

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

**ZNAČILNOSTI RUSKEGA
MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽIŠČA**

Mentor: mag. Danijel Bratina
Obravnavana organizacija: Gostol TST d.o.o
Strokovni sodelavec iz organizacije: Matej Koglot

KOPER, 2006

SAŠA MARINIČ

POVZETEK

Z diplomsko nalogo opredeljujem možno strategijo vstopa podjetja Gostol TST na ruski trg, saj išče podjetje nove perspektivne trge, kjer bi lahko plasiralo svoje izdelke in s tem izboljšalo poslovanje.

Za vstop na kateri koli tuj trg, mora podjetje najprej preučiti značilnosti trga in ugotoviti, kakšne so dejanske možnosti za vstop. Zato sem v prvem delu naloge raziskoval gospodarsko-politično situacijo Ruske federacije, v nadaljevanju pa sem se posvetil preučevanju morebitnih kupcev preko izvedene ankete ter prišel do zaključka, da je ta trg perspektiven za podjetje.

Ključne besede: medorganizacijski trg, Rusija, Gostol TST, železopredelovalna industrija, bilateralni odnosi

ABSTRACT

The aim of present diploma work is the research of a possible entering strategy of the Gostol TST company to the Russian market. The company is looking for new perspective markets, where it could sell its products and therefore improve its business results.

To enter to any foreign market, the company has to investigate characteristics of the specific market at first and find out the actual possibilities of entering it. Therefore, the first part of this work is dealing with political and economical situation of the Russian Federation, while the second part is focused on analysis of the potential buyers. The results of a survey lead to a conclusion that the Russian Federation is perspective market for the Gostol TST company.

Key words: Business-to-Business, Russia, Gostol TST, metal forming industry, bilateral relations

UDK 339.13(470)(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Smotri in cilji naloge	1
1.3	Predvidene metode dela.....	2
2	Ruska federacija	3
2.1	Rusija nekoč in danes	3
2.2	Politični sistem	3
2.3	Rusko gospodarstvo.....	3
2.3.1	BDP in struktura potrošnje	4
2.3.2	Gibanje industrije	5
2.3.3	Brezposelnost in osebni dohodki.....	5
2.3.4	Inflacija in privatizacija	5
2.4	Davčna zakonodaja v Ruski federaciji	6
3	Ruska kultura	7
3.1	Značilnosti ruske kulture	7
3.2	Odnosi na delovnem mestu	7
3.3	Vrednote in miselnost družbe	8
3.4	Javno sporazumevanje	9
3.5	Managerjeve preference in vodenje.....	9
3.6	Ruski porabnik in socialne razlike.....	10
4	Medorganizacijski trg	13
4.1	Značilnosti medorganizacijskega trženja.....	13
4.2	Posebnosti ruskega medorganizacijskega trga	14
5	Zunanja trgovina	17
5.1	Izvoz in uvoz Ruske federacije.....	17
5.1.1	Investicijska klima	18
5.1.2	Članstvo Rusije v mednarodnih organizacijah	18
5.1.3	Carinski zakoni in certificiranje v Ruski federaciji.....	18
5.2	Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo	19
5.2.1	Blagovna menjava	19
5.2.2	Bilateralni odnosi med Slovenijo in Moskovsko pokrajino	20
5.2.3	Prihodnost slovensko-ruskih gospodarskih odnosov.....	21
5.2.4	Državni sporazumi med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo .	22
6	Predstavitev podjetja Gostol TST	25
6.1	Ustanovitev in razvoj.....	25
6.2	Organizacijska struktura	26
6.3	Lastniška struktura.....	27

6.4	Proizvodni program podjetja	27
7	Trženjska raziskava med potencialnimi kupci podjetja Gostol TST	29
7.1	Opredelitev problema in ciljev raziskave	29
7.2	Načrtovanje raziskave.....	29
7.2.1	Viri podatkov.....	30
7.2.2	Raziskovalna metoda.....	30
7.2.3	Raziskovalni inštrument.....	30
7.2.4	Omejitve in možne napake pri raziskavi	30
7.2.5	Načrt vzorčenja.....	31
7.2.6	Predstavitev vzorca.....	31
7.2.7	Oblika komuniciranja	32
7.3	Zbiranje informacij.....	32
8	Opis kovinsko predelovalne industrije v Rusiji.....	33
9	Preučitev konkurence podjetja Gostol TST na ruskem trgu	35
10	Potencialna trženjska strategija podjetja Gostol TST na ruskem trgu.....	39
10.1	Izdelek in storitev	40
10.2	Cena.....	42
10.3	Tržna pot.....	43
10.4	Tržno komuniciranje.....	44
11	Odgovori na zastavljene hipoteze.....	47
12	Sklepne misli	49
	Literatura	51
	Priloge	55

TABELE

Tabela 2.1: Prikaz določenih makroekonomskih kazalnikov v preteklih letih in napoved za naprej.....	4
Tabela 3.1: Primerjava ruske kulturne razsežnosti s prvo uvrščenimi državami	7
Tabela 3.2: Razlike med načini vodenja med Rusijo in vzhodno Evropo.....	10
Tabela 5.1: Obseg mednarodne menjave z najpomembnejšimi partnerji Rusije	17
Tabela 5.2: Največji slovenski izvozniki v Rusko federacijo	19
Tabela 5.3: Največji slovenski uvozniki iz Ruske federacije.....	20
Tabela 5.4: Blagovna menjava med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo	20
Tabela 5.5: Blagovna menjava med Moskovsko pokrajino in Slovenijo v MIO USD ..	21
Tabela 6.1: Osnovni podatki družbe Gostol TST	25
Tabela 8.1: Vrednost premoženja petih najbogatejših Rusov	34
Tabela 9.1: Vrsta uporabljene tehnologije.....	42

SLIKE

Slika 3.1: Povprečni dohodek na prebivalca po regijah	11
Slika 6.1: Organizacijska struktura podjetja Gostol TST	26
Slika 6.2: Lastniška struktura podjetja Gostol TST na dan 31.12. 2005	27
Slika 7.1: Status v podjetju	31
Slika 7.2: Regijska porazdelitev	32
Slika 8.1: Porazdelitev po vejah kovinsko predelovalne industrije.....	33
Slika 8.2: Starost proizvodne opreme.....	34
Slika 10.1: Investicijska naravnost podjetij	39
Slika 10.2: Odločitveni dejavniki pri nakupu opreme.....	40

KRAJŠAVE

BDP	bruto domači proizvod
CIA	Central Inteligent Agency
DDV	davek na dodano vrednost
EU	Evropska unija
EUR	evro
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
MIO	milijon
MRD	milijarda
RF	Ruska federacija
SND	Skupnost neuvrščenih držav
SZ	Sovjetska zveza
TIZ	Trgovinsko-industrijska zbornica
TST	Tovarna strojev Tolmin
USD	ameriški dolar

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

V svetu in pri nas delujejo podjetja v različnih poslovnih okoljih. Delovanje trženjske funkcije pogojujeta njeno mikro (dobavitelji, odjemalci, podjetja, konkurenca) in makro (tehnološko, ekonomsko, naravno) okolje. Podjetja, ki delujejo na mednarodnih trgih, se morajo zavedati specifičnosti posameznih tržišč in temu primerno prilagajati svoj trženjski splet.

Številne raziskave kažejo, da so glavni razlogi za pričetek poslovanja na tujih trgih predvsem kakovost in proaktivnost vodstvenih oseb v podjetjih, ki sprejemajo filozofijo, načela in postopke mednarodnega trženja (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 23).

Obstajajo pa tudi drugi razlogi za vstop na mednarodne trge, na primer velik potencial tujega trga, tendenca k hitrejši rasti podjetja, zasičenost domačega trga, majhen domači trg itd.

Za Slovenijo je značilno predvsem majhno okolje, tako da so domača podjetja prisiljena poslovati na mednarodnih trgih, kljub temu pa je še vedno premalo tistih, ki se odločijo za ta korak, kar je po eni strani razumljivo, saj je mednarodno poslovanje veliko bolj kompleksno zaradi različnih dejavnikov, kot so nepoznavanje okolja, politike, gospodarstva, kulture in tehnologije.

Tuji analitiki ocenjujejo, da so trenutno Kitajska, Rusija in Indija najhitreje razvijajoči trgi kapitala blaga in storitev na svetu, ter so posredno najzanimivejši za poslovanje (Kopše 2003, 18). Vsaka izmed omenjenih držav predstavlja edinstveno okolje, katerega specifične mora podjetje temeljito preučiti, ko vstopa na tržišča na nabavnem in prodajnem področju.

1.2 Smotri in cilji naloge

Namen diplomske naloge je preučiti mikro in makro ekonomsko okolje ruskega tržišča ter osvetliti možnosti slovenskih podjetij na njem. Prikazal bom primer vstopa na tržišče.

Naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu se bom osredotočil na opis in posebnosti ruskega okolja, v drugem pa opisal prodor slovenskega podjetja na trg in s tem podal praktični vidik diplomske naloge.

Dogajanja na ruskem tržišču bom podal celostno, zato bom prikazal osnovne podatke Ruske federacije, njen nastanek po padcu komunizma z vključitvijo političnega sistema in posledično njegov vpliv na ekonomijo. Nadaljeval bom z razčlenitvijo gospodarstva z različnimi kazalniki stanja ter razvoja. Opisal bom monetarno politiko, sestavo proračuna ter inflacijo in privatizacijo, ki je zelo zaznamovala Rusijo.

Posebno poglavje bom namenil ruskemu odjemalcu v vlogi poslovneža. Opisal bom njegovo mentaliteto, družbene vrednote, delovne odnose in javno komunikacijo. Naslednja točka bo predstavitev ruske makroekonomske podobe. Temeljni cilj prvega dela naloge je bralcu približati Rusijo ter ga vpeljati v nadaljevanje. Drugi del bo prikazal dejavnike vstopa na rusko tržišče ter predstavil primer podjetja Gostol TST d.o.o. Sledi predstavitev podjetja, kratek opis kovinsko predelovalne industrije v Rusiji, analiza konkurence ter potencialna trženjska strategija podjetja na ruskem tržišču v povezavi z izdelkom, s ceno, tržnimi potmi in tržnim komuniciranjem. Diplomsko nalogo bom zaključil z oceno priložnosti ter ovir podjetja Gostol TST d.o.o. za preboj na rusko tržišče.

1.3 Predvidene metode dela

Pri oblikovanju diplomskega dela sem najprej uporabil metodo zbiranja sekundarnih podatkov, to je različne literature, publikacij vladnih in nevladnih inštitucij, podatkov Statističnega urada Republike Slovenije in Ruske federacije, članke različnih časopisov in internetne podatke ter notranje podatke delovne organizacije. V nadaljevanju sem pri opisu vstopa slovenskega podjetja na rusko tržišče uporabil kvalitativno raziskavo, in sicer poglobljena individualna intervjuja ter anketo.

2 RUSKA FEDERACIJA

2.1 Rusija nekoč in danes

Proti koncu prve svetovne vojne je v Rusiji izbruhnila socialistična revolucija, ki zaznamuje njeno usodo kot nekaj desetletji trajajočo izolacijo pred ostalim svetom. Leta 1922 je bila ustanovljena Sovjetska zveza. Po koncu druge svetovne vojne je Sovjetska zveza, kot ena izmed zmagovalk, prevzela nadzor nad celotno vzhodno in delom srednje Evrope. Začetki razpada Sovjetske zveze segajo v leto 1986, ko so bile sprejete reforme pod imenom perestrojka. Uvedel jih je takratni predsednik Sovjetske zveze Mihael Gorbačov. Z uvedbo teh reform se je takratna država počasi pričela odpirati svetu. Do končnega razpada Sovjetske zveze in nastankom Ruske federacije je prišlo poleti leta 1991 pod vodstvom Borisa Jelcina. Več kot šestdesetletno obdobje komunističnega režima je pustilo svoj pečat na vseh področjih, posledice so vidne še danes (CIA 2006).

V zadnjih petnajstih letih se je gospodarstvo liberaliziralo. Rusija je največja in surovinsko najbogatejša država na svetu z velikimi potenciali in v zadnjih letih s hitro rastočim trgov. Odkar je na čelu države Vladimir Putin se aktivneje vključuje v evropsko, v zadnjem času pa tudi v svetovno politiko (Predstavitev države Rusije 2006).

2.2 Politični sistem

Rusija je federativna republika, ki jo sestavlja 89 federalnih enot. Z ustavo iz leta 1993 se je okrepila moč predsednika, ki tudi imenuje predsednika vlade. Vrhovno zakonodajno telo je zvezna skupščina, ki je razdeljena na dva doma. Zgornji svet je Svet federacij s 178 sedeži, spodnji dom pa s 450 sedeži državna дума. Šef države je predsednik Vladimir Putin, ki uživa izredno visoko podporo prebivalstva in je bil na volitvah marca 2004 v drugo izvoljen že v prvem krogu. Na zadnjih parlamentarnih volitvah decembra 2003 je zmagala pro-Putinova Združena Rusija, ki ima s podporo drugih strank dvotretjinsko večino v parlamentu. Pri vsakemu resnejšemu problemu je potreben dekret predsednika ali nov zakon s podporo dume. Vse od nastanka federacije se v državi bije boj med predsednikom države in dumo, kar prinaša stalno možnost politične nestabilnosti. Nezanemarljiva je tudi moč vojske, ki se že od nastanka federacije sooča z neuspešno reorganizacijo in je v zelo slabem finančnem stanju ter pod slabim nadzorom (CIA 2006).

2.3 Rusko gospodarstvo

Vlada želi z uvajanjem strukturnih reform preoblikovati gospodarstvo v tržno. V zadnjem desetletju je zasledovala predvsem naslednje makroekonomske cilje: liberalizacija cen, makroekonomska stabilizacija in integracija s svetovnim gospodarstvom. Spremembe na mikroravni so počasnejše zaradi bojazni pred hujšimi socialnimi in političnimi posledicami. Za dolgoročno gospodarsko rast bo Rusija potrebovala diverzifikacijo proizvodnje in več tujih vlaganj, ki se v zadnjih letih z večjo

politično in gospodarsko stabilnostjo ter visokimi finančnimi presežki povečujejo (Kopše 2003, 20). Rusija je bogata z naravnimi in človeškimi viri, še iz časa centralno planskega sistema pa je podedovala gospodarstvo, v katerem ima pomembno vlogo težka industrija, ki je energetska in surovinsko intenzivna panoga (Predstavitev države Rusije 2006).

Od leta 1990 do 2005 se je struktura gospodarstva precej spremenila, saj se je delež industrije s skoraj 50% BDP znižal na 35%, delež kmetijstva pa s 16% na 5%. Delež trgovine in storitev se je povečal s 36% na 60%. Visoka gospodarska rast in presežki v proračunu in na tekočem računu v zadnjih letih temeljijo predvsem na visokih cenah nafte (CIA 2006).

2.3.1 BDP in struktura potrošnje

Povprečna gospodarska rast vse od finančne krize leta 1998 znaša 6,4%. Taka rast je posledica podcenjenega rublja in visoke cene nafte. K temu veliko pripomore tudi hitra rast zasebnega povpraševanja, ki je posledica hitre rasti realnih prihodkov zaposlenih v industrijah, ki cvetijo v zadnjem obdobju: naftna industrija, industrija zemeljskega plina, rudarstvo, gradbeništvo, kemična industrija ter proizvodnja strojev in opreme (CIA 2006).

Gospodarska rast, ki sta jo spodbujala visoko domače povpraševanje in hitra rast izvoza, je v letu 2004 znašala 7%. V prvem četrtletju leta 2005 se je znižala na 5,2%, kasneje pa se je začela krečiti in je v prvi polovici leta 2006 znašala 6%. Glavno gonilo rasti je bilo domače povpraševanje, pri čemer se je zasebno povpraševanje v drugem četrtletju povečalo za 11,9%, naložbeno pa za 9,2%. Visoka rast domačega povpraševanja je spodbudila uvoz, ki se je v prvih šestih mesecih leta 2005 v primerjavi z enakim obdobjem leto poprej nominalno povečal za 18,1%, medtem ko se je rast izvoza upočasnila in je znašala 6,4%. Po pričakovanjih se je gospodarska rast v drugi polovici leta 2005 nekoliko okrepila in je znašala 6,2%. Tudi letu 2006 bosta glavno gonilo rasti zasebno in naložbeno povpraševanje, spodbujeno z višjimi plačami v javnem sektorju oziroma z velikimi javnimi infrastrukturnimi projekti. Zaradi upadanja rasti proizvodnje v ključnih industrijskih sektorjih se bo gospodarska rast zniževala (Kocbek 2005, 15).

Tabela 2.1: Prikaz določenih makroekonomskih kazalnikov v preteklih letih in napoved za naprej

Kazalnik/leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BDP (spremembe v %)	5,0	4,7	7,3	7,0	6,0*	5,5*
BDP p.c. (v MRD USD)	2.144	2.378	2.992	3.826	4.309*	-
Rast zasebne potrošnje (v %)	8,7	8,7	7,8	8,3	7,5	-

Opomba: Podatki, ki so označeni z zvezdico, predstavljajo projekcijo.

Vir: Most 2006.

2.3.2 Gibanje industrije

Industrijska rast je v letu 2005 znašala 4%, kar je za 3,3% manj kot v predhodnem letu. Največji vzpon je doživela proizvodnja električnih in elektronskih naprav (20,5%) ter proizvodnja strojev in opreme (11,9%). Sledita jima proizvodnja predelovalne industrije z rastjo 5,8% ter nafte in zemeljskega plina, ki se je povečala le za 1,3%. Med storitvenimi dejavnostmi največjo rast beležita sektorja telekomunikacije (24%) ter turizma in rekreacije (20,1%). Kmetijska proizvodnja se je povečala za pičlih 1,3% (Minpromenergo 2006; Predstavitev države Rusije 2006).

2.3.3 Brezposelnost in osebni dohodki

Tudi na področju zaposlenosti se kažejo večletni pozitivni vplivi gospodarske rasti na ruskem trgu. Tako se je stopnja brezposelnosti v letu 2004 znižala in je v povprečju znašala 8,2%. Do julija 2005 se je dodatno znižala na 6,8%, ocenjena stopnja brezposelnosti za leto 2005 pa je bila 7,6%. Stopnja brezposelnosti se zelo razlikuje po regijah; od skoraj polne zaposlenosti v Moskvi z 1,6% do 46% brezposelnosti v Ingušetiji. Plače so bile julija 2005 nominalno za 24,3% višje kot v enakem obdobju leto poprej. Plače v javnem sektorju so nižje od državnega povprečja: v zdravstvu in izobraževanju dosegajo le 73% povprečne plače v industriji. Rast plač je v povprečju za 10-16% višja od rasti produktivnosti. Povprečna plača je v drugem četrtletju 2005 znašala 295 USD (Minpromenergo 2006; Predstavitev države Rusije 2006).

2.3.4 Inflacija in privatizacija

V prejšnjem poglavju sem že naštel vzroke za hitro gospodarsko rast. Med njimi sem omenil porabo, ki je najbolj občutna v Moskvi in drugih večjih mestih. Visoka rast porabe in deregulacija cen v javnem sektorju sta glavni vodili pri povečanju inflacije. Navzgor jo poganjajo še višanje plač v industrijskih sektorjih povezanih z nafto, rudarstvom in gradbeništvom. Stopnja inflacije se zaradi monetarne ekspanzije znižuje zelo počasi. V letu 2004 je bila stopnja inflacije višja od načrtovane in je konec leta znašala 11,7 %. V letu 2005 je po podatkih inflacija znašala 11%. Najhitreje naraščajo cene storitev (17, 4%; predvsem stanarine in komunalne storitve) in hrana (7,8%). Zvezna vlada je odločna pri reformah in liberalizaciji nadzornih cen, kljub temu pa jih lokalne oblasti dvigajo za krpanje lokalne blagajne.

Zaradi sproščanja fiskalne politike se inflacija ne bo bistveno zniževala in bo po ocenah konec leta 2006 znašala 11,7%, kar bo še vedno več, kot načrtuje vlada (Predstavitev države Rusije 2006).

Tabela 2.2: Spremembe inflacije za obdobje od leta 2001 do 2004 in projekcije

Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Inflacija (spremembe v odstotnih točkah)	21,6	15,8	13,7	10,8	9,8*	10,0*

Opomba: Podatki, ki so označeni z zvezdico, predstavljajo predvidene vrednosti.

Vir: Kocbek 2005, 15.

Privatizacija je v Rusiji potekala zelo hitro in neorganizirano v primerjavi z ostalimi tranzicijskimi državami. To je omogočilo, da je peščica ljudi pridobila zelo veliko kapitala.

Revizorsko sodišče je konec leta 2003 začelo revizijo privatizacijskih postopkov za obdobje med leti 1993 in 2003. Poročilo je bilo predano vladi v začetku leta 2005 vendar do sredine leta 2006 še ni prišlo do kakršnih koli odmevov ali posledic (Predstavitev države Rusije 2006).

2.4 Davčna zakonodaja v Ruski federaciji

Davek na dodano vrednost (DDV) se v Rusiji plačuje po drugačnem postopku kot v EU. Obdavči se vrednost prodanega blaga ali storitve po formuli obračunanega zneska po fakturi in se od njega odšteje davek, ki ga je dobavitelj zaračunal prodajalcu. Davčni zavezanec izstavi za ta namen poseben račun ter na njem poviša ceno blaga v protivrednosti davka. Od te dobljene vrednosti davka davčni zavezanec odšteje vrednost davka, ki ga je plačal pri nabavi. V bistvu plača prodajalec dejansko samo navedeno razliko (Dračuk 2004, 12).

Rusi imajo več stopenj davka. Nekatere vrste blaga tudi niso obdavčene, najpogosteje pa je v uporabi 20% stopnja DDV.

3 RUSKA KULTURA

Ruska kultura zelo vpliva na obnašanje v organizacijah in na samo nakupno obnašanje, zato jo bom v nadaljevanju predstavil predvsem s pomočjo Hofstedove raziskave, katere začetki segajo v 80. leta. Raziskava se ukvarja z medkulturnimi razlikami in njihovo interpretacijo.

3.1 Značilnosti ruske kulture

V spodnji tabeli bom prikazal, kam se uvršča ruska kultura po lestvici glede na preostale dežele.

Tabela 3.1: Primerjava ruske kulturne razsežnosti s prvo uvrščenimi državami

Značilnosti	Rusija		Vodilni na lestvici	
	Uvrstitev	Indeks	Država	Indeks
IDV	37-38	39	ZDA	91
MAS	63	36	Slovaška	110
PDI	6	93	Malezija	104
UAI	7	95	Grčija	112
LTO	Brez podatkov	Brez podatkov	Kitajska	118

Opomba: IDV – Individualism collectivism; MAS – Masculinity/femininity index; PDI – Power distance index; UAI – Uncertainty avoidance index; LTO – Long –term orientation.

Vir: Hofstede in Hofstede 2005, 39–41.

Iz tabele je razvidno, da se Rusija po indeksu individualizma uvršča v zlato sredino in je zagovornica zmerne individualizma. V samem vrhu je pri indeksu izogiba negotovosti in pri indeksu odmika moči med posamezniki. Na repu razpredelnice pa je pri indeksu »moškosti«, takoj za skandinavskimi deželami, ki imajo najbolj poudarjen element »ženskosti«. Zaenkrat še ni znan indeks dolgoročne naravnosti, kar je posledica mladosti nove države.

3.2 Odnosi na delovnem mestu

V ruski kulturi delovnih odnosov je zelo prisotna hierarhija. Nadrejeni ima popolno oblast in veliko zaupanje podrejenih. Podrejeni so zelo odvisni od svojih šefov ter od njih pričakujejo, da imajo zmeraj pripravljen odgovor in rešitve na njihova vprašanja (Javidan in House 2001, 303). Obenem pa je delavec zelo ponosen na svojega nadrejenega in je prepričan, da so za uspešno opravljeno delo pomembna natančna navodila. V družbi mu njegov nadrejeni pomeni ponos, ki ga ovrednoti kot statusni simbol pred družbo.

Na drugi strani managerji zelo radi pokažejo svoj prestiž in uživajo v privilegijih, ki so si jih pridobili, družba pa tako početje odobrava. Med managerji tako nastopi

statusna tekmovalnost in preveč energije ter časa porabijo pri kratkoročnih problemih in zanemarjajo dolgoročne strateške probleme (Hofstede in Hofstede 2005, 55–58).

Poklicna pot se v Rusiji začne zelo zgodaj. Bolj zaželena so delovna mesta, kjer je potrebno več znanja in posredno tudi več izkušenj. Veliko poudarka posameznik nameni znanju ter njegovi uporabi, napredovanju in delovnim razmeram kot prostemu času ter avtonomiji. Zaposleni se na delovnem mestu spopadajo z različnimi problemi povezanimi s tranzicijo, kot so slaba oprema in delovni pogoji, slaba organiziranost delavnega mesta in neučinkovitost. Ljudje se še vedno raje zaposlujejo v večjih kot v manjših podjetjih, pa čeprav v Rusiji deluje veliko samostojnih podjetnikov, kar je posledica psihološkega prepričanja o moči in stabilnosti velikih podjetij, ki se je usidrala v času socializma (Hofstede in Hofstede 2005, 85–103).

Pri pridobivanju novih kadrov je ustaljena praksa, da imajo prioriteto sorodniki in znanci. S tem se hočejo delodajalci zavarovati pred nepotrebnim tveganjem (Javidan in House 2001, 298–300). To največkrat ne prinese najboljših rezultatov saj poznanstva in družinske vezi ne vodijo nujno k učinkovitosti, kar se na koncu pokaže pri dobičku in fleksibilnosti organizacije (Hofstede in Hofstede 2005, 99–103).

Družabni stiki in medsebojna pomoč največkrat pripomoreta pri izboljšanju delovnih razmerij na delovnem mestu.

Tudi pri višini osebnega dohodka je velika luknja med vodilnim kadrom in delavci. To je posledica slabega ekonomskega stanja v državi, kar posledično privede do korupcije, še posebej v državnih ustanovah in mnogim je to pomemben vir dohodka. Obenem pa je posameznikovo prepričanje, da mu bodo pri napredovanju bolj pomagali dobri rezultati kot lobiranje pri višjih delavcih. Nagrajevanje za uspešne rezultate poteka strogo ločeno. Delavci so nagrajeni skupinsko po skupnem merilu v duhu kolektivizma, vodilni delavci pa ravno obratno, nagrajeni so posamezno glede na njihovo individualno zaslugo. Tekmovalnost znotraj kolektiva ni zaželena za razliko s čustvovanjem, ki je zelo cenjeno (Hofstede in Hofstede 2005, 62–103).

Zelo je poudarjen občutek zvestobe in pripadnosti organizaciji. Delavci se poistovetijo z organizacijo in so ponosni na njene uspehe in obratno. Med zaposlenimi vlada duh bratstva (pripadnosti), pomagajo si in prekrivajo napake, ki jih je storil njihov sodelavec (Hofstede in Hofstede 2005, 141–146).

Specifičen je tudi odnos do strank. Veliko prednost imajo prijateljske stranke, ki so v večini primerov deležne posebnih ugodnosti od ostalih strank. Zato je zelo pomemben odnos, ki se gradi med poslovnimi partnerji (Hofstede in Hofstede 2005, 86–96).

3.3 Vrednote in miselnost družbe

V ruski družbi imajo družina in prijatelji zelo pomembno vlogo. Za razliko od povprečnih zahodnjakov se hitro poistovetijo s skupino. Spoštovanje do starejših ljudi in staršev je na zelo visoki kulturni ravni, na kar je družba ponosna (Hofstede in

Hofstede 2005, 86–92). V družbi je močno prisotno domoljubje, ki se rado hitro spreobrne v nacionalizem. Poglavitni vzrok za vzpon nacionalizma je slabo ekonomsko stanje prebivalstva (Magnum 1998, 32). Ruski narod zelo verjame v usodo in je zelo vraževeren, kar posledično privede tudi do negativnih dejavnikov, kot so alkoholizem in samomori (Hofstede in Hofstede 2005, 177–178).

Dolgoročno razmišljanje Rusom ni pisano na kožo, probleme raje rešujejo sprotno, tako kot se pojavljajo. Delno je to posledica nestabilne ruske zgodovine v zadnjih stoletjih (Javidan in House 2001, 303).

3.4 Javno sporazumevanje

Javno sporazumevanje je šibka točka ruske države. Večina medijev je v državni lasti in večkrat prihaja do cenzur in neobjektivnega poročanja. Ljudje ne govorijo radi v javnosti in veliko informaciji se širi preko mreže poznanstev in elektronskih medijev.

V večini organizacij je komunikacija šele v začetnih povojih, kar pogosto pripelje do nepotrebnega dela in izgube časa. Šolski primer so sestanki, ki so največkrat zelo slabo pripravljene in posledično neproduktivni ter dolgi. Konflikti se največkrat rešujejo prek pogajanj in po intuiciji vodje. Na splošno konflikti niso zaželeni. Komunikacija v organizaciji največkrat poteka enosmerno in od vrha navzdol. Povratna informacija je nezaželena in se smatra kot nevljudna gesta ter nezvestoba do matične organizacije (Javidan in House 2001, 303).

Komunikacija med delavci poteka v tonih pomoči in spoštovanja, ki zagotavlja visoko stopnjo harmonije. Problemi se največkrat razrešijo brez konfliktov (Javidan in House 2001, 303).

3.5 Managerjeve preference in vodenje

Želje ruskih managerjev v večini primerov presegajo njihove dejanske zmožnosti. Posledica komunistične preteklosti se kaže v močnem kolektivizmu, ki pa se z naravnostjo na demokratičen sistem vedno bolj umika individualizmu ter egalitarizmu. Zelo velik vpliv na managerje ima religija, zato so pripadnost družini in podobnim skupinam zelo cenjene vrednote (Bakacsi et al. 2002, 69–80).

Vodenje je pri ruskih managerjih nagnjeno na timsko delovanje in participativnost s poudarkom na karizmatičnosti. Samozaščita je zelo slabo cenjena, kar je razumljivo, saj so se je v prejšnjem sistemu posluževali takratni politični in gospodarski veljaki in je pripeljala do razpada sistema. Po razpadu tega sistema je prišlo do tranzicije in privatizacije podjetij. Manager se je bil prisiljen soočiti z novimi izzivi, ki jih je lahko reševal s filozofijo timskega participativnega dela. To mu je lahko uspelo le s pravo karizmo (glej Tabela 3.2).

Tabela 3.2: Razlike med načini vodenja med Rusijo in vzhodno Evropo

Tip vodenja	Rusija	vzhodna Evropa
Karizmatičen	5,66	5,73
Timsko naravnano	5,63	5,50
Participativen	4,67	5,08
Avtonomen	4,63	4,18
Human	4,08	4,75
Samozaščiten	3,69	3,67

Vir: Bakacsi et al. 2002, 77.

3.6 Ruski porabnik in socialne razlike

Pri potrošnji sta oba spola enakopravno obravnavana, kar je posledica ženskosti družbe (Hofstede in Hofstede 2005, 177–178). Od začetka 90-tih do danes se je ruski porabnik soočil z mnogimi oblikami trženja, ki so se odvijale bistveno hitreje kot v razvitem svetu.

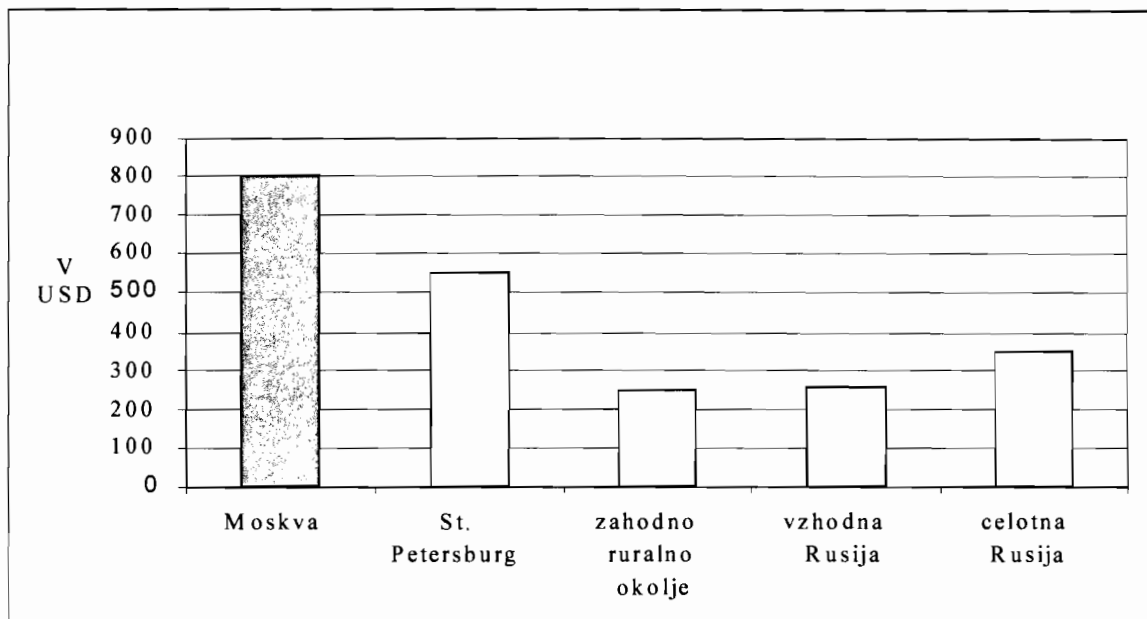
Vse to v povezavi z ekonomskimi problemi sili porabnika k prilagajanju. V zadnjem obdobju se zadeva stabilizira, nastajajo pa vse bolj zahtevni porabniki, ki silijo izdelovalce h kakovostnejšim izdelkom in v modernizacijo tehnoloških procesov (Humpherys et al. 2000, 131).

Do finančnih naložb so Rusi zelo previdni, še posebej po finančnem zlomu, ki se je zgodil v drugi polovici avgusta leta 1998, ko je bila večina Rusov na počitnicah. V krizi so se znašle tako finančne ustanove kot njihovi komitenti (CIA 2006). Po tem obdobju se je tehnika nagnila v prid izdelkom visoke vrednosti.

V Rusiji je velika razlika med premožnim in revnim slojem prebivalstva, vendar se je v zadnjih letih postopoma in zelo počasi pričel pojavljati srednji sloj, predvsem v večjih mestih, kot sta Moskva in Sankt Peterburg. V devetdesetih letih je bila naložbena strategija predvsem usmerjena v razvitejše predele federacije, kar je posledično pripeljalo do velike razlike med razvitimi in nerazvitimi pokrajinami v federaciji (Gokomstat 2005).

V Moskvi je povprečni dohodek v povprečju 2,3 krat večji od ostale Rusije. Moskvi se lahko po dohodku približa le Sankt Peterburg. V teh dveh mestih je tudi bistveno večji odstotek srednjega razreda glede na preostala mesta. V vzhodnem delu Rusije in na podeželju dosega dohodek na prebivalca le tretjino moskovskega (Gokomstat 2005).

Slika 3.1: Povprečni dohodek na prebivalca po regijah



Vir: Gokomstat 2005.



4 MEDORGANIZACIJSKI TRG

4.1 Značilnosti medorganizacijskega trženja

Medorganizacijski trg je sestavljen iz vseh aktivnosti, ki sodijo v trženje izdelkov in storitev posameznemu porabniku, le da so kupci organizacije (profitne in neprofitne institucije, vladne agencije in distributerji). Organizacije izdelek kupijo za nadaljnjo uporabo, vgradnjo, kot osnovno sredstvo ali za preprodajo (Hutt in Speh 2004, 4).

Medorganizacijski trg se od trga končnih porabnikov razlikuje predvsem zaradi nekaterih značilnosti, ki poleg kulture naroda oblikujejo poslovanje na trgu. Najpomembnejše značilnosti so (Kotler 1998, 206):

- manjše število kupcev, ki po vrednosti nakupov prekašajo kupce na trgu končnih porabnikov; nakupi potekajo v dokaj enakomernih časovnih obdobjih,
- večja strokovnost kupcev, saj gre za pretežno tehnično zapletene izdelke, ki se uporabljajo bodisi za nadaljnjo prodajo bodisi kot osnovno sredstvo in pri katerih je kakovost ključnega pomena,
- manjše število prodajalcev omogoči, da kupci dobro poznajo konkurenčne izdelke in se lažje odločajo med njimi,
- tržne poti na obravnavanem trgu so bolj direktne, kar povzroči zelo velik vpliv direktne prodaje in daje prostor za pogajanja o ceni, količini, dobavnih rokih, garancijskih pogojih in drugem,
- geografsko koncentrirana lokacija porabe izdelkov,
- interakcija med kupcem in dobaviteljem se odvija na različnih nivojih vodenja v podjetju,
- tako kupec kot prodajalec si prizadevata za dolgoročni odnos, saj le-ta zmanjšuje različna tveganja,
- zelo velik vpliv imajo medčloveški odnosi med vpletenimi na obeh straneh, saj so večkrat ključni pri končni odločitvi o nakupu,
- zaradi večinoma zelo zapletenih tehnoloških izdelkov imajo veliko vlogo tudi poprodajne storitve.

Kupci na medorganizacijskem trgu so največkrat podjetja, ki so običajno izredno tehnično in trženjsko podkovana. Od dobaviteljev zato zahtevajo različne ravni spremljajočih storitev. To vodi v zelo tesen in poglobljen odnos med kupcem in dobaviteljem. Sklenjeni posli večinoma zahtevajo sprotno reševanje problemov in usklajevanje potreb ter želja kupcev, ki se pojavljajo in spreminjajo v teku pogajanj, ravno tako imajo dolgoročen značaj. Zaradi tega so kvalitetni odnosi med strankama garancija za nadaljnjo sodelovanje (Corey 1991, 13).

Podjetja se na medorganizacijskem trgu srečujejo s tremi različnimi nakupnimi odločitvami: glede na novost naloge, glede na informacije, ki so potrebne za nakupno

odločitev, glede na nujnost izbire alternativnih virov in na vpletenost različnih ravni v podjetju. Te nakupne odločitve so:

- nova nakupna odločitev,
- spremenjeni ponovni nakup,
- ponovni nakup.

Z novo nakupno odločitvijo se podjetja srečujejo pri nakupu nove opreme ali kake druge večje investicije. Tovrstne nakupne odločitve za podjetja niso ravno pogoste in nosijo zelo veliko tveganje za nadaljnje poslovanje. Zaradi tega podjetja pri odločanju zahtevajo veliko informacij in podporo ter nasvete prodajalcev. Pri tovrstnih odločitvah cena ni na prvem mestu.

Spremenjeni ponovni nakup je dokaj pogost pri podjetjih, saj gre bodisi za zamenjavo dobavitelja že znanega izdelka bodisi za izboljšan izdelek dosedanjega dobavitelja. Pri tej obliki odločanja je potrebnih manj informacij kot pri novi odločitvi.

Ponovni nakup je najpogostejši tip nakupne odločitve in je precej rutinski. Nakupno osebje se pogaja le o ceni in dobavnem roku, saj sta izdelek in dobavitelj že znana (Bearden, Ingram in LaForge 2004,112).

Pri nakupnih odločitvah imajo veliko vlogo ljudje, ki so v odločanje vpleteni. Ker menim, da je trženje, temelječe na odnosih, izrednega pomena za ruski trg, bom v nadaljevanju podal opis spremenljivk, ki pojasnjujejo raven medsebojnih odnosov. Te spremenljivke so:

- zaupanje (trust),
- zavezanost (commitment),
- zadovoljstvo (satisfaction),
- izmenjava zaupnih informacij (sharing of classified data).

Zaupanje je nadgradnja dobrega odnosa med partnerji. Je prva stopnja k zavezanosti posameznih kupcev k dobavitelju. Zavezanost je prepričanje obeh partnerjev, da je dolgotrajni medsebojni odnos zelo pomemben in da je vložen trud bistven za ohranitev odnosov v prihodnosti (Morgan in Hunt 1994, 23).

Zadovoljstvo kupcev temelji na predpostavki, da je aktivnost kupca odvisna od zaznave kakovosti in zadovoljstva ter možnosti, da lahko svobodno deluje ter izbira. Zadnja stopnja v kakovostnem medsebojnem odnosu je izmenjava zaupnih informacij, ki privede do želenega cilja.

4.2 Posebnosti ruskega medorganizacijskega trga

Prehod iz netržnega v tržno gospodarstvo je na ruskem medorganizacijskem trgu povzročil zelo hitre spremembe, saj hoče stopiti v čas z zahodnim in predvsem ameriškim trgom. Nekatere značilnosti, ki so pogojene predvsem s kulturo ruskega

človeka, so se ohranile in dajejo ruskemu medorganizacijskemu trgu poseben pečat. Na ruskem trgu igrajo primarno vlogo odnosi med ponudnikom izdelka ali storitve in kupcem. Če je prodajalec zaupanja vreden človek, potem je kupec pripravljen spregledati manjše napake in določene priložnosti za nakup po nižji ceni. Zaradi tega je osebna prodaja ključnega pomena. Pri tem je zaželeno, da prodajalec pozna ruski jezik in kulturo.

Druga značilnost izvira iz velikega poudarka, ki ga pripisujejo znanju. Rusi zelo spoštujejo tehnično znanje svojih inženirjev, zato nakupno odločitev za tehnične izdelke prepuščajo stroki, ki znotraj določenih cenovnih okvirjev izbere najboljšo rešitev.

Nujen trženjski element pri prodoru na rusko tržišče je prisotnost na sejmu. Rusi se radi prepričajo v kakovost izdelka na lastne oči, ravno tako so sejmi priložnost za srečevanje s partnerji, kjer zopet stopijo v ospredje odnosi med kupcem in prodajalcem.

Velik poudarek dajejo reklamnemu materialu, ki mora biti prestižen in v ruskem jeziku.

Posli se izvajajo preko ruskega predstavnika ali z distributerji oziroma agenti, ki morajo biti ruske fizične ali pravne osebe. Večinoma se podjetja odločajo za več distributerjev, kar je pogojeno predvsem z velikostjo trga. Posledica geografske lege države ter birokratskih ovir so izredno dolgi in razdrobljeni distribucijski kanali, ki povzročajo visoke stroške. Zaradi tega so priporočljive večje dobave ali dobave v enem kosu, če gre za strojno opremo. Posledica razdrobljenih distribucijskih kanalov je majhna elastičnost in dolgi dobavni roki. Ustaljen način plačevanja v Rusiji je nepreklicen akreditiv, saj ruski kupci niso zanesljivi plačniki. Slovenska podjetja se zato poslužujejo še drugih zavarovanj plačil, kot so menica, garancija ali zavarovanja Slovenske izvozne družbe (Predstavitev države Rusije 2006).

Zelo veliko konkurenčno prednost si podjetje pridobi z odprtjem predstavništva v Rusiji. S tem dejanjem si poveča nadzor nad vsemi aktivnostmi v trženju, kar posledično lahko privede k večjemu prometu in dobičku. Predstavništvo v Rusiji omogoča neposredno pridobivanje informacij o odjemalcih v Rusiji, njihovi nakupni zmožnosti, omogoča hitro pridobivanje informacij o spremembah na tržišču in v zakonodaji, prihranek pri transportu, lažje pridobivanje certifikatov in izoginitvam nepredvidljivim ukrepom zunanjetrgovinske politike. Pomemben razlog je tudi relativno cenejša delovna sila.

Povprečna ocena kakovosti lokalnega kadra je relativno visoka, vendar izkušnje slovenskih podjetji kažejo, da je priporočljivo voditi posle s svojim domačim kadrom (Colnar Leskovšek 2003, 38–40).

Prisotnost podjetja na trgu povečuje zaupanje kupca v izdelke, kar pozitivno vpliva na nakup. Z odprtjem predstavništva se podjetje izogne jezikovnim in kulturnim oviram. Največ predstavništev je odprtih v Moskovski regiji, vendar je opazen trend odpiranja predstavništev v ostalih regijah. V nadaljevanju bom predstavil možne oblike vstopa na trg preko predstavništev ter postopek odpiranja le teh.

Tuji vlagatelji se lahko odločijo za odprte odprte delniške družbe, zaprte delniške družbe in družbe z omejeno odgovornostjo. Največkrat se odločijo za eno izmed delniških družb, saj v družbo z omejeno odgovornostjo nimajo zaupanja zaradi zakonskih rešitev, ki ne zagotavljajo ustrezne odgovornosti družbenikov (Dračuk 2006).

Delniško družbo lahko ustanovijo tako pravne kot fizične osebe ne glede na državljanstvo. Zaprta družba ima lahko največ 50 ustanoviteljev in njihove delnice so prenosljive samo med ustanovitelji. Odprta družba ima neomejeno število delničarjev, delnice pa so prosto prenosljive. Zanimivost odprte delniške družbe je, da ima lahko samo enega delničarja. Najnižji ustanovitveni kapital za odprte delniške družbe je 1000-kratnik najnižje mesečne plače oziroma približno 20.600 EUR na dan 1.1.2005. Za zaprte delniške družbe je ustanovitveni kapital 100-kratnik najnižje mesečne plače. Vložki so lahko v denarju ali stvarni (Dračuk 2006).

Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi eden ali več družbenikov, vendar ne več kot 50. Ustanovitveni kapital mora biti 100-kratnik najnižje mesečne plače, deleži pa se razdelijo glede na vplačani znesek (Dračuk 2006).

Za odprtje predstavništva v Ruski federaciji mora podjetje najprej predložiti dokumente Trgovinsko-industrijski zbornici Ruske federacije (v nadaljevanju TIZ RF). TIZ RF določi prispevek, ki ga je podjetje dolžno plačati za dovoljenje za odprtje predstavništva. Po prejetju plačila TIZ RF izda dovoljenje za določen čas. Sledi registracija v zveznih in državnih organizacijah (Ajeti 2006).

Podrobneje bo medorganizacijsko trženje predstavljeno s pomočjo praktičnega primera podjetja Gostol TST v poglavju 10.

5 ZUNANJA TRGOVINA

Ko se podjetje odloča o vstopu na določen trg, najprej preuči, kakšno je gospodarsko in politično stanje v državi, saj se s tem skuša izogniti nepotrebnim tveganjem in stroškom, ki zaradi tega lahko nastanejo. V nadaljevanju bom zato predstavil nekaj kazalnikov, ki vplivajo na odločitev in bilateralne odnose med Slovenijo in Rusko federacijo.

5.1 Izvoz in uvoz Ruske federacije

Rusija že nekaj zaporednih let beleži povečanje izvoza in uvoza. V letu 2004 se je izvoz povečal za 35%, to je na 183,5 milijard dolarjev, uvoz pa je narasel za 26,6% in dosegel 96,3 MRD USD.

Mednarodna svetovna kriza s črnim zlatom (nafto) in posledično strmo zvišanje cene je Rusiji v letu 2005 prinesla rekordne presežke v zunanji trgovini. Pozitivni trend se nadaljuje tudi v letu 2006 (Banka Rusije 2006). Za primerjavo: sodček ruskega črnega zlata je imel v sredini leta 2004 vrednost približno 30 USD, v sredini leta 2005 pa že 51 USD (Predstavitev države Rusija 2006).

Po podatkih se je izvoz v prvi polovici leta 2005 povečal za skoraj 40%, uvoz pa je bil v istem obdobju večji za četrtno. Goriva in kovine predstavljajo skoraj 80% vsega ruskega izvoza. Samo 10% izvoza predstavljajo izdelki z višjo dodano vrednostjo, kot so stroji in oprema. Zaradi tako velikega odstotka primarnih surovin v njenem skupnem izvozu je Rusija v zunanji trgovini zelo odvisna od trenutnega gibanja teh proizvodov na svetovnih trgih (CIA 2006).

Pri uvozu pa prvo mesto zasedajo izdelki z visoko dodano vrednostjo z 31,3%, sledi hrana z 21,8% (CIA 2006).

V zadnjem desetletju se je Rusija preusmerila na trge izven Skupnosti neuvrščenih držav (v nadaljevanju SND). To prikazuje tudi Tabela 5.1, kjer je razvidno, da je ruski izvoz v EU že enkrat večji kot izvoz v SND.

Tabela 5.1: Obseg mednarodne menjave z najpomembnejšimi partnerji Rusije

Država	Obseg v MRD USD
1. Države EU	31,2
Nemčija	8,6
Italija	5,1
Nizozemska	4,3
Finska	3
Velika Britanija	2,8
2. SND	14,8

Vir: Colnar Leskovšek 2003, 11.

Trgovinski presežek se je v prvi polovici leta 2005 v primerjavi z enakim obdobjem leto poprej povečal za več kot 50% in je znašal 58,9 MRD USD. Po ocenah bo presežek tekočega računa v celem letu 2005 znašal skoraj 80 MRD USD (10,8% BDP), v letu 2006 pa se bo po pričakovanjih zmanjševal (Predstavitev države Rusija 2006). Pozitivni rezultati, ki jih Rusija dosega z blagovno menjavo, vplivajo na pozitivno investicijsko klimo. Podatki o investicijski klimi bodo prikazani v naslednjem podpoglavju.

5.1.1 Investicijska klima

Neposredne tuje naložbe so v letu 2004 po ocenah Ruske centralne banke in statističnega urada Goskomstat znašale 11,7 MRD USD, kar je preseglo najbolj optimistične napovedi. Kumulativne tuje naložbe so v letu 2004 dosegle 40,5 MRD USD. Največ so vlagala podjetja iz Cipra in Nizozemske (visok delež ruske surove nafte se prodaja v Rotterdamu), ki so vlagala predvsem v naftni in energetski sektor, medtem ko so podjetja iz Velike Britanije, Luksemburga in Francije vlagala v sektorje porabniških dobrin in storitev. Po podatkih za prvo polovico leta 2005 so se tuje naložbe v primerjavi z enakim obdobjem leta 2004 več kot podvojile in so znašale 9,3 MRD USD. Po ocenah se bo pozitiven trend tudi v prihodnje nadaljeval zaradi pozitivnega interesa vlagateljev, stalnega napredka pri uvajanju strukturnih in zakonodajnih reform, visoke stopnje gospodarske rasti in pričakovane včlanitve v Svetovno trgovinsko organizacijo (Predstavitev države Rusija 2006). Včlanitve v razne mednarodne organizacije zmanjšujejo tveganost posamezne države, zato bom v naslednjem poglavju prikazal organizacije, v katere je včlanjena Rusija.

5.1.2 Članstvo Rusije v mednarodnih organizacijah

Rusija ima podpisane sporazume in je članica številnih mednarodnih organizacij, kot so UN, Varnostni Svet UN, UNMIK, UNHCR, UNCTAD, WIPO, WMO, WCO, G-8, ILO, Interpol, ISO, IMF, IBIRD, Pariški klub itd.

Trenutno si Rusija najbolj prizadeva pridobiti članstvo v Svetovni trgovinski organizaciji (WTO), v kar je zainteresirana Evropska unija, s katero je Rusija 21. maja 2004 zaključila bilateralna pogajanja za približevanje Rusije v EU. Analitiki napovedujejo, da bo Rusija sprejeta v organizacijo ob koncu leta 2006 ali v prvi polovici leta 2007 (WTO 2006; Predstavitev države Rusija 2006).

V kolikor je vključitev v mednarodne organizacije prednost pri odločitvi za nov trg, so lahko carinski zakoni in posebni certifikati ovira za vstop na določen trg. Kakšne so carinske tarife in kateri so zahtevani certifikati, bo prikazano v nadaljevanju.

5.1.3 Carinski zakoni in certificiranje v Ruski federaciji

V letu 2000 je Rusija sprejela nov carinski zakonik po mednarodnem harmoniziranem sistemu. Ruska carinska stopnja znaša med 5% in 30%. Blago se carini po vrednosti, ki vključuje vrednost blaga, prevoza in zavarovanja. Dodatno se še

zaračuna storitev za carinjene v vrednosti 0,15% od celotne vrednosti blaga. Pri samem uvozu pa se še plača davek na posamezne trošarine v višini 20% (Mrak 2005).

Leta 2004 je stopil v veljavo carinski zakon, ki je bistveno olajšal delo izvoznikom iz Evropske skupnosti na trg Ruske federacije. Celotni postopek carinjenja se je zmanjšal iz 10 na 3 delovne dni. To je predvsem posledica zmanjšanja potrebne dokumentacije (Dračuk 2004a, 12).

Izvoznik v Rusijo se mora zavedati tudi problemov, ki lahko nastanejo na področju standardov, testiranja ter zahtev pri označevanju. Postopki za certificiranje uvoženih izdelkov so dragi in dolgotrajni. Uradniki pa ne sprejemajo tujih certifikatov (Mrak 2005).

5.2 Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo

5.2.1 Blagovna menjava

Blagovna menjava med Rusijo in Slovenijo ima že dolgo tradicijo, ki sega še v čas železne zavese, ko je še obstajala bivša Sovjetska zveza in SFRJ. V prvi polovici leta 2005 je Slovenija v Rusijo izvozila največ zdravil za prodajo na drobno (36,7%), sledijo premazna sredstva s 6,6%, za njimi so električni aparati za žično tehnologijo in telegrafijo s 6,1%, elektrotermični in aparati za gospodinjstvo z ravno tako 6,1%, sledi človeška in živalska kri, antiserumi, cepiva in toksini (3,9%) ter tapete iz plastičnih mas ter talne obloge (3,4%). Najpomembnejša slovenska izvozna podjetja so prikazana v naslednji tabeli (Predstavitev države Rusija 2006).

Tabela 5.2: Največji slovenski izvozniki v Rusko federacijo

1	Krka d.d., Novo Mesto
2	Lek d.d., Ljubljana
3	Gorenje d.d., Velenje
4	Iskratel d.o.o., Kranj
5	PPG-Helios d.o.o., Domžale
6	Juteks d.d., Žalec

Vir: Predstavitev države Rusija 2006.

Iz Rusije so slovenska podjetja v prvih petih mesecih leta 2005 največ uvozila naftnega plina in drugih plinastih ogljikovodikov (34,5%), sledi motorni bencin in druga lahka olja (33,3%), ferozlitine (11,2%), surov aluminij (10,2%), kemična lesna celuloza – kavstična ali sulfatna (2,6%) in heterociklične spojine s heteroatomom dušika (1,4%).

Tabela 5.3: Največji slovenski uvozniki iz Ruske federacije

1	Petrol d.d., Ljubljana
2	Geoplin d.o.o., Ljubljana
3	OMV Adriatik d.o.o., Koper
4	Acroni d.o.o., Jesenice
5	Impol d.d.
6	Kovinatrade d.d.

Vir: Predstavitev države Rusija 2006.

Tabela 5.4: Blagovna menjava med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo

Leto	izvoz (v MIO USD)	uvoz (v MIO USD)	saldo (v MIO USD)
2000	191,200	230,900	-39,700
2001	281,000	281,200	-200
2002	303,000	247,000	56,000
2003	347,465*	311,296*	36,169*
2004	419,143*	316,029*	103,114*
2005	175,220*	121,404*	53,816*

Opombe (2003): *Podatki so v evrih.

Opombe (2004): *Podatki so v evrih.

Opombe (2005): *Podatki so v evrih, veljajo za obdobje januar - maj 2005.

Vir: Urad RS za statistiko 2006.

Najboljše bilateralne odnose ima Slovenija z Moskovsko pokrajino, zato jo bom natančneje predstavil v naslednjem poglavju.

5.2.2 Bilateralni odnosi med Slovenijo in Moskovsko pokrajino

Moskovska pokrajina meri 46.000 km² in se po površini lahko primerja z Dansko, Švico in Belgijo. Ima okoli 6,6 milijona prebivalcev, kar jo uvršča na drugo mesto med pokrajinami v Ruski federaciji. Ker obkroža mesto Moskva, se jo je prijel izraz Podmoskovje. Pokrajina ima zelo dobro razvito infrastrukturo (železnice, avtoceste, 4 letališča, od katerih imajo 3 mednarodni status). V zadnjih letih se je v pokrajino pričelo veliko investirati z domačim in tujim kapitalom, kar je pripomoglo k izgradnji velikih ter modernih industrijskih con in nakupovalnih središč. Trend se nadaljuje, saj nameravajo do leta 2010 ustanoviti 65 dodatnih industrijskih con. K temu je pripomogla ugodna zakonodaja na področju privabljanja tujih investicij.

Da so moskovske oblasti pozitivno usmerjene do tujih investicij, je pokazal intervju, ki sem ga izvedel s pomočnikom ministra za gospodarstvo, zadolženega za tuje investicije, g. Vladimirjem U. Shatalinom. Intervju je potekal v vladnih prostorih

moskovske regije v Moskvi 26. maja 2006. V nadaljevanju bom povzel bistvo intervjuja ter dodal tabelo o blagovni menjavi med Slovenijo in Moskovsko regijo.

Iz intervjuja sem izvedel, da so odnosi med Slovenijo in Moskovsko pokrajino odlični tako na gospodarskem kot tudi na kulturnem področju. Podpisan je tudi bilateralni sporazum med Mestno občino Ljubljana ter moskovsko oblastjo, ki deluje tudi v praksi. Največ investiciji od republik bivše Jugoslavije prihaja iz Slovenije. V Moskovski pokrajini delujeta dve proizvodni podjetji v 100% slovenski lasti, to sta Krka-rus in Odihel. V času intervjuja sta bila najaktualnejša projekta: projekt podjetja IMP Klima d.d., ki namerava odpreti proizvodno podjetje za izdelavo klimatskih naprav in delov za avtomobile. Investicija naj bi bila vredna približno 21 MIO EUR; pričetek zbiranja dokumentacije podjetja Intereureuropa d.d. za izgradnjo logističnega centra. Rusi so zainteresirani za sodelovanje s podjetji, ki se ukvarjajo s telekomunikacijo, farmacijo, kozmetiko, gradbenimi materiali, pohištvo, gospodinjskimi aparati ter kovinsko predelovalno industrijo.

V intervjuju sva se dotaknila tudi vprašanja o ruskem interesu za vlaganja v Republiko Slovenijo. Izvedel sem, da ruski poslovneži šele pričenjajo spoznavati Slovenijo; tisti, ki jo že poznajo, menijo, da je zelo privlačna zaradi geografske lege, stabilnosti in pravne ureditve in tudi zaradi tega, ker je polnopravna članica EU. Vidijo jo kot most med zahodom in vzhodom. Največ gospodarskega interesa kažejo za energetske industrijo in logistiko.

Tabela 5.5: Blagovna menjava med Moskovsko pokrajino ter Slovenijo v MIO USD

Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Izvoz	3,67	1,16	0,4	0,7	1,2	0,55	0,7	
Uvoz	9,87	16,49	24,5	25,6	24	34,9	40,2	14,2
Skupaj	13,45	17,65	24,9	26,3	25,2	35,45	40,9	14,2

Vir: Starikovich 2006.

Iz tabele je razvidno, da Moskovska pokrajina iz leta v leto povečuje uvoz iz Slovenije in tak trend se nadaljuje tudi v letu 2006, kar je za slovensko gospodarstvo spodbudno. Pri izvozu pa je situacija drugačna, saj v zadnjem obdobju ne preseže niti 1 MIO USD, kar delno potrjuje odgovor, da ruski poslovneži šele odkrivajo Slovenijo in njene potencialne možnosti. Premike na območju poznavanja Slovenije dokazuje tudi vrsta obiskov ruskih delegacij v Sloveniji v letu 2006.

5.2.3 Prihodnost slovensko-ruskih gospodarskih odnosov

Slabost slovensko-ruskih gospodarskih odnosov je v tem, da poteka blagovna menjava med državama le v nekaj vrstah blaga (glej poglavje 5.2.1). V zadnjem

obdobju si obe strani želita razširiti sodelovanje tudi na druga področja. To tezo potrjuje tudi povzetek intervjuja v spodnjem odstavku.

Na novinarski konferenci na Evropskem poslovnem kongresu 15.6.2006 v Portorožu, ki jo je vodil slovenski minister za gospodarstvo Andrej Vizjak, je bila ruski delegaciji, ki jo je vodil predsednik uprave energetskega koncerna Gazprom g. Muller, predstavljena želja slovenske vlade, da bi lahko Slovenija postala most med zahodno Evropo in Rusijo. Pogovor se je nanašal na možnosti investiranja ruskih podjetij v Slovenijo s poudarkom na energetskega sektorju ter možnost izgradnje plinovoda, ki bi potekal čez Slovenijo.

Morebitni prihod večjih ruskih investiciji v Slovenijo bi pozitivno vplivalo na slovensko prepoznavnost v Rusiji, kar bi lahko posledično privedlo do povečanja blagovne menjave med državama (Evropski poslovni kongres 2006).

5.2.4 Državni sporazumi med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo

Republika Slovenija ima z Rusijo podpisanih več bilateralnih sporazumov, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama. Spodaj so naštet le najpomembnejši (Predstavitev države Rusija 2006):

- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju.
- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o izogibanju dvojnemu obdavčevanju dohodka in premoženja.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništav.
- Sporazum o gospodarskem, znanstvenem-tehničnem in kulturnem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije.
- 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.
- Akt o nasledstvu sporazumov nekdanje Jugoslavije z Zvezo sovjetskih socialističnih republik, ki naj ostanejo v veljavi med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo.
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Zveze sovjetskih socialističnih republik o sodelovanju in vzajemni pomoči v carinskih zadevah.
- Uredba o ratifikaciji plačilnega sporazuma med Socialistično federativno republiko Jugoslavijo in Zvezo sovjetskih socialističnih republik in protokola k plačilnemu sporazumu.

- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Zveze sovjetskih socialističnih republik o sodelovanju na področju turizma.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o sodelovanju v kulturi, izobraževanju in znanosti.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o zračnem prometu s protokolom.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o sodelovanju na področju pomorskega prometa.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o mednarodnem cestnem prometu in Protokola o uporabi Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o mednarodnem cestnem prometu.
- Protokol med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o inventarizaciji dvostranskih pogodb.

Ravno tako ima EU sklenjenih več sporazumov, ki vplivajo na Slovenijo kot polnopravno članico EU. Nekaj najpomembnejših zakonov (GZS 2005; Predstavitev države Rusija 2006):

- Sporazum med EU in Rusko federacijo o partnerstvu in sodelovanju. Sporazum predvideva liberalizacijo trgovine, ukinitve količinskih omejitev, harmonizacijo zakonodaje, uveljavitev pogojev za ustanovitev in delovanje podjetij in ustanov, plačil in pretoka blaga, konkurence in zaščito intelektualne lastnine.
- Sporazum med EU in Rusko federacijo o trgovini z nekaterimi izdelki iz jekla.



6 PREDSTAVITEV PODJETJA GOSTOL TST

6.1 Ustanovitev in razvoj

Začetki razvoja strojegradnje segajo v leto 1947, ko je bilo ustanovljeno podjetje Gostol – Goriške strojne tovarne in livarne v Novi Gorici, v takratnih Štruklovih delavnicah. Znotraj strojne tovarne sta se najprej razvila programa prehrabene in livarske opreme. Z leti se je pokazala vedno večja potreba po izdelavi peskalnih strojev izven obratov livarne. To so bili pričetki samostojnega in hkrati novega programa peskalne tehnike, tako da so se pojavili na področju strojegradnje trije osnovni programi.

Leta 1972 so proizvodnjo preselili na zdajšnjo tolminsko lokacijo, ko se je iz Avtoprevoza izločila delavnica kovinskih izdelkov, ki se je povezala z Gostolom v Novi Gorici in pričela na tolminski lokaciji izdelovati predvsem varjene konstrukcije za potrebe programov strojegradnje znotraj sistema Gostol. Z zaposlitvijo mladih strokovnjakov se je postopoma poleg čiste proizvodne funkcije pričelo izvajati tudi del razvojne funkcije, kar je bila osnova za kasnejše ustanavljanje samostojne gospodarske družbe na tej lokaciji.

Začetki v 90-tih so bili hudi časi za slovensko strojegradnjo, saj je ob nastanku Republike Slovenije izgubila svoje tradicionalne trge na območju bivših republik takratne Jugoslavije ter vzhodno evropske trge. Posledično je prišlo do velikih izgub in propadov podjetij v tej panogi. Temu valu recesije se tudi podjetje Gostol PT d.o.o. ni uspelo ubraniti, zato je novembra 1992 prišlo do stečajnega postopka.

Družba se je s pomočjo novih lastnikov osamosvojila ter se preimenovala v Gostol TST d.o.o. ter nadaljevala s 50 letno tradicijo pri razvoju strojegradnje znotraj sistema Gostol na področju strojev za peskanje. Lastniška struktura se je v naslednjih letih še nekajkrat zamenjala, vendar ni vplivala na poslovanje in razvoj podjetja.

Tabela 6.1: Osnovni podatki družbe Gostol TST

	1992	2000
kapital družbe	1.233.000	163.984.000
sredstva družbe	36.983.000	554.768.000
povečanja osnovnih sredstev	0	169.246.000
povečanje št. zaposlenih za nedoločen čas	0	87

Vir: Interni podatki družbe Gostol TST za leto 2005.

Prav z razvojem lastnega programa peskalne tehnike oziroma proizvodnje strojev za peskanje (čiščenje pločevin, ulitkov, odkovkov, jeklenih konstrukcij ...), ki je plod lastnega razvoja družbe, se je družba uveljavila tudi na zahtevnih zahodnoevropskih

trgih. Danes je priznana proizvajalka strojev za peskanje, izvažata približno 80% prodajne realizacije.

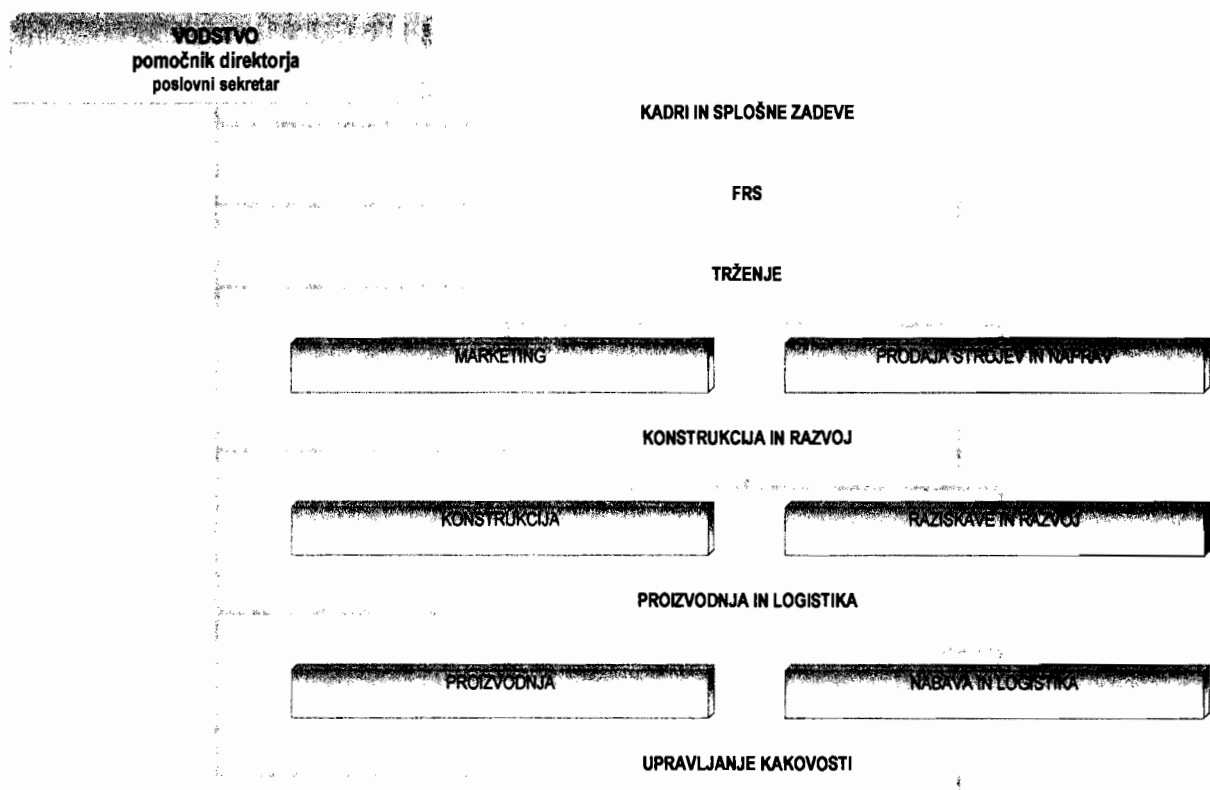
Prav na področju lastnega programa je družba konec leta 2001 registrirala lastno blagovno znamko Gostol TST, in sicer na domačem trgu in trgih večine držav EU ter večine držav JV Evrope.

6.2 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura podjetja Gostol TST temelji na pretoku znanja in informacij. Pretok poteka iz podjetja navzven in v obratni smeri. Ker je v današnjem času ogromno informacij in ker tudi na podjetje vpliva pravzaprav neskončno število zunanjih dejavnikov, so zagotovili pretok informacij na različnih ravneh in v različnih oblikah.

V podjetju stremijo h kulturi sodelovanja, s katero želijo doseči ravnotežje interesov vseh zainteresiranih: zaposlenih, kupcev, lastnikov in čedalje bolj tudi okolja. Organizacijo podjetja predstavlja Slika 6.1.

Slika 6.1: Organizacijska struktura podjetja Gostol TST



Vir: Interni podatki družbe Gostol TST za leto 2005.

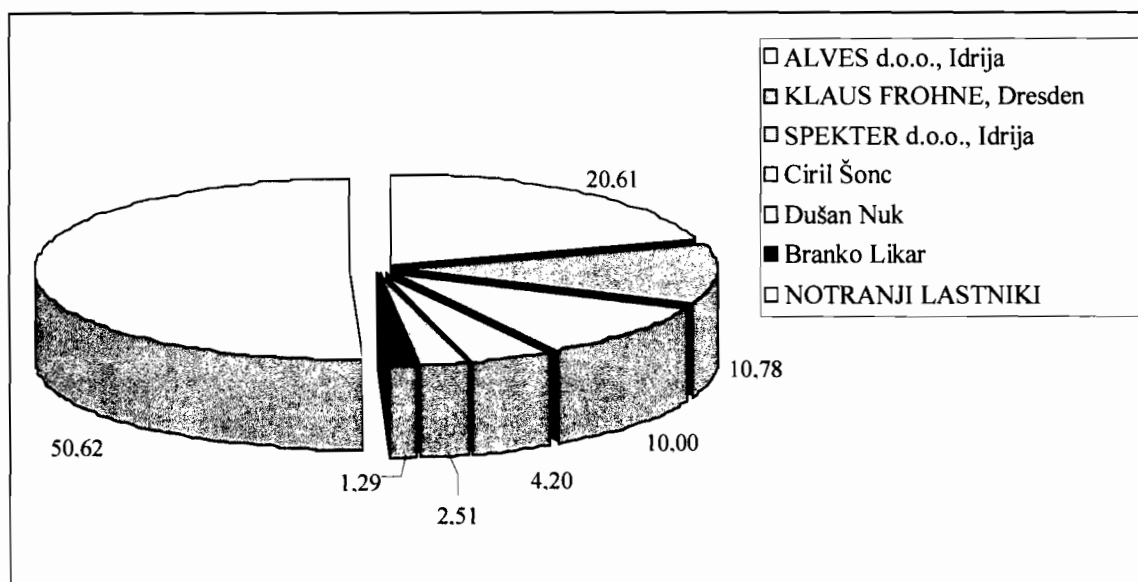
Podjetje Gostol TST ima poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, ki je tudi najpogostejša. Z grafične ponazoritve je premalo razvidno, da leži bistvo njihove organizacijske strukture v timskem delu. Tovrstna struktura omogoča temeljito in hitro

določanje problema ali sprememb (usmeritve, konkurenca), natančen pregled toka dogodka, lažje ravnanje z viri in nenazadnje preživetje v tem izrazito konkurenčnem svetu. Posamezne poslovne funkcije so oblikovane v zaokrožene organizacijske nosilce, ki predstavljajo optimalno število področij, sektorjev oziroma služb (Žnidaršič Kranjc 1995, 43).

6.3 Lastniška struktura

Lastniška struktura podjetja Gostol TST se deli na male notranje lastnike, ki so večinoma zaposleni v podjetju in imajo v lasti večinski delež podjetja, in sicer 50,62%. Združeni so s sporazumom o združitvi poslovnih deležev in o upravljanju enotnega deleža v družbi Gostol TST Tolmin. Preostanek kapitala imajo zunanji lastniki. Na Sliki 6.2. je lastniška struktura prikazana grafično.

Slika 6.2: Lastniška struktura podjetja Gostol TST na dan 31.12. 2005



Vir: Letno poročilo podjetja Gostol TST za leto 2005, 14.

6.4 Proizvodni program podjetja

Gostol TST se ukvarja z inženiringom ter proizvodnjo strojev in naprav za kovinsko predelovalno industrijo. Proizvodni program podjetja se deli na štiri glavne programe, in sicer:

- stroje in naprave za površinsko obdelavo in zaščito kovin ter ostalih materialov,
- tehnološko zahtevni zvarjenci in strojne konstrukcije,
- livarsko opremo,
- inženiring.

Med naprave za površinsko obdelavo in zaščito kovin ter ostalih materialov uvrščamo različne peskalne stroje, barvalne in sušilne komore in stroje za mikrokovanje. Nekateri izmed teh strojev so standardni stroji (predvsem manjši stroji), večina strojev pa se prilagodi kupčevim zahtevam ali se jih izdelava po naročilu.

Tehnološko zahtevni varjenci (razni transporterji, ohišja strojev za mletje odpadkov in rezervoarji za transformatorje) so deli strojev in naprav, ki jih podjetje izdeluje izključno po naročilu za znanega kupca.

Livarsko opremo sestavljajo razni transporterji, vibro-transporterji za livarne, oprema za odpraševanje, filtracija, oprema za pripravo livarskega peska in sita. Tudi tu ima podjetje pripravljenih nekaj standardnih elementov, večina pa se prilagaja potrebam kupca.

Proizvodni program dopolnjujejo z lastnim inženiringom in storitvami (peskanje doma in na terenu, pogodbeno vzdrževanje) in tako ohranjajo dejavnost proizvodnje tudi v mesecih, ko je povpraševanje po strojih na nižjem nivoju zaradi cikličnega gibanja povpraševanja.

7 TRŽNA RAZISKAVA MED RUSKIMI POTENCIALNIMI KUPCI PODJETJA GOSTOL TST

Trženjska raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje in analiziranje podatkov, ki se nanašajo na določene in za podjetje pomembne trženjske razmere ter poročanja o rezultatih. Trženjska raziskava je razdeljena na pet korakov (Kotler 1998, 130):

1. opredelitev problema in cilji raziskave,
2. načrtovanje raziskave,
3. zbiranje informacij,
4. analiza informacij,
5. predstavitev ugotovitev.

7.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave

Evropsko unijo je v zadnjih letih zajela recesija na področju kovinsko predelovalne industrije. Vzroki tega pojava tičijo v zakonodaji, dragi delovni sili, rekordnih cenah surovin, zahtevi prebivalcev Evrope za čistejše okolje in drugih dejavnikov. Situacija neposredno vpliva tudi na Gostol TST, ki večino svoje proizvodnje proda na trg EU. Zaradi tega vodstvo išče nadomestne trge in eden izmed njih je vsekakor ruski trg.

Trženjska raziskava je zajela dve ciljni skupini, in sicer distributerje opreme in potencialne končne kupce strojev in opreme v Rusiji.

Cilji trženjske raziskave:

- ugotoviti stanje na ruskem trgu kovinsko predelovalne industrije,
- ugotoviti, koliko so glavni konkurenti in podjetje Gostol TST prepoznavni na trgu,
- investicijska klima,
- kateri so najpomembnejši elementi pri izbiri nove opreme.

Hipoteze:

- H1: Na trgu obstaja močna konkurenca.
- H2: V kratkem časovnem obdobju bo povpraševanje po novi opremi naraslo.
- H3: Glavni odločitveni faktor pri nakupu opreme je predstavništvo v Rusiji.
- H4: Prednost je avtomatizacija opreme.

7.2 Načrtovanje raziskave

Zasnovo raziskave sestavljajo naslednje postavke: viri podatkov, raziskovalne metode, raziskovalni inštrumenti, načrt vzorčenja in oblike komuniciranja (Kotler 1998, 133).

7.2.1 Viri podatkov

Pri trženjski raziskavi sem se opiral na primarne podatke. Za potrebe raziskave sem anketiral 52 obiskovalcev razstavnega prostora podjetja Gostol TST na sejmu Metallurgy-litmash tube Russia, Aluminium/non-ferrous od 23. do 26. maja v Moskvi. To je največji sejem kovinsko predelovalne industrije na tleh Ruske federacije in je najboljši pokazatelj trenutnega stanja na tržišču.

7.2.2 Raziskovalna metoda

Anketo sem izvedel s pomočjo osebnega spraševanja na zgoraj navedenem sejmu.

7.2.3 Raziskovalni inštrument

Za raziskovalni inštrument sem uporabil vprašalnik, ki je najpogostejši instrument za zbiranje primarnih podatkov. Vprašalnik je razdeljen na vprašanja, ki so namenjena dvema ciljnim skupinama s poudarkom na morebitnih uporabnikih strojev podjetja Gostol TST. Za večino vprašanj sem uporabil strukturiran vprašalnik z že vnaprej določenimi vprašanji in odgovori. Vprašalnik je sestavljen iz 11 vprašanj (glej Prilogo 1).

Prvi dve vprašanji se nanašata na status anketiranca v podjetju in na lokacijo podjetja. Pri teh dveh vprašanjih sem želel ugotoviti, kdo so glavni odločevalci pri nakupu opreme in kakšna je regijska razpršenost podjetij. Tretje vprašanje je bilo selektivno, saj je razdelilo ciljne skupine. Naslednja štiri vprašanja so odgovarjali izključno morebitni kupci opreme. Vprašanja so se navezovala na branžo, tehniko, ki jo uporabljajo, zastarelost opreme in investicijske plane. S pomočjo teh vprašanj bom analiziral potrebo po novi opremi. Na osmo in deveto vprašanje so odgovarjali distributerji in agenti. Vprašanja sta se nanašala na direktno vpletenost teh dveh skupin v peskalno industrijo. Sledi vprašanje, ki je namenjeno pregledu poznavanja konkurence. S tem vprašanjem sem želel ugotoviti, koliko je konkurenca zares razpoznavna in prisotna na trgu. Zadnje vprašanje pa se je nanašalo na dejavnike, ki vplivajo na nakup opreme. Temu vprašanju sem namenil največ časa, saj je zelo pomembno pri določitvi strategije za vstop na trg.

7.2.4 Omejitve in možne napake pri raziskavi

Omejitve pri raziskavi:

- Raziskava je bila tako časovno kot geografsko omejena, saj je bila izvedena v točno določenem, tj. v času sejma.
- Anketa je morala biti čim krajša in hkrati jedrnata, saj je potekala v sejemskem vzdušju.

Možne napake pri raziskavi: v raziskavi so možne napake zaradi hitrosti odgovarjanja, nepoštenosti odgovorov in jezikovnih omejitev.

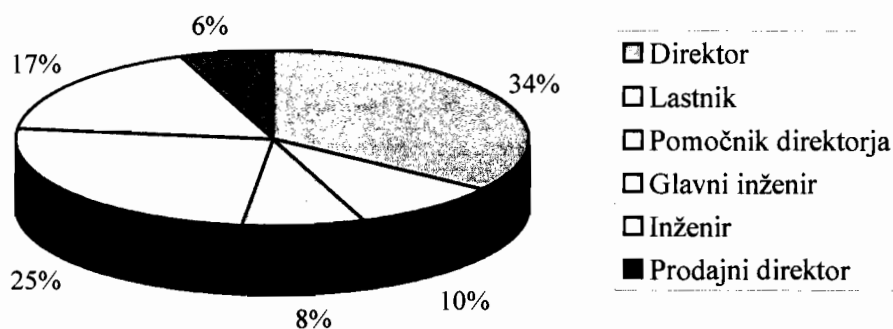
7.2.5 Načrt vzorčenja

Trženjska raziskava je zajela izključno obiskovalce specializiranega sejma. Na ta način sem najlažje zajel ciljno skupino. Na anketo je odgovarjalo 41 končnih kupcev in 10 distributerjev ter posrednikov iz celotne Ruske federacije.

7.2.6 Predstavitev vzorca

Anketni vzorec je zajemal 34% direktorjev podjetij, 8% pomočnikov direktorjev, 10% je bilo lastnikov, 25% glavnih inženirjev, 17% inženirjev in 6% prodajnih direktorjev. Deleži so prikazani v Sliki 7.1.

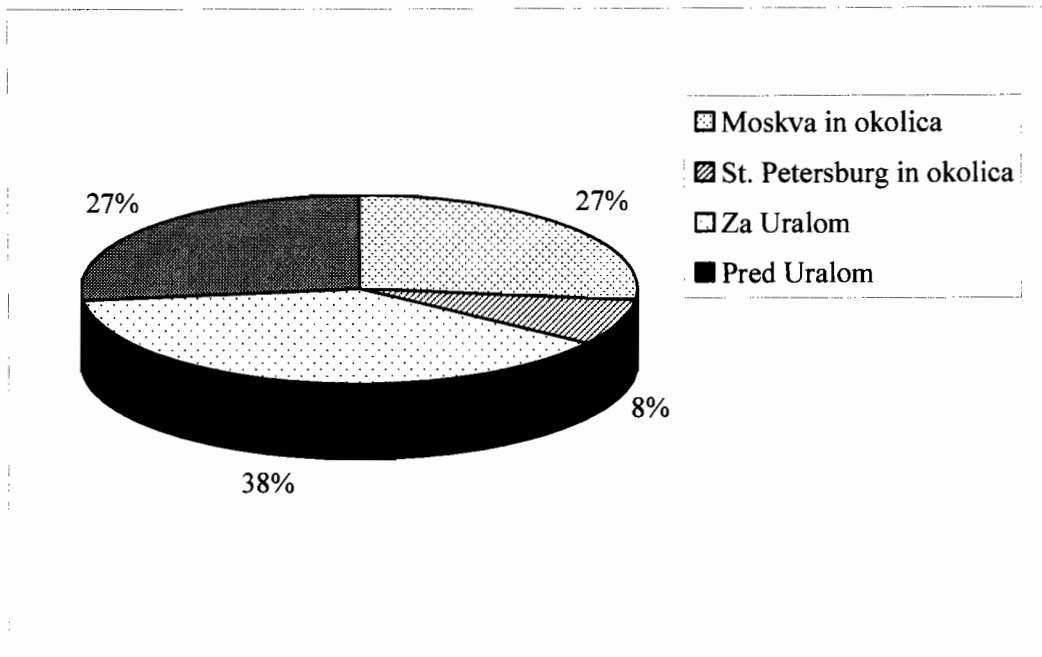
Slika 7.1: Status v podjetju



Vir: Lastna raziskava.

Rusko federacijo sem razdelil na 4 področja, in sicer na Moskovsko regijo in regijo St. Peterburga, ki sta kapitalsko najmočnejši, na območje pred Uralom in območje za Uralom, ki sta bogatejši s surovinami. Deleži so navedeni v Sliki št. 7.2.

Slika 7.2: Regijska porazdelitev



Vir: Lastna raziskava.

7.2.7 Oblika komuniciranja

Kot sem že zgoraj navedel, je bila anketa opravljena s pomočjo osebnega spraševanja na specializiranem sejmu v Moskvi.

7.3 Zbiranje informacij

Zbiranje informacij sem predstavil že v podpoglavju 7.1.2 z naslovom Načrtovanje raziskave. Zadnji dve postavki zasnove trženjske raziskave, to sta analiza informaciji in predstavitev ugotovitev, sem umestil v naslednja poglavja ter jih dogradil z lastnimi izkušnjami in zunanjimi viri. Na ta način sem poskušal podjetju Gostol TST priporočiti najboljšo strategijo za vstop na ruski trg.

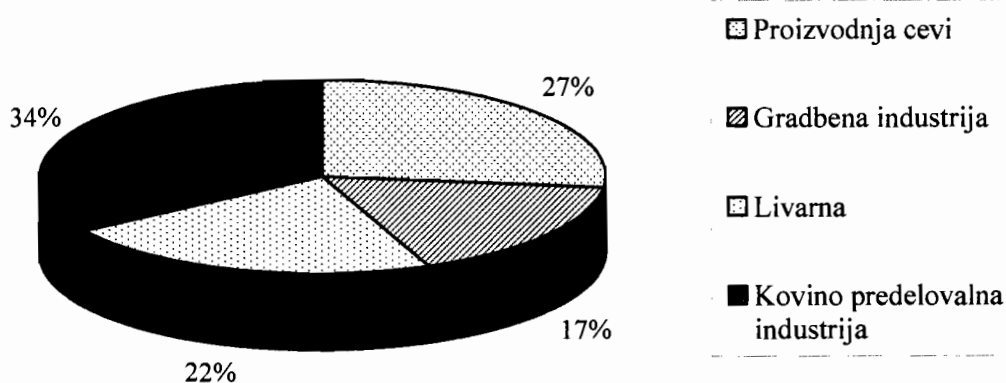
8 OPIS KOVINSKO PREDELOVALNE INDUSTRIJE V RUSIJI

Ruska federacija je zelo bogata z naravnimi viri. Rudna bogastva (predvsem železo) so omogočila razvoj različnih vrst težke industrije, poleg geološke danosti pa je razvoju vojaške, vesoljske, letalske, avtomobilske in druge kovinsko predelovalne industrije botrovala tudi zgodovinsko politična pozicija bivše SZ.

Z začetkom gospodarske krize, ki sega v obdobje osemdesetih let, se je začelo obdobje stagnacije industrije. Z nastankom nove države in s privatizacijo so podjetja dobila nove lastnike. V zadnjem obdobju se Rusija srečuje z ugodnimi gospodarskimi smernicami (predvsem visoke cene kovin in nafte), ki so privedle do tega, da se je gospodarstvo usmerilo iz prodaje surovin v izdelavo zahtevnejših izdelkov. Posledica tega je povečano povpraševanje po novi opremi.

Ugodna klima se kaže v vseh pomembnih vejah te industrije, kar je pokazalo tudi vprašanje v anketi, s katerim sem potencialne kupce sortiral po panogah.

Slika 8.1: Porazdelitev po vejah kovinsko predelovalne industrije



Vir: Lastna raziskava.

Ugodno klimo v kovinsko predelovalni industriji kaže tudi lestvica najbogatejših posameznikov v Ruski federaciji, saj jih mnogo izhaja ravno iz te branže.

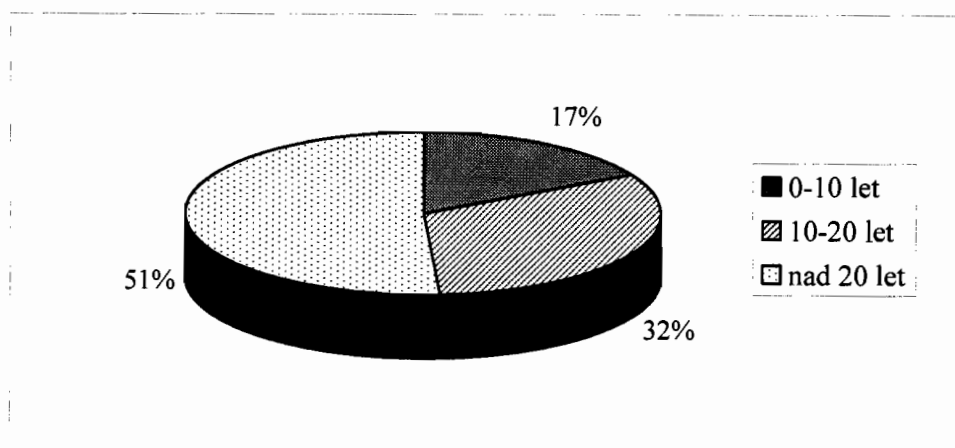
Tabela 8.1: Vrednost premoženja petih najbogatejših Rusov

Ime in priimek	Dejavnost	Premoženje (v MRD USD)
Roman Abramovič	nafta, aluminij	18,3
Vagit Aleksandrov	nafta	12,7
Vladimir Lisin	črna metalurgija	11,3
Mihael Fridman	nafta, finance	10,4
Viktor Vekselberg	barvna metalurgija	10,1

Vir: Marinič 2006a.

Ugodna klima in zastarelost opreme, ki je prikazana v Sliki 8.2, nakazuje velike možnosti za podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo strojev za industrijo. Anketa je pokazala, da ima več kot 50% anketirancev starejšo opremo od 20 let. Samo 17% anketirancev je posodobilo svojo proizvodnjo v zadnjih 10 letih.

Slika 8.2: Starost proizvodne opreme



Vir: Lastna raziskava.

9 PREUČITEV KONKURENCE PODJETJA GOSTOL TST NA RUSKEM TRGU

Za preučitev konkurence moramo najprej preveriti panogo, v kateri deluje podjetje. Panoga je skupina podjetij, ki ponujajo izdelke ali razrede izdelkov, ki so bližnji nadomestki drug drugemu. Panoge razvrščamo glede na število ponudnikov, stopnjo diferenciranosti izdelkov, prisotnost ali odsotnost vstopnih in izstopnih ovir, mobilnost, sestavo stroškov, stopnjo navpične povezanosti in stopnjo globaliziranosti. Na podlagi števila ponudnikov in homogenosti ali diferenciacije lahko govorimo o štirih vrstah sestave panog – popolni monopol, oligopol, monopolistična konkurenca in popolna konkurenca (Kotler 2004, 245–246). Podjetje Gostol TST je del diferenciranega oligopola, za katerega je značilno, da ga sestavlja nekaj podjetij, ki proizvajajo izdelke, ki se delno razlikujejo v kakovosti, oblikovanju, funkcijah uporabe in storitvah. Vsako podjetje poskuša konkurirati z osredotočenjem na posamezno lastnost in si na tej podlagi pridobiti kupce.

Gostol TST ima izdelano podrobno konkurenčno analizo svojih mednarodnih konkurentov, saj jih v panogi zaradi visokega tehnološkega nivoja in specifičnosti trga ni veliko. Na ruskem trgu je tako prisotnih pet konkurentov, s katerimi se podjetje srečuje tudi na drugih tržiščih. Rezultati ankete in tudi ostali viri so pokazali, da nimajo še utrjenih poziciji na ruskem trgu, razen enega in da se srečujejo s podobnimi problemi kot Gostol TST. Konkurenčno nevarnost na trgu predstavljajo novinci, ki bi izumili novo tehnologijo. V nadaljevanju bom na kratko predstavil sedanje neposredne konkurente na ruskem trgu.

- **Omsg (Italija)**

Začetek podjetja sega v leto 1961. Podjetje se razteza na 20.000 m² površine. Njihovi stroji delujejo v več kot šestdesetih državah sveta. V Rusiji še nima generalnega zastopnika (Omsg 2006).

- **Carlo Banfi (Italija)**

Ustanovljeno je bilo pred več kot 60 leti. Podjetje je odprlo podružnici v Franciji in na Češkem. Prodajni asortiman je zelo podoben asortimanu podjetja Gostol TST (Carlo Banfi 2006).

- **Disa (Danska)**

Podjetje, ustanovljeno v letu 1900, je eno izmed vodilnih podjetij v livarski industriji. To je globalno podjetje s 1450 zaposlenimi, ki je prisotno v več kot 50 državah. Proizvodne obrate ima locirane v sedmih državah. V letu 2005 je lastništvo nad podjetjem prevzelo skandinavsko podjetje Procuritas. V Rusiji nastopajo s pomočjo agenta FondryClub ltd. iz Moskve (Disa group 2006).

- **Rosler (Nemčija)**

Začetek podjetja Rosler sega v leto 1933, ko je bila ustanovljena tovarna porcelana. Skozi leta je podjetje iskalo različne priložnosti in se postopoma preoblikovalo v proizvajalca peskalne opreme in druge procesne opreme. Podjetje je močno prisotno na evropskem trgu, saj ima zelo veliko podružnic in zastopnikov. Mrežo počasi širi tudi na druga svetovna tržišča, v Rusiji deluje preko zastopnika iz Moskve (Rosler 2006).

- **Pangborn (EU)**

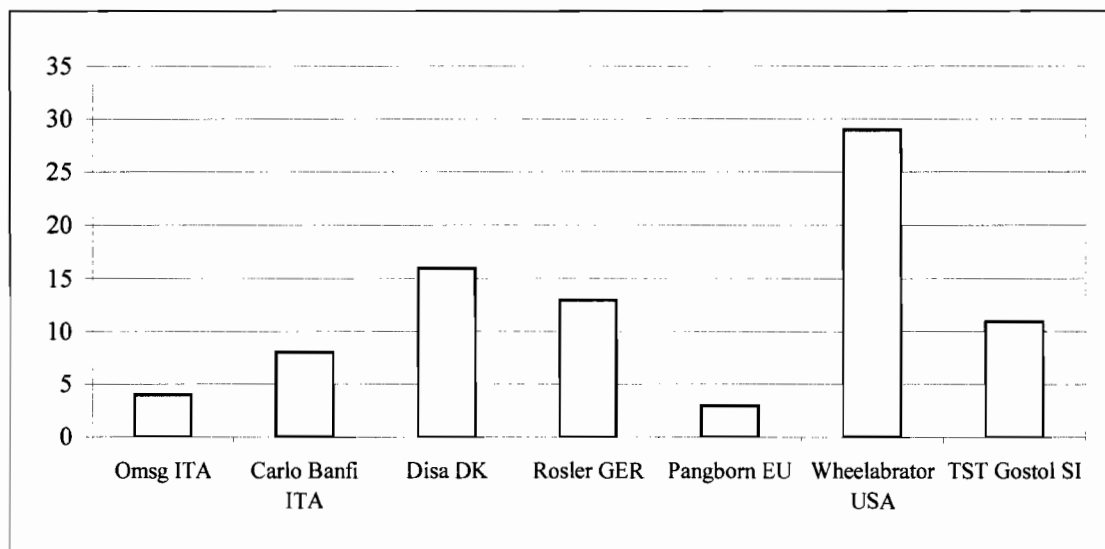
Podjetje je bilo ustanovljeno že leta 1904, ko je Thomas W. Pangborn odkril proces peskanja za čiščenje kovine. Danes je podjetje prisotno v večini držav in svoje stroje ponuja avtomobilski industriji, livarnam, jeklarnam, gradbeni industriji, industriji aluminija in letalski industriji (Pangborn 2006)

- **Wheelabrator (ZDA)**

Wheelabrator je multinacionalno podjetje, ki ima zelo širok asortiment izdelkov, prisotno pa je tudi v proizvodnji peskalnih strojev. Predstavništva ima odprta po celotnem svetu, ravno tako v Moskvi (Wheelabrator group 2006).

Zanimalo me je, v kolikšni meri je najmočnejša konkurenca podjetju Gostol TST poznana na ruskem tržišču. Dobljeni rezultati so prikazani v Sliki 9.1.

Slika 9.1: Razpoznavnost proizvajalcev peskalne opreme na ruskem trgu



Vir: Lastna raziskava.

Iz slike je razvidno, da je proizvajalec Wheelabrator najprepoznavnejši, saj ga pozna največ anketiranih. Poznavanje enega najmočnejših proizvajalcev peskalnih strojev in druge opreme ne preseneča, saj ima podjetje odprto istoimensko predstavništvo v Moskvi in že izdelano strategijo. Razveseljujoče je, da je Gostol TST na četrtem mestu

po razpoznavnosti in se kosa s proizvajalci, kot sta Disa in Rosler, ki imata na tržišču že prisotne distributerje, sledi jim italijanski Carlo Banfi. Iz slike je tudi razvidno, da ima Gostol TST še veliko prostora pri vstopu na rusko tržišče, saj je na približno enaki poziciji kot konkurenti.

Na svetovnem tržišču so prisotni še nekateri tuji proizvajalci, ki pa se še ne pojavljajo v Rusiji. To so:

- Gemco Engineers B.V.,
- Bruck,
- C.M. Surface Treatment S.p.a.,
- EJP-Tosca Strahlanlagen GmbH,
- Glasner Sandstrahltechnik GmbH,
- Goldmann GmbH,
- Gutmann,
- Hunziker AG,
- MHG Strahlanlagen GmbH,
- Rump, Konrad,
- Spaleck Oberflächentechnik,
- Spencer Halstead,
- Strahltechnik Illingen.

Rusija je imela v obdobju SZ kar nekaj podjetij, ki so se ukvarjala s proizvodnjo peskalnih strojev. Vendar so ob razpadu SZ propadla in prenehala s proizvodnjo. Trenutno je zaznati željo, da bi ponovno pričeli s proizvodnjo peskalnih strojev, vendar je tehnološki zaostanek prevelik, da bi se lahko enakopravno kosali z zgoraj navedenimi podjetji.

Zadeva bi se lahko hitro spremenila, če bi tuje podjetje pričelo s kombinirano proizvodnjo lastnega in lokalnega kadra. To bi prineslo pocenitev strojev, saj bi odpadla carina in bi se bistveno zmanjšali stroški prevoza in delavne sile.

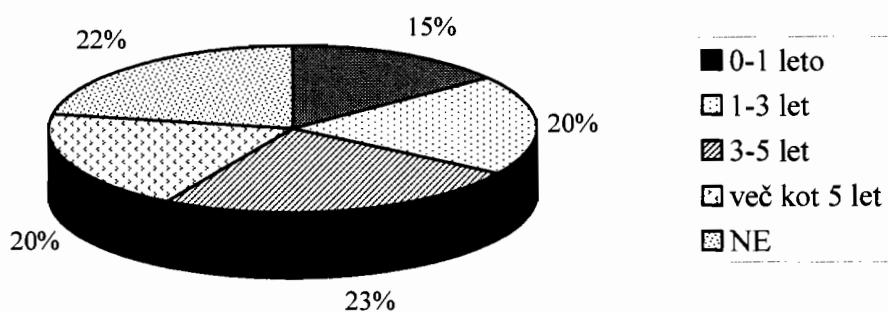
Pri materialu pa ne bi prišlo do bistvene cenovne razlike, saj so vsi vitalni in najdražji deli izdelani v EU.

10 POTENCIALNA TRŽENJSKA STRATEGIJA PODJETJA GOSTOL TST NA RUSKEM TRGU

Kot sem že omenil, podjetje Gostol TST nastopa na medorganizacijskem trgu. Podjetje se mora za doseg pozitivnih rezultatov osredotočiti na vse štiri sestavine trženjskega spleta, in sicer na izdelek, ceno, tržne poti in tržno komuniciranje. Ker gre pri podjetju za prodor na tuji trg, se mora management podjetja odločiti o stopnji standardizacije oziroma o stopnji adaptacije posamezne sestavine trženjskega spleta. Adaptacija sestavin trženjskega spleta pomeni v mednarodnem gospodarstvu geografsko osredotočeno strategijo trženja, ki trženjski splet prilagaja v odvisnosti na posebnosti posameznega trga. Priporočljivo je, da se standardizacija in adaptacija dopolnjujeta, saj ekstremi navadno ne prinašajo pozitivnih rezultatov (Czinkota 2001, 427). Ekonomija obsega, prihranki pri kontroli in izdatkih za tržno komuniciranje ter izdatki za R&R govorijo v prid višji stopnji standardizacije, vendar različne vladne regulative in zakoni, različni vzorci obnašanja kupcev in različne metode trženja, velikokrat prisilijo podjetje k adaptaciji trženjskega spleta. Ker so pri medorganizacijskem trženju tehnične zahteve izdelka na prvem mestu, je tu večji poudarek na standardizaciji (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 194–197).

Preden podjetje izbere strategijo za vstop na posamezen trg, mora določiti trge, na katere bo vstopilo. Na odločitev vpliva več dejavnikov. Glavna dejavnika sta politična klima in gospodarska stabilnost. Kot je razvidno iz opisa Ruske federacije, sta ta dva faktorja tista, ki podjetjem omogočata relativno varen vstop na trg. Da je vstop podjetja Gostol TST pod lastno blagovno znamko na ruski trg pravilna odločitev, potrjujejo tudi rezultati iz ankete, ki kažejo, da se bo velik odstotek podjetij v bližnji prihodnosti odločal za večje investicije v opremo.

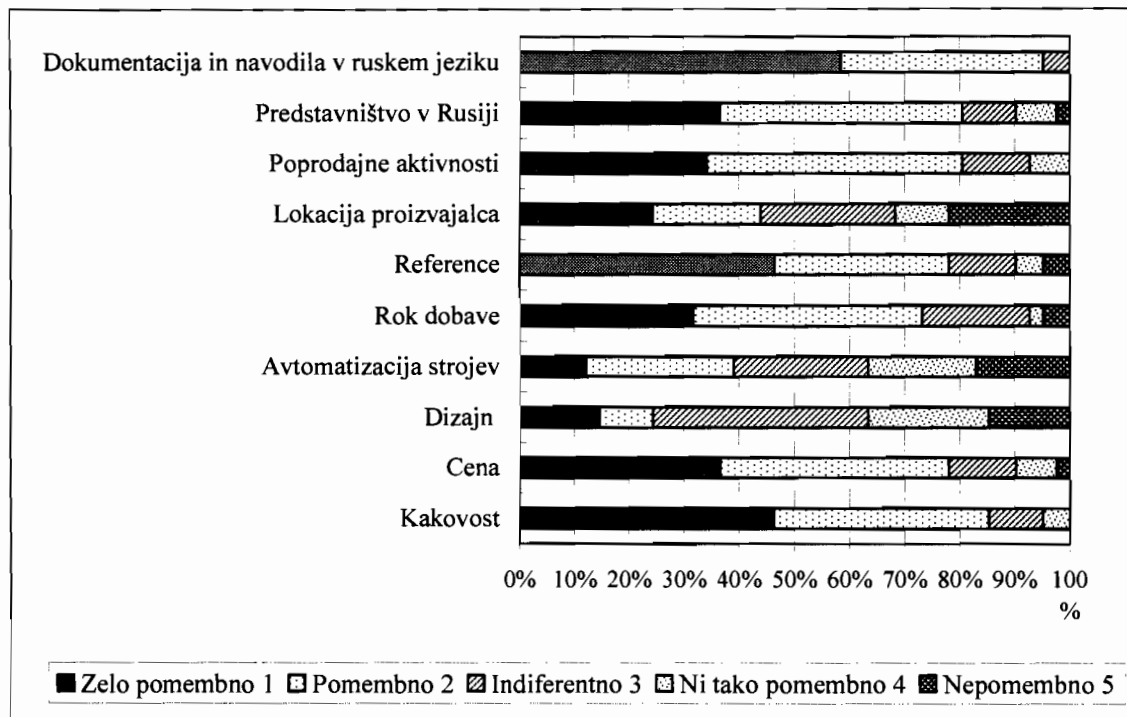
Slika 10.1: Investicijska naravnost podjetij



Vir: Lastna raziskava.

Da bi se podjetje lahko odločilo, kakšen pristop izbrati za prodor na ruski trg, sem v vprašalnik postavil različne dejavnike, ki vplivajo na nakup opreme. Rezultati so prikazani v Sliki 10.1.

Slika 10.2: Odločitveni dejavniki pri nakupu opreme



Vir: Lastna raziskava.

Iz slike je razvidno, da dajejo kupci pri nakupni odločitvi prednost kakovosti, ceni in referencam, že skoraj nujno pa je, da je vsa dokumentacija (opisi strojev, tehnični podatki, navodila in oznake) v ruskem jeziku. Najmanjšo težo dajejo kupci na avtomatizacijo strojev in dizajn, ravno tako ni pomembno poreklo opreme. Ruski kupci večjo pomembnost na medorganizacijskem trgu namenjajo še urejenim poprodajnim aktivnostim ter predstavništvu v Rusiji. Ti dve sestavini sta po mojem mnenju precej povezani, saj velikokrat bližina predstavništva asocira na bližino serviserja.

Kakšne smernice za trženjsko strategijo se da izvleči iz ankete, bom podrobneje predstavil pri posameznih sestavinah trženjskega spleta.

10.1 Izdelek in storitev

Poglavitna sestavina trženjskega spleta je izdelek (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 212). Izdelek je karkoli, kar je na tržišču ponujeno z namenom bogatenja, oskrbe, potrošnje ali uporabe ali s čimer se lahko zadovolji želja ali potreba. Izdelek je sestavljen iz več nivojev: jedro, ki predstavlja osnovno korist za porabnika, otipljivega izdelka, ki pretvori korist v dejanski izdelek, in razširjenega izdelka, ki ga sestavljajo prodajne storitve. Vsi ti nivoji morajo kupca privlačiti, da se odloči za nakupu (Kotler

1998, 432–434). Gostol TST deluje na medorganizacijskem tržišču, kjer odjemalci naročajo izdelke zaradi koristi, ki jim jih le ti nudijo (povečanje prodaje, dobička) in ne toliko zaradi končne uporabe (zadovoljstva). Z vidika proizvajalca izdelka se je potrebno odločiti, katere dele standardizirati, katere pa prilagoditi lokalnemu okolju. Razlogi, ki spodbujajo standardizacijo, so prihranki v raziskovalno-razvojni dejavnosti in trženja, globalna konkurenca ter integracija na svetovnem tržišču. Glavni razlogi za prilagoditev izdelkov posameznemu tržišču so vladni in regulacijski vplivi, lokalna konkurenca, različni vedenjski vzorci porabnikov, zvestost trženjskega koncepta (Czinkota 1993, 303).

Novo vodstvo Gostola TST se je odločilo, da bo podjetje ponovno nastopilo pod svojo blagovno znamko na ruskem trgu. V obdobju SZ so tam že prodajali pod lastno blagovno znamko, v zadnjem obdobju so izdelke izdelovali za finsko podjetje, ki jih je nato pod svojo blagovno znamko plasiralo na ruski trg. Ravno tako bo podjetje nastopalo pod svojo blagovno znamko pri celovitih projektih, kjer bo del opreme kombiniran z zunanjimi dobavitelji. Podjetju ni potrebno pretirano vlagati v dizajn strojev, saj ji kupci opreme ne dajejo bistvenega pomena pri nakupni odločitvi (glej Sliko 10.1)

Ustvarjanje blagovne znamke prinaša dodatne stroške na dolgi rok, s pravo strategijo in vizijo pa tudi večje prihodke. Podjetje Gostol TST bi moralo na ruskem trgu vztrajati pri lastni blagovni znamki, ob morebitnem odprtju podružnice pa imenu dodati priponko Rusija ali besedo, ki bi asociirala na deželo. Takšno ime bi podjetju dopuščalo vključitev novih programov ter morebitni prihod novih partnerjev.

Podjetje bo svojo ponudbo sproti prilagajalo potrebam in željam posameznih kupcev. Pri sodobni tehnologiji in višji prilagodljivosti je zelo velika verjetnost, da pride do boljšega sodelovanja in uspešnejšega poslovanja med podjetji na dolgi rok (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 336). Podjetje mora zelo veliko pozornost namenjati kakovosti vgrajenih materialov in izdelavi opreme. Da je kakovost pomemben dejavnik pri nakupni odločitvi, so pokazali rezultati ankete, kjer je 85% anketiranih menilo, da je kakovost pomembna ali zelo pomembna pri nakupni odločitvi (glej Sliko 10.1). Prilagajanje tržišču bo tudi manjša avtomatizacija strojev in opreme, saj le-ta ni tako pomembna pri nakupni odločitvi (glej Sliko 10.1). Vzrok, zakaj se je 36% vprašanih odločilo, da avtomatizacija ni tako pomembna, je po mojem mnenju predvsem v tem, da avtomatizacija bistveno zvišuje ceno izdelku.

Zanimiv je tudi podatek, da dobavni rok ni eden glavnih odločitvenih elementov pri večjih projektih (glej Sliko 10.1).

Za celovito izdelan projekt so zelo pomembne podporne storitve (inženiring, servisiranje, vgradnje in vzdrževanje), ki jih bo podjetje Gostol TST krojilo po željah kupca. To je pokazala tudi anketa, saj je skoraj 80% vprašanih menilo, da so kakovostne poprodajne aktivnosti pomembne ali zelo pomembne pri nakupni odločitvi, kar ni

presenetljivo, saj je hitro odstranjevanje morebitnih napak ključnega pomena pri zagotavljanju nemotene proizvodnje (glej Sliko 10.1).

Storitve so na medorganizacijskih trgih nestandardizirane in neoprijemljive, zato imajo kupci pri njihovem ocenjevanju večje težave, kar dojemajo kot večjo nevarnost. Poskušajo se zaščititi s pridobitvijo čim več informaciji, kot na primer obljubljeni dostava, odgovornost, oprijemljivost. Podjetje se mora pri oblikovanju trženjskega spleta opredeliti, kateri del ponudbe (izdelek/storitev) dominira (Hutt in Spesh 2004, 331–334). V podjetju Gostol TST so to izdelki, vendar tudi storitve nimajo zanemarljive vloge.

V anketo sem uvrstil tudi vprašanje, s katerim sem želel izvedeti, kakšno tehnologijo uporabljajo pri očiščevanju kovinskih izdelkov. Iz spodnje slike je razvidno, da večina uporablja mehansko tehnologijo, za katero izdeluje stroje tudi podjetje Gostol TST. Kemična tehnologija je primerna za manjše specializirane proizvajalce, vendar jo v Rusiji uporabljajo tudi večji proizvajalci. Vzrok tiči v slabih in neučinkovitih strojih, ki so jih podjetja uporabljala v preteklosti, ter v zakonodaji, kjer ni bilo poudarka na ekologiji. Slednja se je v zadnjem obdobju spremenila in mnogi se spogledujejo z mehansko tehnologijo, ki je okolju prijaznejša.

Tabela 9.1: Vrsta uporabljene tehnologije

Tehnologija	Število	Odstotek
Kemično	12	29
Mehansko	29	71

Vir: Lastna raziskava.

Podjetje Gostol TST bi moralo izdelati manjšo brošurico, kjer bi bile predstavljene prednosti njihove tehnologije.

10.2 Cena

Ena izmed managerjevih strateških in finančnih odločitev je določanje cene. Višina cene pomembno vpliva na prodajalčev dobiček, konkurenčnost in denarni tok. Na oblikovanje cene na mednarodnih trgih vpliva mnogo več zunanjih dejavnikov in je zato določitev njene višine bistveno težja (Hollensen 2001, 447). Zelo je odvisna od vrednosti in koristi izdelka, stroškov, konkurence na trgu, uporabljenih tržnih metod pri lansiranju ter zakonodaje (Devetak 1995, 126). Ena največjih napak podjetij je, da ceno preveč osredotočijo glede na stroške in jo le občasno spreminjajo. S tem ne izkoristijo sprememb, ki se dogajajo na trgu, in spregledajo ostale prvine trženjskega spleta. Sleherno podjetje se mora odločiti, kako bo pozicioniralo svoje izdelke glede na kakovost in ceno. Prenizka prodajna cena vzpodbudi pri porabniku nezaupanje ter vprašanja glede kakovosti in porekla izdelka, nasprotni učinek pa prinese previsoka cena, ki kupca odvrne od nakupa zaradi finančnih zadržkov. Da ima cena veliko težo pri

nakupni odločitvi, se strinjajo tudi anketirani, saj jih 37% meni, da je cena zelo pomembna pri njihovi nakupni odločitvi, 41% se jih strinja, da je cena pri nakupni odločitvi pomembna (glej Sliko 10.1).

Ob pazljivem izbiranju ciljnega trga in pravilnega pozicioniranja na njem je pot do oblikovanja strategije trženjskega spleta dokaj enostavna, vključno z določitvijo cene izdelka ter drugih ciljev (Rojšek in Starman 1994, 1–10). V medorganizacijskem trženju so spremembe cen zaradi posebnosti nakupnega procesa povprečno manj elastične kot pri končnem porabniškem trženju (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 338–341).

Podjetje Gostol TST bi ob prihodu na novo tržišče pri določanju cen moralo slediti strategiji posnemanja trgov in sprejeti že oblikovane cene. Poudarek pri določanju cen bi moral biti glede na razlike med regijami, zato bi morali določiti geografske cene. Načeloma naj bi oddaljeni kupci plačevali višjo ceno zaradi višjih prevoznih, birokratskih ter ostalih stroškov. Če imajo v regiji lokalnega partnerja, je zaželeno, da z njegovo pomočjo oblikujejo ceno, hkrati pa jo prilagajati kupcem in zahtevnosti projektov.

10.3 Tržna pot

Tržna pot je sklop medsebojno odvisnih organizacij, katerih poglobitni cilj je, da bi izdelek postal dostopen za nakup in uporabo (Kotler 1998, 526). Med proizvajalci in končnimi porabniki je množica tržnih posrednikov. Delijo se na trgovce na debelo in drobno, ki izdelek kupijo, postanejo njegov lastnik in ga nato preprodajajo, ter na predstavnike proizvajalcev in prodajne posrednike, ki iščejo kupce in se pogajajo v imenu proizvajalca. Zelo pomembni pri tržni poti so tudi izvajalci, ki olajšajo pretok blaga. To so transportna podjetja, neodvisna skladišča, oglaševalske agencije in banke, ki izdelkov nimajo v svoji lasti in niso posredno povezani pri pogajanjih o prodaji in nakupih (Kotler 1998, 456–457).

Na medorganizacijskih trgih je vključeno veliko manj ravni kot na trgih končnih porabnikov.

Ta trg zahteva tesne medsebojne odnose med člani, pretok informacij o kupcih, povpraševanje, transakcije, zahteva skupno načrtovanje in kombiniranje, kar privede do znižanja stroškov ter zvišanja učinkovitosti (Hutt in Speh 2004, 147–150). Za podjetje je odločitev o uporabi svoje delovne sile ali posrednika kompleksna, vendar obenem zelo pomembna. Ključ do uspeha na tujem trgu je razvijanje odnosov s kupci, saj je prisotna huda konkurenca, standardi kakovosti se spreminjajo, življenjski cikel izdelka se krajša, kar je posledica hitrih tehnoloških sprememb. Pri mednarodnem poslovanju ima podjetje možnost izbrati domači kader ali tuje posrednike. Lastna delovna sila omogoča večji nadzor nad trženjskimi procesi, hkrati pa so omejeni s poznavanjem okolja ter dostopom do informaciji, ki se dogajajo na trgu za razliko od tujih posrednikov, ki so nenehno v stiku z akterji, ki nastopajo na trgu (Hutt in Speh 2004, 376–378).

Podjetju predlagam, da si v začetni fazi poišče zastopnika, ki bi pod striktno kontrolo in enotno strategijo predstavljal njihove izdelke na ruskem trgu in se v naslednji fazi odloči o smotrnosti odprtja predstavništva. Na sejmu se je pojavilo 10 distributerjev in agentov, ki so pokazali interes za zastopanje podjetja Gostol TST. Izmed teh je 6 takih, ki že prodajajo peskalno opremo. Tovrstni distributerji, ki že imajo izkušnje, in stranke bi bili za začetni vstop na trg najbolj zaželeni. Nujnost prisotnosti zastopnika ali predstavništva na območju Ruske federacije kažejo rezultati ankete, kjer je 36,6% vprašanih odgovorilo, da je prisotnost predstavništva v Rusiji zelo pomemben faktor pri nakupni odločitvi, 43,9% pa je prisotnost predstavništva označilo za pomembno (glej Sliko 10.1).

10.4 Tržno komuniciranje

S tržnim komuniciranjem želi podjetje prepričati porabnike o prednosti svojih izdelkov in storitev po katerih povprašujejo (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 233–234). Tržno komuniciranje, ki se ga poslužuje mednarodno podjetje, je lahko standardizirano ali diferencirano. V prvem primeru podjetje na vseh trgih nastopa z enakimi oglaševalskimi ter drugimi akcijami, v drugem primeru pa se prilagaja vsakemu trgu posebej. Ker je tržno komuniciranje povezano s precej visokimi stroški, se podjetje običajno odloči za uporabo obeh. Izbira dejavnosti komunikacijskega spleta je odvisna od ciljnega občinstva, ciljev ter izdelkov podjetja, razpoložljivih sredstev in orodji na trgu (Kotler 1998, 596–618).

Pri medorganizacijskem trženju je najpomembnejša osebna prodaja, ostali deli spleta pa imajo vlogo podpornika (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 341). Pomemben način prenosa informaciji je od ust do ust. V večini primerov je morebitni kupec pod velikim vplivom prijateljev, službenih kolegov ter ostalih kupcev (Hutt in Speh 2004, 342–343).

V Rusiji dajejo veliki poudarek verbalni komunikaciji, zato predlagam, da podjetje Gostol TST pripravi konferenco v sodelovanju s podjetjem, pri katerem so postavili največji projekt v bližini Moskve. Na konferenco bi lahko povabili potencialne kupce, državne ter lokalne oblasti, predstavnike kovinsko predelovalne industrije, specializirane medije, predstavnike slovenske ambasade ter slovenska podjetja, ki so prisotna na ozemlju Ruske federacije. Predstavili bi delovanje strojev ter razkrili načrte, ki jih ima podjetje na ruskem tržišču. Ob uspešni udeležbi gostov ter vrhunski predstavitvi bi lahko podjetje v kratkem času pričakovalo pozitiven odziv na tržišču. To se ujema tudi z odgovori iz ankete, kjer je 46% anketiranih menilo, da je referenca zelo pomembna pri nakupni odločitvi (glej Sliko 10.1)

Ker je Rusija zelo velika dežela, bi bilo priporočljivo podobno srečanje organizirati tudi v drugih regijah, lahko v manjšem obsegu ali brez prikaza delovanja strojev, vendar s poudarkom na že obstoječih referencah ter verodostojnosti podatkov.

Za največje potencialne stranke bi lahko podjetje tudi v Sloveniji organiziralo konferenco, ki bi imela poslovni in družabni značaj. Tovrstna srečanja so pri Rusih zelo priljubljena in podjetju pomagajo premostiti pregrade med formalnimi in osebnimi odnosi.

Vsekakor pa podjetje Gostol TST ne sme zanemarjati drugih dejavnosti tržnega komuniciranja:

- Nadaljnjo udeleževanje specializiranih sejmov, ki so povezani s kovinsko predelovalno industrijo. Na takem sejmu lahko podjetje, poleg promocije svojih izdelkov in pridobivanja novih strank, ugotovi prisotnost konkurence ter spremlja dogajanje v panogi.
- Premišljeno oglaševanje v specializiranih revijah iz zgoraj omenjenega sektorja. Na tak način se podjetje izogne oglaševanju v množičnih medijih, ki so mnogo dražji, obenem pa doseže potencialno publiko. V Rusiji ljudje zelo radi berejo strokovne revije, ki se navezujejo na njihovo delo, izobrazbo ali prosti čas.
- Udeležba na strokovnih prireditvah pod okriljem raznih kovinsko predelovalnih združenj, ruske in slovenske gospodarske zbornice, specializiranih medijev. Rusi se zelo radi udeležujejo takih srečanj. Vendar se na takih srečanjih ne sklepa konkretnih poslov, ampak se bolj širijo poznanstva, ki so zelo uporabna v nadaljnjih korakih.

Uporaba elektronskega trženja ponuja podjetju številne možnosti. Internet pridobiva vse večjo vlogo, saj lahko s pravim pristopom poveča prodajo, oskrbuje kupce z ažurnimi informacijami, zmanjšuje stroške ipd. Uporaben je v vseh stopnjah poslovanja, ker ponuja številne nove možnosti za ustvarjanje učinkovitejših poslovnih procesov ter pridobivanje kupcev. Lahko se ga uporablja za prodajo, posredovanje informacij, opravljanje storitev, trženjske raziskave plačilo itd. Na medorganizacijskem trgu pa se ga uporablja kot dopolnilo obstoječim elementom trženjskega spleta in se tako integrira v obstoječe aktivnosti ter pripomore k boljšim storitvam ter hkrati zadovoljuje kupce (Hutt in Speh 2004, 119–127).

Podjetje Gostol TST je na svoji spletni strani že dodalo ikono za ruski jezik, vendar bi jo morali posodobiti in sproti ažurirati s tekočimi dogodki. Podjetju priporočam tudi, da si s pomočjo internetnih brskalnikov (www.yandex.ru, www.rambler.ru) pridobi bazo potencialnih kupcev. Vsem potencialnim kupcem bi nato lahko pošiljali kratka elektronska sporočila z reklamno in strokovno vsebino s poudarkom na referencah v Ruski federaciji. Postopek bi lahko ponavljali v časovnih intervalih, ki bi morali biti dobro premišljeni. V obdobju pred sejmom bi lahko elektronsko sporočilo spremenili v obvestilo o prisotnosti na sejmu ali v obliko povabila.



11 ODGOVORI NA ZASTAVLJENE HIPOTEZE

H1: Na trgu obstaja močna konkurenca.

Ta hipoteza ne drži, saj se na trgu pojavlja samo 6 proizvajalcev, ki po razpoznavnosti nimajo bistvene prednosti pred podjetjem Gostol TST.

H2: V kratkem časovnem obdobju bo povpraševanje po novi opremi naraslo.

S to hipotezo se strinjam, saj je tako anketa kot povpraševanje po novih strojih na sejmu v Moskvi potrdilo takšno ugotovitev.

H3: Glavni odločitveni faktor pri nakupu opreme je predstavništvo v Rusiji.

Opravljen anketa je to hipotezo delno potrdila, saj je predstavništvo v Rusiji pomemben element pri nakupnem odločanju. Anketirance najprej zanimajo tehnične karakteristike in cena. Vendar pa skoraj vse zanima, kako podjetje nastopa na trgu – ali samostojno ali preko zastopnika, kar je zelo pomembno za servisiranje ter nadaljne storitve, če pride do sklenitve posla.

H4: Avtomatizacija opreme je prednost.

Ta hipoteza povsem ne drži, saj dajejo ruski povpraševalci po opremi nekaterim drugim faktorjem prednost pred avtomatizacijo, kar je pokazala anketa. To je posledica še vedno relativno poceni delovne sile in managerske kulture v Rusiji.

12 SKLEPNE MISLI

Zaradi majhnosti slovenskega trga je mednarodno delovanje za srednja in večja podjetja nujno. Podjetja se odločajo med različnimi tujimi trgi in temu primerno oblikujejo svoje trženjske strategije. Podjetje Gostol TST je zaznalo priložnost za rast z vstopom na ruski trg pod lastno blagovno znamko. Glavni razlog za vstop na ruski trg je predvsem možnost povečanja proizvodnje projektne opreme. Za vstop na nov trg mora podjetje preučiti gospodarsko stanje trga, kakšne so možnosti za vstop in kakšne so koristi, ki jih trg prinaša.

Analiza ruskega okolja in gospodarstva je pokazala, da je trg za podjetje izredno zanimiv. Podjetje Gostol TST vidi velike možnosti za rast prodaje, saj je Rusija največja država na svetu, poleg tega se veliko podjetij ukvarja s kovinsko predelovalno industrijo. V zadnjem obdobju se je Rusija gospodarsko in politično stabilizirala, kar je omogočilo visoko gospodarsko rast, ki je zaradi globalnih dejavnikov pričakovana tudi v prihodnosti. V skladu z gospodarsko rastjo je hiter razvoj industrije, pri kateri prednjačita naftno predelovalna in kovinska industrija. Gospodarska rast in posledično rast kupne moči sta povzročili željo po posodobitvi z modernejšo ter kakovostnejšo tehnologijo. Trg je še vedno nezrel, vendar ima veliko neizkoriščenega potenciala. Razvoj trga ni več omejen izključno na Moskvo in velika mesta, ampak se postopoma širi na celotno Rusijo. Tudi dolgotrajni birokratski registracijski postopki, korupcija, nepredvidljive spremembe in nenaklonjenost tujemu kapitalu, ki so predstavljali največjo oviro pri vstopu v državo, se počasi umikajo proti smernicam tržnega gospodarstva. To potrjuje podatek, da se je carinski postopek skrajšal iz 10 na 3 dni in da carinska stopnja skupaj s pristojbinami znaša 5,15%.

Podjetju Gostol TST predlagam, da se poleg dveh glavnih mest (Moskva in Sankt Petersburg) usmeri tudi v izkoriščanje potenciala nekaterih drugih regij, ki imajo v kovinsko predelovalni industriji pomembno vlogo in so velikokrat pozabljene. Tam konkurenca ni tako intenzivna kot v velikih mestih, vendar se pojavljajo potrebe po obnovi zastarele industrije. Na ruskem trgu nastopa 6 večjih konkurentov, ki so na podoben stopnji razpoznavnosti kot podjetje Gostol TST. Menim, da je največja prednost podjetja Gostol TST na ruskem trgu, da ima poleg prodaje standardnih strojev tudi možnost izgradnje večjih projektov visoke kakovosti po zmernih cenah.

Podjetju predlagam, da poleg direktne prodaje sklene tudi partnerske pogodbe z lokalnimi podjetji, vendar pod strogim nadzorom s skupno strategijo. Podjetje mora biti pazljivo pri izbiri samih zastopnikov. Lahko si pomaga z izkušnjami slovenskih podjetji, ki so že več let prisotne ter z gospodarskim oddelkom slovenske ambasade v Rusiji. Skupaj z izbranimi ruskimi posredniki bi lahko podjetje oblikovalo sestavine trženjskega spleta ponudbe.

Podjetju Gostol TST svetujem, da naj se na trgu promovira kot evropski proizvajalec, kar lahko vpliva na zaznavanje kakovosti in na odločanje o morebitnem nakupu proizvoda.

Pri samem komuniciranju bi bilo dobro, če bi se podjetje Gostol TST udeleževalo specializiranih sejmov iz lastne branže po različnih lokacijah Ruske federacije, kjer bo prišlo v stik s točno specifičnimi povpraševalci in tako bo dobilo priložnost za navezovanje stikov z morebitnimi zastopniki. Podjetje naj tudi organizira prodajne konference, premišljeno oglašuje v specializiranih revijah ter naj ne zanemari drugih dejavnosti tržnega komuniciranja, ki sem jih opisal v poglavju 9.4.

Ko bo podjetje ustvarilo dovolj velik tržni delež, bi lahko investiralo v odprte predstavništva z lastnimi kapacitetami, ki jih nudi.

Na koncu lahko posplošim, da je za podjetje Gostol TST smiselno, da vstopi na ruski trg pod svojo blagovno znamko. Menim, da si s pravilno strategijo lahko pridobi svoj tržni delež, kljub tveganosti in oviram, ki jih trg prinaša.

LITERATURA

- Bakacsi Gyula et al. 2002. Eastern Europe Cluster: Tradition and Transition. *Journal of World Business*, št. 37: 69–80.
- Bearden, Wilam O., Ingram Thomas N. in Raymond W. LaForge. 2004. *Marketing Principles & Perspectives*. 4. izdaja. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Brenčič Makovec, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Colnar Leskovšek Tadeja. 2003. *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu*. II. del. Analiza sposobnosti in izkušenj slovenskih podjetij za poslovanje v Rusiji. Ljubljana: Center za mednarodno konkurenčnost.
- Corey, E. Raymond. 1991. *Industrial Marketing: Cases and Concepts*. 4. izdaja. New Jersey: Prentice-Hall.
- Czinkota, R. Michael. 2001. *Global Business*. 3. izdaja. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Devetak, Gabrijel. 1995. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dračuk Gennadeovna, Julija. 2004. Posebnosti davčnega režima v Rusiji. *Mednarodno poslovno pravo* 16 (180): 11–15.
- Dračuk Gennadeovna, Julija. 2004a. Nov carinski zakon. *Mednarodno poslovno pravo* 16 (186): 12–14.
- Dračuk Gennadeovna, Julija. 2005. Podružnica in predstavništvo tuje pravne osebe v Rusiji. *Mednarodno poslovno pravo* 17 (194): 13–16.
- Hofstede, Geert in Gert Jan Hofstede. 2005. *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hollensen, Svend. 2001. *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. 2. izdaja. London: Person Education Limited.

- Humphreys, Oksana, Zinkhan George M. in Ellen Day. 2000. *A Portrait of the Russian Consumer: 1990 to 1999*. Chicago: Marketing Theory and Applications.
- Hutt, Michael D. in Thomas W. Speh. 2004. *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. 8. izdaja. Ohio: Thomson South-Western.
- Javidan, Mansour in Robert J. House. 2001. *Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE*. Calgary: Organizational Dynamics.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kocbek, Darja. 2005. Novinke muči brezposelnost. *Delo*, 11. marec, 15.
- Kopše, Mojca. 2003. Ruski trg ponovno v središču zanimanja. *Mednarodno poslovno pravo* 15(170): 18–22.
- Kotler, Phillip. 1998. *Marketing Management – Tržnjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. 2. popravljena izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. 11. izdaja. Ljubljana: GV Založba.
- Magun, Vladimir S. 1998. *Work Values in Russian Society*. Armonk: Russian Social Science Review.
- Morgan, R. M. in S. D. Hunt. 1994. The commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, št. 58: 20–38.
- Rojšek, Iča in Danijel Starman. 1994. *Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Starikovich, Valentina. *Interni dokumenti Ministrstva za gospodarstvo Moskovske pokrajine*.
- Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1995. *Ekonomika podjetja*. Postojna: Dej.

VIRI

Ajeti Esad. 2006. *Interno gradivo Slovenske ambasade v Rusiji*.

Bank of Russia. 2006. *Analytics Bank Report 2005*.

[Http://www.cbr.ru/eng/analytics/bank_system/report_2005_ru.pdf](http://www.cbr.ru/eng/analytics/bank_system/report_2005_ru.pdf) (12.4.2006).

Carlo Banfi. 2006. Vstopna stran. [Http://www.carlobanfi.it](http://www.carlobanfi.it) (8.5.2006).

CIA. 2005. *The Word Fact book*. Russia.

[Http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/rs.html](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/rs.html) (11.4.2006).

Disa Group. 2006. Vstopna stran. [Http://www.disagroup.com](http://www.disagroup.com) (8.5.2006).

Gokomstat. 2006. *База данных* [Http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX09R](http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX09R) (12.4.2006).

Gostol TST. 2006. Vstopna stran. <http://www.gostol-tst.si/> (3.4.2006)

Interno gradivo podjetja Gostol TST Čiginj za leto 2005.

Marinič, Saša. 2006. Intervju s kongresniki na Evropskem poslovnem kongresu. Portorož, 15. junij.

Marinič, Saša. 2006a. Najbogatejši Rusi bogatejši še za sto milijard dolarjev. *Finance* 87/2006. [Http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=152390](http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=152390) (11.5.2006).

Minpromenergo Rusii. 2006. Vstopna stran. [Http://www.minprom.gov.ru/](http://www.minprom.gov.ru/) (13.4.2006).

Most. 2006. *Predstavitev Ruske federacije*. Pps besedilo. [Http://www.m-ost.si/](http://www.m-ost.si/) (4.5.2006).

Mrak, Nataša. 2005. *Informacije o državi Rusija*.

[Http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=10165&IDpm=9075](http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=10165&IDpm=9075) (10.4.2006).

OMSG. 2006. Vstopna stran. [Http://www.omsg.it/](http://www.omsg.it/) (8.5.2006).

Pangborn. 2006. Vstopna stran. [Http://www.pangborn.com/about.asp](http://www.pangborn.com/about.asp) (8.5.2006).

Praviteljstvo Rossijskoy Federecii 2006. Vstopna stran. <http://www.praviteljstvo.gov.ru/> (14. 4. 2006).

Predstavitev države Rusije. 2006.

Http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava_ID=2002060513481508&menu=podatki (8.4.2006).

Rosler. 2006. Vstopna stran. <Http://www.rosler.com/> (8.5.2006).

Urad Republike Slovenije za statistiko. 2006. *Statistični letopis Republike Slovenije 2005.* Http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp (9.4.2006).

Wheelabrator Group. 2006. Vstopna stran. <Http://www.wheelabratorgroup.com/> (8.5.2006).

World Trade Organization. 2006. Vstopna stran. <Http://www.wto.org/> (13.4.2006).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Statistična analiza odgovorov na vprašalnik

PRILOGA 1: ANKETA

Пожалуйста, дайте нам несколько минут времени, чтобы заполнить эту анкету о потребностях вашей компании и пожеланиях оборудования для очистки металла.

1. Каково ваше положение в вашей компании?

- Директор
- Владелец
- Вице-президент
- Главный инженер
- Инженер
- Коммерческий директор

2. В которых областях местоположение вашей компании?

- Москва
- Ст. Петербург
- За Уралом
- Перед Уралом

3. Каков ваш статус?

- Мы - производители
- Мы - дистрибьюторы
- Я - агент
- Другой

Ответ А – отвечайте на вопрос 4

Ответ Б, В– отвечайте на вопрос 8

4. В какой промышленности работаете?

- Изготовление трубы
- Металлостроительная промышленность
- Литейная промышленность
- Металлоформовая промышленность

5. Какаю технологию употребляете?

- Химическую
- Механическую

6. Вы планируете новые инвестиции в оборудование?

- Да
 - год
 - 1-3 года
 - 3-5 лет
 - больше чем 5 лет
- Нет

7. Сколько лет ваше оборудование в эксплуатации.

- лет
- 10-20 лет
- Больше

Отвечайте на вопрос 10

8. Вы уже имеете дело с оборудованием для формировки и очистки металла?

- Да
- Нет

9. Если да, с которую компанию?

10. С какими производителями Вы являетесь знакомыми?

- Omsg ITA
- Carlo Banfi ITA
- Disa GER
- Rosler GER
- Pangborn EU
- Wheelabrator USA
- TST Gostol SI

11. Какова самая важная вещь при закупке нового оборудования?

	очень важный	важный	все равно	не столь важный	не важный
Качество					
Цена					
Срок поставки					
Ссылки					
Местоположение производителя					
После коммерческие услуги					
Представительство в России					
Документация и инструкции на русском языке					

Другое _____

Спасибо за ваше время.

PRILOGA 2 : STATISTIČNA ANALIZA ODGOVOROV NA ANKETO

Tabela 1: Statusi anketirancev v podjetju

	Število	Odstotek
Direktor	18	35
Lastnik	5	10
Pomočnik direktorja	4	8
Glavni inženir	13	25
Inženir	9	17
Prodajni direktor	3	6
SKUPAJ	52	100

Tabela 2: Lokacije podjetij anketiranih

	Število	Odstotek
Moskva in okolica	14	27
St. Petersburg in okolica	4	8
Za Uralom	20	38
Pred Uralom	14	27
SKUPAJ	52	100

Tabela 3: Dejavnost podjetja

	Število	Odstotek
Smo proizvodno podjetje	41	79
Smo distributerji	7	13
Smo agent	3	6
Drugo	1	2
SKUPAJ	52	100

Tabela 4: Branža podjetja

	Število	Odstotek
Proizvodnja cevi	11	27
Gradbena industrija	7	17
Livarna	9	22
Kovino predelovalna industrija	14	34
SKUPAJ	41	100

Tabela 5: Uporabljena tehnologija pri proizvodnji

	Število	Odstotek
Kemično	12	29
Mehansko	29	71
SKUPAJ	41	100

Tabela 6: Planirane investicije – časovno

	Število	Odstotek
DA v obdobju		
0-1 leto	6	15
1-3 let	8	20
3-5 let	10	24
več kot 5 let	8	20
NE	9	22
SKUPAJ	41	100

Tabela 7: Starost opreme

	Število	Odstotek
0-10 let	7	17
10-20 let	13	32
nad 20 let	21	51
SKUPAJ	41	100

Tabela 8: Dosedanje ukvarjanje distributerjev z opremo za železo predelovalno industrijo

	Število	Odstotek
DA	6	60
NE	4	40
SKUPAJ	10	100

Tabela 9: Poznavanje proizvajalcev opreme

	Število
Omsg ITA	4
Carlo Banfi ITA	8
Disa DK	16
Rosler GER	13
Pangborn EU	3
Wheelabrator USA	29
TST Gostol SI	11

Tabela 10: Pomembnost posameznih dejavnikov na nakupno odločitev

	Zelo pomembno	Pomembno	Indiferentno	Ni tako pomembno	Nepomembno
	1	2	3	4	5
kakovost	19	16	4	2	0
cena	15	17	5	3	1
dizajn	6	4	16	9	6
avtomatizacija strojev	5	11	10	8	7
rok dobave	13	17	8	1	2
reference	19	13	5	2	2
lokacija proizvajalca	10	8	10	4	9
poprodajne aktivnosti	14	19	5	3	0
predstavništvo v Rusiji	15	18	4	3	1
dokumentacija in navodila v ruskem jeziku	24	15	2	0	0

