Pri vstopu na nov trg ima podjetje na voljo 3 skupine oblik vstopa, in sicer: (1) izvozne, (2) pogodbene in (3) investicijske oblike. Med seboj se razlikujejo glede na stopnjo tveganja, nadzora in fleksibilnosti, torej gre pri odločitvi o vstopu za iskanje sprejemljivega razmerja med temi elementi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138). Podrobnejši opis posameznih izvoznih oblik je podan v Prilogi 10, Tabela 5.

6.1 DEJAVNIKI IZBIRE VSTOPNE STRATEGIJE

Lisca mora pri izbiri vstopne strategije upoštevati štiri dejavnike, in sicer: (1) notranje dejavnike, (2) zunanje dejavnike, (3) značilnosti in (4) posebnosti izbrane oblike vstopa in posebnosti transakcijskih dejavnikov. Posamezni dejavniki so z vidika vstopa Lisce na ruski trg predstavljeni po Hollensenu (2004, str. 280–284) v Prilogi 10.

6.2 MOŽNE STRATEGIJE VSTOPA

Na podlagi dejavnikov izbire vstopne strategije za ruski trg vidimo, da le-ti v večji meri nakazujejo na enostavnejše oblike vstopa. V nadaljevanju prikazujem tri možne oblike.

6.2.1 Izvozne oblike

Lisca je izvozno naravnano podjetje, saj 80 % prodaje svojih izdelkov realizira na tujih trgih. Neposredni izvoz predstavlja neposreden stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom, ki je lahko tudi končni odjemalec ali uporabnik na ciljnem trgu; podjetje, ki prevzema vlogo posredovanja na ciljnem trgu in običajno je vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145).

Zastopnik/distributer²⁰

Prednosti vstopa preko zastopnikov – distributerjev so: dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposreden stik z uporabniki; krajše prodajne poti; poznavanje trga; uporaba lokalnih prodajalnih in poprodajnih storitev. Glavne slabosti pa so: omejen nadzor nad ceno in tržnimi potmi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 148).

Lisca bi lahko svoje izdelke preko zastopnikov – distributerjev ponujala na več prodajnih poteh²¹. Prodajalne bi oskrbovala vsaj dva distributerja, specializirana za posamezno mesto²². Prednost dveh distributerjev vidim tudi v tem, da bi si lahko medsebojno pomagala in si ne konkurirala ter pokrivala posamezne segmente tržnih poti. V Moskvi trenutno deluje distributer RESAM AG. Lisca bi pri prodaji svojih izdelkov zastopnikom – distributerjem predlagala, da izbere večjega, neodvisnega distributerja. To je zlasti pomembno iz vidika velikih razdalj v Rusiji, saj bi jih velik distributer z razvejano dejavnostjo lažje dosegel.

Na podlagi priporočil Roota (1994, str. 86–87) bi morala Lisca izbrati takega distributerja, ki pozna trg in ima ustrezno pokritost le-tega ter, ki razpolaga s primernim številom zaposlenih v prodaji. Prav tako naj se spozna in ima izkušnje z izdelki spodnjega perila, je pripravljen vzdrževati zaloge, sposoben izvajati promocijo, voditi poprodajne akcije, je deležen slovesa pri dobaviteljih in odjemalcih, je v dobrem odnosu z lokalnimi oblastmi, je sposoben komunikacije v več mednarodnih jezikih, ima sprejemljivo stroškovno raven prodaje in je finančno sposoben. Ko bi se Lisca prepričala o uspešnosti poslovanja distributerjev, bi lahko z njima podpisala ekskluzivne prodajne sporazume in tako bi le-ta postala ekskluzivna zastopnika za Rusijo, oziroma za ožje geografsko področje²³. Pri tem je ključno vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov z distributerji, saj le tako lahko Lisca gradi dolgoročne uspeh na ruskem trgu.

6.2.2 Pogodbene oblike

Glavni razlogi, zaradi katerih se podjetja odločajo za pogodbene oblike vstopa na tuje trge, so: biti bližje kupcem; zmanjšati stroške proizvodnje; znižati transportne stroške s skrajšanjem prodajnih poti; izogniti se carinskim in necarinskim omejitvam ter biti navzoč na trgu kot »domači proizvajalec« (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 149).

Franšizing²⁴

Franšizing je poslovno pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank, vključenih v poslovni sistem, v katerem dajalec franšize (franšizor) podeli standardno enoto izdelka v skladu z znamko ter sistem vodstvenih, organizacijskih, marketinških in drugih storitev. Jemalec franšize (franšizer) pa priskrbi kapital, tržna poznanstva in osebno angažira v vodstvu. Prednosti

²⁰ Neposredni izvoz

²¹ V specializiranih trgovinskih verigah z več blagovnimi znamkami, v specializiranih trgovinah z oblačili, v trgovinskih centrih, preko franšize in spletne trgovine.

²² Moskva in Sankt Peterburga

²³ Moskva in v Sankt Peterburg

²⁴ Posredne (nekapitalske) oblike

franšizinga z vidika franšizorja so: lažje vodenje in motiviranje, manjša nekomercialna tveganja, manjša tveganja prodaj in zalog (Hrastelj, 1995, str. 138–149).

Lisci torej priporočam, da kasneje, ko spozna dinamiko ruskega trga, uporabi razvite oblike poslovanja, ki tudi sovpadajo s trendi distribucije na ruskem trgu. Lisca bi morala na ruskem trgu poiskala primerne jemalca franšize (angl. Mono-Brand Franchising) in z njim skleniti posel, ki bi ji omogočal dolgoročne trženjske odnose ob hkratnem doseganju prihrankov obsega. Ker gre tu za tesno in stalno sodelovanje, bi Lisca lažje spremljala spremembe potrošniških preferenc. Potrebna bi bila kontrola poslovanja franšizorja, da bi Lisca ugotovila, ali ta deluje v skladu z njenim konceptom, vizijo, cilji. Takšna oblika vstopa je pozitivna in prinaša prednosti za obe strani, ki s pravnimi poslovnimi odločitvami neposredno vplivata druga na drugo. Lisca bi tako sodelovala z ruskim franšizerjem, ki posluje v svoji prodajalni in ustvarja svoj, lasten dobiček, zaradi česar je zelo motiviran. Denar, ki bi ga potrebovala za odprtje trgovine na ruskem trgu, pa lahko porabi npr. za izboljšanje izdelkov in promocijo.

6.2.3 Investicijske (naložbene, hierarhične) oblike

Pri investicijskih oblikah podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 172).

Predstavništvo

Predstavništvo je najpreprostejša oblika, s katero izvozno podjetje nastopi na tujem trgu. Naloga predstavnika v tuji državi je oblikovanje ter vzdrževanje dolgoročnih odnosov s strankami, potencialnimi in obstoječimi kupci ali posredniki; pridobivanje informacij o trgu, katere se posreduje domačemu podjetju. Predstavništvo nima pravno-formalnega statusa, zato direktna prodaja ni dovoljena in tako tudi ne plačuje davkov v tuji državi. Posli, ki obsegajo izdajanje računov, potekajo preko domačega podjetja (Mühlbacher et al., 2006, str. 419).

Potrebo po predstavništvu (angl. Representative Offices) Lisce v Rusiji vidim predvsem v tem, da bi lahko na ta način vzpostavila dolgoročne odnose in si ustvarila pogoje, za poznejši konkurenčen položaj, kot sta to storili Felina in Triumph. Poleg tega bi to Lisci omogočilo spremljanje trga, identifikacijo in izbiro trgovcev na drobno in oglaševanje.

7 POTENCIALNA TRŽENJSKA STRATEGIJA NA RUSKEM TRGU

7.1 SEGMENTACIJA IN DOLOČANJE CILJNEGA TRŽNEGA SEGMENTA oz. SEGMENTOV

Pri segmentaciji trga gre za razdelitev celotnega trga na manjše enote, kjer se osredotočimo na enega ali več ožjih segmentov, z namenov prilagoditve trženjskega spleta. Pozicioniranje oziroma izbira ciljnega trga pa je strategija oblikovanja konkurenčnega položaja izdelka glede na konkurenco in lastnosti potrošnika znotraj izbranega segmenta (Damjan & Možina, 2002, str. 156–158, 180–181). Za segmentacijo trga končnih porabnikov lahko uporabimo različne kriterije. V praksi so se uveljavili naslednji kriteriji (Kotler, 2004, str. 287–296):

- Geografsko segmentiranje: delitev trga v različne geografske enote, kot so narodi, države, regije, občine, mesta in soseske;
- Demografsko segmentiranje: delitev trga v skupine na podlagi spremenljivk, kot so spol, starost, dohodek, poklic, izobrazba, družbeni sloj, življenjski cikel družine itd.;
- Psihografsko segmentiranje: delitev kupcev v skupine na podlagi življenjskega sloga, osebnosti, vrednot;
- Vedenjsko segmentiranje: delitev kupcev v skupine na podlagi njihovega znanja o nečem, stališč, odzivih na nek izdelek. Vedenjske spremenljivke (priložnosti, koristi, uporabniški status, pogostost uporabe, raven zvestobe, pripravljenost kupca, stališča) so najboljše izhodišče za določanje tržnih segmentov.

Ruske porabnike²⁵ lahko delimo v sedem segmentov, in sicer: (1) inovatorji, (2) spontani porabniki, (3) častihlepneži, (4) samozavedajoči porabniki, (5) ustaljeni porabniki, (6) tradicionalisti in (7) cenovni občutljivci. Ruske porabnice spodnjega perila²⁶ pa lahko delimo v štiri segmente, in sicer: (1) »modne odvisnice«, (2) »prefinjene porabnice«, (3) »konzervativne/diskretne porabnice« in (4) »racionalne/varčne porabnice«. Podrobnejši opis posameznih segmentov ruskih porabnikov in ruskih porabnic na trgu perila je podan v Prilogi 11.

Izbrana ciljna skupina

Za podjetje Lisca so pomembni vsi štirje segmenti ruskih porabnic. Program izdelkov blagovne znamke Lisca je celovit in tako se lahko prilagodi različnim tipom porabnic, njihovim življenjskim stilom glede na vsakodnevne aktivnosti. Prednosti blagovne znamke Lisce pri tem so tako predvsem: (1) modna kreacija, (2) kakovostna izdelava, (3) cenovna dostopnost, (4) širok asortiment²⁷, (5) običajne in večje velikosti spodnjega perila. Cheek by Lisca je blagovna znamka, namenjena predvsem modnim, mlajšim ženskam v starosti od 20 do 30 let. Tako lahko Lisca zadovolji potrebe vseh štirih tipov porabnic. Za »modne odvisnice« in »prefinjene porabnice« bi bili glede na njihove karakteristike primerni liniji FASHION in SELECTION, ki sta cenovno najdražji liniji. Ker so te porabnice podvržene luksuznim, dražjim blagovnim znamkam, bi lahko z ekstravagantnim, modnim, kakovostnim perilom, dostopnim po nižjih cenah, vzbudili njihovo cenovno racionalnost, zlasti sedaj po krizi. Za »konzervativne/diskretne porabnice« je primerna linija CLASSIC, medtem ko je za »racionalne/varčne, primerna Cheek by Lisca. Linija NATURAL je primerna za ruske porabnice, ki imajo rade lahkotno, dnevno perilo in perilo iz naravnih materialov. Z linijo ACTIVE in Cheek by Lica bi lahko Lisca prebudila zanimanje za segment mladostnega (»young«) in športnega perila.

Za ciljne potrošnice/porabnice podjetja Lisca na ruskem trgu bi lahko opredelili: prebivalko Rusije (Moskovčanko, Sankt Peterburžanko), ki je stara med 15 in 35 letom starosti²⁸, ki rada

²⁵ Raziskava in segmentacija ruskih porabnikov v okviru Region-Media-Advertising agency for Russia's regions, 2009.

²⁶ Raziskava in segmentacija v okviru Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 17–21).

²⁷ Fatalno, modno, športno, bombažno, korekcijsko in perilo za doječe mamice in operiranke.

²⁸ V letu 2009 je bilo 71,5 % ruskih potrošnic starih med 15 in 64 leti (52,1 mio žensk) (CIA World Factbook, 2009).

nosi modno, kakovostno perilo in uživa v lepih rečeh. Ciljni trg v okviru diplomske naloge je Rusija, zato je *ciljni tržni segment* na tem trgu: mlada ruska porabnica, ki rada nosi modno in kakovostno damsko perilo.

7.2 TRŽENJSKI SPLET

Trženjski splet je skupek trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnim trgu. Trženjski splet sestavljajo 4P-ji, in sicer (Kotler, 1998, str. 98; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 188):

- izdelek (angl. product),
- cena (angl. price),
- tržne poti (angl. place – distribution),
- tržno komuniciranje (angl. promotion).

V primeru storitve pa imamo poleg osnovnih 4P-jev²⁹, na katere se bom osredotočila, še dodatne elemente trženjskega spleta, in sicer: ljudi (angl. people), fizične dokaze (angl. physical evidence) in procese (angl. processes) (Damjan & Možina, 2002, str. 134).

Z vidika pomembnosti posameznega elementa spleta, govorimo predvsem o medsebojni soodvisnosti posameznih sestavin trženjskega spleta (glej Prilogo 12, Tabela 6). Vendar pa je lahko v nekem specifičnem tržnem položaju ena izmed sestavin strateško jedro in so druge spremenljivke dopolnjujoče (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 32).

7.2.1 Izdelek

Izdelek je splet fizičnih, storitvenih in simboličnih atributov, saj ko se kupec odloči za nakup izdelka dobi: (1) dejanski fizični izdelek, (2) embalažo, (3) blagovno znamko, (4) storitev in (5) fizično povračilo. Poleg izdelka torej kupi tudi zadovoljstvo (Jurše, 1993, str. 313–345). Izdelek je sestavljen iz treh ravni, in sicer (Rojšek, 1994, str. 27):

- Jedro izdelka – pomeni osnovno korist izdelka, zaradi katere potrošnik kupi izdelek;
- Otipljivi izdelek – pomeni pretvorbo koristi v dejanski izdelek;
- Razširjeni (dodatni izdelek) – pomeni dodatne storitve.

Izdelki široke potrošnje se delijo v (1) izdelke vsakdanje rabe; (2) izdelke, kupljene po preudarku in (3) posebne ali luksuzne izdelke (Rojšek, 1994, str. 28). Spodnje perilo spada v kategorijo izdelkov *široke potrošnje*, ki se *kupujejo po preudarku*, kar pomeni, da kupec vложи več napora v načrtovanje in izvedbo nakupa, ki ni ravno zelo pogost. V primeru luksuznih, dražjih tekstilnih blagovnih znamk, z edinstvenimi lastnosti gre za *posebne ali luksuzne izdelke*.

Program perila pod krovno blagovno znamko Lisca obsega dve blagovni znamki, in sicer Lisca (linije: SELECTION-fatalno, FASHION-modno, NATURAL-bombažno, ACTIVE-športno, CLASSIC-korekcijsko perilo, za doječe mamice in operiranke) in Cheek by Lisca.

²⁹ Izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje.

Novo kolekcije perila na trgu predstavijo v dveh sezonah: (a) pomlad/poletje in (b) jesen/ zima. Poleg tega pa v vmesnih kolekcijah ponujajo izdelke glede na časovno in tematsko komponento, posebna izdaja perila za npr. Valentinovo, Novo leto. Vedno znova tudi z inovativnimi izdelki (t.i. »pameten spominski nedrček«)³⁰ popestrijo ponudbo na trgu. Z obravnavanjem perila kot modnega oblačila je prišlo do povečane uporabe barv³¹. V Prilogi 12 navajam psihološke ugotovitve glede posameznih barv (Tabela 6) in opisujem postopek ustvarjanja izdelkov.

Liscine izdelke, ki uživajo ugled in lojalnost porabnic, odlikuje: (1) dolgoletna tradicija, (2) kakovostna izdelava, (3) preizkušena krojev, (4) širok asortiment (normalne/večje velikosti; različne linije perila; za različne tipe porabnic, življenjske stile, aktivnosti, priložnosti – za vsak dan, za zapeljive priložnosti, za posebne priložnosti, korekcijsko perilo, za doječe mamice, za operiranke), (5) celovitost programa izdelkov (enotno označevanje izdelkov, (6) vsivne etikete – so vir informacij o izdelku in vsebujejo zakonsko določene podatke, (7) simbole za vzdrževanje izdelkov, embalaže), (8) modna kreacija in (9) privlačna cena (dobro razmerje med ceno in kakovostjo). Poreklo izdelka bi kljub proizvodnji v državah s cenejšo delovno silo nosilo oznako »Made in Slovenija«, oziroma oznako »Made in EU«, saj je glavna dejavnost podjetja v Sevnici v Sloveniji (Kelemina et al., 2007, str. 3–24).

7.2.1.1 Življenjski cikel izdelkov

Modo oblikujejo modni kreatorji, ki poskušajo z modnimi izdelki zadovoljiti posebne zahteve posameznikov in doseči posnemanje tistih, ki so novosti prvi sprejeli. Modni izdelki imajo kratko življenjsko dobo, ki traja praviloma eno modno sezono ali en moden cikel. *Prva stopnja modnega cikla* je povezana s ekstravagantnimi kupci (stalno iščejo nekaj novega, pripravljeni so plačati visoko ceno za razlikovanje od drugih porabnikov). *Druga stopnja modnega cikla* nastopi, ko je modna novost na prvi stopnji sprejeta. Porabniki željni posnemanja se hitro odločijo za nakup, tako širijo trg. Na *tretji stopnji modnega cikla* začnejo številni proizvajalci z množično prodajo modne novosti po nižjih cenah, ki so dostopne večini porabnikov. *Četrta stopnja modnega cikla* nastopi, ko modna novost izgubi modnosti in postane vsakodnevni izdelek, zato pride hitro do stopnje upadanja (Potočnik, 2005, str. 200).

Kljub temu, da je bila Lisca prisotna na modnem sejmu in da ima distributerja, so njeni izdelki na krivulji življenjskega cikla na stopnji uvajanja. Prvo stopnjo življenjskega cikla izdelka spremlja nizka prodaja in dobiček, stroški oglaševanja pa so visoki, saj so na tej stopnji potrebna znatna vlaganja v prepoznavnost blagovne znamke.

7.2.1.2 Blagovna znamka

Blagovna znamka omogoča z njo označenemu izdelku neanonimnost, identifikacijo, večjo prepoznavnost, razlikovanje od konkurence, zvestobo in odnos s kupcem oz. potrošnikom. Podjetju omogoča tudi večjo diferenciacijo proizvodnje, samopromocijo izdelka, naraščanje tržnega deleža, boljša pogajalska izhodišča s trgovinskimi organizacijami in postavljanje višjih

³⁰ (angl. »Smart Memory Bra«) je oblikovan iz posebne spominske pene, ki se odziva na telesno temperaturo in tako prilagodi obliki prsi.

³¹ Vsaka nova kolekcija ima poleg črne in bele barve še barvno paleto modnih barv.

cen (Hollensen, 2004, str. 469). Potrošniku pa blagovna znamka olajša preglednost trga in nakup ter jamči za kakovost izdelka (Rojšek, 1994, str. 38–41).

V primeru podjetja Lisca gre za vrsto *blagovne znamke proizvajalca*, kar pomeni, da blagovna znamka Lisca označuje lastne izdelke proizvodne organizacije. Podjetje ima tako večji vpliv na distribucijo, promocijo in cenovno politiko. Podjetje Lisca zasleduje naslednji strategiji blagovnih znamk: *strategijo blagovne znamke za skupino izdelkov (skupinska/družinska blagovna znamka)*, s katero Lisca označuje različne skupine izdelkov oziroma cel asortiment; uporablja tudi *strategijo razširjene blagovne znamke*, s katero razširi obstoječo blagovno znamko na nove izdelke, ki spadajo v isto skupino izdelkov (Potočnik, 2005, str. 208–209; Rojšek, 1994, str. 39). Za Lisca bi lahko rekli, da na tujih trgih uporablja globalno blagovno znamko (angl. Multiple markets, Global brand), prednosti in pomanjkljivosti te alternative so predstavljene v Prilogi 12, Tabela 7.

Družba Lisca svoje izdelke prodaja pod krovno blagovno znamko Lisca, pod katero spadata dve blagovni znamki, in sicer: (1) Lisca³² in (2) Cheek by Lisca³³. Za blagovno znamko Lisca je značilen enoten koncept, ki pokriva več tržnih segmentov. Pod enotnim imenom stilne linije, se tako znotraj posameznih linij posvetijo različnim potrebam in željam porabnic, katere predstavljajo posamezne tržne segmente. Beseda Lisca poleg blagovne znamke označuje tudi ime podjetja, zato je pravilna predstavitev in delovanje podjetja v javnosti zelo pomembno, saj tako neposredno vplivajo na svojo blagovno znamko. Lisci svetujem, naj na vseh svojih trgih deluje pod svojo že prepoznavno krovno blagovno znamko ter si tako utrdi mednarodni ugled, poveča tržni delež in tako bo tudi hitreje in z manjšimi stroški osvojila ruske porabnice.

7.2.1.3 Kakovost

Kakovost je pomemben pogoj konkurenčne prednosti in hkrati predpogoj za kakršnokoli dolgoročno sodelovanje in odnos. Lisca svojo kakovost dokazuje s certifikatom kakovosti ISO 9001³⁴ (Lisca pridobila certifikat kakovosti ISO 9001, STA, 1998). Kakovost je odraz dolgoročnih proizvodnih izkušenj na tekstilnem področju in uspešnega sodelovanja s tujimi partnerji iz Srbije, Turčije in Kitajske. Z novimi kreacijami, kakovostnimi materiali (primerni za neposredno nošenje na koži), ličnimi dodatki in vrhunsko tehnologijo se v Lisci trudijo izboljšati kakovost novih izdelkov. Menim, da je potrebno na ruskem trgu konkurirati s slovensko kakovostjo (»Made in Slovenia« oziroma »Made in EU«), ki je potrošnikom na sosednjih trgih Rusije že dobro poznana in cenjena.

7.2.1.4 Embalaža

Embalaža ima več funkcij, in sicer: *zaščitno funkcijo*, ki varuje izdelek in ohranja njegove značilnosti; *funkcijo enostavnega skladiščenja* in nenazadnje še *promocijsko/komunikacijsko funkcijo*, ki poudarja značilnosti izdelka ter koristi, ki jih imajo kupci s samo embalažo. Etiketa,

³² V okviru blagovne znamke Lisca družba trži naslednje programe, in sicer: (1) perilo, (2) spalni program, (3) kopalke, (4) bluze in majice.

³³ V okviru Cheek by Lisca pa (1) perilo in (2) spalni program.

³⁴ Pomeni, da Lisca v svoje poslovanje uvaja principe celovite kakovosti, ki temeljijo na evropskem modelu poslovne odličnosti. Izdala ga je angleška družba BVQI – Bureau Veritas Quality International.

ki je sestavni del embalaže, vsebuje informacije o izdelku in črtno kodo. Črtna koda omogoča z optičnim čitalcem kod računalniško zajemanje podatkov o izdelku (Potočnik, 2005, str. 211–212).

Celovitost je izražena z embalažo z všivnimi in obesnimi etiketami in tako so različne linije prepoznavne po etiketah in embalaži. Embalaža za klasično kolekcijo perila je sestavljena iz prozornih vrečk in s fotokartoni manekenk, ki predstavljajo model perila. Modna kolekcija perila pa je spravljena v privlačnih kartonskih škatlicah. Pomembno je, da zunanjo podobo izdelka približamo ruski kulturi, zato morajo biti etiketa in podatki³⁵ v ruskem jeziku.

7.2.2 Cena

Oblikovanje cene, prodajnih pogojev in odločitve glede spremembe cen so za podjetje eno izmed najbolj kritičnih opravil, saj ima odločitve o cenovni politiki velik vpliv tudi na druge trženjske dimenzije (segmentacija, cenovno pozicioniranje, itd). Za kupce je cena v veliko primerih edini otipljiv dejavnik kakovosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 223–227). V mednarodnem okolju na postavitve cenovne strategije podjetja na izbrabem tujem trgu vpliva: (1) položaj na tujem trgu, (2) ekonomski pogoji, (3) konkurenca, (4) uvozne ovire, (5) carine, (6) davki, (7) kontrola cen in (8) drugi stroški (Czinkota & Ronkainen, 2001, str. 564).

Metode določanja cen, ki bi jih Lisca uporabila na ruskem trgu, so naslednje (Potočnik, 2005, str. 234–237): za znamki Lisca in Cheek bi upoštevala *cenovno strategijo pokritja vseh stroškov in maksimiranja profita*, ki je oblikovana tako, da pokrije vse stroške, to je stroške izdelave, trženja (oglaševanje, embalaža) in distribucije izdelka in željen dobiček. Poleg tega pa bi Lisca *oblikovala cene na podlagi cen konkurence* na ruskem trgu. V primeru *določanja cen na podlagi psiholoških dejavnikov* Lisca uporablja navidezno ugodne cene³⁶, ki dajo kupcu vtis, da je cena nižja, kot dejansko je. Lisca se poslužuje tudi znižanja cen izdelkov³⁷ v okviru razprodaj. Popusti v okviru razprodaj, ki znašajo od 30 % do 50 %, imajo na kratek rok pozitiven učinek, saj se podjetje na ta način znebi modno zaostalih izdelkov.

Prodajne cene Lisca določa tako, da na polno lastno ceno (ta vsebuje neposredne stroške materiala, dela ter splošne proizvodne in režijske stroške) doda ciljni pribitek. Na ta način Lisca določi prodajno ceno, ki jo plača kupec (trgovec). Trgovec na to ceno doda še svoj pribitek, s katerim mora pokriti vse svoje stroške in ustvariti profit (Lisca, interno gradivo, 2008). Ocenjujem, da v panogi spodnjega perila znaša običajen pribitek trgovca od ca. 50 % do 150 %, odvisno od pozicioniranja izdelka.

Carinska stopnja za vse Liscine artikle znaša 20 %, dodaten strošek je pristojbina za carinjenje, katera znaša 0,15 % vrednosti blaga (Market Access Database, 2009). Drugih omejitev pri uvozu tekstilnih izdelkov iz EU ni. Davek na dodano vrednost znaša 18 % (Izvozno okno: Dajatve,

³⁵ Ime proizvajalca, država porekla, procentni delež posameznega materiala, velikost izdelka in simboli za vzdrževanje izdelkov.

³⁶ Npr. cena ndrčka je 26.90 EUR, potrošnice bodo kupile več ndrčkov po ceni 26.90 EUR kot pa po ceni 27 EUR.

³⁷ Gre za izdelke iz modnih serij perila, ki v prihodnje ne bodo več aktualne, za katere je značilna sezonska komponenta.

2009; GZS: Rusija – Izvoz, 2007). Skupaj dajatve na fakturirano vrednost pri izvozu v Rusijo znašajo 41,77 %. Stroški prevoza v prodajni ceni Liscinega izdelka so relativno nizki ca. 2 % (zaradi majhnega volumna in teže izdelka) (Lasten izračun na podlagi Letnega poročila 2008).

Liscini izdelki na domačem trgu spadajo v srednji in višji cenovni razred, tako bi se tudi pozicionirali na ruskem trgu. Vendar pa bi bila cena izdelkov na ruskem trgu višja zlasti zaradi različnih dodatnih stroškov in višje cene konkurence. Kakovost izdelkov spodnjega perila je pričakovana (za vstop je potrebno predložiti dokazilo o kakovosti), vendar je kljub vsemu izredno pomembna. Menim, da je za Lisco najpomembnejša strategija, ki vsebuje visoko kakovost izdelkov in srednjo ceno izdelkov, to je *strategija visoke vrednosti* (glej Sliko 7). Tako bi se lahko pozicionirala z večjim delom svojega proizvodnega asortimana (blagovna znamka Lisca, linije: FASHION, NATURAL, ACTIVE, BASIC, CLASSIC; blagovna znamka Cheek by Lisca). Menim, da bi lahko Lisca na ruskem trgu zasledovala *strategijo visokih cen* (visoka kakovost izdelkov in visoka cena izdelkov), in sicer z linijo perila SELECTION. To pa zato, ker je omenjena linija pisana na kožo cenovno neobčutljivim ruskim porabnicam, »modnim odvisnicam« in »prefinjenim porabnicam«. Gre za fatalno kolekcijo, iz ekskluzivnih materialov ter dodatkov, kar omenjeni skupini porabnic pri nakupu spodnjega perila iščeta. Z višjo ceno bi dosegli večjo vrednost izdelkov in tako bi to perilo delovalo še bolj luksuzno in unikatno.

Slika 7: Devet možnih strategij pozicioniranja glede na kakovost in ceno

		Cena		
		Visoka	Srednja	Nizka
Kakovost izdelka	Visoka	1. Strategija visokih cen	2. Strategija visoke vrednosti	3. Strategija izredne vrednosti
	Srednja	4. Strategija pretiranih cen	5. Strategija srednje vrednosti	6. Strategija dobre vrednosti
	Nizka	7. Oderuška strategija	8. Zavajajoča strategija	9. Strategija varčevanja

Vir: Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 1998, str. 489–491.

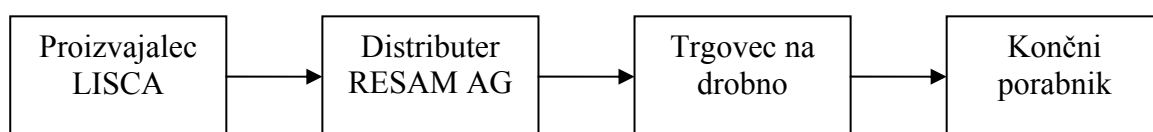
7.2.3 Tržne poti

Tržna pot ali distribucijski kanal je skupek medsebojno odvisnih podjetij, preko katerih se giblje izdelek od proizvajalca do končnega porabnika (Potočnik, 2005, str. 245). Pri mednarodnih prodajnih poteh, ki so lahko večstopenjske, gre za fizični premik oziroma distribucijo izdelka, lastninski prenos izdelka in odnose med proizvajalci, distributerji in porabniki (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 213-214). Na oblikovanje prodajnih poti vpliva enajst dejavnikov – 11 C: (1) potrošnik (angl. customer), (2) kultura (angl. culture), (3) konkurenca (angl. competition), (4)

podjetje (angl. company), (5) značaj (angl. character), (6) kapital (angl. capital), (7) stroški (angl. cost), (8) pokritje (angl. coverage), (9) kontrola (angl. control), (10) neprekinjenost (angl. continuity) in (11) komunikacije (angl. communication). Prvim trem dejavnikom se mora podjetje prilagoditi, na ostale dejavnike pa lahko vpliva do določene mere (Czinkota et al., 2001, str. 449-450).

Lisci za prodajo perila predlagam kombinacijo različnih kanalov zaradi večje pokritosti trga. Sicer pa gre osnovna prodajna pot iz podjetja Lisca k ruskemu distributerju RESAM AG v Moskvi, nato do trgovcev na drobno in nenazadnje do končnega porabnika. Potek poti je prikazan v Sliki 3. V Prilogi 12 navajam v/na katerih kanalih je prisotno damsko perilo na ruskem trgu. V nadaljevanju podrobneje opisujem kombinacijo kanalov.

Slika 3: Prodajna pot izdelkov Lisce na ruski trg



a) Specializirane trgovske verige z več blagovnimi znamkami (angl. Specialised Multi-Brand Chain Stores for Lingerie)

Največ tujih blagovnih znamk je v Rusiji prisotnih preko prodajalcev na drobno, ki ponujajo več blagovnih znamk, katere kupijo preko uvoznikov. Lisca naj se odloči za takšne trgovine, ki razpolagajo z večjo prostorsko razpoložljivostjo, sicer pa so v povprečju velike med 20 in 40 m². Ustreznost, profesionalnost prodajalca je izrednega pomena, saj bo preko njega ponujala izdelke na trgu. Lisca mu kot proizvajalec priskrbi promocijski material in finančno podporo, medtem ko prodajalec priskrbi trgovino oziroma prodajno mesto in proda izdelke končnim kupcem. Prodajalec na drobno Lisci omogoča preko povratnih informacij³⁸, da bolj spozna ruski trg, specifikke želja in preferenc ruskih porabnic (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 57–59).

b) Specializirane trgovine z oblačili (angl. Specialised Clothing Stores)

To so trgovine, specializirane za prodajo perila in drugih kosov oblačil. Ker želijo v trgovini oblikovati enoten videz celotne ponudbe, aktivno sodelujejo pri zbiranju barv in krojev perila. Lisca bi s svojo ponudbo posegala v višji cenovni razred.

c) Trgovinski centri

Za nakupovalne centre je značilna prisotnost masovne količine več blagovnih znamk iz različnih cenovnih razredov. Na enoti/oddelku perila bi Lisca prodajala svoje perilo, ki bi se uvrščalo med ponudbo perila višjega cenovnega razreda.

³⁸ Povratne informacije obsegajo podatke o najboljše prodajanih izdelkih, velikostih, barvah ter tudi pripombe in informacije o nezadovoljnih strankah.

d) Franšiza (angl. Mono-Brand Franchising)

Ko Lisca spozna dinamiko ruskega trga, pa ji priporočam, da uporabi razvitejše strategije poslovanja, kot je franšizing. Ta se je izkazal kot zelo uspešen način prodaje perila v Rusiji in večina konkurence posluje z omenjenim pristopom. Menim, da je franšizing primerna oblika vstopa na ruski trg za Lisco, saj je manj tvegan in predstavlja nižje stroške. Franšizer bi podpisal ekskluzivno pogodbo z Lisco za trženje njenih izdelkov na ruskem trgu.

e) Spletna prodaja (angl. Online Lingerie Shopping)

V tem primeru podjetje trži preko neposrednih tržnih poti. Menim, da je tovrstna prodaja dobrodošla na ruskem trgu, saj se uporaba interneta med porabniki povečuje. V letu 2006 je bilo 5 % celotne prodaje spodnjega perila v Rusiji realizirano preko spletne prodaje Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 55–57). Nujna je prilagoditev Liscine spletne strani, le-ta mora biti v cirilici. Problemi pri tej vrsti prodaje so, da porabnica ne more dejansko otipati materiala, videti kakovost izdelave, ne more pomeriti izdelka, da bi videla, ali se ji prilega. Zato menim, da je ključnega pomena, da Lisca porabnice spoznajo, da imajo izkušnje z njenimi izdelki, saj bo tako prodaja preko interneta uspešnejša.

Lisca ima informacijsko tehnologijo, ki omogoča ažurne povratne informacije oziroma prodajalcev »feedback« o najbolj prodajanih izdelkih, velikostih in barvah. Izdelke zagotavlja po načelu just-in-time, iz centralnega skladišča jih odpremi k naročniku. Centralno skladišče v Sevnici vrši funkcijo upravljanja z vsemi postopki pretoka in skladiščenja, tako na strani materiala kakor tudi na strani gotovih izdelkov. Uporabljajo sistem za spremljanje premikov s pomočjo črtne kode ter ročne terminale, ki so preko radijske mreže povezani na centralni računalnik. Tako imajo vedno dostop do ažurnih podatkov o zalogi, ki so na razpolago takoj in so vedno točni (Lisca, letno poročilo 2008, 2009, str. 25). V Rusiji Lisca ne bi imela svojega skladišča, vendar bi o investiciji razmislila, če bi povečan obseg posla to v prihodnosti zahteval.

7.2.4 Tržno komuniciranje

Temeljna vloga tržnega komuniciranja v mednarodnem trženju je vsekakor v tem, da podjetje s svojimi instrumenti komuniciranja informira ciljne skupine na izbranih tujih tržiščih o lastnem podjetju in o izdelku (Jurše, 1993, str. 437).

Tržnokomunikacijski splet ali promocijski splet (angl. Promotional Mix) ponavadi sestavlja pet sestavin (Belch & Belch, 1999, str. 14 – 21):

- Oglaševanje – vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije podjetja, izdelka, storitve ali zamisli s strani znanega naročnika;
- Neposredno trženje – komuniciranje z ciljnimi kupci z namenom doseganja odziva oziroma nakupa. Vključuje aktivnosti kot so upravljanje z bazami podatkov, neposredna prodaja, prodaja po telefonu in pošti;
- Pospeševanje prodaje – aktivnosti in spodbude s katerimi se dosega dodatno prodajo izdelkov oziroma storitev;
- Odnosi z javnostmi in publiciteta – izvajanje programov, kateri združujejo javni interes in usmeritve organizacije z namenom oblikovanja pozitivne podobe v javnosti;
- Osebna prodaja – osebni stik (»iz oči v oči«) med prodajalcem in kupcem.

Na tujih trgih, kjer je Lisca že prisotna, se v večji meri poslužuje naslednjih načinov tržnega komuniciranja: predstavitve na sejnih, oglaševanje v revijah. Da bi Lisca uživala ugled kakovostne in prestižne ponudnice perila na ruskem trgu, so potrebne načrtovane in obsežne aktivnosti tržnega komuniciranja in posluževanje različnih komunikacijskih orodji, pri tem pa je potrebno upoštevati tudi omejene finančne vire ter aktivnosti konkurentov. Lisca mora vlagati v blagovno znamko z namenom, da doseže prepoznavnost znamke pri ruskih porabnicah, kar bo v primeru krovne blagovne znamke Lisca dosegla lažje in z nižjimi stroški. Izpostaviti je potrebno, da je pri oglaševanju za perilo prisotna različna časovna dinamika glede obsega tržnega komuniciranja, gre za sezonsko oglaševanje. Tako je koncentracija oglaševanja prisotna ob začetku sezone, ko so predstavljene novosti. Lisci predlagam tudi povečanje oglaševanja v času praznikov, kot sta Dan žena in Valentinovo, ki v zadnjem času v Rusiji pridobiva na popularnosti ter v času novega leta. Menim, da je inovativnost tesno povezana z novimi tržnimi mediji, zato Lisci predlagam uporabo medijev, kot so blogi, Facebook in oglaševanje na različnih transportnih lokacijah.

7.2.4.1 Oglaševanje

7.2.4.1.1 Embalaža

Embalaža skupaj z izdelkom predstavlja tisto, kar pravzaprav oglašujemo in prodajamo. V primeru Liscine embalaže ima le-ta sporočilno vlogo, saj vsebuje oznake za funkcionalnost izdelkov, poleg tega pa se razlikuje v barvah, ki so reprezentativne za posamezne linije spodnjega perila. Naslednje barve embalaže simbolizirajo različne linije perila: CLASSIC (kožna barva), ACTIVE (rdeča barva), NATURAL (zelena barva), Cheek by Lisca (oranžna barva). Embalaža mora odražati značilnosti perila, zato je na primer modna kolekcija perila shranjena v

privlačnih kartonskih škatlicah. Za ruski trg predlagam standardizirano embalažo s tekstovnim delom v ruskem jeziku.

7.2.4.1.2 Oglaševanje v javnem transportu in drugih javnih krajih

V tem primeru je smotrna postavitev plakatov na metro, železniške in avtobusne postaje, zaradi velikega števila ljudi, ki uporablja tovrsten transport, prav tako tudi na kioske in v toaletne prostore. Lisca bi lahko polepila javne avtobuse in tramvaje s svojimi oglasi o fatalni zapeljivki. Pri svojem oglaševanju bi morala upoštevati, da Rusi uporabljajo kombinacijo različnih transportnih povezav, metro – vlak – avtobus.

Jumbo/billboard plakati

Billboard plakati so v Rusiji ponavadi v velikosti (6 m x 3 m) in predstavljajo eno izmed najučinkovitejših metod pridobivanja pozornosti. Lisca mora za tovrstno oglaševanje izbrati primerne lokacije – ob glavnih cestah, avtocestah, križiščih, kjer je gost promet in v bližini javne razsvetljave. Plakat z oglasom o fatalni zapeljivki mora biti viden iz vseh strani (Region-Media-Advertising agency for Russia's regions: Outdoor advertising, 2009). V Prilogi 13, Tabela 8, navajam cene za različne vrste plakatov. V Prilogi 13, Tabela 9 navajam primere različnih tipov plakatov.

7.2.4.1.3 Oglaševanje v medijih

Oglaševati bo potrebno predvsem v specializiranih revijah za spodnje perilo, ki so namenjene trgovcem in končnim porabnicam. Priznane tovrstne revije so: (1) Modnoe Belyo (izhaja kvartalno z naklado 8 tisoč izvodov, stroški oglaševanja pa so 500 in več USD), (2) Damskoje Beljo i Kolgotky in (3) Club Bell'e. Lisci priporočam oglaševanje v Lingerie Magazine, ki izide sedemkrat letno v nakladi 5.000 izvodov. Stroški oglaševanja v primeru celotne barvne strani so okoli 2050 EUR. V tej reviji oglašuje Triumph in Felina (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 103). Potrebno je tudi oglaševanje v modnih in ženskih revijah, kot so Vogue, Elle, Cosmopolitan. Predlagala bi oglaševanje v Cosmopolitanu, ki je najbolj priljubljen mesečni časopis med mlajšimi ženskami, starimi do 35 let. Prednost oglaševanja v tej reviji vidim v tem, da ga prebira celotno rusko gospodinjstvo in dekleta »nouveaux riches« (Kolchik, 2009). Višina stroškov oglaševanja je odvisna od oglasa³⁹, v ženskih revijah pa ti znašajo med 300 in 4000 EUR (Advertising Agency Moscow: Prices, 2009). Lisci priporočam konstantno oglaševanje skozi celo leto (čez obe sezoni), povečano pa ob predstavitvi novih kolekcij in novosti ter ob praznikih, kot so Dan žena, Valentinovo in Novo leto.

Prodajni katalogi za boljšo predstavitev perila (in drugih izdelkov) služijo, kot podlaga za boljšo informiranost distributerjev in prodajne ekipe. V katalogu je predstavljen celoten program perila, in sicer glede na linije perila, velikost in barve. Le-ti bi bili v ruskem jeziku.

Promocijski material za v trgovine, katerega bi Lisca priskrbela trgovinam na drobno, oziroma svojim distributerjem, obsega zloženke različnih linij perila, kartone in plakate z modeli. Glede na te bi se porabnice v trgovini lažje orientirale, kje ima Lisca predstavljene svoje izdelke, v

³⁹ Glede na velikost, barve, pozicijo – ali je na prvi ali zadnji strani.

pomoč pa bi jim bila tudi stojala z logotipom Lisca. S slikami in plakati bi lahko izpostavili nove kolekcije.

Televizija predstavlja visoke oglaševalske stroške, zato menim, da se Lisca vsaj na začetku, ko jo bremenijo tudi drugi stroški, ne bo posluževala tega oglaševanja. V kolikor pa se odloči za televizijsko oglaševanje pa ji priporočam oglaševanje na RTVI Europe in RTR-Planet. Programa sta zelo priljubljena med mladimi in odraslo publiko (WeFire.TV: Popular channels in Russia, 2009), po svoji vsebini sta primerljiva s slovenskim programom POP TV. *Televizijski oglas* bi lahko prikazoval, da se lahko posamezna ženska s pomočjo Liscinega perila prelevi iz gospodinje v mamico, nato v poslovno žensko, v športnico, v modno damo in nato v fatalno zapeljivko. S tem oglasom bi delovali na čustveni apel in predstavili bi vse linije perila, poleg tega pa bi porabnicam nakazali, kako lahko spremenijo svojo podobo in nosijo različno perilo. Oglas bi veleval »Si ženska. Stopi iz okvirja«, kar bi pomenilo, da lahko posameznica igra v svojem življenju različne vloge. Je lahko istočasno gospodinja, mati, športnica, poslovna ženska, modna dama in fatalna zapeljivka. Eno izmed sporočil bi lahko bilo sledeče: »Naj bo tvoje življenje film, v katerem ti igraš vse glavne vloge«. Menim, da bi se lahko s takim oglasom dotaknili in dosegli vse porabnice. Televizijski oglas bi se predvajal ob večernih urah. *Izsek iz televizijskega oglasa* o fatalni zapeljivki bi bil objavljen tudi v drugih medijih (revijah, billboard plakatih), zraven bi bilo poleg Liscinega loga pripisano »Si ženska. Stopi iz okvirja« ali »Naj bo tvoje življenje film, v katerem ti igraš vse glavne vloge«. Na koncu pa bi bil pripisan spletni naslov podjetja, kjer bi si lahko zainteresirane porabnice pogledale celoten program Lisce ter tudi naročile zeleno perilo. Za fatalno zapeljivko sem se odločila zato, ker so ravno linije perila SELECTION najbolj posebne in unikatne ter odražajo prestiž.

7.2.4.2 Pospeševanje prodaje

Priljubljenost sejmov in razstav na ruskem trgu se je zelo dvignila. Moskva in Sankt Peterburg predstavljata največje sejme in razstave v Rusiji. Lisci priporočam, da se udeleži modnih in tekstilnih sejmov ter organizira modno revijo v Moskvi, saj to omogoča podjetju predstavitev perila potencialnim ciljnim kupcem, kot tudi stik s potencialnimi zastopniki. Lisca se je enega od teh sejmov že udeležila, in sicer je bila s svojo kolekcijo perila prisotna na moskovskem tednu mode. Priporočam ji, da se v prihodnje udeleži naslednjih sejmov: Fashion Week Rusija, CPM – Collection Première Moscow (6.–9. september) je najpomembnejši modni sejem v Vzhodni Evropi, LINEX – mednarodna razstava damskega perila v Moskvi (13.–15. september), Mednarodni sejem tekstila Sankt Peterburg (20.–23. marec) (Fashionmission: Linex-Moscow, 2009; Official Portal of City Government: Exhibitions and congresses, 2009).

Manjše promocijske aktivnosti in nagradne igre lahko še dodatno pritegnejo ruske porabnice k nakupu. Ob večjem nakupu ali ob posebnih praznikih (Novo leto, Dan žena, Valentinovo) lahko v dar prejmejo manjše pozornosti, kot so pisala, notesi, obeski. V primeru nagradne igre, ki poteka v okviru spletne strani podjetja nagrajenka prejme za nagrado Liscine izdelke. Ocena stroška nagradne igre znaša 10.000 EUR/letno (glej Prilogo 13).

Lisca naj uvede kartico zvestobe, ki bi ponujala stalen popust ob nakupu perila. Kartica zvestobe bi Lisci prinesla določene prednosti, in sicer zveste kupce, bazo podatkov svojih kupcev, ki bi jim lahko namenili še posebne promocijske aktivnosti (ponudbe, promocijski material) preko pošte ali elektronske pošte. Možnost nakupa darilnega bona, katerega lahko prejemnik unovči na prodajnih mestih in v določenem roku.

7.2.4.3 Odnosi z javnostmi

Ta način oglaševanja bi Lisci omogočal hkratno promoviranje podjetja in izdelkov. V primeru večjih razpoložljivih sredstev, ji predlagam sponzoriranje športov, ki so Rusom ljubi. Eden izmed takih je tenis, zato predlagam sponzoriranje kakšne ruske perspektivne igralko, katere oblačila bi bila opremljena z logotipom Lisce. Letna sponzorska pogodba z igralko uvrščeno na 100. mesto WTA lestvice bi za Lisco pomenila izdatek v višini 5 – 15 tisoč EUR (Marotta, 2009). Pokroviteljstvo celotnega turnirja bi predstavljalo prevelik finančni zalogaj, poleg tega pa imajo obstoječi pokrovitelji z organizatorji turnirja sklenjene večletne pogodbe. Med odnose z javnostmi spada tudi odgovarjanje na vprašanja in svetovanje strankam, ki bi potekalo v okviru spletne strani. Stranke bi se lahko preko spletne strani naročile na ekskluzivno svetovanje, ki bi potekalo v trgovinah. To je idealna priložnost, da zgradi kakovostne odnose s porabnicami. Poleg tega bi lahko kot sponzor sodelovala na lepotnih tekmovanjih in se tako še hitreje in učinkovito predstavila širši ruski javnosti. V odnose z javnostmi spada tudi organizacija modnih revij.

7.2.4.4 Neposredno trženje

Spletna stran podjetja Lisca d.d., ki bi bila v cirilici in angleščini, bi omogočala porabnicam spoznanje podjetja, vpogled v prodajni asortima izdelkov, naročanje zelenega perila, nudila bi jim pomembne informacije in nasvete o tem, kako izbrati, vzdrževati perilo, kako izračunati primerno velikost perila, odgovarjala bi na njihova vprašanja ter svetovala. Za Liso pa je spletna stran pomembna, ker ji omogoča oglaševanje, dvostransko komunikacijo in tako zbiranje predlogov ter pripomb.

Lisca bi lahko inovativno oglaševala v sklopu spletnega omrežja Facebook (ali preko Vkontakte.ru⁴⁰), ki ponuja različne oblike promocijskih aktivnosti (kombinirani slikovno-tekstovni oglasi, Facebook skupina s posebno stranjo za Liscine izdelke). To družbeno omrežje omogoča porabnici ob izrazitvi pripadnosti Lisci, da postane del skupine oboževalcev Lisce. Porabnice bi se počutile bolj povezane z blagovno znamko in bi postale nekako del te. Lisca bi lahko oglaševala na spletnem iskalniku Yandex.ru⁴¹, ki ima v Rusiji 90 % tržni delež, vsebuje različne tematske sklope, kamor spada moda in tekstil (perilo), ki jih lahko ciljamo z oglaševanjem. Spletno oglaševanje odlikuje tudi velika sledljivost rezultatov oglaševanja, kar pomeni, da bi med potekom kampanje Lisca lahko spremljala rezultate in glede na te spreminjala nastavitve kampanje (T-media: Spletni marketing, 2009).

⁴⁰ To je ruska kopija Facebook-a, ki je po zadnjih raziskavah najbolj obiskana ruska spletna stran.

⁴¹ Podoben je iskalniku Google.

7.2.4.5 Osebna prodaja

Pri osebni prodaji Lisca svojim prodajalcem oziroma distributerjem posreduje vzorce perila, da lahko vidijo izdelek v »živo«, ga otipajo in se nato odločijo za določen izdelek. Lisca organizira in se udeležuje modnih revij, sejmskih predstavitev in sejmov, saj je to idealna priložnost za sklepanje poslov na ravni osebne prodaje.

7.2.5 Predlog tržnokomunikacijskega spleta za Lisco

V letu 2008 je proračun za oglaševanje znašal 1,1 mio EUR (Lisca, letno poročilo, 2008, 2009, str. 13). Glede na zmožnosti Lisce predlagam, da za oglaševanje na ruskem trgu Lisca nameni ca. 10 % proračuna oziroma 110.000 EUR. S tem proračunom bi pokrila sledeče stroške oglaševanja v: (1) prevod spletne strani podjetja v ruščino (2000 EUR), (2) Lingerie Magazine (14.350 EUR/leto), (3) Cosmopolitan (12.900 EUR za 6 mesecev), (4) billboard plakati (6.600 EUR za 2 meseca na dveh lokacijah, v času promocije nove kolekcije), (5) plakati na metro postaji (6.300 EUR za 6 mesecev, v času promocije nove kolekcije), (6) plakati na tramvajih (7.000 EUR za 6 mesecev, v času promocije nove kolekcije), (7) nagradna igra v okviru spletne strani (10.000 EUR/leto) in (8) organizacija modne revije (50.850 EUR/leto). Podrobnejša kalkulacija je v Prilogi 13.

SKLEP

Lisca je proizvajalec damskega spodnjega perila, ki pod močno in uveljavljeno krovno blagovno znamko posluje na več svetovnih trgih in izven Slovenije ustvari 80% prodaje. Moja naloga v okviru diplomske naloge je bila raziskati možnosti uspešnega nastopa Lisce na ruskem trgu in oblikovanje predlogov za primeren trženjski splet.

Pri raziskovanju Rusije sem prišla do naslednjih ugotovitev. Rusija je izredno velik trg z velikim tržnim potencialom, saj ima več kot 140 milijonov prebivalcev, od tega je 75,3 milijonov žensk. Kljub finančni krizi naj bi bilo konec leta 2009, 1 % zelo bogatih, 9,5 % bogatih, srednji razred pa bo obsegal dobro polovico celotne populacije (51,2 %) (Russian Economic Report, WB, 2009). Ruski trg je za Lisco privlačen tudi zaradi kulturne bližine oziroma skupnega slovanskega porekla, malo manj privlačen pa zaradi netransparentnega okolja, fizične oddaljenosti trga in korupcije.

Lisci priporočam, da najprej nastopi v Moskvi in Sankt Peterburgu, saj bi pokrivanje celotnega trga bilo preveč kompleksno, in sicer le s ponudbo perila pod blagovnama znamkama Lisca ter Cheek by Lisca. V primeru uspeha se Lisca od tu naprej lahko širi in osvaja preostali ruski trg ter ponudi ostali proizvodni program. V začetni fazi je najprimernejša oblika vstopa na ruski trg izvoz preko zastopnika oziroma distributerja, saj le-ta pozna razmere na trgu. Kot nadaljnji vstop ji priporočam oblikovanje predstavništva, saj je to najenostavnejša oblika prisotnosti na tujem trgu, ki omogoča vzdrževanje dolgoročnih odnosov s kupci. V primeru sprejemanja izdelkov Lisce lahko na ruskem trgu nastopi preko franšiz ali lastne prodajalne (na primer v obliki spletne trgovine).

Program spodnjega perila, ki se trži pod blagovno znamko Lisca in Cheek by Lisca je celovit (različni modeli, različnih velikosti in barv) in tako se lahko prilagodi različnim tipom porabnic, njihovim življenjskim stilom glede na vsakodnevne aktivnosti in različne priložnosti. Dodatne značilnosti Liscinega damskega perila so še kakovostna izdelava, vrhunski materiali, dobro razmerje med ceno in kakovostjo, modnost in funkcionalnost ter odlično prilagajanje izdelkov. Lisca se mora zavedat, da je dober izdelek osnova za ponoven nakup, ki pa je odvisen še od spleta številnih drugih dejavnikov. Zato so potrebna vlaganja v razvoj izdelkov, saj bo le tako lahko dolgoročno ponujala kakovostne, inovativne in modne izdelke. Strategija Lisce je ponujati kakovostno damsko perilo višjega do srednjega cenovnega razreda. Vendar pa mora biti cena perila na ruskem trgu višja kot na slovenskem trgu, predvsem z vidika pokrivanja stroškov nastopa na trgu in prilagojena ruskemu trgu glede na konkurenco.

Učinkovit dostop do tržnih poti lahko zagotovi skupaj s svojim distributerjem RESAM AG, sama pa ji priporočam prodajo perila preko specializiranih trgovskih verig z več blagovnimi znamkami, v specializiranih trgovinah z oblačili, v trgovskih centrih, kasneje pa lahko prodaja preko franšize ali spletne trgovine.

Pri oblikovanju tržnega komuniciranja predlagam kombinacijo različnih aktivnosti in sicer oglaševanje preko spletne strani podjetja v ruskem jeziku, v specializirani reviji Lingerie Magazine, Cosmopolitanu, na billboard plakatih, plakatih na metro postajah, plakatih na tramvajih, organiziranje nagradne igre v okviru pospeševanja prodaje, majhne pozornosti za kupce v obliki promocijskih daril, organizacijo modne revije in udeleževanje na sejnih ter modnih revijah. Nenazadnje se lahko poslužuje inovativnega trženja, kot je Facebook (Vkontakte) in trženja preko spletnega iskalnika Yandex. Priporočam ji celovito komuniciranje s ciljnim trgom skozi celo leto in povečano ob predstavitvi novih kolekcij perila ali ob praznikih, kot so Dan žena, Novo leto, Valentinovo. Pri promoviranju spodnjega perila naj Lisca poudari slovansko poreklo, kakovost, modnost in večfunkcionalnost. Lisca naj vlaga sredstva v krovno blagovno znamko, saj bo to doprineslo k prepoznavnosti in uveljavljenosti tako izdelkov kot podjetja, doseženo bo razlikovanje od konkurence in ustvarila bo zveste kupce, katerim dobra blagovna znamka pomeni jamstvo za kakovost. Stroški in finančna sredstva potrebna za nastop na ruskem trgu bodo zaradi krovne blagovne znamke nižja.

Bistvenega pomena za Lisca je, da raste, se razvija in pridobiva na mednarodnem ugledu, zato je smiselno da vstopi na ruski trg, kljub zavedajočim se tveganjem, oviram in posledicam gospodarske krize. Lisca je definitivno podjetje, ki ji spopad s trenutno situacijo in konkurenco predstavlja izziv za še boljše delovanje in učinkovitejše zadovoljevanje potreb ruskih porabnic.

Vsaka ženska skriva v sebi več podob, s pomočjo Liscinega perila lahko spremeni svojo podobo in vlogo, se iz gospodinje prelevi v mamico, nato v poslovno žensko, v športnico, v modno damo in nato v fatalno zapeljivko. Moj predlog za slogan je naslednji: »Si ženska. Stopi iz okvirja«. »Naj bo tvoje življenje film, v katerem ti igraš vse glavne vloge«. Lisca ti to omogoča.

LITERATURA IN VIRI

1. *Advertising Agency Moscow. Prices.* (2009). Najdeno 07. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.en.riaria.ru/Moscow_advertising_price.htm.
2. Banjanovic, A. (2008, 22. julij). Russia's growing elite. *Euromonitor International*. Najdeno 09. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.euromonitor.com/Russias_growing_elite.
3. *Bank of Russia. Statistics.* (2009). Najdeno 08. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.cbr.ru/eng/statistics/>.
4. Belch, E.G. & Belch, A.M. (1999). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective.* (4th ed.) Singapur: The McGraw-Hill Book Companies.
5. *BISNIS Bulletin.* (2006). Russia: All Regions, Trade and Investment Guide. (2nd ed.) Najdeno 07. junija 2009 na spletnem naslovu <http://bisnis.doc.gov/bisnis/bulletin/may06.htm#Resource>.
6. Boumphrey, S. (2008, 07. maj). Top 10 consumer trends in Russia. *Euromonitor International*. Najdeno 09. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.euromonitor.com/Top_10_consumer_trends_in_Russia.
7. Bricelj, V.L. (2008, 19. junij). Ruska federacija: veliki izziv za drzne. *Poslovni-bazar.si*. Najdeno 20. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/index.php?mod=articles&article=916&highlite=rusija>.
8. Chee, H. & Harris, R. (1998). *Global marketing strategy.* London: Financial Times Management.
9. *CIA The World Factbook.* Russia. (2009, 01. maj). Najdeno 04. maja 2009 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>.
10. Colnar Leskovšek, T. (2004). *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. I. del: Analiza tržnih priložnosti v Rusiji.* Ljubljana: Center za mednarodno konkurenčnost. Najdeno 20. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=13299&IDpm=6720>.
11. 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 20. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=13299&IDpm=6720>.
12. Czinkota, R.M. et al. (2001). *Global Business.* (3rd ed.) Orlando: Harcourt College Publishers.
13. Czinkota, R.M. & Ronkainen, A.I. (2001). *International Marketing.* (6th ed.) Orlando: Harcourt College Publishers.
14. Čebular, M. (2004). Evropska unija in Rusija. *Ministrstvo za gospodarstvo RS*. Najdeno 04. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/util/bin_mednarodno.php?id=2004031012215940.
15. Damjan, J. & Možina, S. (2002). *Obnašanje potrošnikov.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. *D&B Bonitetna hiša I. Bilance podjetij.* (2009, 04. september). Najdeno 04. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.idoo.si/>.

17. Döpfer, E.R. & Maltzeva-Gleich, A. (2006). *The Russian Lingerie Market*. Stuttgart: Internationales Textil-Marketing und Management.
18. Easey, M. (2002). *Fashion Marketing*. (2nd ed.) Oxford: Blackwell Publishing company.
19. *Euromonitor International*. Country factlife: Russia. (2009). Najdeno 09. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/factfile.aspx?country=RU>.
20. *Euromonitor International*. Country factlife: Slovenia. (2009). Najdeno 09. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/factfile.aspx?country=SV>.
21. *European Commission*. Global Europe. (2007). Najdeno 05. maja 2009 na spletnem naslovu http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2007/april/tradoc_134591.pdf.
22. *European Commission*. Russia. (2009). Najdeno 05. maja 2009 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/trade/issues/bilateral/countries/europe/index_en.htm.
23. *Executive Planet*. Russia Conversation. Najdeno 05. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Russia:_Conversation.
24. *Executive Planet*. Russia Let's Make a Deal. Najdeno 05. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Russia:_Let%27s_Make_a_Deal!_-_Part_2.
25. *Fashionmission*. Linex-Moscow. Najdeno 09. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.fashionmission.nl/fashionmissionlink.aspx?databaseReferenceId=11155>.
26. *FDI Intelligence*. FDI in Moscow. (2009, 29. junij). Najdeno 07. julij 2009 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/Aryna/fdi-in-moscow>.
27. Ghémar, K. et al. (2005). Market Access Analysis to identify and update the existing information on trade barriers in third countries affecting EU exports of textile and clothing, footwear and leather. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu http://madb.europa.eu/madb_barriers/studyDetails.htm?studyref=111124.
28. *Gospodarska zbornica Slovenije (GZS)*. Rusija – Izvoz. (2007, 08. avgust). Najdeno 16. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo/34910>.
29. *Graduate Prospects*. Culture. (2008). Najdeno 17. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.prospects.ac.uk/cms/ShowPage/Home_page/Explore_working_and_studying_a_broad/Country_specific_information/Russia/country_overview/p!emlFbf.
30. *Graduate Prospects*. Russia. (2009). Najdeno 17. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.prospects.ac.uk/cms/ShowPage/Home_page/Explore_working_and_studying_a_broad/Country_specific_information/Russia/job_market/p!eachFF.
31. Gregorn, J. (2005). *Informacije o Moskovski pokrajini in priložnosti za sodelovanje*. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/util/bin_drzave.php?id=2005120815035688.
32. Hill, C.W.L. (2005). *International Business: competing in the global marketplace*. (5th Edition). Boston: McGraw-Hill Book Companies.
33. Hines, T. & Bruce, M. (2004). *Fashion marketing: Contemporary issues*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
34. Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
35. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. (3rd ed.) Harlow: Prentice Hall / Financial Times.

36. How to win the battle of the apparel brands. (2007, 02. avgust). Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.just-style.com/article.aspx?id=98053&lk=s>.
37. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
39. Hrastelj, T. & Makovec Brenčič, M. (2003a). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. International Monetary Found (IMF), World Economic Outlook. Crisis and Recovery (2009, 09. april). Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf>.
41. *Izvozno okno*. Dajatve. (2009, 03. julij). Najdeno 15. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/poslovanje/dajatve>.
42. *Izvozno okno*. Komunikacije. (2008, 15. december). Najdeno 12. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/poslovanje/komunikacije/>.
43. *Izvozno okno*. Bilateralni ekonomski odnosi. (2009, 14. julij). Najdeno 15. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/bilateralni_ekonomski_odnosi/-
44. *Izvozno okno*. Predpisi glede etiketiranja in pakiranja. (2008, 15. december). Najdeno 12. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/poslovanje/poslovna_zakonodaja/#6.
45. *Izvozno okno*. Predstavitev države. (2009, 03. julij). Najdeno 15. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/predstavitev>.
46. *Izvozno okno*. Statistični indikatorji. (2009, 14. julij). Najdeno 15. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/statisticni_indikatorji/.
47. *Izvozno okno*: Zunanja trgovina. (2009, 14. julij). Najdeno 15. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/zunanja_trgovina/.
48. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Jazbec, M. (2005). Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 85–107). Ljubljana: Časnik Finance.
50. Jurše, M. (1993). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
51. Kelemina, M. et al. (2007). *Lisca se predstavi: priročnik za prodajno osebje*. Sevnica: Lisca d.d.
52. Kolchik, S. (2009, 24. februar). Glamour in Crisis. *Russia Profile*. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.russiaprofile.org/page.php?pageid=Culture+%26+Living&articleid=a1235499967>.
53. Kotler, P. (1998). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. (8th ed.) New Jersey: Prentice-Hall.
54. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
55. *Kwintessential*. Russia. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/russia-country-profile.html>.

56. *Kwintessential*. The Russian Language. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/language/about/russian.html>.
57. Lingerie market in a state of flux. (2008, 21. februar). Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.just-style.com/article.aspx?ID=99969>.
58. Lisca, d.d. (2009, marec). Letno poročilo 2008. Sevnica: Lisca, d.d.
59. Lisca, d.d. (2008). Interno gradivo.
60. Lisca pridobila certifikat kakovosti ISO 9001. (1998, 04. februar). *STA*. Najdeno 13. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/STA/Novica.aspx?id=27158>.
61. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003b). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
62. *Market Access Database*. Najdeno 26. marca 2009 na spletnem naslovu <http://mkaccdb.eu.int/mkaccdb2/atDutyOverviewPubli.htm>.
63. *Market Access Database*. Russian Federation, Overview of Import Procedures. Najdeno 26. marca 2009 na spletnem naslovu <http://mkaccdb.eu.int/mkaccdb2/viewPageIFPubli.htm?datasetid=MAIF-RU09-01v001&filename=overview.html&hcode=6108&path=/data/website/madb/egif/prod/MAIF-RU09-01v001/&imagepath=/egif/prod/MAIF-RU09-01v001/&country=Russian%20Federation&page=overview&countryid=RU#kap06>.
64. Marotta, P. (2009, 05. avgust). Pogovor z predsednikom teniškega kluba Venezia Mestre.
65. *Moscow International Portal*. Incomes and expenditures of the population. (2009). Najdeno 27. marca 2009 na spletnem naslovu http://infrastructure.moscow.ru/en/economy_business/bisness/market_in_Moscow/cash/.
66. *Moscow International Portal*. Moscow at a Glance. (2009). Najdeno 27. marca 2009 na spletnem naslovu http://government.moscow.ru/en/capital_russia/visiting_card/.
67. *M-OST*. Kultura in običaji. Najdeno 22. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.m-ost.si/rusija_kultura.php.
68. *M-OST*. Osnovni geopolitični podatki. Najdeno 22. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.m-ost.si/rusija_podatki.php.
69. Mühlbacher, H. et al. (2006). *Internatioal Marketing: A Global Perspective*. (3rd ed.) London: Thomson Learning.
70. *Official Portal of City Government*. St. Petersburg in figures. Najdeno 27. marca 2009 na spletnem naslovu <http://eng.gov.spb.ru/figures>.
71. *Official Portal of City Government*. Saint-Petersburg: Best investment conditions in Russia. Najdeno 27. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.st-petersburg.ru/en/investments/advantages/climate/>.
72. *Official Portal of City Government*. Saint-Petersburg: Competitive city advantages. Najdeno 27. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.st-petersburg.ru/en/investments/advantages/>.
73. *Official Portal of City Government* Saint-Petersburg: Economics and Business. Najdeno 27. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.st-petersburg.ru/en/economics/>.
74. *Official Portal of City Government*. St. Petersburg: Economy review. Najdeno 27. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.st-petersburg.ru/en/economics/economy/>.

75. *Official Portal of City Government Saint-Petersburg*: Exhibitions and congresses. Najdeno 27. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.st-petersburg.ru/en/economics/infrastructure/exhibitions/>.
76. Pirogov, S. & Astafieva, O. (2005). Kultura kot dejavnik uspešnega poslovanja mednarodnih podjetij v Rusiji. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 395–411). Ljubljana: Časnik Finance.
77. Pirogov, S. & Tvorogova, S. (2005). Medkulturni vidiki poslovanja v Rusiji. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 381–393). Ljubljana: Časnik Finance.
78. *Podatkovna baza GVIN*. Lisca, d.d. Najdeno 20. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=6&SubDejObcRegID=100288>.
79. *Podatkovna baza GVIN*. Lisca lani za 72 odstotkov povečala dobiček. (2008, 20. maj). Najdeno 02. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&TipIskanja=Kriteriji>.
80. *Podatkovna baza GVIN*. Sevnška Lisca ukinja proizvodnjo v svojih obratih v Krmelju in na Senovem. (2008, 20. maj). Najdeno 02. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&TipIskanja=Splosno&Keyword=5037395>.
81. *Podatkovna baza GVIN*. Sevnška Lisca v prvem polletju uspešna. (2008, 10. junij). Najdeno 02. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&TipIskanja=Splosno&Keyword=5037395>.
82. *Podatkovna baza GVIN*. Trgovinski odnosi Slovenije s tretjimi državami po vstopu v Evropsko unijo. (2004, 29. januar). Najdeno 02. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&TipIskanja=Kriteriji>.
83. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. Free press.
84. *Poslovni imenik Kompas*. Najdeno 10. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.kompass.com>.
85. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja: S primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
86. Prašnikar, J., Pahor, M. & Zagoršek, H. (2005). Primerjava kulturnih profilov mladih managerjev iz držav Jugovzhodne Evrope in Rusija. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 109–129). Ljubljana: Časnik Finance.
87. *Region-Media - Advertising agency for Russia's regions*. Consumer behavior in Russia. Najdeno 10. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.region-media.ru/behavior.php>.
88. *Region-Media - Advertising agency for Russia's regions*. Outdoor advertising. Najdeno 10. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.region-media.ru/street_eng.php.
89. Register predpisov RS. Najdeno 12. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://zakonodaja.gov.si/>.
90. Rojšek, I. & Starman, D. (1994). *Temelji trženja – vodič po predmetu. 1. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
91. Root, R.F. (1994). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.

92. Russian Economic Report. *World Bank (WB)*. (2009, junij). Najdeno 12. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/305499-1245838520910/er19-eng.pdf>.
93. Russian Federation (RF). (2009, avgust). *D&B International Risk & Payment Review*, str. 81. Buckinghamshire: D&B Marlow International.
94. Russian Federation. (2009, april). Najdeno 12. maja na spletnem mestu http://stat.wto.org/CountryProfiles/RU_e.htm.
95. Russian market of lingerie, general analyses and tendencies. Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu <http://profmeeting.ru/img/24/0.ppt?PHPSESSID=1cced8cc011472a2308f95cd97b77049#26>
96. Slovenska izvozna in razvojna banka (SID). Najdeno 12. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.sid.si/sidslo.nsf>.
97. *Spletna stran podjetja DIM*. Najdeno 06. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.kompass.com>.
98. *Spletna stran podjetja Felina*. Najdeno 06. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.felina.de/en/home/index.php>.
99. *Spletna stran podjetja Lisca d.d.* Najdeno 06. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.lisca.com>.
100. *Spletna stran podjetja Milavitsa*. Najdeno 06. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://en.milavitsa.by/company>.
101. *Spletna stran podjetja Sia »NEW ROSME«*. Najdeno 06. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.rosme.lv>.
102. *Spletna stran Princesse Tam Tam*. Najdeno 06. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.princessetamtam.com>.
103. *Spletna stran podjetja Triumph*. Najdeno 06. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.triumph.com>.
104. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). Najdeno 24. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/>.
105. *Titi Tudorancea Bulletin*. Najdeno 01. avgusta 2009 na spletnem naslovu www.tititudorancea.com.
106. *T-media*. Spletni marketing. Najdeno 06. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.tmedia.si/si/marketing/>.
107. Transparency International. (2008). *Internet Center for Corruption Research*. Najdeno 25. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.icgg.org/corruption.cpi_2008.html.
108. *Veleposlaništvo RS v Moskvi*. (2009). Najdeno 04. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://moscow.embassy.si/>.
109. *WeFire.TV*. Popular channels in Russia. Najdeno 06. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.wefire.tv/category/russia/>.
110. *Wikipedia*. Rusija. Najdeno 06. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Rusija>.

PRILOGE

PRILOGA 1

Slovar tujih kratic in izrazov

Kratica	Angleški izraz	Slovenski izraz
CIF	Cost – insurance – freight	Cena, ki vključuje stroške prevoza in zavarovanja
CIS	Commonwealth of Independent States	Združenje neodvisnih gospodarstev držav bivše Sovjetske zveze
CoC	Certificate of Conformity	Certifikat ustreznosti
DDV	VAT	Davek na dodano vrednost
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	Evropska banka za obnovo in razvoj
EC	European Community	Evropska skupnost (ES)
EU	European Union	Evropska Unija
G-8	Group of 8	Skupina G-8
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development	Mednarodna banka za obnovo in razvoj
IDV	Individualism/Collectivism	Individualizem/ kolektivizem
IFC	International Finance Corporation	Mednarodna finančna korporacija
ILO	International Labour Organization	Mednarodna organizacija za delo
IMF	International Monetary Fund	Mednarodni denarni sklad
Interpol	International Criminal Police Organization	Mednarodna organizacija za odkrivanje organiziranega kriminala
ISO	International Organization for Standardization	Mednarodna organizacija za standardizacijo
JAPTI		Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije
LTO	Long-term/Short-term Orientation	Kratkoročna oz. dolgoročna usmerjenost
MAS	Masculinity/Femininity	Moškost in ženskost
MNF	Most Favoured Nation	Država katera uživa najboljše pogoje na področju mednarodne trgovine
OSCE	Organization for Security and Cooperation in Europe	Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi
PCA	Partnership and Cooperation Agreement	Sporazum o partnerstvu in sodelovanju
PDI	Power Distance	Razlika v moči
RU	Russian Federation	Ruska federacija
RUB	Russian Ruble	Rubelj
SAN	Sanepidnadzor	sanitarno-epidemiološki certifikat
UAI	Uncertainty Avoidance	Izogibanje negotovosti
UN	United Nations	Združeni narodi
UN Security Council	United Nations Security Council	Varnostni svet Združenih narodov
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	Konferenca združenih narodov za trgovino in razvoj
UNO	United Nations Organization	Organizacija združenih narodov

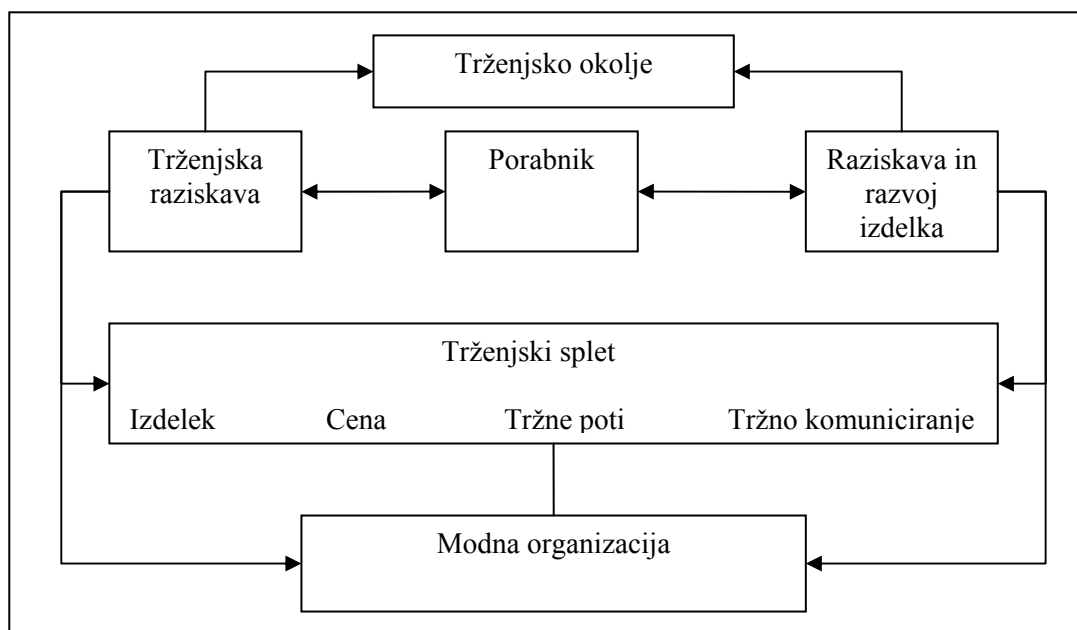
»Se nadaljuje«

»Nadaljevanje«

Kratica	Angleški izraz	Slovenski izraz
WB	World Bank	Svetovna banka
WCO	World Customs Organization	Svetovna carinska organizacija
WHO	World Health Organization	Svetovna zdravstvena organizacija
WIPO	World Intellectual Property Organization	Svetovna organizacija za intelektualno lastnino
WTO	World Trade Organization	Svetovna trgovinska organizacija (STO)
/	Design research	Raziskava in razvoj izdelka
/	Fashion Marketing	Trženje v modni industriji
/	Know-how	Znanje
/	Life style	Življenjski slog
/	Marketing environment	Trženjsko okolje
/	Marketing mix	Trženjski splet
/	Marketing research	Trženjska raziskava
/	Paris Club	Pariški Klub

PRILOGA 2

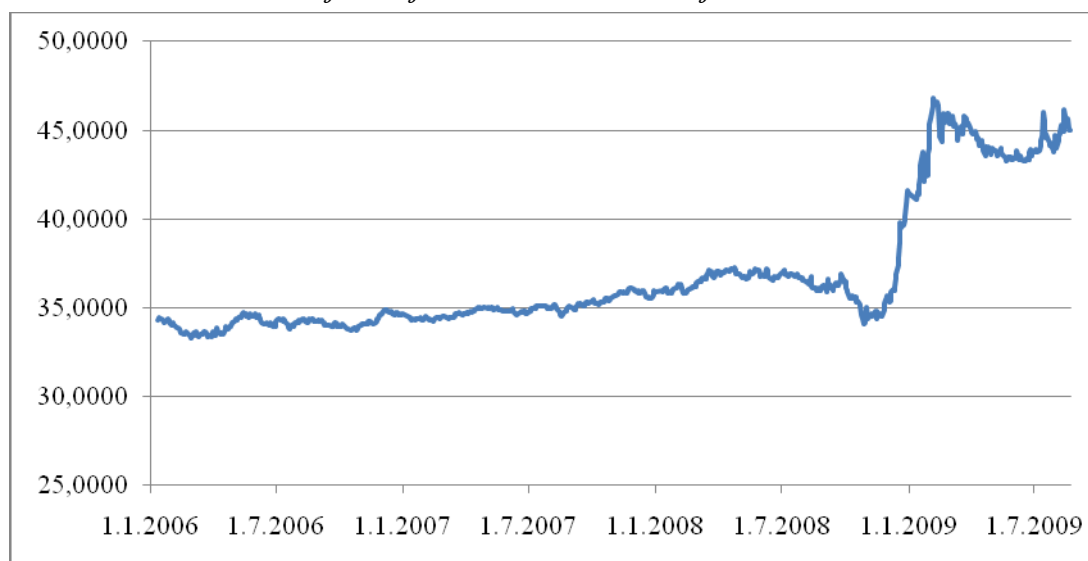
Slika 1: Proces trženja v modni industriji



Vir: Easey, *Fashion Marketing*, 2002, str. 11.

PRILOGA 3

Slika 2: Gibanje tečaja EUR/RUB za obdobje od 2006 do 2009.



Vir: Bank of Russia, Statistics, 2009.

PRILOGA 4

Bilateralni sporazumi med Republiko Slovenijo in Rusijo

Glede na to, da je Slovenija polnopravna članica Evropske unije (EU), jo zavezuje skupna trgovinska politika Evropske skupnosti (ES) in zakoni, ki jih je uzakonila Evropska komisija. Trgovinske odnose ES s tretjimi državami lahko globalno razdelimo na multilateralne (najpomembnejši so odnosi v okviru STO in mednarodne pogodbe o surovinah) in bilateralne odnose (odnosi med Slovenijo in Rusijo) (Podatkovna baza GVIN: Trgovinski odnosi Slovenije s tretjimi državami po vstopu v Evropsko unijo, 2004).

Republika Slovenija ima z Rusijo sklenjenih več bilateralnih sporazumov, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama. Naštela bom le nekaj, za Lisco najpomembnejših sporazumov (Register predpisov RS 2009, Izvozno okno: Bilateralni ekonomski odnosi, 2009):

- **Sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju** med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije (Uradni list RS – Mednarodne pogodbe, št. 9–55/93, str. 339 – velja od 29. 08. 1993) določa:
 - Po sporazumu si pogodbenici priznavata status največjih ugodnosti (angl. MNF – Most Favoured Nation) pri uvozu, izvozu in tranzitu izdelkov v celoti, ki izvirajo iz njunega območja.
 - Rusija priznava Republik Sloveniji ugodnejšo obravnavo pri uvozu določenega blaga po splošnem sistemu preferencialov GSP (uredba Vlade Ruske federacije, št. 1057, 13.09. 1994 in uredba Vlade Ruske federacije, št. 414, 25. 5. 2000).

- **Sporazum o gospodarskem, znanstveno-tehničnem in kulturnem sodelovanju** med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije. Gospodarski del tega sporazuma je sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju med državama.
- **Uredba o** ratifikaciji protokola med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o ustanovitvi medvladne slovensko-ruske komisije za trgovinsko-ekonomsko in znanstveno-tehnično sodelovanje.
- **Sporazum o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništev** med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije.
- **Sporazum o spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb** med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije.
- **Sporazum o zračnem prometu s protokolom** med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije.
- **Sporazum o sodelovanju na področju pomorskega prometa** med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije.
- **Sporazum o mednarodnem cestnem prometu** med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije.
- **Sporazum o sodelovanju na področju poštnih in telekomunikacijskih povezav** med Ministrstvom za promet in zveze Republike Slovenije in Ministrstvom za zveze Ruske federacije.
- **Konvencija o izogibanju dvojnemu obdavčevanju dohodka in premoženja** med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije.

Evropska skupnost ima z Rusijo sklenjenih več sporazumov, ki vplivajo tudi na Slovenijo kot članico EU. Za Lisco so najpomembnejši naslednji (Register predpisov RS 19.08.2009; Čebular, 2004):

- **Sporazum o partnerstvu in sodelovanju** ("Partnership and Cooperation Agreement" – PCA) je pravna osnova in temelj odnosov med EU in Rusijo. Ta sporazum, ki je vzpostavil institucionalni okvir za bilateralne odnose med EU in Rusijo in ju definira kot strateški partnerici, pokriva:
 - Trgovinsko in ekonomsko sodelovanje: Zajema liberalizacijo trgovine, ki temelji na MNF postopku in ukinitvi količinskih omejitev (razen za tekstil in določene jeklene izdelke, kar je urejeno z ločenima bilateralnima sektorskima sporazumoma); harmonizacijo zakonodaje; predpise na področju ustanavljanja in poslovanja podjetij, plačil in pretoka blaga, konkurence in zaščite intelektualne lastnine.
 - Sodelovanje na področju znanosti in tehnologije, energetike, okolja, prometa in na področju drugih sektorjev.
 - Politični dialog: o mednarodnih temah skupnega pomena in o sodelovanju, ki se nanaša na izpolnjevanje principov demokracije in človekovih pravic.
 - Sodstvo in notranje zadeve: sodelovanje za preprečitev ilegalnih aktivnosti, tihotapljenja drog, pranja denarja in organiziranega kriminala.
 - **Blagovna menjava** med pogodbenicama je opredeljena od 10. do 22. člena tega sporazuma.

- Sporazum o partnerstvu in sodelovanju je bil podpisan leta 1994, v veljavi pa je od 1. decembra 1997.
- **Sporazum o trgovini s tekstilnimi izdelki** med EU in Rusko federacijo

PRILOGA 5

Davčni sistem v Rusiji

Značilnosti najpomembnejših davkov (Izvozno okno: Dajatve, 2009; GZS: Rusija – Izvoz, 2007):

- **Davek na dodano vrednost (DDV oz. NDS):** znaša 18 % (izračunava pa se ga na osnovi uvozne cene, kateri se prišteje carina in morebitne trošarine), medtem ko se za izdelke za otroke in hrano uporablja 10 % davek. Zdravila in medicinski pripomočki so oproščeni davka pri uvozu. Za medpodjetniška posojila, transakcije in nakupe deležev podjetij se davek na dodano vrednost ne obračunava. Po novem se ga lahko računa za določene dogovore v zvezi s prenosom patentov, blagovnih znamk in za avtorske pravice, ravno tako pa velja tudi za določene kapitalske naložbe v obliki uvoženih osnovnih sredstev, razen za tehnološko opremo.
- **Davek na osebne prejemke (dohodnina):** 13 % davek velja za večino oblik prihodka, tudi za osebni dohodek. Odstotek je odvisen od progresivne lestvice, ki se giblje med 12–30 %. Rusija se tako uvršča med države z najnižjim davkom na prihodek na svetu.
- **Davek na osebni dohodek, ki ga plača delodajalec:** od delodajalcev se zahteva, da posebej plačajo socialne prispevke, vezane na osebni dohodek zaposlenega. S 1. 1. 2005 znaša davek 26 % do letnega zneska 280 tisoč rubljev. Za dohodek, ki presega 600 tisoč rubljev, delodajalec plača dodatna 2 %. Prejemniki teh prispevkov so: Pokojninski sklad, Sklad socialnega zavarovanja, Zaposlitveni sklad in Zdravstveno zavarovanje.
- **Davek na dobiček podjetja:** 1. januarja 2009 je bil sprejet zakon o znižanju davkov na dobiček, ki je znižal stopnjo iz 24 % na 20 %. To je protikrizni ukrep, ki je nastal kot posledica padanja dobička ruskih podjetij v tretjem četrtletju leta 2008. Davek na dobiček podjetja je sestavljen iz dveh vrst davkov, in sicer zveznega davka (2,5 %) in regionalnega davka (17,5 %). V nekaterih primerih lahko regije svoj davek zmanjšajo še za 4 %, tako da je skupni davek 16 %.
- **Davek na promet:** je dodaten davek na dobiček podjetij, ki ga je treba plačati poleg že rednega davka na dobiček. Znaša do 5 % dobička, vendar pa je natančna stopnja tega davka določena s strani lokalnih oblasti, ki so po navadi »lačne« prihodkov.

PRILOGA 6

Carinski režim v Rusiji

Za izvoz blaga v Rusijo so potrebni naslednji certifikati, ki dokazujejo, da proizvodi ustrezajo postavljenim zahtevam Rusije. (1) GOST R certifikat (za reklamiranje in prodajo), (2) Certifikat ustreznosti (angl. CoC – Certificate of Conformity), ki ga izdaja Ruska državna komisija –

Gosstandard za standardizacijo, certifikacijo in merologijo, potrjuje pa, da proizvod ustreza ruskim standardom o varnosti proizvodov. (3) Sanepidemnadzor certifikat (SAN) je sanitarno-epidemiološko potrdilo, ki ga izdaja urad za higieno pri ruskem zdravstvenem ministrstvu. (4) Potrdilo o preferencialnem poreklu blaga (angl. Certificate of Origin) »FORM A, ki ga Rusija potrjuje Sloveniji: (a) dokazuje slovensko poreklo blaga, (b) omogoča pridobitev znižanih oziroma odpravo carinskih stopenj za blago s poreklom iz Slovenije, (c) slovensko blago ima na ruskem trgu prednostni nastop, izdaja ga GZS, Oddelek za trgovinske listine (GZS: Rusija – Izvoz, 2007; Market Access Database: Russian Federation, Overview of Import Procedures, 2009). Lisca svojo kakovost dokazuje s certifikatom kakovosti ISO 9001.

Certifikati ter pravila pakiranja in etiketiranja

Pravila pakiranja in etiketiranja zahtevajo, da so napisi na etiketah v ruščini in da je navedeno ime proizvajalca, država porekla, sedež distributerja. Poleg tega pa varstvo potrošnikov veleva, da je na etiketi vsakega izdelka zabeleženo, iz katerih materialov je izdelek ter odstotni delež posameznega materiala, velikost izdelka in znakovni napis vzdrževanja izdelkov. Državni carinski urad seznam nenehno dopolnjuje (Izvozno okno: Predpisi glede etiketiranja in pakiranja, 2008).

PRILOGA 7

Ruska kultura

Poznavanje lastne kulture in kulturnih razlik ugodno vpliva na zmanjšanje frustracij v poslovnem okolju, saj omogoči, da se udeleženci zavedajo skritih predsodkov in stereotipov, ki lahko ovirajo poslovno komuniciranje. Kulturno zavedanje v poslovnem svetu ima v današnjem času vlogo konkurenčne prednosti. V pomoč je pri vzpostavitvi dobrih poslovnih odnosov, pozitivno vpliva tudi na sama pogajanja, razreševanje nesoglasij, motivacijo in odločanje (Pirogov & Tvorogova, 2005, str. 381–382). Za učinkovito poslovanje podjetja v različnih kulturnih kontekstih, v globalnem okolju je pomembno poznati naslednje vidike kulture: jezik, vero, vrednote, stališča, navade, izobrazbo, družbene organizacije, tehnologijo, materialno kulturo, politiko in pravo (Jazbec, 2005, str. 87).

Rusija je v zadnjih petnajstih letih doživela velike družbene, politične in ekonomske spremembe, ki so privedle do večje kulturne dinamike in sicer do sprememb v kulturi naroda kot celote in posameznih skupin s podobnimi demografskimi značilnostmi (Pirogov & Astafieva, 2005, str. 395–396). Hrastelj (2001, str. 71–72) meni, da sta na oblikovanje vrednot v Rusiji pomembno vplivala dva dejavnika: neizmerna razsežnost Rusije, kar je porajalo težnje po kolektivizmu, usmerjenosti vase in nezaupanju do tujcev, hkrati pa so bili prepričani o svetovnem poslanstvu nacije. Drugi dejavnik pa je neprijazno podnebje. Le-ta vpliva na neenako razporeditev in hitrost dela, zagrizenost ter tudi na primere primitivizma.

V Rusiji najdemo določeno »dvojnost kulture«, obstajata dva »kulturna pola«, ki ju lahko poimenujemo kultura socialističnih vrednot in kultura liberalnih vrednot. Vzrok za to dvojnost

izhaja na eni strani iz tradicije in vrednot, povezanih z gospodarskim sistemom iz časa ZSSR, medtem ko so reforme tega sistema po letu 1990 vnesle nekatere liberalne vrednote. Druga težava, s katero se srečujejo tujci, je ta, da ne moremo govoriti o enoviti ruski kulturi. Na to vplivajo različni dejavniki, kot je geografska velikost Rusije in njene številne regije, različne narodnosti, razlike med podeželjem in mestom ter demografske značilnosti ljudi (starost, izobrazba, spol idr.) Kljub temu da je ruska kultura vedno bolj multinacionalna, mora biti podjetje pri vstopu na ruski trg pozorno na dejavnike, da se izogne prevladi ruske kulture. Prvi razlog je nacionalna sestava prebivalcev Rusije, ki jo v veliki večini sestavljajo Rusi, to pa omogoča ruskemu jeziku, da večina komunikacije poteka v le-tem. Drugi razlog je priznavanje ruskega jezika kot uradnega jezika, ki se ga uporablja pri urejanju uradnih ter poslovnih zadevah. V svetu se je zakoreninila miselnost, da so vsi, ki govorijo rusko, Rusi in obratno (Pirogov & Astafieva, 2005, str. 397–398).

Razlaga ugotovitev raziskav po Hofstedu

Tabela 1: Dimenzije nacionalne kulture po Hofstedu (2001) za Slovenijo in Rusijo

	Razlike v moči (PDI)	Individualizem /kolektivizem (IDV)	Moškost/ ženskost (MAS)	Izogibanje negotovosti (UAI)	Kratkoročna/ dolgoročna usmerjenost (LTO)
Rusija	93	39	35	95	Ni podatka.
Slovenija	71	27	19	88	Ni podatka.

Opomba: Številke predstavljajo indeks uvrstitve države približno na lestvici med 1 in 100, kjer višja številka pomeni večjo intenzivnost določene dimenzije.

Vir: Prašnikar, Pahor & Zagoršek, Primerjava kulturnih profilov mladih managerjev iz držav Jugovzhodne Evrope in Rusije, 2005, str. 111.

Tabela 2: Študije dimenzij kulturnih razlik po Hofstedu

	Razlike v moči (PDI)	Individualizem/ kolektivizem (IDV)	Moškost/ ženskost (MAS)	Izogibanje negotovosti (UAI)
Hofstede (2001)	93	39	36	95
Naumov (1996)	40	41	55	68
Latova (2003)	40	67	60	54
Strukova in Pushnykh (2004)	35	39	47	40

Vir: Pirogov & Tvorogova, Medkulturni vidiki poslovanja v Rusiji, 2005, str. 385–389.

Ruski stereotipi

Ko preučujemo kulture, primerjamo narode. Ko preučujemo vrednote, primerjamo posameznike. V primeru, ko delamo primerjave med kulturami, predpostavljamo, da imajo ljudje kolektivne lastnosti, kar vodi k oblikovanju stereotipov. Etični stereotipi so poenostavljene in neutemeljene sodbe o narodih ali nacionalnih skupinah. So relativno stabilni, spremenijo pa se ob velikih spremembah v mednacionalnih odnosih. Nastanejo z generalizacijo nekih značilnosti in lastnosti, ki so deloma točne, na cel narod ali skupino (Jazbec, 2005, str. 87).

Hrastelj (2001, str. 71–72) za Ruse pravi, da se na zunaj kažejo kot robati, medtem ko so v notranjosti topli, čustveni in razumevajoči ljudje, ki jim je na prvem mestu družina, še posebej otroci. Lahko bi rekli, da so na prvem mestu osebe, na drugem forma in šele na tretjem finančne koristi. Ljubijo dialog in zanje je značilno veselje do tehnoloških dosežkov, veličina razmišljanj, občutek velesile, pionirski duh, zavračanje aristokracije ter večetičnost.

Rusi so po naravi veliki domoljubi, zato se je v pogovoru potrebno izogniti kritiziranju njihovega sistema in države, čeprav ju sami velikokrat kritizirajo. Poleg tega ni zaželeno, da se poudarja reference npr. nekega izdelka v EU ali ZDA ali da se primerja Rusijo z drugimi državami. Govorjenje o mafiji, KGB-ju, holokavstu, carju in monarhiji ter veri je neprimerno. Ponosni so na svojo kulturno dediščino, zato se v pogovoru velikokrat dotaknejo teme o svojih večjih umetnikih, glasbenikih in pisateljih. Rusi ne marajo utesnjenosti in vsakodnevnosti ter preglasnega govorjenja v javnosti in kazanja s prstom (M-OST: Kultura in običaji, 2009) in (Executive Planet: Russia Conversation, 2009).

Ruski poslovni bonton

Različni načini obnašanja z različnim pomenom in vsebinami so sestavni del različnih kultur. Predstavljajo pa pomemben del poznavanja kulture poslovnega okolja, v katerega vstopamo. Prav zato ker ne obstajajo napisana pravila obnašanja, moramo v mednarodnem trženju velikokrat sprejeti koncept »learning by doing« in biti prilagodljivi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 54).

Poslovna praksa se je v Rusiji zelo spremenila (Pirogov & Tvorogova, 2005, str. 389–390), saj imajo poslovneži vedno več priložnosti, da potujejo v druge države ter tako spoznavajo tuje običaje in si nabirajo medkulturne izkušnje. V ruskih podjetjih narašča število poslovnežev, ki so v Rusiji študirali zahodne poslovne programe in so tako seznanjeni z zahodnimi normami, poleg tega pa si je veliko poslovnežev izobrazbo pridobilo na zahodu. Posledica tega je, da od tujih jezikov veliko ruskih poslovnežev in zaposlenih v podjetjih govori angleški jezik. Od drugih narodov, ki dajejo velik poudarek odnosom, se Rusi razlikujejo v tem, da so zelo neposredni pri izražanju svojih mnenj. Pri vzpostavljanju poslovnih stikov igra veliko vlogo tretja oseba, ki kot posrednik zagotovi hitrejšo vzpostavitev zaupanja ter dobre poslovne odnose. Zelo pomembno je, da stopimo v stik z ljudmi na čim višjih položajih, saj za podrejene velja, da neradi tvegajo in prevzemajo odgovornost. Ključnega pomena je razviti tesne osebne odnose s poslovnimi partnerji, saj ima subjektivno mnenje močan vpliv na odločanje. Poslovna srečanja je priporočljivo organizirati vnaprej, vendar je termin potrebno znova potrditi še dan prej. Srečanja običajno trajajo dlje, kot je bilo načrtovano, čas po srečanju pa je dobra priložnost za neformalno komunikacijo. Rusi so precej prožni glede časa, vendar od tujcev pričakujejo točnost. Zamude, daljše od 15 minut, označujejo kot neprimerne, nestrpnost v primeru zamude poslovnega partnerja velja za nevljudno. Pogajanja zahtevajo veliko potrpežljivosti zaradi vedno nove možnosti izboljšanja »končne« ponudbe. Kompromis je zanje odraz šibkosti, ne le pri sebi, temveč tudi pri partnerjih. Ker se terminskih rokov ne spoštuje, je priporočljivo postaviti predčasne roke. Nepodpisani dokumenti imajo manjšo vrednost in so ponavadi razlog za počasnejše sprejemanje odločitev. Birokracijo, ki velja za veliko oviro, je mogoče zaobiti. Pri delovanju podjetij in sklepanju poslov je prisotno drobno podkupovanje in obdarovanje. Vendar

pa se je ilegalnim pristopom potrebno izogniti, saj lahko z njimi ogrozimo posel. V ruski družbi je prisoten običaj pitja alkoholnih pijač, nazdravljanje z gostitelji in zdravice. Sproščenost in prijaznost sta najpomembnejši. Večerja z veliko alkohola velja za način, kako hitro spoznati pravo naravo poslovnega partnerja.

V nadaljevanju bom navedla nasvete za uspešno ravnanje pri poslovnih pogajanjih z Rusi.

Prvi kontakt je zelo pomemben. Rokovanje je čvrsto, pri tem pa gledamo direktno v oči. Ženske so v poslovnem svetu enakovredne moškim, vendar se za razliko od njih ne rokujejo. Ko se predstavimo, uporabimo samo svoj priimek, obenem pa si izmenjamo vizitko z informacijami v angleškem jeziku na eni strani in v ruskem jeziku na drugi strani (Kwintessential: Russia, 2009).

V ruski poslovni praksi so zelo cenjeni status, hierarhija, mreženje in poznanstva. Hierarhija z vidika let in pozicije v Rusiji igra pomembno vlogo. Najstarejša oseba sprejema odločitve, medtem ko managerji želijo poslovati z ljudmi istega ranga in pozicije. Pri poslih je iskrenost ključnega pomena, saj je potrebna, da vzpostavimo zaupanje, ki je predpogoj za vzpostavitev dolgoročnih odnosov s poslovnimi partnerji. Pomemben del sklepanja poslov je, da nas ruski poslovneži spoznajo kot osebo, njihovo zaupanje pa lahko pridobimo s pogovorom o osebnih rečeh, na primer o družini (Kwintessential: Russia, 2009). Rusi radi obdarujejo in sprejemajo darila. Primerna poslovna so predmeti za pisarno, kot je kvalitetno nalivno pero. Poslovnemu partnerju pa se lahko podari nekaj pristno slovenskega, kot je na primer grafika slovenskega kraja, knjiga o Sloveniji, izdelke domače obrti, steklenica dobrega vina, borovničevец ali medeno žganje, za ženske pa rezano cvetje ali bonboniera (Bricelj, junij 2008).

Zavedati se moramo, da so nekateri koncepti, ki so del naše poslovne kulture, Rusom tuji oz. so slabše poučeni o njih. Zato je pri poslovanju z Rusi potrebno poudariti prednosti teh konceptov – motivacije, fair play-ja, individualne odgovornosti, nagrad, dobička in izgube, lastniških pravic, odnosi z javnostmi (Executive Planet: Russia Let's Make a Deal, 2009).

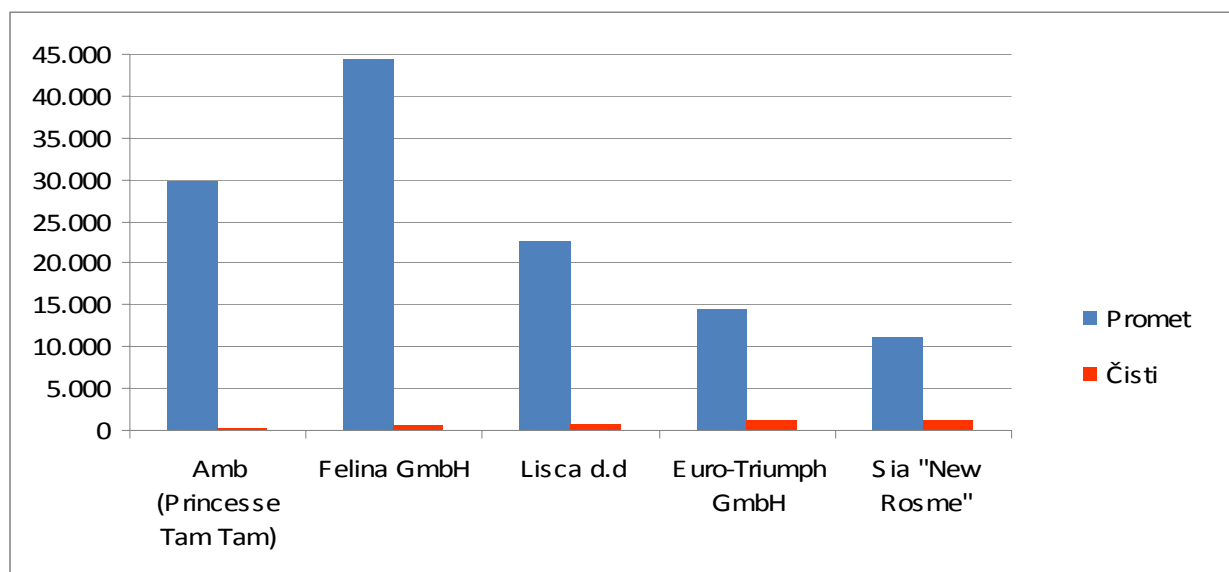
Kar se tiče samih pogajanj, Rusi ne verjamejo v »win-win« scenarije. Kompromisi so zanje izraz šibkosti, zato bodo vztrajali s pogajanjem, dokler ne bo nasprotna stran popustila in privolila v njim ugodno rešitev, predlog. Njihove pogajalske strategije zajemajo izpade jeze, izgubo potrpljenja, odhod iz sestanka, grožnje o prekinitvi poslov. Poslužujejo se tudi časovnih taktik, zlasti v primeru končnih rokov in časovnega pritiska. Tudi zamujanje na sestanke je le ena izmed taktik preverjanja potrpežljivosti nasprotne strani. Vse to počnejo z namenom spremembe pogajalske pozicije nasprotne strani, poleg tega pa je to zanje del igre (Kwintessential: Russia, 2009).

V primeru, da se Lisca znajde v podobni situaciji, bi ji svetovala, da je potrpežljiva, vztrajna, naj ne grozi in se izogiba humorju. Najboljša strategija je odločen in dostojanstven nastop, v katerem je začutiti tudi prisrčnost, toplino in prijaznost. K uspešni sklenitvi posla pomaga tudi dober glas in poznanstva na čim višji ravni. Liscina velika prednost je, da ima z Rusijo skupne slovanske korenine, kar lahko doprinese k boljšemu poslovnemu odnosu.

PRILOGA 8

Analiza konkurence (C analiza)

Slika 3: Promet in dobiček podjetij v letu 2007 (EUR)



Vir: Lastni prikaz na podlagi D&B, Bonitetna hiša I, 2009.

Tabela 3: Konkurenca

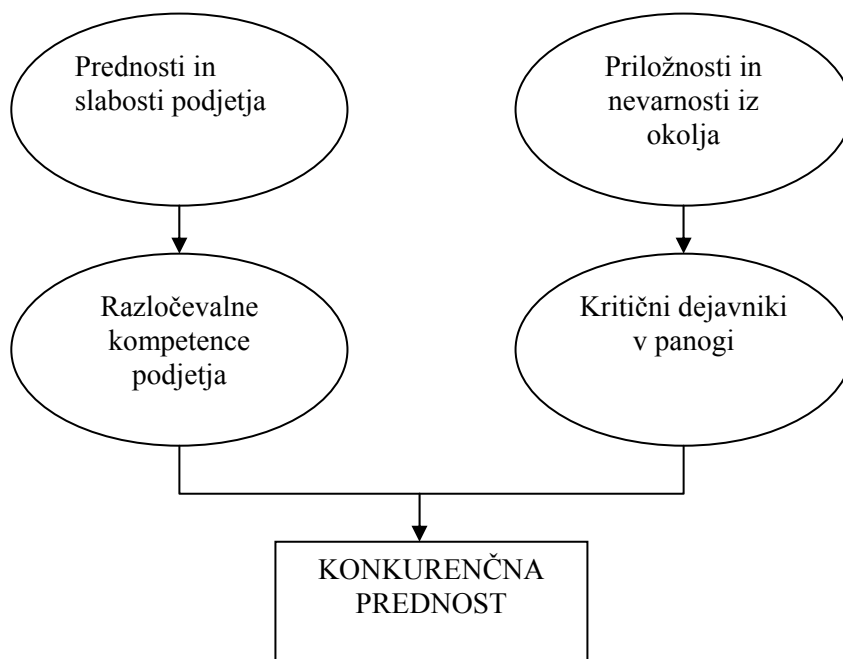
PODJETJE	LISCA	TRIUMPH	FELINA	DIM	Amb	NEW ROSME	MILAVITSA
Blagovne znamke	Lisca, Cheek	Triumph	Counturelle, Felina	Dim	Princesse Tam Tam	ROSME Underwear	MILAVITSA
Sortima perila							
<i>Fatalno</i>	Selection	Highlights	/	/	/	DA	Fashion
<i>Modno</i>	Fashion	Fashion	Counturelle Dessous	DA	DA	DA	Fashion Classic
<i>Športno</i>	Active	Triaction	/	/	/	/	Seamless
<i>Bombažno (za vsak dan)</i>	Natural	Everyday	DA	DA	DA	DA	Cotton
<i>Korekcijsko</i>	Classic	Shape	Felina Body Forming	DA	/	/	Modeling lingerie
<i>Za doječe mamice</i>	Classic	Mamabel	/	/	/	Mamacita	Mother
Cena (EUR)							
<i>Nederček</i>	22,90 – 43,90	34 – 55	20 – 60	19 – 29,90	6,50 – 45	/	15 – 25
<i>Spodnje hlačke</i>	8,90 – 27	10,50 – 52	8 – 40	7,48 – 16,9	7,50 – 29	/	/
Tržne poti							
<i>Prodajalci na debelo, več BZ</i>	DA	DA	DA	DA	DA	/	/
<i>Prodajalci na drobno, več BZ</i>	DA	DA	DA	/	/	/	/
<i>Specializirane trgovine z oblačili</i>	DA	DA	/	/	/	/	/
<i>Trgovske verige, več BZ</i>	DA	DA	DA	DA	/	DA	/
<i>Trgovine lastne BZ</i>	/	DA	/	DA	/	/	DA
<i>Skupne trgovine, ena BZ</i>	/	DA	/	/	/	DA	DA
<i>Franšiza</i>	DA	/	/	DA	/	/	/
<i>Spletna prodaja</i>	DA	DA	/	/	/	/	DA
<i>Lastno predstavništvo</i>	DA	DA	DA	DA	/	/	DA

PRILOGA 9

Tabela 4: SWOT analiza podjetja Lisca d.d. na ruskem trgu

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• Dolgoletne izkušnje na področju proizvodnje perila od leta 1955.• Uporaba krovne blagovne znamke (dokaj enoten proizvodni program).• Krovna blagovna znamka jamči kakovost.• Pod eno blagovno znamko lahko potrošnice najdejo perilo za različne priložnosti (fatalno, modno, športno, bombažno, korekcijsko in perilo za doječe mamice).• Diferenciranost perila Lisce (barva, kroji, embalaža).• Podjetje ima mednarodno priznan certifikat o kakovosti.• Višja kakovost luksuznega spodnjega perila linije SELECTION.• Izkušnje iz mednarodnega poslovanja.• Nižji stroški proizvodnje v Srbiji, Turčiji in na Kitajskem.	<ul style="list-style-type: none">• Vpliv krize na tekstilno industrijo.• Uvoz poceni izdelkov iz Daljnega vzhoda.• Visoki stroški (vsi).
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">• Povezanost Slovenije z Rusijo (slovansko poreklo).• Uspešno sledenje novim trendom (športno perilo, itd. in inovativno perilo).• Visoko vrednotenje kakovostnega, modnega perila s strani ruskih porabnic.• Prepoznavnost Lisce na sosednjih trgih.• Ni substitutov in obstaja majhna verjetnost substitutov v prihodnosti.• Velikost trga.• Postopen prodor preko Moskve in Sankt Peterburga na celoten ruski trg.• Širitev na trg s celotnim prodajnim programom.• Odprtje lastne trgovine Lisca.	<ul style="list-style-type: none">• Rusija kot država visokega tveganja je manj primerna za zahtevne oblike vstopa.• Počasna rast/stagnacija panoge zaradi krize.• Dolgotrajna kriza.• Izkušeni in finančno stabilni konkurenti.• Visoki stroški nastopanja na trgu.• Visoki stroški nastopanja na trgu v primeru investicijske oblike vstopa.• Pojav manj kakovostnega in cenene perila iz Daljnega vzhoda.

Slika 4: Konkurenčna prednost



Vir: Chee & Harris, *Global marketing strategy*, 1998, str. 234.

PRILOGA 10

Strategije vstopa

Tabela 5: Načini in oblike vstopa na mednarodne trge

IZVOZNE OBLIKE - majhno tveganje - nizka stopnja nadzora - visoka fleksibilnost	Neposredni izvoz	Zastopnik Distributer
	Posredni izvoz	Oprtni izvoz Izvozne trgovske družbe Izvozna združenja Izvozni posrednik Komisionar
	Kooperativni izvoz	
POGODBENE OBLIKE - deljeno tveganje - deljen nadzor - deljeno lastništvo	Neposredne (kapitalske) oblike	Lastni obrati v tujini Skupna vlaganja
	Posredne (nekapitalske) oblike	Pridobitev pravic uporabe licence Franšizing Tehnični sporazumi Pogodbe o storitvah Pogodbeno vodenje Pogodbena proizvodnja Pogodbe o inženirskih poslih Kooperacijska pogodba
HIERARHIČNE (INVESTICIJSKE, NALOŽBENE) OBLIKE - visoko tveganje - visoka stopnja nadzora - nizka fleksibilnost		Prodajni predstavnik Rezidenčni prodajni zastopnik Prodajne podružnice Lastne prodajne enote na tujem Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu Sestavljalnice, skladišča Regionalni centri Globalno integrirano podjetje Prevzemi (akvizicije) ali investicije (naložbe) od začetka

Vir: Lasten prikaz na podlagi Makovec Brenčič & Hrstelj, *Mednarodno trženje*, 2003, str. 137–183.

Dejavniki izbire vstopne strategije (Hollensenu 2004, str. 280–284):

➤ **Notranji dejavniki**

• Velikost podjetja

Podjetje Lisca ima 340 zaposlenih, v celotni skupini Lisca pa je v različnih državah zaposlenih 692 ljudi. Glede na število zaposlenih se podjetje uvršča med srednja-velika podjetja, po Zakonu o gospodarskih družbah pa spada med velike družbe.

• Izkušnje v mednarodnem poslovanju

Lisca bi si pri vstopu na ruski trg pomagala s številnimi bogatimi izkušnjami in s stkanimi vezmi, ki jih je pridobila z uspešnim poslovanjem na različnih mednarodnih trgih.

• Izdelek

Že obstoječi program perila sledi trendom na ruskem trgu spodnjega perila v primeru luksuznega, športnega, naravnega perila ter perila večjih števil in tako zadovoljuje potrebe različnih porabnic. Vendar ker je pri perilu prisotna velika dinamika spreminjanja le-tega, mora

Lisca aktivno spremljati modne trende in vedno znova ponujati inovativne izdelke, kot je »pametni spominski nedrček«.

➤ **Zunanji dejavniki**

- Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom

Tukaj velja izpostaviti skupno slovansko kulturo, ki med drugim izraža v jezikovni podobnosti. Kljub temu sociokulturne razlike med ruskim in slovenskim trgom obstajajo, vendar niso tako velike, da bi bile potrebne zahtevnejše oblike vstopa.

- Stopnja tveganja v državi

Po metodologiji Dun & Bradstreet je poslovanje v tej državi izpostavljeno velikim tveganjem, ki so povezana z negotovostjo v poslovnem okolju kot celoti.

- Obseg in rast trga

Trg je zelo velik in kljub gospodarski krizi se pričakuje da bo rasel, predvsem na račun tega, da je perilo po eni strani ključen del garderobe, uporablja se ga vsak dan, po drugi strani pa gre za izdelek, ki zadovolji različne potrebe različnih porabnic (perilo za posebne priložnosti, športno perilo, korekcijsko perilo, perilo za doječe mamice in operiranke). Iz opisanega lahko vidimo, da sta trg in intenzivnost rasti trga kar precejšnja, kar govori v prid za zahtevnejši vstop z večjimi investicijami.

- Neposredne in posredne trgovinske omejitve

Največje omejitve predstavlja korupcija. Lisca pa mora za svoje izdelke predložiti še dokazilo o kakovosti in ustreznosti glede na ruske standarde. Zato Lisci glede tega predlagam pogodbene oblike vstopa, kot je franšizing.

- Intenzivnost konkurence

Konkurenca na ruskem trgu je močna, vendar gre za trg z veliko kupno močjo, poleg tega pa ima Lisca prave izdelke, zato predlagam izvozne oblike.

- Dostopnost členov in oblik tržnih poti

Tržne poti so dostopne in tudi posrednikov – distributerjev je dovolj. Vendar pa bi mogli v primeru pokrivanja moskovskega in sanktpeterburškega trga imeti večje število distributerjev. Večje število distributerjev bi Lisca potrebovala tudi v primeru, da se odloči za pokrivanje trga preko več kanalov. To podpira teorijo, da naj Lisca vstopi z vidika investicijskih virov z manj zahtevno obliko vstopa.

➤ **Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa**

Pri tem sklopu dejavnikov je pomembno, ali je podjetje nagnjeno k tveganju ali ne. Bolj ko je oblika vstopa zahtevna z vidika obsega investicijskih virov, večje je tudi tveganje. Poleg tega pa bolj ko je management podjetja nagnjen k tveganju, zahtevnejše so oblike vstopov na trge, večji sta njegova intenzivnost in dinamika ter fleksibilnejša (hitrejša) so prilagajanja novim izzivom ter potrebam trga. Zato je zelo pomembno, kako je usmerjen management mednarodno delujočega podjetja. Management podjetja Lisca ni nagnjen k tveganjem in se pri vstopu na tuje trge v večji meri poslužuje izvoznih oblik vstopa, v nekaterih primerih pa tudi pogodbenih in investicijskih oblik vstopa.

➤ **Posebnosti transakcijskih dejavnikov**

Pravimo jim tudi internalizirani viri mednarodnega trženja podjetja, ki so nevidni, neotipljivi, težko merljivi ter zamenljivi in posnemljivi. Lisca lahko s specifičnim znanjem svojih zaposlenih, znanjem in sposobnostmi svojega menedžmenta, know-how, slovesom izdelkov doseže konkurenčno prednost in razlikovanje od konkurentov. Ta dejavnik narekuje zahtevnejše vstopne oblike.

PRILOGA 11

Segmentacija in določanje ciljnega tržnega segmenta oz. segmentov

Ruske porabnike so razdelili na naslednje segmente (Region-Media - Advertising agency for Russia's regions: Consumer behavior in Russia, 2009):

1. Inovatorji: 8 % porabnikov v Rusiji (18 % v Moskvi). Pripisuje se jim nov, inovativen način obnašanja kot potrošnikov. Skoraj polovica te skupine je mlajša od 30 let, so poslovneži in »beli ovratniki«, živijo v večmilijonskih mestih. V prostem času se radi ukvarjajo s športom, velik del denarja namenijo za obleke.
2. Spontani porabniki: 19 % porabnikov v Rusiji (23 % v Moskvi). Za razliko od prve skupine, v tej skupini prevladujejo moški. Njihov potrošniški potencial je povprečen, njihovo potrošniško obnašanje pa izkazuje interes po inovacijah. Nakupujejo impulzivno in pri nakupu je pomembna časovna komponenta. V tej skupini prevladujejo samski in zaposleni z višjo izobrazbo.
3. Častihlepneži: 11 % porabnikov v Rusiji (9 % v Moskvi). Zelo so nagnjeni k inovacijam, kljub temu, da je njihov dohodek skromnejši kot od zgoraj navedenih segmentov. Pri nakupu izdelka igra pomembno vlogo oglaševanje, živijo pretežno v regionalnih centrih in glavnih industrijskih mestih.
4. Samozavedajoči porabniki (angl. self-realized): 12 % porabnikov v Rusiji (8 % v Moskvi). Za njih je značilno tradicionalno potrošniško obnašanje (kot obnašanje Tradicionalistov), njihov potencial pa je visok. V tem segmentu prevladujejo odrasli, in sicer ženske, ki veliko pozornosti namenijo zdravstvu. Oglaševanje je za njih moteče in dolgočasno, cenijo pa zanesljivost ter kakovost izdelkov.
5. Ustaljeni porabniki: 25 % porabnikov v Rusiji (21 % v Moskvi). Imajo povprečni oz. malo nadpovprečni potrošniški potencial. Tudi za njih je značilno precej tradicionalno obnašanje, kar med drugim pomeni, da niso zainteresirani za nakup novih izdelkov, poleg tega pa imajo že izoblikovane preference med obstoječimi blagovnimi znamkami. V tej skupini prevladujejo ženske.
6. Tradicionalisti: 16 % porabnikov v Rusiji (20 % v Moskvi). Za njih je značilen nizek potrošniški potencial in tradicionalno obnašanje. Polovico te skupine predstavljajo upokojenci, nakupujejo pa v maloprodajnih outlet trgovinah..
7. Cenovni občutljivci: 9 % porabnikov v Rusiji (1 % v Moskvi). Imajo najmanjši potrošniški potencial in njihovo potrošniško obnašanje je bližje tradicionalnemu. Polovica kupcev je starejša od 50 let, njihova izobrazba je nižja od vseh zgoraj navedenih segmentov, živijo predvsem v vaseh ali manjših mestih. Poglavitno vlogo pri nakupu ima cena samega izdelka, zato v želji po čim cenejšem nakupu obiščejo outlet trgovine. Izdelke nakupujejo spontano.

Segmentacija in značilnosti ruskih porabnic spodnjega perila glede na njihov vedenjski stil oblačenja (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 17-21):

1. »Modne odvisnice«

To je ena izmed najbolj izstopajočih skupin, ki zajema ženske v starosti od 20 do 34 let. Zanje je značilno, da so vedno urejene po zadnjih modnih trendih, kot se spodobi za »fashion week«. Ta pretirana popolnost je prisotna pri oblekah, pri vseh modnih dodatkih, kot so čevlji, torbe, nakit, spodnje perilo. Porabnice te skupine so podvržene zelo ženstvenim in erotičnim kosom spodnjega perila, »mlajših« luksuznih italijanskih blagovnih znamk. Nakupovanje po trgovinah je eno izmed njihovih najpomembnejših dnevnih opravil. Ženske te skupine rade privlačijo nasprotni spol, njihov sanjski moški izhaja iz sloja »nouveau riche«, zaposlen je v privatnem podjetju ali v podružnici tujega podjetja. Njegova značilnost je, da ima dve ali tri partnerice naenkrat, ki jih vzdržuje. Ves svoj zaslužek porabi za oblačila, modne dodatke ter lepotne izdelke z namenom povečanja svojega ter njenega statusa.

2. »Prefinjene porabnice«

V drugi podskupini so ženske, poročene s predstavniki »nouveaux riches« sloja, od kateri dobijo večji znesek denarja v primerjavi z moževimi ljubici. Te potrošnice denar porabijo za nakup luksuznih blagovnih znamk, kot so Dior, Yves St. Laurent in Escada, ki so manj bahaške, razkošne od »mlajših« luksuznih znamk.

3. »Konzervativne/diskretne porabnice«

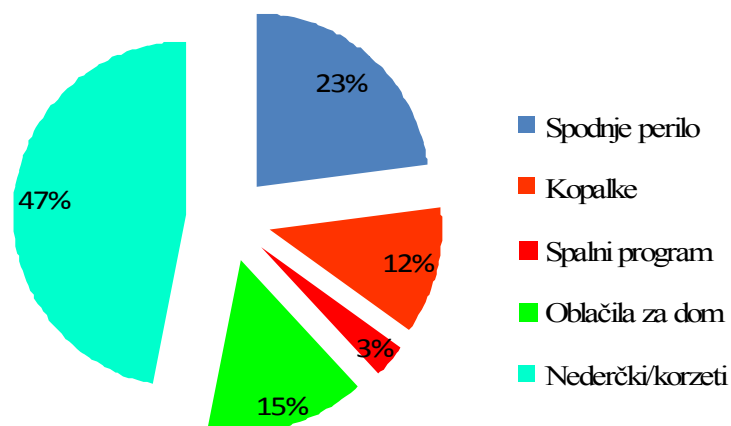
V tretji podskupini pa se nahajajo ženske, katerih možje so zaposleni zunaj privatnega sektorja, v državnih službah. Njihov dohodek je zelo visok, vendar vidno manjši od dohodka »nouveaux riches«. Za te porabnice je značilno, da kupujejo bolj konservativna in manj modna oblačila. Nakup je odvisen od priložnosti, kar je posledica njihovega pojavljanja z možem v javnosti in od manjšega proračuna. Veliko predstavnic te podskupine ima težave s svojo postavo in težo, zato posvečajo več pozornosti izboru primerne perila, ki zakrije in oblikuje problematične predele njihovega telesa. Rade imajo uvožene blagovne znamke, za katere so značilne privlačne cene, klasični modeli, večje velikosti in dobro prilagajanje telesu. Njihove najljubše znamke spodnjega perila so Triumph, Felina in Lovable.

Segment *prefinjenih porabnic* in *konzervativnih/diskretnih porabnic* zajema ženske v starosti od 34 do 40 let, ki so že poročene s svojim sanjskim moškim. Tudi zanje je nakupovanje najpomembnejše opravilo. Glavni kriteriji, ki vplivajo na njihovo nakupno vedenje, so: (1) razpoložljivost dohodka, ki je odvisen od zaslužka in poklica njihovega moža, (2) primernost njihove zaposlitve, (3) potencialni problemi glede telesne teže in (4) vrsta priložnosti, s katero je pogojen nakup.

4. »Racionalne/varčne porabnice«

To so ženske, ki izhajajo iz nižjega družbenega razreda. Zanje je značilno, da so sicer zelo lepo urejene, medtem ko so njihovi moški neurejeni, skoraj zanemarjeni. To pa je posledica tega, da moški večino denarja porabi za to, da je njegova partnerica urejena in oblečena po zadnjih modnih zapovedi. Ruski moški z lepo žensko ob strani pridobi na ugledu bolj, kot pa če bi sam nosil obleko priznanega modnega oblikovalca.

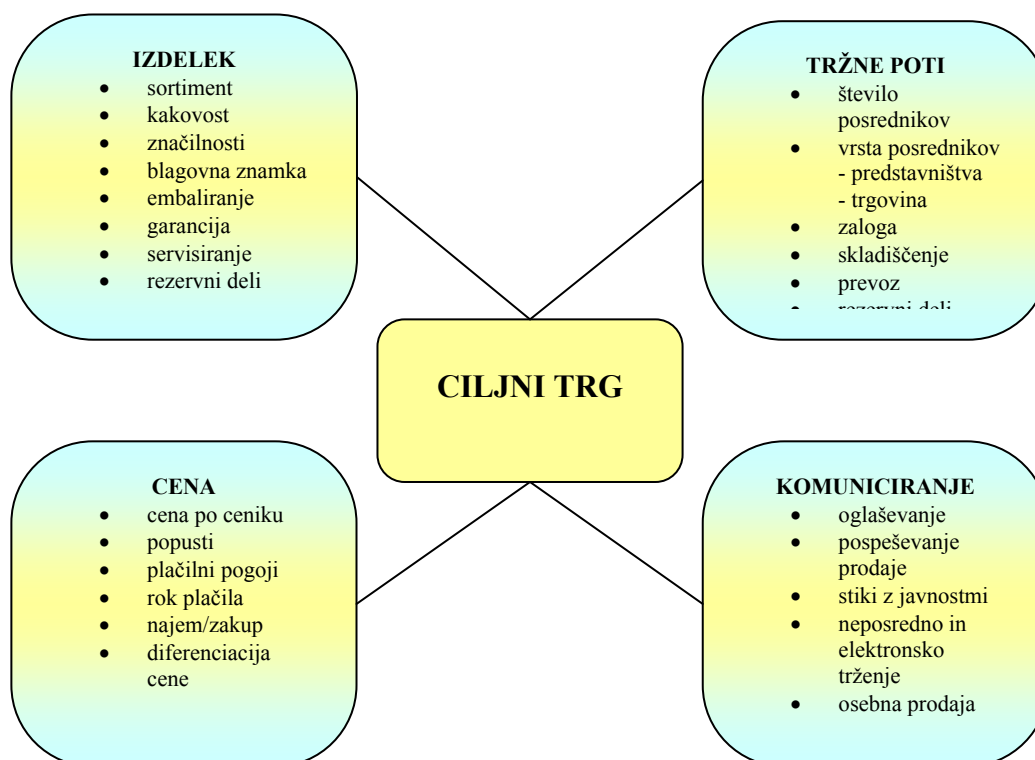
Slika 5: Nakupi različnih tekstilnih proizvodov



Vir: Döpfer & Maltzeva-Gleich, *The Russian Lingerie Market*, 2006, str. 21.

PRILOGA 12

Slika 6: Ciljni trg in štiri sestavine trženjskega spleta



Vir: Potočnik, *Temelji trženja s primeri iz prakse*, 2005, str. 53.

Postopek ustvarjanja izdelkov

Osnovna značilnost perila je poleg kakovosti tudi modnost, ki jo dosega s sledenjem modnim trendom, smernicam ter porabnicam in glede na to spreminjajo asortiment izdelkov. Podatki iz prejšnjih sezon o najbolj prodajanem artiklu, modelu, barvi in velikosti služijo kot osnova za oblikovanje prihodnjih kolekcij perila. Veliko bogatih informacij dobijo iz spremljanja izdelka skozi celoten proces, na podlagi nezadovoljstva kupcev in vračila izdelkov pa poskušajo odpraviti napake v bodoče. Poleg tega pa skupina oblikovalcev sledi novostim in zbira ideje na specializiranih modnih sejnih (Lyonu, Parizu, Frankfurtu), modnih revijah, v strokovni literaturi (Carline, Promostyle, Die Linie, Linea Intima, Creation, Vogue, Diva, Dessous Mode, Textil Mitteilung, itd.), na simpozijih, konferencah in razstavah. Ko izberejo modne trende, barve, vzorce, osnovne in pomožne materiale, se sestanejo s tržniki in izdelajo koncept kolekcije, kjer določijo vodilne zgodbe pri linijah Lisca Fashion in Lisca Selection ter Cheek by Lisca. Za kopalke in spalni program, ki se oblikuje vzporedno s perilom, je proces zbiranja idej podoben, pri programu majčk in bluzic pa upoštevajo aktualne modne trende za zgornja oblačila. Oblikovalka računalniško nariše skice, nato sledi izbor končnih modelov, ki na koncu predstavljajo srce kolekcije. V naslednji fazi modelar izdelava osnovni kroj, ki služi za prvi prototip. Po njem se izkroji in sešije prvi model v vzorčni šivalnici, ki ga nato preizkušajo še na manekenki, da zabeležijo vse morebitne pripombe in izboljšave. Sledijo popravki in ko je kolekcija izdelana v celoti, jo predstavijo tržnikom, ki izberejo modele za proizvodnjo. Za proces oblikovanja perila je značilno timsko delo, pri katerem sodeluje več kot 10 oseb. Kreativnost in nižji stroški dela zagotavljajo konkurenčno prednost podjetja (Kelemina et al., 2007, str. 1–32).

Tabela 6: Psihološke ugotovitve glede posameznih barv

Barva	Značilnost	Pozitivni učinki
bela	čista in nedolžna	poudarja nežnost in milino
črna	močna in privlačna	poudarja eleganco in lepoto
rdeča	živahna in energična	vznemirja in spodbuja strast
modra	mirna in sanjava	pomirja in daje občutek prostosti
rumena	topla in igriva	razveseljuje in daje občutek živahnosti
zelena	prilagodljiva in sproščena	pomirja, sprošča in daje občutek varnosti
vijolična	vzvišena in razkošna	izziva in zapeljuje
oranžna	vesela in čutna	spodbuja poželenje
rjava	trdna in stabilna	varuje in vzbuja zaupanje
siva	zadržana in elegantna	daje občutek umirjenosti in prilagojenosti

Vir: Spletna stran podjetja Lisca, 2009.

Blagovna znamka

Tabela 7: Prednosti/slabosti strategije globalne blagovne znamke na tujih trgih

PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
<ul style="list-style-type: none">• maksimalna trženjska učinkovitost• zmanjšanje stroškov oglaševanja• odprava zmede glede blagovne znamke• ugodno vpliva na izdelke, ki niso kulturno pogojeni (angl. culture-free)• ugodno vpliva na prestižne izdelke• lažja prepoznavnost za turiste• enotna podoba po svetu	<ul style="list-style-type: none">• predvideva, da je trg homogen• siva ekonomija (ponaredki)• možnost negativne povezave• zahteve po konsistentni kakovosti in količini• zakonodajne težave in zapleti

Vir: Hollensen, *Global Marketing*, 2004, str. 469.

Tržne poti

Spodnje perilo je na ruskem trgu prisotno na različnih kanalih, in sicer v/na (Döpfer & Maltzeva-Gleich, 2006, str. 26–64):

- *tržnicah*,
- *trgovinskih centrih*,
- *kioskih* (v okolici metro postaj),
- *supermarketih*,
- *hipermarketih*,
- *veleblagovnicah* (GUM),
- *prodajalnah na debelo z več blagovnimi znamkami* (angl. Wholesalers Multi – Brand),
- *outlet trgovinah* (cenovno ugodnejše perilo),
- *prek spletne prodaje* (angl. Online Lingerie Shopping),
- 3 kategorije *neodvisnih/specializiranih prodajalcev na drobno*:
 - *prodajalci na drobno* (angl. Independent Lingerie Retailers, »Exclusive Lingerie« s ponudbo različnih blagovnih znamk),
 - *specializirane trgovine z oblačili* (angl. Specialised Clothing Stores, v ponudbo je vključeno tudi perilo),
 - *specializirane trgovske verige z več blagovnimi znamkami* (angl. Specialised Multi-Brand Chain Stores, *Wild Orchid*),
 - *trgovine lastne blagovne znamke* (angl. Mono-Brand Lingerie Shops, Agent Provocateur, Versace),
- *franšize* (angl. Mono-Brand Franchising, DIM),
- *skupne trgovine* (angl. Mono-Brand Store-Partnership Shops, Triumph).

PRILOGA 13

Tabela 8: Stroški oglaševanja glede na različne tipe plakatov v Moskvi v letu 2009

Zunanje oglaševanje		
Billboard plakat (6 m x 3 m)	Plakati – metro postaja	Plakati – na avtobusih, tramvajih
300 – 3000 EUR/mesec	900 – 1200 EUR/mesec	2000 – 5000 EUR za 1 avtobus za 3 mesece

Vir: Advertising Agency Moscow: Prices, junij 2009.

Tabela 9: Primeri različnih tipov plakatov

Primeri Billboard plakatov:



Primeri plakatov na metro, avtobusni in železniški postaji:



Primeri plakatov na prevoznih sredstvih:



Vir: Advertising Agency Moscow: Prices, junij 2009.

Ocena kalkulacije tržno-komunikacijskih stroškov:

- Prevod spletne strani: 2.000 EUR.
- Specializirana revija Lingerie Magazine: 2050 EUR, izide sedemkrat letno =14.350 EUR/leto.
- Revija Cosmopolitan: 2150 EUR/mesec = 12.900 EUR za 6 mesecev.
- Billboard plakati: 1650 EUR/mesec = 6.600 EUR za 2 meseca na dveh lokacijah (v času promocije nove kolekcije).
- Plakati na metro postaji: 1050 EUR/mesec = 6.300 EUR za 6 mesecev (v času promocije nove kolekcije).
- Plakati na tramvajih: 3.500 EUR/tramvaj za 3 mesece = 7.000 EUR za 6 mesecev ((v času promocije nove kolekcije).
- Nagradna igra v okviru spletne strani: 10.000 EUR/leto.
- Organizacija modne revije: 50.850 EUR/leto.

SKUPAJ: 110.000 EUR/leto.