

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

POSEBNOSTI POSLOVANJA Z  
RUSKIM TRGOM

TANJA SOVDAT

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POSEBNOSTI POSLOVANJA Z  
RUSKIM TRGOM

Tanja Sovdat

Koper, 2010

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski



## **POVZETEK**

Posebnost poslovanja je vzpostavitev dobrih odnosov, ti pa se gradijo na podlagi dobrega spoznavanja kultur, politike, ekonomije in zakonodajnih predpisov. Privlačnost ruskih trgov se med slovenskimi podjetji iz dneva v dan povečuje ter vzbuja zanimanje in pričakovanje uspešnosti. Ravno dobra strategija podjetja je začetna nit, ki vodi do vseh zaslužnih dobičkov. Ruska federacija v svoji veličini trga zajema veliko sestavin, ki jih je smiselno upoštevati. Je namreč država velikih priložnosti, ki kljub svoji nerazvitosti ponuja veliko možnosti za uspeh. Je pa tudi država nevarnosti in boja za preživetje, saj so neusmiljena zakonodaja, korupcija, kriminal in administrativne zadeve stalni spremljevalci v poslovnem prostoru.

*Ključne besede:* ruski trg, mednarodno poslovanje, konkurenca, globalizacija

## **SUMMARY**

Specialty of business is to establish good relations, which are built on knowing different cultures, politics, economy and legislative provisions. Attraction of Russian market is increasing daily among Slovenian companies, mainly because of the high expectations of success and profit, which can be achieved by good strategies. The market in Russian federation is combined by many components. It is an undeveloped country of great possibilities for success on one hand but on the other it is also a country filled with danger and fight for survival because of ruthless laws, corruption, crime and administration, which are daily present in business space.

*Key words:* market, international business, competition, globalization

UDK: 339(497.4:470)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema.....	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela.....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu.....	2
<b>2</b>	<b>Vzhodna evropa.....</b>	<b>5</b>
2.1	Posebnosti trga Vzhodne Evrope.....	5
2.2	Države Vzhodne Evrope.....	6
2.3	Partnerstvo in sporazum EU o sodelovanju z državami bivše Sovjetske zveze.....	6
2.4	Sodelovanje EU in RF.....	6
<b>3</b>	<b>Osnovne značilnosti Ruske federacije.....</b>	<b>9</b>
3.1	Zgodovina Rusije.....	10
3.2	Politični sistem.....	11
3.3	Gospodarstvo in proizvodnja industrije.....	11
3.3.1	Splošno.....	11
3.3.2	Naftni sektor.....	12
3.3.3	Rast gospodarstva.....	12
3.4	Zunanja trgovina.....	13
3.5	Korupcija.....	14
<b>4</b>	<b>Mednarodno poslovanje z Rusko federacijo.....</b>	<b>15</b>
4.1	Pojem mednarodnega poslovanja.....	15
4.2	Značilnosti mednarodnih družb.....	16
4.3	Posebnosti mednarodnih ekonomskih odnosov.....	17
4.4	Slovenska podjetja na ruskem tržišču.....	18
4.5	SWOT analiza.....	20
4.6	Odnosi med Slovenijo in Rusijo.....	22
4.7	Uvoz-izvoz.....	22
4.8	Distribucija.....	23
<b>5</b>	<b>Trg Rusije.....</b>	<b>25</b>
5.1	Dejavniki vstopa na tuji trg.....	25
5.2	Osnovne značilnosti ruskega trga.....	27
5.3	Načini vstopa na tuji trg.....	28
5.3.1	Klasični izvoz.....	30
5.3.2	Nepremoženjske oblike vstopanja na tuji trg.....	30
5.3.3	Premoženjske oblike vstopanja na tuji trg.....	32
5.3.4	Vešana mednarodna trgovina.....	32

5.4	Vrste izvoznih tveganj .....	33
5.5	Raziskovanje trga.....	34
5.6	Medregionalno sodelovanje.....	35
5.7	Vloga regij .....	35
5.7.1	Moskva in Moskovska oblast.....	36
5.7.2	Povolžje.....	37
5.7.3	Ural.....	37
5.7.4	Novosibirska oblast.....	38
5.8	Komuniciranje .....	38
5.9	Konkurenca.....	40
5.9.1	Porterjevih 5 sil .....	41
5.9.2	Spremljanje in analiziranje konkurence .....	43
<b>6</b>	<b>Globalizacija in internacionalizacija .....</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>Strateške povezave .....</b>	<b>49</b>
7.1	Pomen strateških povezav .....	49
7.2	Prednosti in slabosti strateških povezav.....	49
7.3	Cilji strategije slovensko-ruskega gospodarskega sodelovanja.....	51
7.3.1	Strategija slovenskih podjetij .....	51
7.3.2	Strategija podpore slovenske državne uprave podjetniškemu poslovanju .....	51
7.3.3	Predlogi projektov povečanja trgovinskega sodelovanja .....	51
7.4	Vloga slovenske vlade pri nadaljnemu gospodarskemu sodelovanju .....	52
7.5	Bilateralni sporazumi.....	52
<b>8</b>	<b>Kultura ruskega poslovanja .....</b>	<b>55</b>
8.1	Poslovni običaji .....	55
8.2	Ruski pogajalski slog.....	56
8.3	Splošni nasveti za poslovneža, ki obišče Rusijo.....	57
8.4	Izzivi.....	58
8.5	Kulturne razlike .....	58
8.6	Kultura poslovanja.....	59
8.7	Priporočila managerjev mednarodnih podjetij v Rusiji.....	59
<b>9</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>63</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>67</b>
	<b>Viri.....</b>	<b>68</b>
	<b>Priloga .....</b>	<b>71</b>



## **SLIKA**

Slika 5.1 Porterjev model konkurence v panogi s petimi silami .....	41
---	----

## **TABELE**

Tabela 4.1 SWOT analiza ruskega trga .....	21
Tabela 4.2 Izvoz-uvoz.....	23
Tabela 5.1 Klasifikacija strategij vstopa na tuje tržišče.....	29
Tabela 5.2 Pomembnejša sredstva po skupinah inštrumentov tržnega komuniciranja...	39
Tabela 6.1 Dimenzije globalne strategije marketinga.....	46

## KRAJŠAVE

CEFTA	Central European Free Trade Agreement
EU	Evropska Unija
RF	Ruska federacija
RS	Republika Slovenija
SZ	Sovjetska zveza
WTO	World Trade Organisation (Svetovna trgovinska organizacija)
ZDA	Združene Države Amerike
ZSSR	Zveza sovjetske socialistične republike ali Sovjetska zveza

## 1 UVOD

Gospodarska rast, krizne napovedi in povezana brezposelnost se je v današnjem času razvnela po celem svetu. Vedno večja je delitev gospodarstva svetovnega trga. Bogastvo je razporejeno med peščico, ostali so presežek in jih uvrščamo med uboštvo. Globalizacija je pripeljala do takšnega razpleta, da enostavno ne moremo več slediti dogodkom, ki se vrstijo. Obstajajo pravila, ki pa veljajo le za določeno populacijo. Nosilci moči in s tem povezanega kapitala pa ta pravila upoštevajo le v primerih, ki so koristni njim samim. Rusija je država, v kateri prevladuje kriminal in povezana hitra bogastva, kar dejansko tudi vodi državo. Vse se namreč vrti okoli denarja in moči. Moč pa pomeni oblast nad vsemi in vsem.

Ob branju raznoraznih knjig, ki zadevajo rusko gospodarstvo in s tem povezano politiko, me je včasih kar zmrazilo. Splošno je znano, kaj se v svetu ruske politike in denarja dogaja, ampak, ko se v samo delo vživiš, šele ugotoviš, kaj resnično življenje na tem delu planeta predstavlja. Kriminal, ki je opisan v nekaterih knjigah, kot so Putinova Rusija in knjigi Aleksandra Litvinenka je nepopisen. Pri vsem tem pa je najzanimivejše ravno to, da politika in država sodelujeta pri vseh krinkah in skrivnostih. Povezanost pa izpodkopava zaupanje ogorčenih državljanov.

### 1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Povezovanje podjetij in držav je danes ključnega pomena tako na politični kot tudi gospodarski ravni. S tem dosežemo določene učinke, ki jih kot posamezniki ne bi mogli ali ne bi znali uresničiti. Znano je, da več glav več ve. Takšna strategija je značilna za povezave. Prednosti enega podjetja združimo s prednostmi drugega in tako dobimo celoto popolnosti.

Po razpadu Sovjetske zveze in Jugoslavije se je na obeh straneh, tako Rusije kot tudi Slovenije, pokazalo zanimanje za združevanje in sodelovanje. Novi hitro rastoči trgi z donosnimi posli so interesantni za marsikatero državo. Vsak dan nas spremlja želja po razširitvi, dobičku in podobnih uspehih, ki nas obkrožajo v svetu gospodarjenja. Izkusiti okus in razsežnosti Rusije je za marsikatero podjetje velik napredek in s tem tudi izziv. Pri tem pa moramo biti pozorni na dejanja, ki nas lahko odročijo od poslov, za katere se nismo dobro pripravili. Vsaka država zahteva določeno spoznavanje kulture, običajev in ostalih značilnosti ter posebnosti, ki jih moramo upoštevati pri posegu v svet, v katerega se vstopa.

Svojo razvitost Rusija pogloblja iz dneva v dan. Ni to več samo država številnega prebivalstva, nesocializiranih obrobni skupin in revščine, na vsakem koraku povezane z organiziranim kriminalom. To je država, ki se vedno bolj bori za svoje pravice, svoj pečat v svetu, izobraženost posameznikov in sliko prijetne države kot celote. Resda se posamezni deli Rusije neprimerno razlikujejo, ampak od tako velike države s pestro

zgodovinsko preteklostjo, boljšega napredka, kot ga dokazuje v zadnjih letih, praktično ne moremo pričakovati.

Področje obravnave v nalogi je poglobitev v ruski trg, razglabljanje o trenutnih ponujenih možnostih in prihajajočih neodkritih priložnostih. Trg ja velik, njegova pokritost pa majhna. Vse se nekako zateka le v Moskvo in druga večja mesta, obrobna naselja pa so nepokrita. Za uspešno poslovanje pa so pomembna tudi stranska nepoznana mesta, saj je centralna zasičenost na osrednja mesta že pregloboka. Skušala sem ponazoriti problem nezavedanja razsežnosti, ki jih Rusija ponuja.

## **1.2 Namen in cilj diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je prikazati posebnosti in priložnosti poslovanja z ruskim trgov, ki jih je potrebno dobro izkoristiti. Na drugi strani pa še prikaz možnih ovir in nevarnosti, ki se pojavljajo v obliki raznoraznih pasti. Slovenija vstopa na ta trg postopoma in z razumom, kajti zgodovinske posledice so še vedno prisotne na marsikateremu predelu te države.

Kot cilj naloge bi izpostavila uspešen način vstopa slovenskih podjetij na ruski trg. V to je zajeta sama komunikacija, iznajdljivost ter razgledanost slovenskih podjetij. Drugi cilj je zajeten opis vseh posebnosti, ki se pri poslovanju na trgu RF pojavljajo. Opredelitev značilnosti trga iz teoretičnih izhodišč ter oblikovanje končnega dela, ki opisuje medsebojno povezovanje in možnost povečanja blagovne menjave.

Slovenija je vedno bolj sposobna in dovzetna za poslovanje z ruskimi podjetji. Raziskovalni namen dela je ugotovitev najbolj tipičnih posebnosti, ki se pojavljajo na ruskem trgu v zvezi s poslovanjem, vstopom na ta trg ter značilnosti trga samega. Skušala sem opredeliti dostopnost ruskega trga, njegovo zanimivost ter s tem povezano prihodnost za slovenska podjetja. Obravnavani problem pa zajema tudi ovire, ki prežijo pri slabem poznavanju trga ter težave, ki sledijo ob vstopu, zaradi nepoznavanja zahtev in omejitev, ki jih Ruska federacija zajema.

## **1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Analiziranje predelanih in preučenih podatkov literature ter virov je ključni del, v katerega sem vključila še anketni del obravnavanja. Anketna metoda je potekala na podlagi pripravljene vprašalnika, ki sem jo izvedla pri nekaterih slovenskih podjetjih, ki poslujejo z Rusijo. Svoje mnenje sem poskušala potrditi ali zavrniti z metodo analize in sinteze.

## **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu**

Omejitve se nagibajo večinoma v smeri spreminjanja sedanjih podatkov s podatki, ki so se lahko tekom naloge spremenili. Razlogov za takšen preobrat je lahko veliko, od

političnih pa do gospodarskih in tako naprej. Poskušala sem na čim več primerih ponazoriti delovanje med Slovenijo in Rusijo.

Nekaterih stvari nisem podrobneje razčlenjevala, ker je namen dela predvsem poslovanje ter z njim povezane značilnosti vstopa na ruski trg. Tako so nekatere sestavine le bežno omenjene in ne natančno opisane.

Sama struktura naloge je sestavljena iz več poglavij. Prvemu uvodnemu delu sledi poglavje razčlenitve Vzhodne Evrope, kjer sem opredelila vzhodni trg ter nekaj o sporazumih EU s trgov bivše SZ. Predstaviti sem hotela nekakšen uvod v pogled vzhodnega sveta in razumevanje življenja na tej zemeljski polobli. Za tem poglavjem je podrobno razčlenjena RF, njene politične značilnosti in gospodarske posebnosti. Sledi četrto poglavje, v katerem je opisano mednarodno poslovanje in načini tega poslovanja z Rusijo. V tem poglavju je tudi razčlenitev SWOT analize in opis uvozno-izvoznih dejavnikov. V petem poglavju sem skušala ponazoriti vse, kar zadeva ruski trg, od vstopa nanj pa do pazljivosti na konkurenco ter druge preteče dejavnike trga. Sledita poglavja globalizacije, internacionalizacije ter strateških povezav. Opredeljujejo posamezne pojme in sporazume med državama. Pred sklepnim poglavjem je poglavje o ruski kulturi, običajih in posebnostih pri poslovnih stikih. V samo nalogo sem vključila analizo anketnih odgovorov, ki so razporejeni tekom celotne naloge.

V diplomski nalogi sem preučevala posebnosti poslovanja z ruskim trgov. Na podlagi tega sem sestavila anketni vprašalnik, ki obsega tematiko Ruske federacije, posebnosti in značilnosti samega poslovanja. Anketni vprašalnik sem zastavila slovenskim podjetjem, ki poslujejo z Rusko federacijo. Prvotno so to bila večja slovenska podjetja, ki že vrsto let poslujejo z RF, vendar sem nato krog anketnih udeležencev razširila tudi na manjša podjetja. Ker je izvajanje ankete potekalo anonimno, sem tekom naloge odražala le procentualni izračun rezultatov. Anketne vprašalnice sem razposlala v sredini meseca oktobra, nakar sem prejemale povratne odgovore s strani podjetij. Odziv večine je bil zelo hiter, ostali pa na moj anketni vprašalnik niso odgovorili (stopnja odzivnosti je bila približno 60 %). Namen ankete je bil pridobiti prvovrstne odgovore s strani podjetnikov, ki imajo direkten stik z ruskim trgov. To pa omogoča pristnejše in zanesljivejše informacije s trdnim zaledjem. Kar zadeva omejitve, so le-te bile prisotne v odzivnosti anketirancev. Večje število odzivnosti bi namreč dajalo anketni analizi zanesljivejšo podlago.



## 2 VZHODNA EVROPA

V nadaljevanju opisujem posebnosti trga Vzhodne Evrope in katere države zajema. Prav tako je opisano partnerstvo in sporazum EU o sodelovanju z državami bivše Sovjetske zveze ter sodelovanje EU in RF.

### 2.1 Posebnosti trga Vzhodne Evrope

Obravnavani trg je velik, vključno z Rusijo gre za populacijo okrog 400 milijonov prebivalcev. Zanj je značilna visoka stopnja povpraševanja. Skoraj vse vrste uvoznega blaga so v porastu (potrošno blago, modno blago, proizvodi za dom in stanovanja, avtomobili, farmacevtski proizvodi, elektronika, računalniški hardware in software, vse vrste opreme, ekološka infrastruktura). Splošna izobrazbena raven je vsaj primerljiva s tisto na Zahodu. Podobno velja za strokovnost in delovne izkušnje zaposlenih. Kombinacija dobre izobrazbe oz. kvalifikacije z nizkimi plačami je motiv za translokacijo proizvodnje, hkrati pa tudi spodbuda za uspešen in hiter prenos moderne tehnologije. Način življenja je po stilu podoben zahodnemu, zato je na tej osnovi možno hitro zmanjšati splošni gospodarski zaostanek območja.

Najpogostejše operativne težave na trgih Vzhodne Evrope so naslednje (Kenda 2001, 241–242):

- težko je pripraviti dolgoročnejši načrt poslovanja spričo čestih, nenadnih in nepričakovanih sprememb politične, zakonodajne in gospodarske narave;
- tuja podjetja tekmujejo z domačimi pod neenakimi pogoji; domača uživajo vladno podporo, neredko pa so to kar državna podjetja;
- komercialno bančništvo je slabo razvito, plačila potekajo neredko po pošti ali s čeki, kar upočasni in podraži poslovanje;
- trg je nestransparen, tržne informacije pa so pomanjkljive in nezanesljive;
- postopki v zvezi z zunanjo trgovino so zapleteni in dolgotrajni, državni uradniki pa niso pooblaščen za pomembnejše odločitve;
- delovna zakonodaja oz. zakonodaja o zaposlovanju je nedorečena, še zlasti, ko gre za trajno zaposlovanje, ki je bistveno za naložbenike v tujini;
- vrsta formalnih zakonodajnih postopkov v zvezi z zaščito potrošnikov in odjemalcev, spoštovanjem pogodb, insolventnostjo oz. stečajem znotraj zasebnega podjetništva še ni izpopolnjena;
- vse dežele Vzhodne Evrope so sicer uvedle konvertibilnost valut, njihov resnični prenos pa ostaja vprašljiv. V glavnem dovoljujejo transfer le, če je podjetje doseglo devizni priliv z izvozom.

Vzhodni trg je na podlagi zgoraj zapisanega še zelo odmaknjen od sodobnih zahodnih trgov. Za vzpostavitev vezi, temelječih na zahodnih merilih, bo potrebna

marsikatera preobrazba, na strani poslovnega razmišljanja, kot tudi splošne razgledanosti prebivalstva.

## **2.2 Države Vzhodne Evrope**

Vzhodna Evropa je največji del Evrope, tako po površini kot tudi po številu prebivalstva. Evropske države se vedno bolj povezujejo, vzhodni del Evrope pa se le počasi vključuje v Evropske procese.

V vzhodno Evropo uvrščamo naslednje države:

- Rusijo (po razpadu Sovjetske zveze je obdržala zelo velik gospodarski in politični vpliv),
- Belorusijo (najčvrsteje pod Ruskim vplivom),
- Ukrajino (lahko opazimo razne poskuse približevanja Zahodni Evropi),
- Moldavijo.

Rusiji ni dovolji, da bi se preostale tri države priključile zahodu, saj skuša z različnimi vzvodi ponovno vzpostaviti moč in vpliv, ki ga je imela v času imperialne carske Rusije kot poznejša velesila SZ.

## **2.3 Partnerstvo in sporazum EU o sodelovanju z državami bivše Sovjetske zveze**

Po razdružitvi Sovjetske zveze je nastala na svetovni sceni še ena kategorija držav. Gre za tako imenovane tranzicijske države. Mednarodna skupnost jim je podelila pravico do podobne obravnave, kot jo imajo države v razvoju.

Pomembnost, ki jo Unija pripisuje odnosom z Moskvo, je postala jasna sredi leta 1999, ko je EU pripravila skupno strategijo odnosov z Rusijo za naslednja štiri leta. Pobuda je označila začetek novega obdobja med obema partnerjema, obenem pa je bila tudi prvi zunanjepolitični dokument, ki ga je EU sprejela v okviru nove skupne zunanje in varnostne politike. Pogodba skuša utrditi demokracijo, vladavino prava in javne ustanove ter pomagati pri vključitvi v skupni evropski gospodarski in socialni prostor (Kenda in Bobek 2003, 251).

## **2.4 Sodelovanje EU in RF**

Sporazumi, ki so se vrstili med Brusljem in Moskvo leta 2008 so prinašali strateška zavezništva. Dimitrij Medvedjev je sporazum o strateškem partnerstvu označil za instrument, ki združuje obe strani na podlagi pragmatizma, skupnih interesov in skupnega pristopa glede varnosti. Obe strani sta tako postali soodvisni. Novi temeljni sporazum bo nadomestil sporazum o partnerstvu in sodelovanju iz leta 1997. Z njim pa naj bi okrepili strateško partnerstvo z Rusijo, ki temelji na medsebojnem spoštovanju ter



skupnih interesih, gospodarskih, političnih, kulturnih in zgodovinskih vezeh (Tj. L. 2008).

Po drugi strani pa so se poleg sporazumov med EU in Rusijo vrstila tudi neprestana nasprotja, nasprotovanja in neskladja. Beseda je tekla predvsem o dobavi Ruskega plina, kar je na strani Unije povzročalo zaskrbljenost in pomisleke o zaupanju. Ta politična napetost pa zaznamuje medosebne odnose že od časa Gruzijske vojne in razmer v Ukrajini. Tesnejše je sodelovanje med Moskvo in Brusljem na različnih področjih, med drugim tudi oblikovanje prostega trga, a na drugi strani se napetosti med stranema v raznoraznih odnosih nepretrgoma ponavljajo.

V zvezi s sodelovanjem in sporazumi med Sovjetsko zvezo ter današnjim sodelovanjem z Rusko federacijo je bilo postavljeno tudi vprašanje v mojem anketnem vprašalniku. Odgovor večine anketiranih je bil, da je današnje sodelovanje donosnejše, enostavnejše in tako boljše za prihodnjo povezanost med obema stranema. Čas Sovjetske zveze je bil vendarle čas trdih besed, dejanj in nepričakovanih razpletov. Samo poslovanje ni bilo naklonjeno niti v sami državi, kaj šele izven meje delovanja. Danes pa so se socializirali ljudje, kot tudi sama politika in vrhovni voditelji. Zaznati je še trdnost poslovanja na določenih področjih, vendar se krepko modernizirajo in globalizirajo.

Po drugi strani pa je vendarle 33,3 % anketirancev mnenja, da je bil čas Sovjetske zveze tisti čas, ko so se posli sklepali brez vseh težjih zapletov. Sam način vstopa v poslovni svet je bil v Jugoslovanskem režimu enostavnejši in za marsikatero podjetje donosnejši. Ko smo postali samostojna država, smo pridobili status neprepoznavnosti in majhnosti, to pa je s seboj doprineslo še nove zakone, nove sporazume in ostale zapore med državama.

Odgovori na vprašanje sporazumov med RF in SLO ter RF in EU so bili razdeljeni na dva dela. Približno polovica je mnenja, da so bili boljši sporazumi med Slovenijo in Rusko federacijo. Ti sporazumi so namreč zajemali le ti dve državi in so bili prilagojeni potrebam ene in druge strani. Ostala polovica anketirancev je za sporazume med Evropsko Unijo in Republiko Slovenijo. S temi sporazumi je krog udeležencev večji, s tem je tudi prostor gibanja širši, kar omogoča marsikomu večjo mobilnost in fleksibilnost. Vse pa je predvsem odvisno od tega za kakšno vrsto podjetja gre, s kakšno panogo se ukvarjajo, njihova velikost, delež v Rusiji itn. Čeprav je v veliko primerih prav naftni sektor ta, ki vodi in usmerja politične posle.



### 3 OSNOVNE ZNAČILNOSTI RUSKE FEDERACIJE

V nadaljevanju so naštetе osnovne značilnosti Ruske federacije (Adlešič 2004, 7):

- Uradni naziv države: Ruska federacija.
- Državopolitična ureditev: federativna republika, ki jo sestavlja 89 ustavnih subjektov, in sicer: republike, oblasti in okraji, avtonomne oblasti in okrožja, ter mesti zveznega prometa (Moskva in St. Petersburg).
- Predsednik države: Dimitrij Medvedjev.
- Površina: 17.075.400 km<sup>2</sup>.
- Nacionalna valuta: ruski rubelj.
- Glavni izvozni proizvodi: nafta in zemeljski plini, kovine, stroji in transportna oprema, kemični izdelki.
- Glavni uvozni proizvodi: stroji in transportna sredstva, hrana, pijača in kmetijski pridelki, kemični izdelki, kovine.

Ruska federacija je politično, gospodarsko in vojaško ena najvplivnejših držav. S površino, več kot 17 milijonov km<sup>2</sup> (kar je enako površini 854 Slovenji) je največja država na svetu. Izredno bogata je z naravnimi in človeškimi viri, zaradi česar predstavlja zelo privlačen in perspektiven trg. Zanimanje za RF se v zadnjih letih hitro povečuje, saj se je gospodarstvo stabiliziralo, dohodek na prebivalca pa je vedno bolj donosnejši. Poznavalci tudi v prihodnjih letih, kot že omenjeno, napovedujejo nadpovprečne stopnje gospodarske rasti, zato bi RF dolgoročno lahko postala ena od največjih gospodarstev na svetu (Adlešič 2004, 8).

Devetdeseta leta so bila za Rusko federacijo v znamenju hitrih in pogosto kaotičnih sprememb. Razpad Sovjetske Zveze, serija neuspešnih gospodarskih reform, gospodarska kriza in velike socialno-politične spremembe so zaznamovali poslovno okolje kot tvegano in podvrženo korupciji. Po divji privatizaciji, v kateri je bilo do leta 1994 privatiziranega 70 % premoženja, in po gospodarski krizi ob koncu devetdesetih je Rusija uspela vzpostaviti večjo politično stabilnost, sodobnejšo, bolj transparentno zakonodajo in s tem makroekonomsko stabilnost. Skupaj z oživitvijo industrije je to hitro pritegnilo tuje in domače investicije v industrijo in povzročilo dvig življenjskega standarda in končne porabe (Prodor svetovanje 2004).

V začetku 90-tih let prejšnjega stoletja, ki so bila povezana tudi z velikimi političnimi spremembami v Rusiji, so bile razmere na gospodarskem področju v tej državi relativno nestabilne, rast BDP ni bilo, zunanji dolg je bil okoli 160 mrd USD, notranja zadolženost je bila zelo velika, tuje investicije pa so bile relativno majhne. Notranje-politične razmere so bile relativno nestabilne, na zunanjepolitičnem področju pa je občasno prihajalo tudi do konfrontacije. Poleg tega je avgusta, leta 1998, prišlo do finančne krize zaradi česar so se še poslabšali pogoji poslovanja. Po letu 1999 je na gospodarskem področju prišlo do pozitivnih sprememb, ki so se med drugim kazale v

tem, da je takrat prvič prišlo do rasti BDP in industrijske proizvodnje, inflacija pa se je začela zmanjševati (Colnar Leskovšek in Grašak 2003, 9).

Rusija je edina gospodarska velesila, ki ni članica Svetovne trgovinske organizacije (WTO). Vključevanje v WTO je ključnega pomena za njen nadaljnji gospodarski razvoj. Rusija si prizadeva v WTO vstopiti čim prej, vendar bo to storila samo pod pogoji, ki bodo zanj sprejemljivi, tudi če bo to njen vstop nekoliko časovno zaustavilo. Pogoje za vstop ji bodo postavile vse sedanje članice WTO, vključno z EU. Od članstva v WTO država pričakuje predvsem povečanje izvoza (na leto naj bi se izvoz povečal za 6 milijard ameriških dolarjev) (WTO 2003).

Politični, ekonomski in socialen razvoj v Rusiji je hitrejši kot v Zahodni Evropi in poslovno okolje se zelo hitro spreminja. Ruski poslovneži so se znali prilagoditi in časi, ko niso imeli nobenih poslovnih znanj, so minili. Domneva, da so Ruski poslovneži nevedni, je še vedno pogosto največja napaka zahodnih podjetnikov, ki želijo poslovati v Rusiji. Res je, da tega še vedno zaznamuje veliko svojevrstnosti in da sta zato dobra priprava ter znanje osnovna pogoja za uspešen nastop in pogajanja (Prodor svetovanje 2004).

### **3.1 Zgodovina Rusije**

Prvi državi na ozemlju današnje Rusije sta bili Novgorodska in Kijevska kneževina. Po njuni združitvi v 9. stoletju je nastalo novo jedro velike države Kijevske Rusije. Moskva je postala težišče ruske države konec 13. stoletja. Širjenje ozemlja proti vzhodu, jugu in zahodu se je začelo v 16. stoletju in je trajalo do konca druge svetovne vojne. Po koncu oktobrske revolucije, leta 1917, in padcu carskega režima so prevzeli oblast boljševiki in razglasili ZSSR (Zveza sovjetske socialistične republike ali Sovjetska zveza). Po drugi svetovni vojni pa je bil razvoj države pod močnim vplivom ideoloških nasprotij in oboroževalne tekme med velesilama ZSSR in ZDA v obdobju hladne vojne. Z razpadom ZSSR na začetku 90. let se je osamosvojilo 15 držav, Rusija pa je kot največja prevzela vlogo nekdanje Sovjetske zveze v mednarodnih odnosih (Mučič 2009).

Ruska federacija je torej nastala leta 1991 po razpadu Sovjetske zveze. Več kot šestdesetletno obdobje komunističnega režima je pustilo svoj pečat na vseh področjih. V zadnjih 15 letih pa se gospodarstvo liberalizira. Rusija je največja in surovinsko najbolj bogata država na svetu z velikimi potenciali in v zadnjih letih s hitro rastočim trgom. Število prebivalcev se od leta 2000 dalje zmanjšuje v povprečju za 0,5 odstotka letno, obenem pa se prebivalstvo stara. Država kot taka bi rada zopet pridobila na svetovnem vplivu, kot je bil še v časih Sovjetske zveze. Njen vpliv v svetu se vedno bolj povečuje in izpopolnjuje ter tako dosega raven veličine, ki jo država potrebuje (Izvozno okno RS 2009a).

### **3.2 Politični sistem**

Rusija je federativna republika, ki jo sestavlja 89 federalnih enot. 7. maja 2008 je zaprisegel novi predsednik države Dimitrij Medvedjev, ki je prepričljivo zmagal že v prvem krogu volitev v začetku marca. Dosedanji predsednik Vladimir Putin je postal predsednik vlade in je že oblikoval novo vlado, ki je v glavnem sestavljena iz dosedanjih ministrov. Največ sprememb je bilo na Ministrstvu za energetiko in gospodarstvo, ki se je razdelilo na dve ministrstvi. To nakazuje tudi smernice bodoče vlade, katerim sektorjem bo posvečala največ pozornosti. Na zadnjih parlamentarnih volitvah, decembra 2007, je ponovno zmagala Združena Rusija, ki jo po novem vodi Vladimir Putin in ima dvotretjinsko večino v parlamentu, s katero lahko tudi sama spreminja ustavo. Naslednje parlamentarne volitve bodo decembra 2011, predsedniške pa marca 2012 (Izvozno okno RS 2009a).

### **3.3 Gospodarstvo in proizvodnja industrije**

V zadnjih letih se Rusija lahko pohvali z izrednimi gospodarskimi rezultati. Rast pozitivno vpliva na celotno gospodarstvo in razvoj družbe. Revščina in brezposelnost sta se zmanjšali za tretjino. Plače so se realno podvojile. Vsesplošna mobilnost se je povečala. Gospodarska rast je pozitivno vplivala tako na revne kot na bogate ter tudi na nastajajoči srednji družbeni razred.

#### **3.3.1 Splošno**

Močna gospodarska rast Ruske federacije je posledica različnih blagodejnih zunanjih in notranjih razvojnih dejavnikov, med drugim izboljšanje ekonomske politike v federaciji. Kratkoročne gospodarske napovedi so ugodne. Bruto družbeni proizvod bo še naraščal, z njim pa realni osebni prihodki državljanov. Ključni socialni indikatorji se izboljšujejo in to je pričakovati tudi v prihodnosti. Rast gospodarstva postaja bolj uravnotežena po sektorjih, temu pa sledi tudi vse bolj uravnoteženo povpraševanje. Posebno vzpodbudno je dejstvo, da se hitro povečujejo investicije v sektorjih, ki niso neposredno povezani s proizvodnjo nafte, naftnih derivatov in plina. Poleg visoke cene nafte so k gospodarski rasti in k visoki stopnji investiranja prispevala tudi stabilno politično okolje, sorazmerno dobri ekonomski politiki in strukturne reforme. Zahodni podjetniki imajo pogosto vtis, da je Rusija brezpravna država, polna skorumpiranih uradnikov in revnih ljudi, s kaotičnim gospodarstvom in sumljivo, na novo ustvarjeno demokratično ureditvijo. Ta napačen vtis je prva ovira pri vstopanju in poslovanju na trgih Ruske federacije. Kljub temu, da je gospodarsko okolje v Rusiji manj predvidljivo kot v zahodnih državah, je z dobro in natančno pripravo mogoče zagotoviti sorazmerno visoko raven predvidljivosti in stabilnosti pri poslovanju (Prodor svetovanje 2004).

Od Sovjetske zveze je podedovala gospodarstvo, ki je zaradi razpada centralnoplanskega sistema in neprilagojenosti proizvodnje novim tržnim zakonitostim v devetdesetih letih beležilo negativno rast. Po finančni krizi, leta 1998, pa se je zaradi devalvacije rublja povečala konkurenčnost ruskega izvoza in domača uvozno-substitucijska proizvodnja. Obenem so na svetovnih trgih začele naraščati cene nafte, zato rusko gospodarstvo v zadnjih letih beleži visoko stopnjo gospodarske rasti. Visoki devizni prilivi in učinkovita davčna reforma so vplivali na izboljšanje javnih financ. Pozitiven vpliv na gospodarstvo pa je imela tudi politična stabilizacija. Ob razpadu SZ je bila ruska industrija energetske intenzivna in tehnološko zaostala, osredotočena na proizvodnjo blaga z nizko dodano vrednostjo, pri čemer je imela visok delež vojaška proizvodnja.

### **3.3.2 Naftni sektor**

Naftni sektor predstavlja daleč najpomembnejšo gospodarsko panogo. Nafta ima v izvozu 55 odstotni delež, v proračunu in BDP četrtskega, pri naložbah pa vsaj polovičnega. Rusija načrpa 11 % svetovne proizvodnje nafte in četrtno zemeljskega plina. Njene rezerve nafte predstavljajo 5–6 odstotkov vseh svetovnih rezerv. Rezerve zemeljskega plina pa kar tretjino vseh svetovnih rezerv. Visoke cene nafte so v preteklih letih preko visokih deviznih zaslužkov bistveno pripomogle k povečanju likvidnosti in stabilizaciji gospodarstva ter povečanju naložb v sektor (Adlešič 2004, 8).

Z uvajanjem strukturnih reform želi vlada gospodarstvo preoblikovati v tržno.<sup>1</sup> 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. Rusija je bogata z naravnimi in človeškimi viri. Še iz časa centralnoplanskega sistema pa je podedovala gospodarstvo, v katerem ima pomembno vlogo težka industrija, ki je energetske in surovinske intenzivna panoga. Visoka gospodarska rast in presežki v proračunu in na tekočem računu v zadnjih letih pa kot rečeno temeljijo predvsem na visokih cenah nafte (Izvozno okno RS 2009a).

### **3.3.3 Rast gospodarstva**

Gospodarska rast je v letu 2008 po ocenah znašala 5,6 %, v letu 2009 pa se upočasnjuje in se je v prvem četrtletju 2009 na letni ravni zmanjšala za visokih 9,5 %. Takšen padec se pripisuje drastičnemu znižanju cen nafte, ki vplivajo na ruski BDP, saj je le-ta zelo odvisen od izvozne prodaje energentov. Napovedani celoletni padec

---

<sup>1</sup> 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 (Izvozno okno RS 2009a).

gospodarske rasti za 2009 je 6 %. Krčenje ruskega gospodarstva naj bi bilo v letu 2009 posledica nižjih cen surovin, omejenega dostopa do zunanjih virov financiranja in zmanjšanega zunanjega povpraševanja. Ne glede na sive napovedi za leto 2009 se že za leto 2010 napoveduje zasuk navzgor, po katerem naj bi Rusija v obdobju 2011–2013 beležila pozitivno rast gospodarstva v višini 4 % odstotke letno. Hitrejšo nadaljnjo rast bo zavirala tudi zasičenost kapacitet zaradi nezadostnih vlaganj v proizvodnjo, predvsem v naftnem sektorju. Rast industrijske proizvodnje se je v letu 2008 upočasnila in je avgusta 2008 na letni ravni znašala 4,7 %, rast predelovalne industrije pa 6,5 %. Proizvodnja surove nafte je bila v letu 2008 zaradi zasičenosti kapacitet nižja kot v letu 2007. Kmetijska proizvodnja se je v prvih sedmih mesecih leta 2008 povečala za 5,1 %.

Prioriteta vlade je zmanjšanje odvisnosti gospodarstva od nafte. Napovedala pa je tudi zniževanje davkov, ki bo usmerjeno predvsem v spodbujanje ustanavljanja manjših podjetij ter večja vlaganja v raziskave in razvoj, izobraževanje, zdravstvo in stanovanjsko gradnjo. Stopnja inflacije, ki je bila že v preteklih letih visoka, zaradi presežnih deviznih prilivov, ki jih centralna banka ne zmore sterilizirati, in ekspanzivne fiskalne politike, od leta 2007, zaradi hitre rasti plač in visokih cen hrane, narašča še hitreje. V letu 2008 se je inflacija povečala na 14,1 %, pritisk na cene naj bi se po napovedih za leto 2009 nekoliko umiril in znašal 13,6 %. Inflatorni pritisk naj bi prav zaradi sproščanja nadzorovanih cen (električne energije in železniškega prevoza) in visokih deviznih prilivov ostali visoki. Stopnja brezposelnosti se zaradi visoke gospodarske rasti znižuje in je julija 2008 znašala 5,3 %. Rast plač je zaradi večjega povpraševanja po delovni sili bistveno višja od rasti produktivnosti, razen v sektorjih transporta in opreme. Povprečna mesečna plača je bila julija 2008 za 12,8 % višja kot v enakem obdobju leto poprej. V drugem četrtletju 2008 pa je znašala 488 dolarjev (Izvozno okno RS 2009b).

Rusija je veliko pridobila z nepričakovano rastjo svetovnih cen nafte. Cene zemeljskega plina in kovin so Rusiji prav tako omogočile zelo ugodne okoliščine za menjavo, saj prav te dobrine predstavljajo največji delež ruskega izvoza. Visoke cene virov so na več ravneh vplivale na gospodarsko rast. Veliki izvozni prihodki so pripomogli k stabilizaciji javnih financ in ojačitvi domače valute ter vzpodbudili investicije v zasebni sektor. V tem obdobju pa je k veliki rasti pripomogla tudi Putinova vlada (Prodor svetovanje 2004).

### **3.4 Zunanja trgovina**

V zunanji trgovini so se v prvi polovici leta 2008 nadaljevali trendi iz preteklih let. Visoke cene nafte in zemeljskega plina so pripomogle k 54 odstotnemu povečanju vrednosti izvoza. Zelo pomemben je podatek, da količinski obseg izvoza nafte v zadnjih letih zaradi zastarele tehnologije in zasičenosti kapacitet narašča minimalno. Izvozni prihodki pa se povečujejo predvsem zaradi višjih cen. Delež nafte, goriva in

zemeljskega plina v izvozu se je iz 61 % v letu 2007 povečal na 65,2 %v letu 2008. Visoko domače povpraševanje je spodbujalo uvoz, ki se je v tem obdobju povečal za 42 %. Zaradi zadolževanja bank in podjetij v tujini so se v plačilni bilanci v prvi polovici leta 2008 povečali kapitalski prilivi. Po pričakovanjih je bil presežek tekočega računa v letu 2008 višji kot v letu 2007 in je znašal 6,1 % BDP. V letu 2009 pa naj bi se uvoz in izvoz skoraj izenačila zaradi hitro naraščajočega uvoza investicijskih in potrošnih dobrin ter manjše izvozne rasti (Izvozno okno RS 2009c).

### **3.5 Korupcija**

V sovjetskem sistemu se je korupcija institucionalizirala. Postala je množična na vseh ravneh. Brez nje ni nič funkcioniralo. Korupcijo razvrščamo v velika podkupovanja, katerih cilj je pridobitev poslov ali premoženjskih koristi tudi nezakonito, majhna podkupovanja, ki naj pospešijo izpeljave sicer zakonitih poslov ter izsiljevanja, ki se lahko razvrstijo v eno ali drugo vrsto. Nekatere ocene o obsegu korupcije so dobesedno zastrašujoče, saj govorijo o 36 mrd USD letno, kar pomeni za 12 % BDP izdatkov podjetij in posameznikov za te namene. Gre za izjemno visoke zneske, ki sicer neenakomerno, vendar podobno kot carina ali posebni davek obremenjujejo poslovne transakcije. Poleg tega pa poslovneži nikoli ne vedo, komu in koliko bo treba še plačati za nemoteno poslovanje.

Eden izmed indikatorjev neetičnega vedenja in obnašanja ruskih posameznikov je tudi ocenjen izvoz kapitala, ki naj bi ga bilo za okrog 130 mrd USD. Del se zopet vrača v Rusijo in se uporablja za nakupovanje ruskih podjetij.

Korupcija pa se ne kaže le v načinih pridobitve lastništva podjetij, ampak tudi v zasedbi donosnih poslovodskih in nadzornih mest v velikih podjetjih (Hrastelj 2008, 147–149).

Anketiranci v moji anketi so bili glede korupcije v Rusiji različnih mnenj. Nekateri so trdno prepričani, da je korupcija vsakdanji problem poslovanja, spet drugi (33,3 %) o korupciji vedo bolj malo. Stik s podkupovanjem pa je vendarle zaznamoval velik del podjetij na takšen ali drugačen način. Pojem skorumpirana država se je Rusije prijel že v času Sovjetske zveze. Temu pojmu pa se dandanes težko izognejo, saj je nepravilnost in goljufija stalni popotnik v svetu poslovanja. Resda so mediji tisti dejavnik, ki marsikatero informacijo napihnejo in preoblikujejo. Nekateri se pa tudi držijo še starih političnih načel iz časa SZ. Iz preučene literature sem ugotovila, da je korupcija še vedno prisotna, ne več v takšni meri kot nekoč, kar pa seveda zavisi tudi od tega, na katerem delu države poslujejo posamezniki ter s kakšnimi storitvami in izdelki trgujejo.



## **4 MEDNARODNO POSLOVANJE Z RUSKO FEDERACIJO**

V nadaljevanju je opisan pojem mednarodnega poslovanja, značilnosti mednarodnih družb, posebnosti mednarodnih ekonomskih odnosov ter slovenska podjetja na ruskem tržišču. Temu primerno je izdelana SWOT analiza, opisani pa so tudi odnosi med Slovenijo in Rusijo, uvoz-izvoz ter distribucija.

### **4.1 Pojem mednarodnega poslovanja**

Mednarodno poslovanje je zelo dinamična dejavnost. Po ocenah gospodarstvenikov narašča hitreje. V zadnjem desetletju kar dvakrat hitreje kot narašča svetovna proizvodnja. Tako hitro rast pa omogoča prav vključevanje novih območji sveta ter proizvodnih področij v mednarodno poslovanje (Hrastelj 1990, 15). V mednarodno menjavo in s tem poslovanje se postopno vključujejo vse države sveta. Zajema tudi tiste najrevnejše in najbolj oddaljene, ki pa so za marsikoga najprivlačnejše. Predvsem z razlogom povečati dobiček, odkrivati nove stvari, razširiti svoja obzorja. Ampak le z upoštevanjem sklopov pravil in pogojev, ki jih poslovanje zahteva, se lahko doseže želeni zastavljeni cilj.

Poslovati na mednarodni način je za marsikatero podjetje danes najpomembnejša dejavnost, ki jo izvršujejo. Razsežnosti, ki jih samo poslovanje ponuja, vodi do tega, da so podjetja praktično prisiljena poslovati izven meja svoje države, da bi ohranila svoj obstoj. Pri tem odigrata ključno vlogo izvoz in uvoz, saj sta temeljna dejavnika pri mednarodni menjavi. Je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije, ki na trgovinski ali netrgovinski način zajemajo dve ali več držav (Dubrovski 2006, 15).

Dandanes je podjetjem težko preživeti, saj okolje narekuje neprestano prilagajanje, odrekanje in spreminjanje. Pri tem je zelo pomembno, da se spremlja dogajanje in spremembe v okolju, prenaša sedanje in bodoče značilnosti okolja v podjetje in izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo preko nacionalnih meja, z namenom zadovoljevanja ciljev posameznikov, podjetij, institucij, tudi držav. Takšne transakcije potekajo na različne načine in oblike, ki so med seboj pogosto povezane in prepletene. Najbolj značilne tovrstne transakcije so: izvoz, uvoz, neposredne tuje investicije. Obstaja pa še vrsta pogodbenih oblik in drugih podoblik mednarodnega poslovanja. Pri mednarodnem poslovanju je bistveno, da se vse transakcije odvijajo preko meja. Z vstopom v mednarodno okolje vstopamo tudi v drugačne ekonomske, politične, družbene, kulturološke, okoljske, tehnološke in pravne svetove, ki jih je potrebno upoštevati. Gre torej za kompleksen, raznolik in dinamičen proces (Makovec Brenčič 2006, 11–12).

Gospodarske tokove in zveze med ekonomskimi subjekti iz različnih gospodarstev označujemo s pojmom mednarodni ekonomski odnosi. Gospodarske tokove in zveze, ki potekajo v posameznem gospodarstvu, pa označujemo s pojmom narodno gospodarski odnosi ali notranje-ekonomski odnosi. Podobnosti med njima temeljijo na povezujoči vlogi trga. Poznavanje in sposobnost uporabe splošnih načel teorij tržne ponudbe in tržnega povpraševanja nudi zadovoljivo izhodišče za oblikovanje novega znanja, potrebnega za spoznavanje posebnosti mednarodnih ekonomskih odnosov. Menjava in druge oblike gospodarskih dejanj različnih subjektov, ki potekajo med različnimi kraji v enem gospodarstvu, so prosti ali pa urejeni s predpisi, ki so za vse udeležence enaki. Pri mednarodnih ekonomskih odnosih nasprotno velja, da so menjava in drugi gospodarski odnosi s tujimi partnerji urejeni na poseben, drugačen način (Kumar 1999, 5–7).

Trženje je tako postopek načrtovanja in izpeljave zamisli, cen, komunikacij ter distribucije idej, izdelkov in storitev v postopkih menjave, ki zadovoljujejo posamične cilje in cilje podjetja (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 18).

#### **4.2 Značilnosti mednarodnih družb**

Kenda in Bobek (2003, 85) opisujeta, da o mednarodnih družbah govorimo:

- kadar je management matičnega podjetja preko svojih podružnic angažiran v proizvodnji ali drugih aktivnostih v različnih tujih deželah;
- kadar management neposredno nadzira politiko teh podjetij v tujini;
- kadar stremi za tako poslovno strategijo v proizvodnji, trženju, financah in drugih podjetniških funkcijah, da presegajo nacionalne meje in postanejo geocentrične.

Druge tipične značilnosti delovanja mednarodnih družb pa so še (Root 1990, 580-609):

- horizontalna integracija pomeni specializacijo med podjetji, ko se vsako hčerinsko podjetje omeji na izbrani asortiment in na izbrani trg. Tako se znižajo stroški ekonomske propagande, pospešuje se standardizacija in tako nastajajo znamke in imidž podjetja se izboljša. Vertikalna integracija pomeni povezavo v procesu reprodukcije.
- Mednarodna družba deluje kot mednarodni inovativni sistem, kar je mnogo več od tradicionalne difuzije inovacije z imitacijo. Njena moč je bolj v ustvarjanju podjetniške veščine in v procesu tega znanja (izkušenj) kot pa zgolj v kapitalu. Kljub izraziti tehnološki intenzivnosti pa so zaposlile relativno malo delovne sile; delež ni primerljiv z njihovim deležem pri investicijah, proizvodnji in prodaji.
- Glede lastništva je opazna splošna težnja, da skušajo matične družbe nadzorovati svoje družabnike popolnoma ali vsaj z večinskim deležem.

- Prispevale so k optimalnejši alokaciji resursov v svetu, saj delujejo skladno z založenostjo s proizvodnimi faktorji. S hitrim prenosom tehnologije, organizacije, marketinških veščin in podjetništva so prispevale k rasti in razvoju podjetij po svetu, tudi v manj razvitih deželah.

### **4.3 Posebnosti mednarodnih ekonomskih odnosov**

Mednarodni standardi, dogovori in sodelovanje med članicami so namenjeni varnejši, manj tvegani, lojalni in koristni vlogi zunanje trgovine. Z uskladitvijo in poenotenjem mednarodnih standardov ter z medsebojnimi sporazumi želimo preprečiti nelojalno konkurenco ter zagotoviti ekonomsko utemeljene smeri mednarodnega trgovanja in investiranja. Kot mednarodno sodelovanje razumemo predvsem izmenjavo informacij izvoznih institucij z namenom, da bi zmanjšali morebitne rizike (Kenda 2001, 107–108).

Produksijski faktorji so slabše gibljivi med gospodarstvi kot znotraj posameznega gospodarstva. To velja za delovno silo, kot tudi za kapital in še posebej za produkcijska sredstva, ki so sestavni del naravnega okolja. Slabša gibljivost produkcijskih faktorjev med gospodarstvi povzroča trajne razlike v cenah in stroških proizvodnje med različnimi gospodarstvi. Omenjene razlike pa so lahko temeljni razlog za mednarodno menjavo blaga in storitev. Država kot politična in ekonomska institucija, samostojno in s tem različno kot druge države, usmerja in ureja ekonomske odnose do svoje državne meje. Vsako gospodarstvo razvija in usklajuje lasten proces gospodarske reprodukcije. Praviloma med gospodarstvi ne obstaja neposredno medsebojno usklajevanje reprodukcijskih procesov. Za ekonomski prostor velja (Kumar 1999, 16):

- skupni pogoji gospodarjenja večjih držav ali večjih gospodarskih subjektov iz različnih držav,
- skupni regionalni prostor, za katerega veljajo ekonomske značilnosti, drugačne od običajnih, ki sicer veljajo za posamezne države na tem področju,
- skupni pogoji gospodarjenja, ki jih določa posamezna suverena država in so prostorsko omejeni s potekom državne meje.

Skupni pogoji gospodarjenja za več držav vodijo v oblikovanje različnih državnih ekonomskih integracij, npr.: Evropska Unija (EU), Severnoameriško področje svobodne trgovine (NAFTA), Evropsko področje svobodne trgovine (EFTA) itd. (Kumar 1999, 18).

Mednarodno poslovanje v poslovne odnose Slovenije z Rusijo ni doprineslo po mnenju anketiranih podjetij nič kaj donosnih misli in idej. Slovenija je očitno le premajhna država, ki ji obsežnost mednarodnosti ne pomaga pri poslovnih stikih z zunanjim svetom. Mednarodnost pa se vendarle večja in širi iz dneva v dan, kar bo v

prihodnosti lahko tudi slovenskim podjetjem prinašalo boljše spoznavanje in poglede na gospodarske vezi.

#### **4.4 Slovenska podjetja na ruskem tržišču**

Slovenija je po osamosvojitvi večino svojih izvoznih aktivnosti usmerila na trge Evropske unije, po umiritvi razmer na Balkanu pa tudi na tradicionalne trge nekdanjih jugoslovanskih republik. V zadnjih letih pa se vendarle izraža potreba po razpršitvi slovenskega izvoza in preusmeritvi na nove trge. Po letu 1999 je na gospodarskem področju RF prišlo do pozitivnih sprememb. BDP dosega stabilno rast, brezposelnost pada, inflacija se zmanjšuje. Vse večja privlačnost ruskega trga se odraža tudi skozi namere svetovnih investitorjev, ki RF vse bolj obravnavajo kot enega pomembnejših ciljev za tuje neposredne naložbe. Najprivlačnejše za slovenska podjetja je kulturna bližina, velikost trga in dobičkonosnost. To pa pogojuje stalna prisotnost, ki jo morajo podjetja zagotoviti, dolgoročno nastopanje na trgu RF, kakovost izdelkov/storitev po konkurenčni ceni ter lasten kader za vodenje poslov. Slovenska podjetja se hitro učijo uspešnih poslovnih konceptov, z ruskimi poslovnimi partnerji pa jih povezuje tudi t. i. slovanska duša. Slovenija ima še veliko potencialov za izboljšanje gospodarskega sodelovanja z RF (Colnar Leskovšek in Grašak 2003).

Za slovensko gospodarstvo trgi nekdanje Sovjetske zveze na čelu z Rusijo pridobivajo pomen, saj se skupna blagovna menjava iz leta v leto povečuje in dosega pomemben delež na izvozni in uvozni strani. Trg raste bistveno hitreje kot tradicionalni trgi EU. Slovenija se je v Rusiji izkazala kot spreten poslovnež, saj ohranja posluš za poslovne običaje, prilagajanje in razvijanje dolgoročnih poslovnih vezi. Pa tudi znanje ruskega jezika je v slovenskih podjetjih čedalje bolj prisotno. V času težke gospodarske preizkušnje ni Rusija nikakršna izjema. V nekaterih sektorjih se soočajo s še bolj preudarnimi razsežnostmi globalne krize (Senić 2009).

Slovenska podjetja, ki nastopajo ali se najbolj zanimajo za nastop na Ruskem trgu so po mednarodnih merilih povečini srednja in mala podjetja, ki ustvarijo med 1 in 20 milijonov evrov letnega prometa in imajo med 20 in 200 zaposlenih. Kljub temu, da sama po sebi velikost ni omejitev, pa so razpoložljiva sredstva za projekt prodora na trg pri manjših podjetjih pogosto manjša kot pri večjih podjetjih. Ostale omejitve, ki so deloma pogojene z omejenimi razpoložljivimi finančnimi sredstvi, so lahko pomanjkanje primernih znanj zaposlenih za tovrstne projekte in pa pomanjkanje časa. V takšnem primeru se lahko zgodi, da se obremenjeni vodja prodaje ne bo imel časa osredotočiti na nov trg, pa četudi je priložnost velika in je ne bi smel zamuditi. Podjetje pa težko najde primerne novega sodelavca samo za to nalogo, stroški zaposlitve pa so lahko zelo visoki. Pred vstopom na trg je potrebna (Prodor svetovanje 2004):

- analiza prednosti in slabosti proizvoda ali storitve ter pomen uvrščanja na Ruskem trgu,
- geografska opredelitev trga,
- raziskava trga in identifikacija ključnih igralcev na trgu,
- strokovna in temeljita tržna analiza za vzpostavitev poslovnih stikov,
- dobro pripravljen poslovni načrt.

Po dosedanjih izkušnjah slovanskih podjetij najdemo v paleti marketinškega nastopa na ruskem trgu različne oblike: predstavništva, lastna podjetja, mešana podjetja, nekatera nastopajo tudi preko agentov oziroma mreže prodajnih inženirjev (na področju farmacije in telefonije). Najbolj rizično je poslovanje preko agentov zaradi konkurence multinacionalnih družb (ponujajo večje plačilo oziroma provizije).

Zaradi procesa pospešenega odpiranja ruskega tržišča tujini, je v vseh gospodarskih dejavnostih, v katerih so prisotna slovenska podjetja, opaziti veliko neizkoriščenih možnosti (predvsem na področju gradbeništva, prehrambene in tekstilne industrije, turizma). Dalj časa je že moč opaziti pomanjkanje skupnega nastopa oziroma povezanosti slovenskih podjetij (MEOR 1996, 166–167).

Gospodarska zbornica Slovenije meni, da je za slovenska podjetja najbolje, da se na začetku poslovanja v Rusiji odločijo za predstavništva, saj so ta manj občutljiva za spremembe v zakonodaji. Imajo pa tudi določene davčne olajšave, so nerezidenčne osebe in opravljajo transakcije v tuji valuti, za katere je devizni nadzor manj strog, hkrati pa so manj zanimiva za rusko mafijo. Bolj priporočljivo pa je ustanavljanje lastnih podjetij, saj namerava tudi ruska vlada v prihodnje tuja podjetja vzpodbuditi k ustanavljanju podjetij v Rusiji. Zelo pomembno je in bo pridobiti status nacionalnega proizvajalca, kar pa bo mogoče le z ustanovitvijo podjetja. Le-to pa je bolje prepustiti ruski agenciji, ki bo postopek izpeljala hitreje in ceneje. Ustanovitveni kapital za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo v Rusiji znaša 300 ameriških dolarjev, pri tem pa podjetja ne smejo pozabiti tudi na pridobitev ustreznih poslovnih prostorov. Cena le-teh je odvisna od lokacije in je v povprečju dvakrat višja od cen v Ljubljani. Slovenska podjetja pri nastopu na ruskem trgu ne smejo pozabiti, da davek na dodano vrednost (ta v Rusiji znaša 20 odstotkov) plačajo ob carinjenju, da morajo pridobiti ustrezne certifikate kakovosti, ki pa jih je včasih zelo težko dobiti.<sup>2</sup> Glavni problem v

---

<sup>2</sup> Blago za Rusijo potrebuje certifikat ustreznosti in certifikat o poreklu. Certifikat ustreznosti, ki je obvezen dokument tako za izvoz, kot za prodajo blaga v RF, potrjuje, da blago ustreza ruskim standardom GOST. Pristojni organi ga izdajo na osnovi predhodno izdanih certifikatov drugih organizacij. Slovenska podjetja iz elektroindustrije lahko zdaj svoje izdelke certificirajo pri slovenskem inštitutu za kakovost, druga pa morajo po ustreznem certifikatu na Reko (STA 2001).

poslovanju z Rusijo predstavlja neurejena zakonodaja in njeno nenehno spreminjanje ter hkrati nespoštovanje obstoječih predpisov. Običajne so tudi kraje identitete in druge lastnine ter blagovnih znamk. Prisotna je korupcija in birokratizacija, probleme pa povzroča tudi ruska mafija, ki tujim podjetjem zaračunava varščino (STA 2001).

Slovenija bi s povezovanjem lastnih podjetij lažje, hitreje in predvsem učinkoviteje prodirala na tako velik trg, kot je Rusija.

Anketna analiza je pokazala, da slovenska podjetja na ruskem trgu obstajajo različno dolgo časovno obdobje. Nekatera so na trg šele vstopila in se nanj še vedno privajajo, učijo in izpopolnjujejo svojo usmerjenost. Druga pa so na trgu prisotna že vrsto let. Veliko jih je še iz časa Jugoslavije. 25% anketirancev posluje na trgu manj kot deset let, 41,7% jih posluje med 10 in 20 let, ostalih 33,3% pa je prisotnih na trgu že več kot 20 let. Razlog za vstop na trg pa je bil pri večini dobiček, takoj za njim pa možnost za strateška zavezištva in povpraševanje s strani Rusije. Ostali dejavniki niso bili v veliki meri prisotni pri vstopu na trg, so pa vseeno nekaterim podjetjem omogočila vstop in prodor na trg Rusije.

#### **4.5 SWOT analiza**

Z enostavno in razumljivo strukturo omogoča SWOT analiza vrednotenje sposobnosti podjetja in analizo okolja, v katerem podjetje posluje. To pomeni, da lahko podjetje z njeno uporabo opredeli svoje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti iz okolja. Omogoča tudi realno postavljanje ciljev in strategij za doseganje teh ciljev. Uporabimo jo lahko praktično na kateremkoli področju. Analiza pa ima predvsem naslednje značilnosti (Burgess 1987, 76):

- enostavnost in razumljivost,
- fleksibilnost,
- široko uporabnost.

Pri vstopanju na trg tujega sveta se mora podjetje dobro pripraviti. Pomembno je dobro načrtovanje vsakega koraka od konkurence pa do samega proizvoda, ki se bo tržil. Pred tem pa seveda temeljita študija trga kot samega, njegovih značilnosti in znanih posebnosti. Šele s temi uvodnimi koraki obstajajo za podjetje možnosti uspeha. Najpomembnejše so torej ovire in možnosti za vstop na tuji trg, istočasno pa ne smemo zanemariti možnosti za uspeh in nevarnosti propada, ki pretijo na tem istem trgu.

SWOT analiza olajšuje vstop podjetja na tuji izbrani trg. Sestavljena je iz začetnih črk angleških besed: S-strengths (prednosti), W-weaknesses (slabosti), O-opportunities (priložnosti), T-threats (nevarnosti).

**Tabela 4.1** SWOT analiza ruskega trga

Prednosti	Pomanjkljivosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- obsežnost trga</li> <li>- opazen trend rasti BDP</li> <li>- vse večja politična in gospodarska stabilizacija</li> <li>- praktično svetovna konkurenca</li> <li>- sorodna kultura in skupne korenine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomanjkanje zaupanja do ruskega trga</li> <li>- visoki fiksni stroški</li> <li>- kulturne in jezikovne ovire</li> <li>- neprepoznavnost blagovnih znamk</li> <li>- neprepoznavnost države izvora</li> </ul>
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- hiter razvoj posameznih regij</li> <li>- možnost skupnih nastopov in s tem vključevanje majhnih in srednjih podjetij</li> <li>- trg skoraj brez omejitev</li> <li>- naklonjenost trga do slovanskih narodov</li> <li>- dobri politični odnosi med Slovenijo in RF</li> <li>- možnost uveljavljanja znanja, licenc in tehnologije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neprepoznavanje ruskega trga</li> <li>- plačilno tveganje</li> <li>- ruska specifičnost poslovanja</li> <li>- pozna prekoračitev praga donosnosti</li> <li>- nekonkurenčnost zastopanih izdelkov, storitev</li> <li>- spremenljiva zakonodaja</li> </ul>

Vir: Družba M-ost 2009.

S pravilno in natančno uporabo SWOT analize ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima velikega vpliva (Bell 1988, 67). Slovenija vidi v ruskem tržnem prostoru stabilnost, ki si jo ta zagotavlja z rastjo BDP-ja. To pa tudi vodi rusko državo k ohranjanju svetovne konkurence. Rusija je tudi država, v kateri se kljub trdi zgodovinski preteklosti vse dokaj hitro razvija, kjer pa niso izvzete niti odmaknjene regije. Nevarnosti pa pretijo velikokrat s strani zakonodajnih spremenljivosti in nezaupanje plačilnega prometa. So pa tu prisotne še druge ovire, kot so jezikovna neizobraženost, kulturni običaji in nepoznavanje trga kot takega.

Tudi vprašanje SWOT analize je v moji anketi zahtevalo svoje mesto. Analizirala sem odgovore anketirancev in ugotovila, da se njihove prednosti, nevarnosti, slabosti in priložnosti med seboj dopolnjujejo. Pri prednostih so podjetja izpostavila uveljavljenost, nezasičenost trga, dobri odnosi še iz Jugoslovanskih časov, velik trg, dober zaslužek, slaba lastna produkcija in poznavanje jezika. Med pomanjkljivosti sodijo spremembe v zakonodaji, korupcija, nestabilnost rublja, rizični posli z manjšimi podjetji, administracija, carinjenje, neurejene razmere, počasnost in prepoznavnost Slovenije.

Kot priložnosti so opredelili obseg trga, hitro razvijajoči se trg, veliko možnosti za uspeh, povpraševanje po izdelkih, slabi domači proizvodi in zastarela oprema. Pod pojmom nevarnost pa je možnost hitrega sesutja trga, neplačila, konkurenca, nihanje valute, nestabilnost, obseg in nepredvidljivost poslov in odvisnost od enega samega trga.

#### **4.6 Odnosi med Slovenijo in Rusijo**

Tako politični kot gospodarski odnosi med Slovenijo in Rusko federacijo so zelo dobri in se v zadnjih letih še krepijo. Plodno je tudi sodelovanje na ostalih področjih, kot so npr. kultura, znanost in tehnologija. Prijateljske odnose med državama so dodatno poglobila tudi večkratna srečanja med predsednikoma obeh držav. Predsednika vlad sta leta 2002 podpisala deklaracijo o prijateljskih odnosih in sodelovanju med državama, ki sta ju državi usklajevali več let, govori pa o političnem, gospodarskem, varnostnem in kulturnem sodelovanju (Adlešič 2004, 12).

Obe državi si poleg blagovne menjave prizadevata pospešiti tudi višje oblike gospodarskega sodelovanja, kot so neposredne tuje naložbe, proizvodna kooperacija in izvajanje investicijskih del (gradbeništvo). Poleg sestankov na najvišji državniški ravni so temu namenjeni med drugim tudi obiski poslovnih delegacij. Številna slovenska podjetja so v RF ustanovila mešana proizvodna podjetja, nekatera pa to še nameravajo. Slovenija se je leta 2000 uspešno predstavila na moskovski turistični borzi in od takrat postaja vedno bolj zanimiva turistična destinacija za ruske turiste (Adlešič 2004, 13).

Kot predsedujoča Evropski uniji v prvi polovici 2008 si je Slovenija prizadevala, da bi pozitivno vzdušje, ki obstaja v dvostranskih odnosih, zaznamovalo tudi sodelovanje med Evropsko unijo in Rusko federacijo. Pri tem je slovenska stran izhajala iz dosedanjih izkušenj v stikih z ruskimi sogovorniki, tako iz časov nestalnega članstva Slovenije v Varnostnem svetu OZN v letih 1998 in 1999, kot tudi iz obdobja slovenskega predsedovanja OVSE v letu 2005. Slovenski naporji so bili uspešni, o čemer priča začetek pogajanj o novem okvirnem sporazumu na Vrhu EU, Rusija v Hanti- Mansijsku. Slovenija ni bila le prva nova članica, temveč tudi prva slovenska država, ki je stopila na čelo EU. Boljše medsebojno razumevanje lahko namreč bistveno prispeva ne le k sodelovanju med slovenskimi državami, temveč tudi k odnosom med EU in Rusijo (Filip Slivnik 2008).

#### **4.7 Uvoz-izvoz**

Leta 2008 so bile največje postavke v slovenskem izvozu v Rusijo naslednje (Izvozno okno RS 2009d):

- farmacevtski proizvodi (43 %),



- električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke (14 %),
- jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli (12,1 %),
- ekstrakti za strojenje in barvanje, tanini in njihovi derivati, barve, pigmenti in druga barvila, pripravljena premazna sredstva in laki, kiti in druge tesnilne mase, tiskarske barve in črnila (5,1 %),
- izdelki iz železa in jekla (4,9 %).

V uvozu iz Rusije so leta 2008 prevladovali naslednji proizvodi (Izvozno okno RS 2009d):

- mineralna goriva in olja, proizvodi njihove destilacije, bituminozne snovi in mineralni voski (61,8 %),
- aluminij in aluminijasti izdelki (18,2 %),
- nikelj in nikljevi izdelki (7,6 %),
- kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume (3 %),
- železo in jeklo (2,7 %).

**Tabela 4.2** Izvoz-uvoz

Leto	Izvoz(v mio EUR)	Uvoz(v mio EUR)	Saldo(v mio EUR)
2003	347,465	311,296	36,169
2004	420,198	299,578	120,620
2005	467,462	334,215	133,247
2006	597,088	352,893	244,195
2007	691,606	489,977	201,629
2008	800,8	355,9	444,9
2009*	145,1	81,7	63,4

\* Podatki za leto 2009 so projekcija.

Vir: Izvozno okno RS 2009d

Prikaz iz preglednice dokazuje najvišjo izvozno dobičkonosnost v letu 2008, kateri je sledil strm padec, ki ga je zahtevala globalna recesija. O uvozu poročajo številke za leto 2007. Največji uvoz, ki pa je tudi takoj upadel in znašal v letu 2009 le slabo četrtno. Krizne napovedi so se torej udeležile in za seboj pustile marsikatero negativno posledico.

#### 4.8 Distribucija

Slovenska podjetja lahko posel izvajajo preko ruskega predstavnika ali pa z agenti oziroma distributerji, ki morajo biti ruske fizične ali pravne osebe. Ker je ruski trg

izredno velik, je težko prodreti le preko enega distributerja. Priporoča se sodelovanje z več distributerji. Odpiranje podjetja ali predstavništva slovenskega podjetja v Rusiji je za poznavalce rutinski posel. Predstavništvo je treba registrirati v Trgovinski in industrijski zbornici Ruske federacije ali pri državnemu registracijskemu uradu, kamor podjetje predloži overjen prevod dokumentov (Izvozno okno RS 2009e).

## 5 TRG RUSIJE

V nadaljevanju je podrobneje opisan trg Rusije in njegovih značilnosti.

### 5.1 Dejavniki vstopa na tuji trg

Pred vstopom na trg je potrebno pretehtati vse možnosti, ki jih le-ta ponuja. Na trgu reagira veliko raznoraznih dejavnikov. Ravno analiza teh dejavnikov omogoča varen in zanesljiv vstop na novoizbrani tuji trg. Dejavniki vstopa pa so naslednji (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 65–67):

a) *Demografsko-fizično okolje:*

- število prebivalstva in rasti,
- urbana in ruralna porazdelitev, starostna struktura,
- klimatske in vremenske razmere,
- prevozne razdalje,
- pomembne demografske značilnosti za izdelek,
- fizična distribucija in komunikacijske povezave,
- naravni viri.

b) *Politično okolje:*

- vladni sistem,
- politična stabilnost in kontinuiteta,
- ideološka naravnost,
- poseganje vlade v poslovanje podjetij,
- poseganje vlade v komunikacije,
- odnos do tujih podjetij in investicij,
- nacionalne ekonomske in razvojne prioritete.

c) *Ekonomsko okolje:*

- splošna stopnja razvoja,
- stopnja gospodarske rasti: BDP in industrijski sektor,
- vloga zunanje trgovine v gospodarstvu,
- valuta, inflacijska stopnja, razpoložljivost, nadzor, stabilnost valut,
- plačilna bilanca,
- distribucija in dohodek na prebivalca,
- razpoložljivi dohodek in vzorci porabe.

d) *Sociokulturno okolje:*

- stopnja pismenosti in izobrazbe,
- obstoj srednjega sloja,

- podobnosti in razlike v razmerju do domačega trga,
- jezik in druge prvine kulture.

e) *Dostop do trga:*

- omejitve trgovine: carine, kvote,
- dokumentacija in uvozne regulative,
- lokalni standardi in uveljavljeni postopki, druge necarinske omejitve,
- patenti, blagovne znamke,
- preferencialni sporazumi,
- pravne omejitve: investicije, davki, repatriacija, zaposlovanje, zakoni.

f) *Izdelčni potencial:*

- potrebe in želje porabnikov,
- lokalna proizvodnja, uvoz, poraba,
- razpoložljivost in sprejemanje izdelkov na strani porabnikov,
- razpoložljivost povezujočih se izdelkov,
- odnos do izdelkov tujega porekla,
- konkurenčne ponudbe,
- obstoj posrednikov,
- regionalne in lokalne prevozne zmogljivosti,
- razpoložljivost delovne sile,
- pogoji za lokalno proizvodnjo.

g) *Napoved obsega prodaje:*

- velikost in koncentracija porabniških segmentov,
- projekcija prodajnih statistik,
- konkurenčni pritiski,
- pričakovanja lokalnih distributerjev/agentov.

h) *Stroški izvoza:*

- stroški izvoza,
- domači distribucijski stroški,
- stroški prevoza in zavarovanj,
- stroški prilagoditve izdelka trgu.

i) *Stroški distribucije:*

- carine,
- davek na dodano vrednost,
- lokalno embaliranje in sestavljanje,
- dovoljene marže/provizije,

- lokalna distribucija in stroški skladiščenja,
- promocijski stroški.

*j) Drugi vplivi na dobičkonosnost:*

- cenovne ravni na trgu,
- konkurenčne prednosti in slabosti,
- kreditni pogoji,
- sedanje in pričakovane vrednosti valut.

Na ruskem trgu je preučitev in seveda upoštevanje in zavedanje vseh teh dejavnikov bistveno za začetni preboj na trg. Le z natančno analizo političnega sistema, ekonomskega prostora, dostopnosti in reagiranja na trgu ter drugih dejavnikov lahko podjetje pričakuje pozitivne odgovore. V nasprotnem primeru pa so vsa vlaganja denarja, znanja in drugih naporov v delo nedonosna.

## **5.2 Osnovne značilnosti ruskega trga**

Ruski trg predstavlja okoli četrtno vseh novo nastalih trgov sveta. V naslednjem srednjeročnem obdobju je glede na gospodarske reforme mogoče pričakovati zmanjšanje tako politične kot ekonomske rizičnosti, kar bo odprlo dotok tujih naložb. Pri ocenjevanju možnosti za bodoč nastop na tem tržišču je zaradi spremenjenih družbenoekonomskih razmer prav gotovo potrebno upoštevati najmanj naslednje (MEOR 1996, 166):

- nov koncept razvoja temelji na kvaliteti ne pa več na ekstenzivnosti (to pomeni večja vlaganja v tehnološke posodobitve, izboljševanje organizacije dela, marketing) ter s tem nove zahteve kupcev in investitorjev,
- naglo spreminjanje oziroma še ne usklajeno zakonodajo na področju zunanje trgovine,
- nestabilen status pravnih oseb (potrebno preverjanje bonitet pogodbenih partnerjev),
- povečevanje konkurence zahodnoevropskih in azijskih partnerjev,
- otežene pogoje za izvajanje kompenzacijskih poslov ter
- večje perspektive na področju kooperacij in skupnih vlaganj.

Rusko gospodarstvo s svojimi naravnimi bogastvi nafte, zemeljskega plina, železove in bakrove rude, aluminija, niklja, mangana in kroma ter okoli 148 milijoni prebivalcev predstavlja enega od potencialno najprivlačnejših svetovnih trgov tako za klasično trgovinsko sodelovanje kakor tudi za višje oblike gospodarskega sodelovanja. Tako kot v večini drugih vzhodnoevropskih gospodarstev je tudi rusko gospodarstvo po letu 1990 vsled političnih sprememb zajela splošna kriza, ki je prizadela vse sektorje in ravni prebivalstva. Slabe rezultate beleži industrijska proizvodnja. Razlogi so številni,

nedvomno pa so k temu največ prispevale težave z dobavo surovin in nadomestnih delov, visoki medpodjetniški dolgovi in vzdrževanje neprofitne proizvodnje v večini propadajočih podjetij ter zmanjševanje povpraševanja po domačem blagu. Vlada je največji uspeh požela z restriktivno denarno in proračunsko politiko. Največji uspeh ruske gospodarske reforme je proces lastninjenja, ki se je začel oktobra 1992. Potekal je v dveh delih, sledil pa naj bi mu proces prestrukturiranja podjetij, katerih glavna slabost je podedovana socialistična kultura poslovanja.

Slovenska podjetja na ruskem trgu prodajajo predvsem zdravila, sledijo proizvodi pohištvene industrije, avtomatskih, telefonskih in telegrafskih naprav, avtobusov, montažnih jeklenih zgradb, valjanega ogrodja in prog, posameznih sredstev in lakov, obutve, konstrukcij iz jekla in svinčenih akumulatorjev (MEOR 1996, 161–165).

Pogosta zmotna podjetnikov je velikost ruskega trga. Na eni strani so tisti, ki mislijo, da so povprečni dohodki ljudi v Ruski federaciji prenizki, da bi se vzpostavilo dovolj močno povpraševanje po njihovih proizvodih in storitvah. To mnenje je moteno zaradi več razlogov. Po eni strani so plače višje kot jih navajajo statistična poročila, saj je še vedno sorazmerno velik del osebnih izplačil del sive ekonomije. Po drugi strani pa so povprečne plače v večjih mestih po letu 2000 rasle po realni stopnji več kot 10% in so v mnogih panogah višje kot v Sloveniji. Na drugi strani so nekateri mnenja, da je v Rusijo zaradi velikosti trga in nizke stopnje konkurence mogoče prodati karkoli po vsaki ceni. Takšno mnenje je osnovano na stanju v letih takoj po razpadu Sovjetske zveze, ko je bil lahko vsak zahodni proizvod prodajna uspešnica v Rusiji. Za vstop na ruske trge so danes potrebni konkurenčen proizvod, temeljita priprava in dobra izvedba projekta (Prodor svetovanje 2004).

### **5.3 Načini vstopa na tuji trg**

Podjetja so na domačem in na mednarodnem trgu trajno izpostavljena konkurenci. Zaradi spreminjajočih se okoliščin in pogojev doma in na tujem iščejo vselej najustreznejšo obliko, s katero ohranjajo ali po možnosti izboljšujejo svojo tržno pozicijo. Govorimo o reagiranju podjetij na izzive doma in v tujini, zelo na splošno pa ločimo tri oblike takega reagiranja. Bistvo vseh treh oblik predstavlja lokacija proizvodnje, to je, iz katerega mesta in v kakšnih pogodbenih oblikah je najprimerneje oskrbovati domači ali tuji trg. Prva oblika je klasični izvoz, to je proizvodnja doma in iz nje oskrbovanje tujega trga, druga oblika je prenos proizvodnje v tujino na temelju pogodbenih sporazumov oz. nepremoženjske oblike izvoza, tretja oblika so premoženjske oblike izvoza, katere najpomembnejša podvrsta je neposredna investicija v tujini. Kot posebna, četrta oblika nastopa na tujem trgu je vezana mednarodna trgovina. S tem razumemo nastop v tujini kot drugo najboljšo opcijo v primerih, kadar bi sicer brez nje izpadel posel in je to edina možnost vstopa na določen trg (Kenda 2001, 152).

Tržne poti so z vidika podjetja lahko kompleksen pojav. Razpečavanje je uspešno predvsem takrat, ko je minimalno število posrednikov. Takrat je želeni dobiček dosežen. Pri velikem številu posrednikov pa se ta drobi in tako od dobička ne ostane veliko. Pri zasnovi tržnih poti je smiselna dobra proučitev konkurentov, ponudnikov in odjemalcev storitve ali proizvoda. Uspešnost je pogojena z analiziranjem vseh dejavnikov, ki so v tržno pot vpleteni.

Izbor prodajnih in tržnih poti je odvisen od značilnosti izdelka oz. storitve pa tudi od različnih okoliščin, predvsem od (Devetak 2000, 163-164):

- velikosti in strokovne sposobnosti proizvajalca,
- velikosti in specifičnosti trga ter konkurence na njem,
- zahtevnosti in navad potrošnikov pri nabavi,
- transportne in druge razpečevalne infrastrukture,
- možnosti sodelovanja proizvajalca s posredniki in kupci,
- pokvarljivost oz. rok trajanja blaga (hrana, zdravila, semena, pijače itd.),
- servisne dejavnosti med transportom (na primer živino),
- institucionalnih vidikov (inšpekcija in kontrola za številne vrste izdelkov, kot so hrana, zdravila, pijače, živila itd.).

**Tabela 5.1** Klasifikacija strategij vstopa na tuje tržišče

Način vstopa na tuje tržišče	Strategija vstopa na tuje tržišče
Vstop z izvozom izdelkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posredni izvoz</li> <li>- neposredni izvoz s posredniki in zastopniki v tujini</li> <li>- izvoz iz lastnih enot v tujini</li> <li>- drugo</li> </ul>
Pogodbene oblike vstopa na tuja tržišča	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prodaja licence</li> <li>- franšizing</li> <li>- tehnični sporazumi</li> <li>- pogodbe o storitvah</li> <li>- pogodbeno vodenje</li> <li>- pogodbena proizvodnja</li> <li>- pogodbe o inženiring poslih</li> <li>- kooperacijske pogodbe</li> <li>- drugo</li> </ul>
Vstop na tuje tržišče z neposrednimi naložbami	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lastni obrati in enote v tujini</li> <li>- joint venture</li> <li>- drugo</li> </ul>

Vir: Jurše 1999, 259.

### 5.3.1 Klasični izvoz

Klasični izvoz je izvoz domačega blaga ali storitve preko meja. Posledica tega je, da se konkurenca, ki je dotlej veljala doma, prenese še na tuji trg, kamor blago izvažamo. Običajno se začenja tako, da se k uspešni prodaji doma doda prodaja v tujino.

Oblike klasičnega izvoza (Kenda 2001, 155–157):

- Posredni ali indirektni izvoz imamo takrat, kadar postane podjetje izvoznik, ne da bi sam sprožil kakršnokoli aktivnost, povezano z izvozom, ker za to poskrbi neko drugo podjetje.
- Neposredni ali direktni izvoz nastopi takrat, ko podjetja sama pripravijo in izvedejo izvozno transakcijo in razvijejo za to potrebna znanja in veščine (raziskava trga, navezava stikov z lokalnimi kupci, negovanje stikov, obvladovanje distribucije, priprava cenikov in vodenje politike cen, izvozno carinjenje ipd.).
- Medpodjetniški transferji sicer pomenijo klasični izvoz, vendar veljajo kot posebna oblika, ker pomenijo prodajo blaga iz podjetja v eni deželi podjetju iste lastniške skupine v drugi deželi.

### 5.3.2 Nepremoženjske oblike vstopanja na tuji trg

Pod nepremoženjskimi ali posebnimi oblikami vstopa podjetja na tuje tržišče razumemo paleto vmesnih pogodbenih oblik med klasičnim blagovnostoritvenim izvozom ter neposredno tujo investicijo, ki z lokalno proizvodnjo omogoča oskrbovanje tujega trga. Praviloma so te pogodbe sklenjene za določen čas. Vanje je vključen le omejen obseg prenosa tehnologije, v geografskem pogledu pa se njihova prodaja omejuje na določen prostor. Zelo na splošni je tem oblika skupna prodaja nekega v preteklosti pridobljenega znanja, tehnologije, veščine ali pravice, ki ima neko tržno vrednost in jo je zato možno tržiti.

Kenda (2001, 176–200) opredeljuje:

#### a) Mednarodni licenčni posli:

- Intelektualna lastnina obsega vse pravice, ki izhajajo iz intelektualne aktivnosti na industrijskem, znanstvenem, literarnem in umetniškem področju. Države imajo zakone, s katerimi varujejo intelektualno lastnino iz dveh glavnih razlogov. Prvi je zagotavljanje moralne in ekonomske pravice avtorja nad njegovo stvaritvijo in pravice javnosti do dostopa do teh stvari. Drugi pa je promocija ustvarjalnosti in razširjanja ter uporabe rezultatov teh stvaritev in spodbujanje poštene trgovine, ki bo prispevala k gospodarskemu in socialnemu razvoju.



- Pod pojem industrijska lastnina pa uvrščamo patent, model in vzorec, blagovno in storitveno znamko in označbo geografskega porekla proizvoda. Patent pomeni dokument pristojnega organa, s katerim se določeni fizični ali pravni osebi priznava izključna pravica izkoriščanja prijavljenega tehničnega izuma v zakonsko predvidenem roku. To je lahko postopek, naprava ali substanca, ki predstavlja novo rešitev in se lahko uporabi v industriji oz. gospodarstvu. Z modelom se zavaruje nova zunanja oblika določenega industrijskega ali obrtnega izdelka, z vzorcem pa risba ali slika, ki se da prenesti na industrijski ali obrtni izdelek. S tem se preprečuje kraja oziroma izkoriščanje brez privoljenja prijavitelja. Z blagovno znamko se zavaruje znak, ki je v gospodarskem prometu namenjen razlikovanju. Lahko je v obliki izraza, slike, šifre, napisa ali vinjete. Z označbo porekla se zavaruje geografsko ime proizvoda, katerega posebne lastnosti so odvisne predvsem od kraja oziroma območja, na katerem je bil proizveden.
- b) Mednarodni franšizing se od licence razlikuje po tem, da dovoljuje večji nadzor franšizorja nad franšizijem, hkrati pa mu zagotavlja bistveno večjo podporo. Franšize predstavljajo danes enega najhitreje rastočih mednarodnih poslov. Franšizing je pogodbeno razmerje med dvema poslovnima partnerjema, pri katerem daje franšizor svojo pridobljeno večščino trženja, proizvodjanja in menedžmenta franšizirju v zameno za neko začetno pristojbino in tekočo provizijo.
- c) Mednarodni lizinški posli so posli, ko se dajalec lizinga zaveže, da bo prepustil jemalcu lizinga dogovorjeno stvar v uporabo ali uživanje proti plačilu, s tem, da ima po izteku dogovorjenega roka jemalec lizinga pravico do izbire, da vrne stvar dajalcu lizinga, podaljša pogodbo ali stvar odkupi ali jo celo zamenja za novo stvar iste vrste in lastnosti.
- d) Pogodbena proizvodnja in poslovno-tehnično sodelovanje s tujino. Za pogodbeno proizvodnjo je značilen neenak tržni položaj obeh partnerjev. Kooperant je omejen predvsem na proizvodnjo funkcijo kontraktorja, katerega funkcija je obvladovanje razvoja izdelka in razvoja trga. O poslovno-tehničnem sodelovanju govorimo, kadar več partnerjev iz različnih držav skupno izvede nek projekt, neki program ali neko zahtevnejšo nalogo, ki bi jo vsaka zase težje realizirali in z več stroški.
- e) Drugi načini vstopa na tuji trg sta še dogovor o vodenju podjetja v tujini (sklenitev mednarodne pogodbe, pri kateri se partnerja iz dveh različnih držav dogovorita o prenosu znanja in izkušenj, lastništvo nad proizvodnimi zmogljivostmi pa ostaja v rokah naročnika) in projekti na ključ (izvajanje investicijskih del v tujini).

### 5.3.3 *Premoženjske oblike vstopanja na tuji trg*

Pod premoženjske oblike vstopanja na tuji trg uvrščamo (Kenda 2001, 204–225):

- Direktne investicije v tujini pomenijo lastništvo in nadzor nad nekim opredmetenim premoženjem v tujini, s portfolijo investicijo pa predvsem nakup vrednostnih papirjev. Oblike neposrednih tujih investicij so izgradnja novih obratov, nakup obstoječega objekta in skupna vlaganja.
- Strateške zveze: gre za sodelovanje med partnerjema, s katerim se za določen čas uresničijo neki skupni interesi. Gre za splet sporazumov v različnih pojavnih oblikah, vendar z jasnim konceptom skupnega nastopa, zaradi lažjega in boljšega uresničevanja nekih skupnih interesov in skupne koristi.
- Koncesijski in bot posli. Koncesija je dovoljenje države tuji trgovski ali industrijski družbi za opravljanje gospodarske dejavnosti na njenem območju. Gre za dejavnost posebnega družbenega pomena, kot so izkoriščanje naravnih bogastev, zdravstvena dejavnost, opravljanje javnih služb ipd. Bot posli (Built-Operate-Transfer, zgradi-upravljaj-predaj državi) se v izvedbi nanašajo na koncesijska razmerja, ki so se v svetu uveljavila predvsem v domeni infrastrukture. Gre za pogodbo, s katero se vlagatelj zaveže, da bo za potrebe izgradnje določenega objekta zagotovil finančna sredstva, po izgradnji objekta pa bo z njim razpolagal toliko časa, dokler se sredstva ne povrnejo in se ne ustvari dogovorjeni dobiček. Po poteku določenega roka se pravice na objektu prenesejo na sopogodbnika.
- Oblike mešanega nastopa v tujini so opredeljene glede različnih pogojev na trgih. S tem postane nejasna ločnica ne le med premoženjskimi in nepremoženjskimi oblikami, ampak tudi znotraj njih.

### 5.3.4 *Vezana mednarodna trgovina*

Glede na nosilca poslov v vezani trgovini običajno razlikujemo vezave na državni ravni in na podjetniški ravni. Če je nosilec vezane trgovine država, govorimo o makroravni, če so podjetja, o mikroravni. Vezane mednarodne trgovine Kenda (2001, 230–233) opredeljuje:

- V vezano trgovino na državni ravni uvrščamo bilateralni klirinški sporazum. To je plačilni sporazum med dvema državama, katerega bistvo je obračun celotnih državnih izvoznih terjatev in uvoznih obveznosti v obračunski valuti. Offset posel pa je vmesna oblika med vezano trgovino na državni in na podjetniški ravni. Njena makroraven se kaže v skupnem interesu, še zlasti, ko je ustanovljena agencija v vlogi komisionarja, podjetniška raven pa se kaže v tem, da so prav podjetja akterji vezanega posla.

- Pri vezanih poslih na podjetniški ravni gre za način, pri katerem je izvoz blaga ali storitve neposredno vezan na hkratni uvoz. Vezava se lahko nanaša na istega partnerja v tujini, lahko se vključi tretji, četrti partner, lahko gre za popolno ali delno kompenzacijo, in končno, izvozni in uvozni del posla lahko potekata hkratno ali pa z določenim časovnim zamikom. Posebna značilnost je predvsem dogovor kupca in prodajalca o posebnih pogojih plačila. Plačilo se ne opravlja nujno v denarju, plača se s proizvodi, ki so posledica uporabe kupljenega blaga, plačilo je olajšano, ali ker kupec pomaga pri plasmaju izvoza.

Vsak izmed načinov in oblik predstavlja neko obliko vstopa podjetja na mednarodne trge. Ko obravnavamo načine in oblike vstopa podjetja na mednarodne trge ter s tem njihove vstopne strategije, vedno podajamo oceno tveganja, kontrole in fleksibilnosti podjetja z vidika izbranega načina in oblike vstopa na trg. Podjetja so lahko bolj ali manj vključena v mednarodno poslovanje in s tem v aktivnosti na mednarodnih trgih.

Klasična vrsta izvoza je najbolj razširjena in uporabna oblika, za katero se odloča največ podjetij. Tudi moji anketni udeleženci so kar v 84,6 % uporabili kot obliko prodora na tuji trg klasični izvoz. Kar pomeni, da so se odločili za posredni, neposredni izvoz ali za medpodjetniške transferje. Kot premoženjske oblike vstopa podjetij na tuji trg se je opredelilo 7,7 % anketirancev. V to zvrst sodijo direktne, portfolio investicije in neposredne tuje investicije, tudi strateške zveze in koncesijski posli ter oblike mešanega nastopa v tujini. 7,7 % anketirancev je v ruski prostor vstopilo v obliki vezane mednarodne trgovine, na državni ali na podjetniški ravni.

Kakovost in cena sta bila tista dva ključna akterja po mnenju anketirancev, ki sta pripomogla k temu, da je bil izdelek/storitev sprejet na ruski trg. Praktičnost in dizajn sta dosegla najnižje mesto in v poslovnem prostoru ruskega prebivalstva ne odražata velike teže.

#### **5.4 Vrste izvoznih tveganj**

Pri izvozu je tveganje večje kot pri prodaji doma in za to je kar nekaj razlogov: praviloma gre za večji obseg oz. večje vrednosti poslov, za tujega kupca težje ugotovimo njegovo boniteto oz. finančno stanje, obstaja vrsta vladnih ukrepov ali političnih dogodkov, ki otežkočajo tekočo izvedbo posla, sam transport je praviloma daljši, dražji, verjetnost, da pride do poškodovanja, je večja. Splošno delimo tveganja po tehle kriterijih (Jepma in Rhoen 1996, 145):

- tveganja v zvezi s plačili pomenijo nevarnost, da od tujega kupca na dobimo denarnega povračila bodisi zaradi insolventnosti ali zaradi nastopa višje sile;
- tveganja v postopku transporta blaga;

- tečajna tveganja, ki pomenijo izgube zaradi spremembe tečaja, kadar izvozni posel ni fakturiran in plačan v domači valuti;
- zakonodajna in administrativna tveganja.

Največje izvozno-uvožno tveganje so težave s plačili. Takšno mnenje je izrazilo kar 61,5 % anketiranih podjetij. Plačila so nezanesljiva zaradi nezmožnosti plačila kupca ali pa v primerih, ko kupec noče plačati zaradi takšnih in drugačnih okoliščin. Kar zadeva plačilno tveganje, morajo podjetja pri izbiri kupcev biti zelo previdna in opraviti dobro raziskavo samega trga ter zmožnosti kupcev. Bistvenega pomena pa je tudi dobro zavarovanje samega izdelka ali storitve. Tudi tečajno in administrativno tveganje je po mnenju anketirancev lahko ovira pri poslovanju. Gibanje tečajne valute je pomembne dejavnik, ki ga morajo konstantno spremljati in nadzorovati. O administrativnih težavah pa sem že nekaj omenila tekom naloge. Zastarelost in nedovzetnost za hitrost in enostavnost sklepanja poslov, je še vedno vrlina, ki jo morajo ruski uradi dobro izpiliti. Ovire, ki se tekom poslovanje pojavljajo in se bodo še pojavljale so vstop novih konkurentov in neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju. Krog konkurence se povečuje in to je za podjetja lahko huda preizkušnja, ki jo morajo pozorno spremljati. Politika pa je tudi ovira, ki spodbuja predvsem lokalne domače podjetnike. Tujci so v večini primerov nevidni za večje poslovne stike in projekte.

### **5.5 Raziskovanje trga**

Raziskovanje trga je sistematično delo, ki temelji na znanstvenih metodah zbiranja, registriranja in analiziranja vseh problemov v zvezi s prometom, prodajo in potrošnjo dobrin. Raziskava trga je osnova za oblikovanje politike prodaje in spada med najpomembnejše funkcije marketinga. Pri teh raziskavah je potrebna koordinacija marketinškega sektorja z drugimi funkcijami oziroma sektorji v podjetju. Pri raziskavi prodajnega trga je namen ugotoviti družbene potrebe, kupno moč, velikost in značilnosti trga, kakor tudi težnje pri razvoju novih trgov. Posebna pozornost gre raziskavi potrošnikov in konkurence. Marsikdo meni, da je nesmiselno vlagati v tržne raziskave, zlasti kadar se predvideva, da ne bo tveganj. Vendar pa so tveganja neizbežna. Slednja se zmanjšajo ali odpravijo le s pravočasnim, strokovnim in celovitim raziskovanjem trga, konkurence, proizvodov, trenda razvoja itd.

Faze raziskovanja (Devetak 2000, 58):

- Faza priprave-opredelimo osnovne elemente oziroma problem raziskave.
- Raziskovanje-analiziramo konkreten položaj in problem.
- Neformalne raziskave, preverjanje in oblikovanje hipotez ter konkretne metode eksperimentiranja.
- Operacionalizacija v obliki konkretnih ciljev, definiranje virov, da bi zatem zbrali in registrirali ustrezne informacije ter aktivirali vire informacij.

- Obdelava in analiza konkretnega problema z interpretacijo rezultatov in končnim poročilom z zaključki.

## **5.6 Medregionalno sodelovanje**

Čeprav poteka skoraj 70 % trgovinskega sodelovanja preko Moskve, postajajo regije Ruske federacije vse bolj pomembne, predvsem zaradi bogatih surovinskih nahajališč (nafta, tudi zlato in dinamit). Regije si želijo mednarodnih gospodarskih in političnih stikov, vendar nimajo poslovnih izkušenj. Nekatera naša podjetja so tam že prisotna na tak ali drugačen način. Bilo je tudi nekaj predstavitev, vendar je tega vsega premalo, saj je perspektiva razvoja ruskega gospodarstva vse bolj v regijah kot v Moskvi. Tam tipajo tržišče tudi že zahodnoevropska in ameriška podjetja. Do regij je potrebno zavzeti preudaren, selekcioniran pristop, poiskati zainteresirane za posamezna področja. Formalni nosilec poslovnega sodelovanja mora biti tudi v Sloveniji regija ali mesto in ne država, zato tudi barterski sporazumi ne pridejo v poštev. Regije namreč niso subjekt mednarodnega prava in zato nimajo pristojnosti za sklepanje mednarodnih sporazumov širše vsebine. Za sedaj je bilo dogovorjeno, da bo konkretne predloge glede sporazumov med RS in posameznimi regijami RF obravnavala medvladna slovensko-ruska komisija (MEOR 1996, 168–169).

## **5.7 Vloga regij**

Z vidika razumevanja sedanjega in krepitve prihodnjega sodelovanja z regijami je pomembno poznavanje razmerij med centrom in regijami po eni ter posebnosti posameznih regij po drugi strani. Administrativno-teritorialni sistem Rusije ima zanimiv razvoj, ki ga označujejo številne spremembe. Do 18. stoletja so v Rusiji obstajale različne enote-okraji, vojvodstva, okrožja. V začetku 18. stoletja, v času Petra I., je bilo več reform. V tem smislu je bila Rusija leta 1708 razdeljena na 8 velikih gubernij, te pa na okraje. Leta 1727 pa so te uvedli še v vmesne enote-province. Leta 1772 je bila v času Jekaterine II. nova administrativna reforma, kjer se je število gubernij povečalo na 68. Takšna delitev je ostala do začetka 19. stoletja. Po oktobrski revoluciji, leta 1917, se je najprej začelo rušenje starih administrativnih enot in uvedene so bile nove – kraj, oblast in regija. Konec 30-tih let 20. stoletja je bila vzpostavljena politično-administrativna delitev Sovjetske zveze, ki je obstajala do konca leta 1990, sestavljalo pa jo je 15 zveznih republik. V sestavi največje republike pa je bilo avtonomnih republik, 8 avtonomnih oblasti in okrajev. Po razpadu Sovjetske zveze je v okviru Ruske federacije prišlo do sprememb notranje administrativne strukture, ki jo sedaj sestavlja 89 subjektov federacije. V začetku 90-tih let 20. stoletja se je začel proces osamosvajanja oziroma zagotavljanja večje samostojnosti subjektov federacije v odnosu do zveznega centra, zaradi česar so mnogi subjekti podpisali posebne sporazume, ki opredeljujejo odnose s centrom. Leta 2000 je prišlo do ustanovitve sedmih zveznih

okrožij, ki jih vodijo pooblašteni predstavniki predsednika Ruske federacije, znotraj katerih so omenjeni subjekti federacije, pri čemer je v vsakem od zveznih okrožij približno 20 mio prebivalcev. Z vidika sodelovanja s posameznimi subjekti Ruske federacije je pomembno dejstvo, da imajo ti po ustavi in zakonih pravico, da se s tujimi partnerji dogovarjajo o sodelovanju na vseh področjih, ki spadajo v njihovo pristojnost. To se nanaša na uresničevanje odnosov na trgovinsko-gospodarskem, znanstveno-tehničnem, humanitarnem, kulturnem in drugih področjih. V tej zvezi pa obstaja koordinacija mednarodnih in zunanjeekonomskih odnosov subjektov Ruske federacije na zvezni ravni, in sicer trenutno preko Sveta predstojnikov subjektov RF pri Ministrstvu za zunanje zadeve Ruske federacije. Dejstvo je torej, da imajo v Rusiji regije v luči različnih vidikov sodelovanja, zlasti pa gospodarskega, zelo pomembno vlogo. Poleg tega imajo po obstoječi zakonodaji možnost sklepanja različnih mednarodnih pogodb (npr. protokolov, memorandumov, sporazumov), pri čemer morajo dobiti soglasje Ministrstva za zunanje zadeve RF. Glede na dimenzije regij (velikost območja, število prebivalcev, možnosti sodelovanja na različnih področjih) je za slovenska podjetja zelo pomembno, da poslovno sodelovanje razvijajo z različnimi regijami, saj se ravno na tem področju kažejo že velike in nemalokrat premalo izkoriščene možnosti sodelovanja. V smislu okrepitve sodelovanja z določeno regijo/mestom so pomembni tudi formalni stiki, in sicer v obliki protokolov oziroma memorandumov o sodelovanju (Colnar Leskovšek 2003, 12–14).

### **5.7.1 Moskva in Moskovska oblast**

Moskovska oblast je velika okoli 47.000 km<sup>2</sup> in ima okoli 7 milijonov prebivalcev, od katerih jih 5 milijonov živi v mestih. Na njenem območju je 74 mest, od tega 15 z več kot 100.000 prebivalci. Povprečna gostota naseljenosti je 143,5 prebivalcev na km<sup>2</sup>. Na območju Moskovske oblasti je 2.741 km železniških prog, 12.473 km cest, 4 civilna letališča in vojaška letališča. Na območju Moskovske oblasti so najbolj razširjene strojegradnja, metalurgija, kemična in lahka industrija ter kmetijstvo. Na tem območju med drugim proizvajajo vesoljske aparate, različne tekstilne izdelke, šivalne in pralne stroje, elektroniko, električne motorje, avtomobile, avtobuse, akumulatorje, mineralna gnojila, izdelke iz papirja, pohištvo in drugo. Na območju Moskovske oblasti deluje okoli 20% znanstvenih organizacij Rusije ter 40 raziskovalnih institucij in visokošolskih zavodov Ruske akademije znanosti. Številne znanstveno-raziskovalne organizacije delujejo na območju specializiranih mest. Mnoge od njih iščejo stike s tujimi partnerji, npr. zaradi realizacije skupnih projektov, še zlasti pa zaradi proučitve možnosti komercializacije njihove dejavnosti. V tem smislu so zanimiva naslednja mesta: Černogolovka, Dubna, Klimovsk, Puščino in Troick.

V zvezi z ugodno investicijsko klimo Moskovske oblasti so med drugim izpostavljene naslednje prednosti (Colnar Leskovšek 2003, 20):

- možnost širokega koriščenja znanstveno-tehničnih dosežkov;
- veliko število nedograjenih objektov, kjer obstaja interes za dokončanje in organizacijo proizvodnje;
- možnost nakupa ali najema proizvodnih kapacitet.

Vlada Moskvske oblasti dejavno podpira organizacijo nedržavnih struktur, pri čemer koristijo možnosti in potenciale bivših državnih podjetij. Posebno pozornost posvečajo srednjemu in malemu gospodarstvu.

Moskovska oblast je zaradi specifičnega položaja, ko geografsko z vseh strani obkroža Moskvo, njihovih tendenc in želja po navezovanju stikov s tujimi partnerji, velikim tempom izgradnje novih proizvodnih kapacitet, ki se selijo iz Moskve v Podmoskovje, ter tudi zaradi vzpostavljenih dobrih odnosov s slovenskimi podjetji, ki so tukaj znana in cenjena, zelo dober partner za navezavo poslovnega sodelovanja (Colnar Leskovšek 2003, 20–22).

### **5.7.2 Povolžje**

Povolžje je industrijsko osrčje Ruske federacije. Gre za enega izmed najbolj multietničnih federalnih okrajev v Rusiji, ki vsebuje 6 narodnih republik (od 21 v Rusiji). Zaradi nacionalne raznovrstnosti v preteklosti ni prihajalo do etičnih nasprotij in regija po gospodarskem razvoju prekaša večino ruskih okrajev. V 15. regijah v okraju živi 32,3 milijona ljudi. Povolžje ustvari 23 % ruskega BDP-ja in 25 % kmetijske proizvodnje. Povolžje je znano po svojih močnih gubernatorjih, ki so za svoje regije znali doseči določeno stopnjo avtonomije. Povolžje ima močno koncentrirano tehnološko intenzivno industrijo. Najpomembnejše panoge so proizvodnja strojev in naprav, kjer izstopa zlasti avtomobilska industrija, proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov in izdelkov iz plastičnih mas, metalurgija, proizvodnja potrošnih dobrin in proizvodnja dobrin in proizvodnja nafte in naftnih derivatov. Najpomembnejše regije v Povolžju so Samara, Nižnegorodska oblast, Republika Tatarstan in Volgograd (Colnar Leskovšek 2003, 95).

### **5.7.3 Ural**

Ural je eden izmed najbogatejših federalnih okrajev v Rusiji. Med vsemi regijami v okraju je edino Kurgan oblast gospodarsko nerazvita. V Uralu so prisotna velika nahajališča naravnih bogastev, visok delež ruske železne in neželezne metalurgije. Močna je tudi proizvodnja strojev in naprav, prav tako pa je prisotna tudi vojaška industrija.

Ural se razprostira na 2,297 milijonov kvadratnih kilometrov površine, kjer živi približno 1.500 milijonov ljudi. Gre za drugi največji federalni okraj v Rusiji, ki je znan kot industrijsko središče Rusije.

Tako Sverdlovsk kot Čeljabinsk sta močno industrializirani regiji z bogatimi naravnimi nahajališči ter z nekaterimi velikimi metalurškimi giganti. Razvita je tudi proizvodnja strojev in naprav ter kemijska industrija.

Tjumen oblast je izredno bogata regija z naravnimi surovinami, saj je ruski najpomembnejši dobavitelj nafte in zemeljskega plina. Več kot 66 % nafte in 90 % plina v Rusiji načrpajo v regiji Tjumen (Colnar Leskovšek 2003, 194).

#### **5.7.4 Novosibirska oblast**

Novosibirska oblast obsega 178.200 kvadratnih kilometrov, na tem območju pa živi 2,72 milijona prebivalcev. Letna migracija je okoli 50.000 ljudi. Na območju je 14 mest, 18 naselij mestnega tipa, 1572 vasi. 27 % površine obsegajo gozdovi, 21,3 % pa vodne površine. Zaloge lesa ocenjujejo na 416 milijonov kubičnih metrov.

Mesto Novosibirsk je četrto največje rusko mesto in predstavlja enega najpomembnejših gospodarskih centrov izven evropskega dela Rusije. Je glavno mesto regije, leži ob reki Ob in je tudi geografski center Rusije. Mesto je bilo ustanovljeno leta 1893 in naj bi imelo po zadnjih podatkih 1,4 milijona prebivalcev. Tukaj se nahajajo predstavništva različnih ministrstev Vlade Ruske federacije in konzulati nekaterih držav. V mestu je več kot 40 visokošolskih zavodov, 123 oglaševalskih agencij, 150 tipografij, 8 radijskih postaj in 5 poslovnih centrov. Mednarodno poslovno sodelovanje povezuje Novosibirsk s 85. državami, pri čemer so z nekaterimi mesti, npr. v ZDA, na Japonskem in Kitajskem, pobratena mesta.

V oblasti deluje preko 88.000 podjetij, od tega industrijskih 9.595 (od tega 430 večjih), kmetijskih 7.441, gradbenih 8.191, s področja trgovine 36.177. Malih podjetij je 23.725, od česar jih je le 61 tujih. Skupno je na območju Novosibirske oblasti zaposlenih 1,125 milijonov prebivalcev, od tega v zasebnem sektorju 516.900. Na tem območju deluje 15 samostojnih bank ter 46 filial bank iz drugih mest, zavarovalnic pa je 24 (Colnar Leskovšek 2003, 207).

Največ anketiranih podjetij posluje na predelu Moskve in Moskovske oblasti. Je najdonosnejša regija in najbolj raziskana ter najbolj poznana slovenskim podjetnikom. Kljub temu, da je Moskva najrazvitejša, so tudi ostali predeli Rusije vedno bolj zasičeni. Tudi Povolžje, Ural in Novosibirska oblast pridobivajo na vrednosti in bodo postopno postajali ti predeli donosnejši predvsem zaradi nerazvitosti. Prav gospodarska nerazvitost je ključ do uspeha in priložnost, ki jo podjetja lahko izkoristijo.

### **5.8 Komuniciranje**

Podobno kot ljudje morajo tudi organizacije komunicirati druga z drugo. Sam proces komuniciranja pa lahko poteka na različne načine, ki so odvisni predvsem od kulture organizacije in načina, kako gleda organizacija na svet. Podjetje komunicira s svojimi posredniki, potrošniki in različnimi vidiki javnosti. Pri tem gre za čim hitrejšo



informiranje kupcev in potrošnikov na tujih tržiščih o podjetju in njegovih izdelkih in/ali storitvah. Informiranje pa mora biti skladno z značilnostmi in potrebami tujega okolja ter s cilji podjetja v mednarodnem trženju (Jurše 1999, 447).

**Tabela 5.2** Pomembnejša sredstva po skupinah inštrumentov tržnega komuniciranja

Oglaševanje	Pospeševanje prodaje	Odnosi z javnostjo	Osebna prodaja	Direktni marketing
Tiskani in oddajni oglasi	Nagradna tekmovanja	Tiskani materiali	Prodajne predstavitve	Katalog
Zunanja embalaža	Premije in darila	Govori	Prodajna srečanja	Mailing
Reklamni vložki	Vzorci	Seminarji in kongresi	Program spodbud	Telemarketing
Gibljive slike	Sejmi in trgovske predstavitve	Letna poročila	Vzorci	Elektronsko trgovanje
Katalogi in brošure	Razstave	Dobrodelne donacije	Razstavne in sejemske predstavitve	TV-prodaja
Predstavitvene publikacije	Demonstracije	Sponzorstvo		Fiksirana sporočila
Direktorji	Nagradni kuponi	Publikacije		E-mail
Ponatisi oglasov	Popusti	Odnosi z lokalno skupnostjo		Glasovna sporočila
Panoji	Nizkoobrestno financiranje	Lobiranje		
Razstavna stojala	Zabavne prireditve	Mediji za identiteto		
Oprema prodajnih mest	Vstopni popusti	Časopis podjetja		
Avdio-vizualni program	Lojalnostni programi	Dogodki		
Simboli in logotipi	Programi zavezanosti			
Video trakovi				

Vir: Dubrovski 2006, 412.

Osnovni namen ekonomske propagande je informirati potencialne kupce o izdelku in njegovih značilnostih, jih seznaniti z namenom uporabe izdelka in pri njih

izoblikovati pozitivna stališča, ki bodo vodila k nakupu ponujenega izdelka. Pospeševanje prodaje je tisti instrument komunikacijskega spleta podjetja, ki je usmerjen predvsem v neposredno spodbujanje potrošnikov k nakupu izdelkov. Glavna dejavnost oddelka odnosov z javnostjo je utrjevanje imagea in identitete podjetja v širši javnosti in podpora izdelkov podjetja na tržišču. Osebna prodaja pa je pogosto najučinkovitejše promocijsko sredstvo, s katerim razpolaga mednarodni tržnik, vendar pa so stroški prodajnega osebja praviloma zelo visoki. Pri tem gre za neposredni stik med dvema osebama, kar zagotavlja prodajnemu osebju podjetja na eni strani možnost za individualiziranje prodajne prezentacije, na drugi strani pa takojšnje preverjanje odziva nasprotnega partnerja (Jurše 1999, 448–464).

Z razpadom Jugoslavije in obsežnega jugoslovanskega trga je Slovenija morala postati dovzetna za spoznavanje drugih rastočih trgov. Tako je po razpadu Sovjetske zveze nastala Ruska federacija ponujala velike priložnosti in prednosti tega bogatega trga.

Vstop slovenskih podjetij v ruski prostor mednarodnih povezav obsega vsa zgoraj napisana pojmovanja. Le z upoštevanjem in analiziranjem konkurence, oblik vstopa na trg, načinov komunikacije in samih poti za povezovanje v ruska podjetja lahko pripelje do končnega uspeha ter tako zadovoljstva obeh strani. Merilo zadovoljstva pa je dobiček, pretvorba vloženih naporov in razglabljanj donosnih poslov.

Največji odstotek anketiranih podjetij kot obliko tržnega komuniciranja z ruskim trgov uporablja oglaševanje in pospeševanje prodaje. Temu sledi osebna prodaja, nato direktni marketing, na koncu pa so odnosi za javnost. Raznorazne reklame, darila, sejmi in katalogi so najbolj razvita in splošno najbolj znana oblika promocijskih materialov. Največjo odzivnost prinašajo ravno ta komunikacijska sredstva. So pa tudi najbolj pregledna, dostopna in cenovno najugodnejša.

Ruski jezik je bistvenega pomena za poslovanje kot tudi za splošno komunikacijo. Tega pa se slovenska podjetja zavedajo, saj vsa anketirana podjetja poslujejo v ruskem jeziku. Ruščina je za Slovence dokaj enostaven jezik, saj skupne slovanske korenine omogočajo enostavnejšo in tako hitrejšo osvojitve jezika.

## **5.9 Konkurenca**

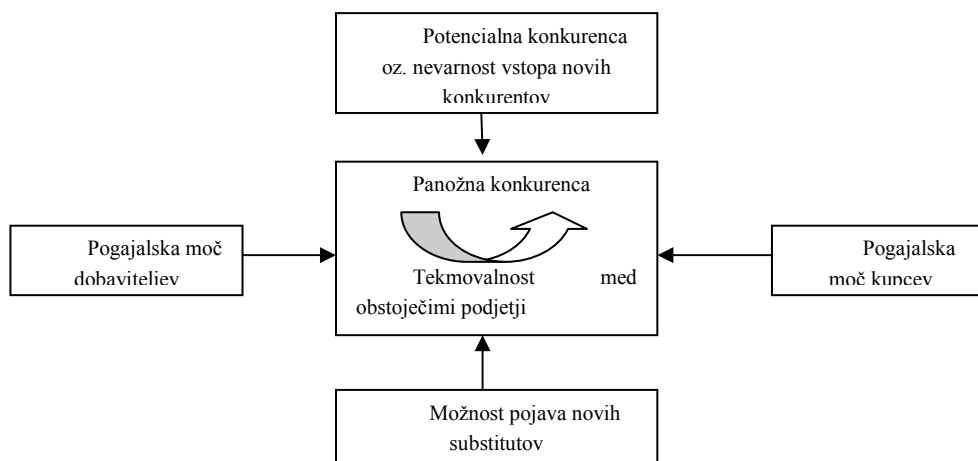
Vstop na trg pogojuje dobro poznavanje konkurence, izdelki, ki se tržijo, pa vse do načina poslovanja. Konkurenco je potrebno vedno spremljati, nikoli pa je ne smemo zanemariti.

Konkurenca je po definiciji tekmovanje tržnih subjektov, ki si prizadevajo doseči svoj cilj. Učinkovita in zdrava konkurenca pa je ključnega pomena za odprto tržno gospodarstvo, saj zagotavlja cenejše in kvalitetnejše blago, potrošnikom omogoča večjo izbiro ter tehnološke inovacije in napredke (Č. 2008).

### 5.9.1 Porterjevih 5 sil

Po Porterjevem modelu je stopnja konkurence v panogi odvisna od petih konkurenčnih sil, in sicer: panožna konkurenca, potencialna konkurenca, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in možnost pojava novih substitutov.

**Slika 5.1** Porterjev model konkurence v panogi s petimi silami



Vir: Jaklič 1999, 321.

*Tekmovalnost med obstoječimi podjetji.* V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči reakcije drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoje položaje v panogi. Intenzivnost konkurence je odvisna od naslednjih spremenljivk: število konkurentov, stopnja rasti panoge, značilnosti proizvoda/storitev, delež stalnih stroškov, omejitve zmogljivosti, višina izstopnih ovir in raznolikost konkurentov.

*Nevarnost vstopa novih podjetij (potencialna konkurenca).* Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo je odvisna od obstoja vstopnih ovir in odzivov, ki jih lahko pričakujemo od obstoječih konkurentov. Če so ovire visoke in/ali če novo podjetje lahko pričakuje močno nasprotovanje obstoječih konkurentov, lahko rečemo, da je nevarnost vstopa nizka. Najpogostejše vstopne ovire so: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, zahteve po kapitalu, stroški zamenjave, dostop do prodajnih poti, stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega in zakonodaja.

*Pogajalska moč kupcev.* Najpogosteje pride do znižanja cen ter povečanja kakovosti in dodanih storitev. Do velike pogajalske moči pride v naslednjih primerih (Jaklič 1999, 321–329):

- kupec ima velik delež v prodaji podjetja;

- proizvodi panoge imajo v strukturi kupčevih stroškov velik delež, zato je nakup po nižji ceni še toliko bolj pomemben;
- proizvodi panoge so standardizirani in homogeni, tako da lahko kupci zlahka najdejo nove dobavitelje;
- stroški zamenjave dobaviteljev so nizki;
- kupci imajo nizke dobičke, zato so pri nakupih cenovno zelo občutljivi;
- kupec ima potencialne možnosti, da sam proizvaja izdelek ali storitev, ki ga sicer kupuje;
- proizvod panoge ni pomemben za kakovost kupčevih proizvodov ali storitev;
- kupci so popolnoma informirani o povpraševanju, tržnih cenah in dobaviteljevih stroških.

*Pogajalska moč dobaviteljev.* Dobavitelji so močni, kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov. Dobavitelji so močni v naslednjih primerih (Jaklič 1999, 321–329):

- dobaviteljevo panogo nadzoruje nekaj velikih proizvajalcev, medtem ko je v proučevani panogi veliko število podjetij;
- bližnjih substitutov, s katerimi bi panoga lahko nadomestila dobaviteljev proizvod, ni na voljo;
- panoga ima relativno majhen delež v skupni prodaji dobavitelja, zato podjetja v panogi ne sodijo v skupino pomembnih dobaviteljevih kupcev;
- proizvod dobavitelja je pomemben element za poslovno uspešnost podjetij iz panoge, kar pomeni, da ima ključno vlogo pri kakovosti kupčevih proizvodov ali storitev;
- proizvodi dobaviteljev so diferencirani ali pa so stroški zamenjave dobavitelja visoki;
- dobavitelj ima možnost obiti kupca in sam proizvoditi proizvod ali storitev kupca.

*Grožnje substitutov.* Substituti so proizvodi oz. storitve, sicer različni od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo. Če postanejo substituti privlačnejši v smislu cene in/ali delovanja, je precej verjetno, da bo kupec preusmeril svoje nakupe. Substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene proizvodov panoge. Grožnja substitutov je večinoma odvisna od stroškov, ki jih ima kupec pri prehodu z enega izdelka na nadomestnega in stopnje nadomestljivosti, ki izhaja iz percepcije kupcev. Če so stroški prehoda nizki in če je nadomestljivost oz. zamenljivost popolna, je vpliv substitutov na panogo velik (Jaklič 1999, 321–329).

### 5.9.2 Spremljanje in analiziranje konkurence

Načine, vsebino, aktivnost in politiko spremljanja in analiziranja konkurence bi lahko povzeli v naslednjih alinejah (Devetak 2000, 69–70):

- Identifikacija posameznih konkurentov na tržišču ter njihove prednosti in slabosti.
- Tržni deleži, ki jih pokriva konkurenca (po letih, območjih, tržnih poteh).
- Spisek sedanjih potrošnikov konkurence z navedbo naklonjenosti potrošnikov, stopnjo njihove naklonjenosti in razlogov za naklonjenost.
- Celovita analiza marketinškega spleta.
- Organiziranost trženja in zasedenosti s strokovnimi kadri.
- Inovacije, ustvarjalnost, proizvodnja, nabavni vidiki (lastni razvoj, know-how, tehnološka bilanca, nagrajevanje inovatorjev, imena dobaviteljev, sistem kontrole kakovosti itd.).
- Finančno stanje konkurence in nagrajevanje strokovnih kadrov.
- Vključevanje konkurence v mednarodno sodelovanje (izvoz, uvoz, kooperacije, licence, izvozni izdelki, obvladovanje kakovosti in ISO standardov, delež v izvozu, izvozne stimulacije, kupci v inozemstvu, ustanavljanje mednarodnih mešanih podjetij doma in v tujini itd.).
- Odnos konkurence do ekologije, kulture, znanosti, tehnike, sponzoriranja športnih prireditev, izobraževanje doma in v tujini itd.
- Ocena doseženega imidža konkurence.

Ruski trg je na splošno postal zelo liberalen, vendar postaja vse zahtevnejši. V Moskvi se moraš zelo potruditi, da najdeš blago domače proizvodnje. Značilnost trga potrošnih dobrin je, da je lažje prodat drago, vendar kvalitetno blago kot pa poceni blago, saj se je trg tretjerazrednega blaga (zaradi izredno velikega uvoza iz Kitajske) zasitil. Slovensko blago je zaradi previsoke lastne cene ob močni konkurenci kvalitetnega zahodnoevropskega in poceni kitajskega blaga v Rusiji zelo drago. Slovenski proizvajalci preveč zanemarjajo dejstvo, da ruski potrošnik želi zahodnoevropsko kvaliteto blaga, kar se je pokazalo tudi ob nedavnih predstavitvah slovenskih proizvajalcev v Moskvi.

Na področju investicijskih dobrin predstavljajo močno konkurenco zahodnoevropska podjetja, katerih prednost je finančni inženiring (ponujajo ugodnejše pogoje plačila, kar jim omogoča razvitejši bančni sistem) in korejska podjetja, ki konkurirajo s ceno. Tako na področju potrošnih kakor investicijskih dobrin vlagajo multinacionalke veliko sredstev v promocijo tudi, če na trgu sploh še niso prisotna. Znana je praksa zahodnoevropskih vlad, ki svojo finančno pomoč v obliki kreditov ruskemu gospodarstvu pogojujejo z dobavo blaga in tehnologij kreditodajalca (MEOR 1996, 168).

Vsako podjetje se zaveda konkurence. Vzdrževanje prednosti pred že prisotno in še prihajajočo konkurenco pa se vsakdo loteva iz svojega stališča. Lasten kader za vodenje poslov in dobre reference so po mnenju anketirancev najboljše možnosti za vzdrževanje prednosti. Dobre reference so marsikdaj najpomembnejši dejavnik, ki ga poslovni partnerji sploh upoštevajo in imajo močno težo že ob samem vstopu na tuji trg. Lasten kader in dobro poznavanje jezika pa je prav tako ključ do uspeha. Posli se hitreje sklepajo, enostavneje in brez večjih zapletov ter neodgovornosti. Na drugem mestu je konstantno spremljanje konkurence in povečanje kakovosti ter dodane vrednosti. Konkurence ne smemo zanemariti temveč moramo slediti vsakemu njenemu koraku. Na koncu sledi nižja cena od konkurentov in še enostavnost proizvodov/storitev ter kvaliteta izdelka. Cena vendarle ni ključni dejavnik pri vzdrževanju prednosti, je pa vseeno nezamarljiv podatek o izdelku/storitvi.

## 6 GLOBALIZACIJA IN INTERNACIONALIZACIJA

Globalizacija mednarodnega poslovanja in sodelovanja prinaša nova spoznanja, nove izzive, prednosti in za nekatere tudi nekaj slabosti. Bistvo globalizacije je v tem, da se "brišejo" meje med državami, regijami in določenimi skupnostmi. S tem se spreminjajo oblike komuniciranja in pojavljajo se novi načini ter procesi konkuriranja. Z globalizacijo se dejansko poenotijo skoraj vse bistvene prvine na področju trgovanja. To so pokazala, dokazala in v praksi tudi že izvajajo velika podjetja, ki so se usposobila za mednarodni marketing in pospešujejo globalni trg. Seveda morajo biti taka podjetja konkurenčna (ustrezna kakovost, sprejemljiva cena, takojšnja dobava...). Z ustrezno opredeljeno in uporabo strategije marketinga, strateškega managementa in s strokovnimi kadri so globalna podjetja obvladala vodeče pozicije na trgu. Pri doseganju velikih prodajnih količin imajo manjše stroške in s tem konkurenčne cene. Povezano s tem lahko dodamo, da taka podjetja diktirajo oblikovanje izdelkov in storitev za globalni trg ter vlagajo ustrezna sredstva za promocijo takih izdelkov in ustrezno komuniciranje na globalnem trgu in za globalne kupce (Devetak 2000, 23).

Globalizacija je torej večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost. Pogoj za globalizacijo je proces internacionalizacije, ki doseže takšno stopnjo mednarodne aktivnosti nekega podjetja, da lahko rečemo, da to posluje na svetovni ravni oz. je dosežena stopnja njihove globalne internacionalizacije.

Na razvoj globalizacije so vplivali mnogi dejavniki, kot so (Dubrovski 2006, 50):

- povečanje števila držav,
- gospodarska intenzivnost,
- stalni in intenziviran tehnološki razvoj,
- odpiranje carinskih meja,
- povečanje oz. spreminjanje pričakovanj odjemalcev,
- obstoj pomembnih regionalnih razlik.

Globalizacija oz. globalno povezano gospodarstvo predstavlja povsod priložnost za povečanje splošne produktivnosti in življenjskega standarda, saj lahko vodi k boljši delitvi dela med posameznimi državami, tako da omogoča tistim z nižjo ceno delovne sile specializacijo za delovnointenzivne naloge, drugim, kjer je strošek dela zelo visok, pa zaposlovanje delavcev na bolj produktivne načine. Podjetja lažje izkoriščajo prednosti večjih ekonomij obsega, kapital pa se bo usmerjal v katerokoli državo, ki ponudi najboljše naložbene možnosti. Vpliv globalizacije pa ima tudi negativne posledice, saj naj bi uničil veliko delovnih mest in znižal plače. Po drugi strani pa je negativa tudi z vidika pranja denarja, pretoka prepovedane trgovine ter s tem kopičenje kriminala.

Globalni marketing je nastal v povezavi z globalnim trgom, namen tega je zaradi enakih ali podobnih potreb potrošnikov v svetu preseči individualne pristope ter standardizirati marketinške procese, programe in splete, da bi bilo mogoče na globalnem nivoju izkoristiti konkurenčne prednosti (Dubrovski 2006, 48–55).

**Tabela 6.1** Dimenzije globalne strategije marketinga

---

Globalna strategija marketinga podjetja

---

Dimenzije globalne strategije marketinga:

- sočasno usmerjanje marketinških aktivnosti na najpomembnejša tržišča,
  - standardiziranje izdelka ali njegovih ključnih elementov,
  - osredotočanje vrednostnih aktivnosti v nekaj državah,
  - uporaba enotnega tržnega pozicioniranja in marketing miksa,
  - integriranje konkurenčne strategije preko državnih meja.
- 

Vir: Jurše 1999, 28.

V osnovi je globalizacija posledica delovanja zakona trga, ki promovira učinkovitost prek konkurence in delitve dela, le da gre v tem primeru za globalni trg, za delitev dela na globalni ravni, s čimer nastajajo nove priložnosti za ponudnike in povpraševalce. Globalizacija je tako zgodovinski proces pospešene integracije svetovnega gospodarstva, ki vključuje v ožjem smislu trgovinske in finančne tokove, v širšem pa tudi gibanje ljudi in znanja. To ekonomsko integracijo je treba ločiti od politične integracije: v danih razmerah je ekonomska integracija logičen zgodovinski proces, politična in kulturna integracija pa ne. Za slednji bi lahko prej ugotavljali poudarek na dezintegracijo, to je poudarjanje individualnosti in nacionalne suverenosti. Za ekonomsko integracijo ugotavljamo v zadnjih letih izjemen porast prekomejne aktivnosti, ki vključuje mednarodno trgovino, direktne tuje investicije in mednarodni pretok kapitala (Kenda in Bobek 2003, 277–278).

Razvoj transportnih sredstev in komunikacijske tehnologije je omogočil povezovanje sveta med seboj. Povezovanje se je razvijalo na vseh področjih človeških dejavnosti vendar z različno intenzivnostjo. Korenine povezovanja ali globalizacije segajo v dve obdobji. Prvo je obdobje med sedemnajstim stoletjem in do začetka druge svetovne vojne,<sup>3</sup> drugo je obdobje po drugi svetovni vojni (Vukovič 2001, 15).

---

<sup>3</sup> Za obdobje med sedemnajstim stoletjem pa do druge svetovne vojne je značilno kulturno, politično in ekonomsko prosvetljenstvo ter tehnološke inovacije. V drugem obdobju je prišlo do kulturne, ekonomske in politične modernizacije ter novih tehnoloških odkritij predvsem na področju informacijskih in komunikacijskih tehnologij ter začetek vesoljskih raziskav, ki so prinesle vrsto novih tehnologij in izdelkov uporabnih tudi na drugih področjih (Vukovič 2001, 15).



Internacionalizacija pa je proces vstopa na tuje trge. Internacionalizacija podjetja se prične, ko podjetje s svojimi izdelki ali storitvami vstopi na tuji trg. Tako internacionalizacija kot globalizacija sta danes soodvisno povezani, saj omogoča globalizacija rast internacionalizacije podjetij in obratno (Makovec Brenčič 2006, 17).

Internacionalizacija poslovanja ali podjetja pomeni povečanje aktivne udeležbe v mednarodnem poslovanju. Ne zajema pa samo proces razvoja, ampak tudi rezultat takšnega procesa in način razmišljanja. Internacionalizacija postavlja vse ekonomske subjekte na svetovnem trgu v medsebojno odvisnost, tako da postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba internacionalni (Dubrovski 2006, 62).

Mogoče jo je meriti kvantitativno in kvalitativno. Najbolj enostaven način merjenja procesa internacionalizacije je prikaz deleža prodaje v tujini v primerjavi s celotno prodajo. Podobno bi lahko merili delež uvoza v celotni nabavi itd. Internacionalizacijo pa je mogoče meriti tudi kvalitativno, kjer so primerjave med podjetji še bolj otežkočene, saj dominirajo specifični, velikokrat tudi zgodovinsko pogojeni pristopi, v katerih je vsako podjetje zase pravzaprav unikat. Kvalitativno se stopnja internacionalizacije povečuje, ko prehajamo iz enostavnih načinov poslovanja s tujino do bolj kompleksnih (Dubrovski 2006, 68–69).

Večnacionalna ali transnacionalna podjetja so podjetja, ki dosežejo visoko stopnjo internacionalizacije. Značilnosti večnacionalnih podjetij (Dubrovski 2006, 72):

- Dejavnosti so locirane tako, da omogočajo prodajo izdelkov na trgih, ki so za podjetja najpomembnejša, ali proizvodnja izdelkov, ki je najcenejša, upoštevajoč standarde kakovosti.
- Tehnologija in izdelki se razvijajo v državah, ki razpolagajo s potrebnimi veščinami in raziskovalno-razvojno infrastrukturo.
- Končni indeksi, material in surovine, komponente, know-how in management se bolj ali manj prosto izmenjujejo med posameznimi enotami glede na vsakokratne potrebe ali razvojne cilje.

Za RF je proces globalizacije po razpadu ZSSR postal poseben izziv. Glavna ideja globalizacije je razkritje gospodarstva, finančnega sistema in informacijske sfere vseh držav, ki se niso sposobne temu upreti.

Sam proces globalizacije in internacionalizacije je podjetjem v 66,67 % prinesel prednosti. Ostali anketiranci pa so bili mnenja, da sta ta dva dejavnika vodila le v slabosti. To spet zavisi, glede na to s kakšno branžo se podjetje ukvarja, glede razvoja te dejavnosti in razpoznavnost na trgu. Kot prednost lahko izpostavim lažji vstop na trg, boljše naložbene možnosti in izkoriščanje konkurenčnosti ter vedno večjo udeležbo v mednarodnem poslovnem svetu. Slabost, ki so jo podjetja izrazila v smislu globalizacije in internacionalizacije, je povečanje pranja denarja, globoko začrtan kriminal in krčenje delovnih mest.



## **7 STRATEŠKE POVEZAVE**

V nadaljevanju opisujem pomen strateških povezav, njihove prednosti in slabosti, cilje strategije slovensko-ruskega gospodarskega sodelovanja, vlogo slovenske vlade pri nadaljnjemu gospodarskemu sodelovanju in bilateralni sporazum.

### **7.1 Pomen strateških povezav**

Strateška zavezništva so dolgoročna, prostovoljna, praviloma nelastniška družabništva, interesna razmerja dveh ali več v glavnem komplementarnih strank ali družabnikov, ki jih povezujejo nekateri dopolnjujoči se viri in strateški cilji. Med viri so pomembna znanja, veščine in zmožnosti, to so znanja v širšem pomenu besede. Pretežni del teh znanj je neotipljivih. Prenašajo se sicer na podlagi pogodb, vendar po diskrecijskih odločitvah poslovodstev družabnikov. Ne gre torej za enkratna znanja, marveč za njihove prenose med trajanjem zavezništva.

Razlogi za hiter razvoj strateških zavezništev (Hrastelj 2001, 196):

- Povečanje deleža fiksnih stroškov, posebej inovacijskih in z njimi povezanih stroškov učenja, tako v proizvodnih kot v servisnih dejavnostih, kar podjetja sili k ofenzivnemu širjenju trgov.
- Čedalje večja soodvisnost razlikujočih se tehnologij, ki so za podjetja praviloma eksogene spremenljivke.
- Naraščajoči pomen večnamenskih, vendar ključnih tehnologij, npr. informacijske, robotizacijske, biotehnologije itd.
- Krajšanje izdelčnih življenjskih ciklov.
- Spreminjanje potreb in pričakovanj porabnikov.

### **7.2 Prednosti in slabosti strateških povezav**

Lahkotnost vstopa: na tujem trgu je potrebno vedno upoštevati morebitno konkurenco in neprijazno vladno regulativo tuje države. S strateško zvezo se podjetje lahko izogne tem oviram ali pa jih vsaj omili. Mnoga zahodna podjetja so vstopila na trg Vzhodne Evrope prav s predhodno sklenjenimi strateškimi partnerstvi z lokalnimi podjetji, s čimer so pridobile potrebne informacije o potrošnikih, o distribucijskih kanalih in o dobaviteljih.

Delitev tveganja: je ob vstopu na tuji trg pomembna zlasti takrat, kadar gre za velika vlaganja velikih podjetnikov. Tveganja z neuspehom projekta pa so praviloma največja prav takrat, ko je konkurenca ostra. Verjetnost uspeha bo večja ob soudeležbi konkurentov in ob delitvi tveganj ter ob usmeritvi interesov na skupni projekt. Skratka, delitev tveganja se kaže v zmanjšani medsebojni konkurenci in sodelovanju.

Pridobitev določenih znanj in veščin: je lahko nadaljnji razlog za tako alianso. Pomembni so npr. proizvodni postopki, pridobivanje virov in surovin, sodelovanje z

lokalnimi oblastmi, poznavanje predpisov, vodenje podjetja v drugačnem okolju.

Sinergija in primerjalne prednosti: nastanejo takrat, ko gre za kombinacijo navedenih dejavnikov (vstop na trg, delitev tveganj, veščin in znanja), pri čemer je možno potenciale vsake od sodelujočih strank v kombinaciji izrabiti bolje, kot če bi vsak od udeležencev deloval le zase (Kenda 2001, 221–222).

Strateško poslovanje pa ni dobro, če (Bowman 1994, 19–20):

- a) Vodstvo nima jasne predstave o dejanski situaciji, v kateri je organizacija. Do tega lahko pride zaradi slabih informacijskih sistemov, ki managementu ne zagotavljajo tistih informacij, ki jih potrebuje za pravilne presoje položaja v zvezi s konkurenti, nakupovalnimi trendi, relativnimi stroški itd.
- b) Vodilni nameščenci se kolektivno slepijo o položaju organizacije. Paradokсно je, da do tega lahko pride tam, kjer vodilni nase gledajo kot na tesno povezano skupino, ki ima enake stereotipne poglede na konkurenco, stranke in delovno silo. Neprijetne informacije, ki se ne skladajo z njihovimi pogledi na svet, si po svoje razlagajo ali pa jih kar preslišijo.
- c) Nekateri vplivni managerji imajo močne interese, da vzdržujejo status quo. Njihov položaj in status sta odvisna od vzdrževanja obstoječe strategije, zato ljudi ne bodo spodbujali k zastavljanju izzivalnih vprašanj.
- d) Pogosto je za težave krivo to, da je vodstvo preveč vpeto v vsakodnevne operative probleme, zaradi česar managerji nimajo časa za razmišljanje o dolgoročnih vprašanjih ali za strateški pogled na organizacijo.
- e) Pretekli uspehi utegnejo ljudi napraviti slepe za situacijo, v kateri je trenutno organizacija. Še več, prejšnji uspehi spodbudijo management, da se oklepa preizkušenih strategij, ki pa so lahko neprimerne za sedanje in prihodnje okoliščine.
- f) Spreminjanje usmeritev si nekateri lahko razlagajo kot priznanje, da so bila prejšnja ravnanja napačna. Zaradi tega se managerji, ki se identificirajo s prejšnjimi odločitvami, le stežka sprijaznijo z novimi usmeritvami.
- g) Zadnji razlog za nedejavnost je, da se vodilni ne zavedajo, zaradi česa je njihova organizacija uspešna. Če niso sposobni natanko opredeliti, kaj firmi zvišuje konkurenčnost, bodo najverjetneje vse skupaj pustili pri miru.

Strateška zavezništva so za 83,33 % anketirancev pomemben dejavnik v ruskem poslovnem prostoru, ostali del anketiranih pa je nasprotnega mnenja. Strateška zavezništva mejijo na prednostih in slabostih, kar spet zavisi, kaj podjetje pričakuje od zavezništev in kako so pripravljena sodelovati.

### **7.3 Cilji strategije slovensko-ruskega gospodarskega sodelovanja**

Slovensko-rusko gospodarsko sodelovanje si je kot strateški cilj zadalo povečanje bilateralne trgovinske menjave ter povečanje izvoza slovenskega znanja (farmacevtska industrija, industrija naprav za telefonijo) in slovanskih blagovnih znamk ter povečanje tržnega deleža izvoza slovenskih storitev (gradbeništvo, inženiring, transport).

#### **7.3.1 Strategija slovenskih podjetij**

Strategija slovenskih podjetij temelji na naslednjih postavkah (MEOR 1996, 169):

- Povečanje izdatkov za promocijo proizvodov slovenskih proizvajalcev.
- Skupen in organiziran nastop podjetij iste gospodarske panoge (gradbeništvo, telekomunikacije, farmacevtska industrija).
- Slovansko blago je tudi za ruski trg predrago (velja predvsem za blago široke potrošne in tekstilne proizvodnje).
- Povečanje in diverzifikacija podpore (financiranje poslovanja kot konkurenčna prednost, zavarovanje pred poslovnimi riziki) bančnega sektorja (nujna ustanovitev mešane družbe, ki bi podpirala medsebojno poslovanje).
- Povečevanje kapitalskih povezav oziroma ustanavljanje mešanih družb, kar omogoča širitev trga slovenskim proizvodom.

#### **7.3.2 Strategija podpore slovenske državne uprave podjetniškemu poslovanju**

S strani državne uprave so strateškega pomena naslednje predloge (MEOR 1996, 170):

- Ministrstva s svojimi instituti, gospodarsko zbornico in poslovne banke zaenkrat ne omogočajo potrebnih povezav za skupne poslovne akcije in projekte oziroma politike slovenske države do Rusije.
- Kontinuirana podpora strokovnih kadrov.
- Kadrovsko izpopolniti veleposlaništvo RS v Moskvi.
- Kreativen program izvoznega trženja v smislu povezave gospodarstva in diplomacije.
- Promocija slovenskega gospodarstva na državnem nivoju. Še toliko bolj pri navezovanju novih poslovnih stikov z regijami Ruske federacije.

#### **7.3.3 Predlogi projektov povečanja trgovinskega sodelovanja**

Strateškost trgovinskega sodelovanja pa temelji na (MEOR 1996, 171):

- Povečanju in disperziji trgovinskega sodelovanja s koncernom Gazprom.
- Program avtomobilske industrije, vključevanje slovenskih proizvajalcev na strani dobaviteljev.

- Sodelovanje pri predelavi nafte.
- Vezava nakupov ruskih strateških proizvodov za povečanje slovenske blagovne menjave.
- Povečanje ali vsaj ohranitev tržnega deleža slovenskih gradbenih in inženiring podjetij, ki jim ruski partnerji dajejo prednost.
- Luka Koper (neizkoriščene kapacitete za tekoče tovore se lahko izkoristijo za prodajo proizvodov npr. ruske kemične industrije v Italijo in druge tretje trge, skladišča za ruski aluminij, nikelj in feronikelj bi lahko premostila probleme ruskega transporta).

Strategija, ki ji podjetja sledijo je v največji meri širitev na druge ruske trge. Razširitev obzorja poslovanja in zanimanje za druge trge je donosen posel in tega se podjetniki zavedajo. Možne strategije pa so še proizvodnje novih izdelkov/storitev, strokovnost kadrov in povečanje trgovinske menjave. V manjši meri pa še izvoz znanja, kapitalske povezave in povečanje promocijskih izdatkov.

#### **7.4 Vloga slovenske vlade pri nadaljnjemu gospodarskemu sodelovanju**

Zahteve slovenskih izvoznikov za ugodnejše pogoje poslovanja so bile do sedaj velikokrat preslišane. Več pozornosti bi bilo potrebno posvetiti promociji in skupnemu nastopu slovenskih proizvajalcev, tudi zaradi lažjega nastopa na mednarodnih licitacijah, kar je predvsem pomembno pri izvozu investicijskih dobrin in kapitalske opreme. Predvsem je to pomembno pri povečanju gospodarskega sodelovanja z regijami Ruske federacije. Vsak državniški obisk oziroma sodelovanje zbornic in ustreznih ministrstev oziroma medparlamentarni stiki lahko pripomorejo k boljšemu gospodarskemu sodelovanju (MEOR 1996, 169).

#### **7.5 Bilateralni sporazumi**

Bilateralni sporazumi, ki so urejali gospodarsko sodelovanje med državama pred pristopom Slovenije v EU (Adlešič 2004, 27):

- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o vzajemnem spodbujanju in zaščiti investicij. Veljal je od 9. 1. 2001.
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju. Veljal je od 5. 6. 1993. S tem je bil ukinjen klirinški način trgovanja in obvezne blagovne menjave liste. V skladu z novim sporazumom je potekala trgovinska menjava na podlagi pogodb med pravnimi in fizičnimi osebami. Plačila so potekala v konvertibilnih in nacionalnih valutah. Kompenzacijski posli so bili še vedno dovoljeni. Državi si v medsebojni trgovini priznavata status največjih ugodnosti.

- Konvencija med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o izogibanju dvojnega obdavčevanja v zvezi z davki na dohodek in premoženje. Veljal je od 10. 8. 1996.
- Pogodba med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o mednarodnih cestnih prevozi, veljal je do 12. 6. 1999.
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o rednem zračnem prometu. Veljal je od 27. 5. 2000.
- Sporazum o kulturnem, znanstvenem in tehničnem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije. Veljal je od 13. 7. 1996.
- 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. Veljal je od 11. 6. 1993.
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništav. Veljal je od 15. 10. 1993.
- Akt o nasledstvu sporazumov nekdanje Jugoslavije z Zvezo sovjetskih socialističnih republik, ki naj ostanejo v veljavi med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo. Veljal je od 14. 4. 2001.
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Zveze sovjetskih socialističnih republik o sodelovanju in vzajemni pomoči v carinskih zadevah. Veljal je od 1. 5. 1979.
- Uredba o ratifikaciji plačilnega sporazuma med Socialistično federativno republiko Jugoslavijo in Zvezo sovjetskih socialističnih republik in protokol k plačilnemu sporazumu. Veljal je od 20. 7. 1991.
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Zveze sovjetskih socialističnih republik o sodelovanju na področju turizma. Veljal je od 26. 10. 1974 (CMSR 2004, 13–14).
- Republika Slovenija in Ruska federacija sta vzpostavili diplomatske odnose s podpisom Protokola o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med RS in Rusko federacijo 25. maja 1992. Republika Slovenija je kmalu zatem odprla svoje veleposlaništvo v centru Moskve, nedaleč od spomenika največjemu ruskemu pesniku Aleksandru Puškinu. Od takrat sta državi vzpostavili odlične stike, o čemer priča reden politični dialog na najvišjih ravneh in zgledno sodelovanje na gospodarskem, kulturnem in drugih področjih.
- Konec septembra 1995 je bil podpisan tudi Sporazum o izogibanju dvojnemu obdavčenju pa tudi Sporazum o zaščiti in promociji investicij ter še mnogo drugih sporazumov.

Slovenija je postala 1. maja 2004 članica EU. S tem dnem se je trgovinska politika v celoti prenesla v pristojnost EU tako na področju sklepanja trgovinskih sporazumov

kot tudi pri uvajanju kakršnihkoli ukrepov na področju zunanje trgovine. Ni več nobenih carinskih in necarinskih ovir v medsebojnem trgovanju z državami članicami EU. Slovenija je prenehala uporabljati vse svoje sporazume o prosti trgovini in je prevzela vse sporazume, ki jih je ali pa jih še bo sklenila EU (pridružitvene, sporazume o prosti trgovini, sporazume o partnerstvu in sodelovanju, enostranske ukrepe, itd.) (Adlešič 2004, 27).

Novo obdobje v ruski zgodovini ponuja edinstvene priložnosti ter hkrati tudi tveganja za investitorje. Omeniti pa je potrebno, da je v Rusiji še vedno zaslediti režim komunističnega administrativnega stila, poslovanja in trgovanja. Kljub temu pa ostajajo določeni stili poslovanja, ki so unikatni za Rusijo (Richardson 1994, 158).

Od vstopa Slovenije v EU, leta 2004, se v zunanjetrgovinskemu poslovanju z Rusijo za Slovenijo uporabljajo carinski in zunanjetrgovinski sporazumi EU z Rusijo ter drugi področni predpisi EU. Značilnosti EU so opredeljene v Pogodbi o ustanovitvi carinske unije. V okviru carinske unije gre za harmonizacijo in unifikacijo carinskih predpisov na ravni Komisije EU pri trgovanju s tretjimi državami. Za uvoz iz Rusije se zato v vseh državah članicah uporablja skupno carinsko tarifo, carinski zakonik EU in seveda številne druge spremljajoče predpise. V navedenih okvirih se določajo raznovrstne tarifne količine, omejitve, preferencialni tarifni ukrepi, protidumpinški ukrepi in drugi carinski, gospodarski in zunanjetrgovinski instrumenti.



## 8 KULTURA RUSKEGA POSLOVANJA

V nadaljevanju natančneje opredeljujem kulturo ruskega poslovanja.

### 8.1 Poslovni običaji

Obleka, obdarovanje in sam princip običajev je kultura, katero je potrebno upoštevati. Prvi vtis je namreč zelo pomemben dejavnik, zato je temeljito poznavanje posameznih sestavin bistvenega pomena pri vstopu v ruski svet.

Rusom zelo veliko pomeni osebni odnos. Bolj pogosto se družijo na večerjeh kot na kosilih. Verjetno zato, ker je po končanem delovnem dnevu vzdušje bolj sproščeno. Pomemben del teh srečanj so zdravice, s katerimi gostitelji ne skoparijo. Nazdravlja se po določenih pravilih, ki jih Rusi tujcem z veseljem pojasnijo in niso nič užaljeni, če jih ne poznajo. Seveda se pričakuje, da potem tudi tujci dvignejo kozarec in povedo svojo zdravico. Sodobni ruski poslovneži manj pijejo žgane pijače in bolj vino. Povabilo na sprejem, ki ga ob državnih praznikih ali drugih priložnostih organizira veleposlaništvo, v očeh ruskih partnerjev šteje še bistveno več kot običajna poslovna večerja. Obdarovanje je zelo zaželeno. Poslovneži naj prinesejo kakšno slovensko značilnost. Ko se bolj spoznajo, so Rusi zelo veseli tudi pozornosti do družine. Običaj je, da se ob srečanjih na letališču ali obiskih na domu soprogam prinese rože (Center za konkurenčnost 2007).

Ruska obleka je enostavna. Temna obleka s kravato in belo srajco za gospode in temna obleka s svetlo bluzo za dame. Priporočena je konzervativna dolžina krila. Ravno tako se damam priporoča izogibanje dišav, šmink in pretiranega nakita. Navada je, da se damo naslavlja s priimkom in ne z njenim imenom. Sprejemljiva so darila za poslovne sestanke, kot so predmeti za pisarno, kvalitetni nalivečki ali kemični svinčniki ter izbrana vina. Pod nobenim pogojem se ne prinese vodke kot darilo, saj bi se to interpretiralo, kot da gostitelj nima izbranega okusa. Pri prejemu vabila na dom, sta škatla luksuznih čokoladnih bombonov ali šal za gostiteljico, zelo dobrodošla ali pa neparno število rož v šopku. Rdečih rož se ne podarja, ker so znamenje ljubezni. Pri obisku ruske ortodoksne cerkve, dame nujno nosijo gornji del z dolgimi rokavi in dolgo krilo pa tudi pokrivalo ali pa šal zaviti okrog glave. Suknjiča se ne obeša čez zadnji del stola, saj je to znamenje žalitve. Zanj je potrebno poskrbeti v garderobi. Nevljudno je, če se stoji z eno roko v enem žepu v javnem prostoru. Priporočljivo se je izogibati poslovnim sestankom v juliju in avgustu in okrog državnih praznikov (Izvozno okno RS 2009f).

Sto procenten pa je bil odgovor anketirancev pri vprašanju upoštevanja ruskih običajev. Običaje upoštevajo vsi in so z njimi tudi seznanjeni in poučeni o navadah in posebnostih ruskega sloga. Mislim, da je to tudi zelo pomembna vrlina, ki pripomore k boljšemu spoznavanju narodnosti in samega poslovanja. Rusija je že po sami vzgoji

drugačna država od naše Slovenije, prav zato je smiselno poznavanje sleherne navade in običaja ter tako vzpodbuditi zanimanje tudi za naš narod.

## **8.2 Ruski pogajalski slog**

Razpad Sovjetske zveze je sprožil dezintegracijo multikulturološkega giganta, vendar je v mejah današnje Rusije še vedno ostalo približno sto različnih nacionalnosti s 130-imi različnimi jeziki. Prejšnji sistem naj bi povezovala skupna ideologija in predvsem strankarski ter represivni aparat. V ozadju pa je nastopal ruski imperialni duh z idealiziranjem ruske duše.

Današnji analitiki površno pripisujejo značilnosti ruskega značaja predvsem 70. letom komunizma. Pri tem pa prezrejo vlogo pravoslavja na tem prostoru v dolgih tisoč letih in še bolj odsotnost kakršnihkoli demokratičnih tradicij pred revolucijo (kmečka fevdalna družba).

Iz tega sledi prvi sklep o sprejemanju hierarhij in hkratnem izigravanju, ki si ga posamezniki privoščijo, kjer je to le mogoče. Pomembna dejavnika, ki sta vplivala na oblikovanje vrednot, sta (Hrastelj 2001, 71):

- neizmerna razsežnost Rusije, kar je porajalo težnje po kolektivizmu, usmerjenosti vase in nezaupanju do tujcev, hkrati pa so bili prepričani o svetovnem poslanstvu nacije;
- neprijazno podnebje, kar vpliva na neenako razporeditev in hitrost dela, zagrizenost ter tudi na primere primitivizma.

Rusi se na zunaj kažejo kot robati, v notranjosti pa so topli, čustveni in razumevajoči ljudje, ki jim je na prvem mestu družina, še posebej otroci. Osebni odnosi med pogajanci so pogoj za njihovo pospešitev. Dobri osebni odnosi vplivajo na neverjetne zasuke. Ugotavljamo, da so na prvem mestu osebe, na drugem forma in šele na tretjem finančne koristi. Opozarjamo na njihovo posebnost v naslavljanju oseb, ko uporabljajo tudi ime očeta. Podobno kot Nemci menijo, da so pogajanja resna zadeva, zato jih ne začenjajo s humorjem in nasmejano. Eden izmed načinov zblizevanja so tudi pivska tovarištva z nagovori in z zdravicami. Pred pogajanci dajejo prednost izvedenskim mnenjem in skušajo nadzirati njihov potek s predvidevanjem potez. Kompromis si razlagajo kot znak šibkosti, ne le pri sebi, marveč tudi pri partnerjih. Njihov besednjak je podobno kot pri Američanih trd. Pomemben jim je status pogajalca. Sovjetski sistem je dogmatski pristop samo še utrdil s tem, da so v pogajanjih pogosto zašli v slepo ulico. Pomembno je tudi, da njihov prvi pogajalski osnutek pomeni le začetno pozicijo, ki jo skušajo med pogajanci izboljšati, ne pa tudi delno popustiti. Če so organizatorji, dajo prvo besedo nasprotni stranki, saj tako lažje razkrijejo njeno stališče. Ni odveč, če predloge večkrat ponovimo, ne glede na njihovo zatrdjevanje, da so jih razumeli. V zavračanju strogih predpisov so podobni Italijanom. Pogodbe so zavezujoče

le toliko časa, dokler so v obojestransko korist. Iz tega sledi njihova prožna obravnava in ob majhni pravni varnosti tudi negotovost uresničitve dogovora. Še posebej v obdobju komunizma so oblikovali mreže povezav, ki so jim omogočile delovanje in preživetje, z darili in drobnim podkupovanjem, kar se je preneslo tudi v sedanje obdobje. Z Američani jih združuje robotost v nastopu, veselje do tehnoloških dosežkov, veličina razmišljanj, občutek velike sile in mesijanstva, pionirski duh, zavračanje aristokracije, večetničnost... Ljubijo dialog, saj v njem iščejo svojo dušo. Nepripravljenost za prevzemanje tveganj je sovjetski sistem samo še utrdil. Kratkoročni pristop pa je nasploh značilnost večine držav v tranziciji (Hrastelj 2001, 71–72).

Ruski pogajalci na pogajanjih sprva tujemu partnerju predstavijo pretirane zahteve, da bi poiskali njegove šibke točke in ugotovili ali bo popustil. Zato druga stran dobi večkrat občutek, da so nezanesljivi in se ne bodo držali dogovorjenega. Toda na koncu se izkaže povsem drugače. Praviloma dosledno spoštujejo dobavne roke in pogodbo ter so solidni plačniki. Hkrati velja poudariti, da med pogajanci neradi popuščajo (Ješovnik 2001, 85).

### **8.3 Splošni nasveti za poslovneža, ki obišče Rusijo**

Poslovnež, ki pride v Rusijo mora biti pripravljen na manjšo učinkovitost uradov, korupcijo in pretirano državno regulativo. Krajevna administracija ne more dovolj hitro slediti hitrim spremembam davčnega, pravnega in administrativnega sistema. Posledice so samovoljnost uradnikov, dolgotrajni postopki, neodločnost in protislovne informacije, ki lahko ohromijo ali omejijo delovanja celotnih podjetij ali oddelkov. Svetuje se potrpežljivost, domače strokovnjake, kot so računovodje in odvetniki, brez katerih je nemogoče obvladati vse pravne in davčne ovire pri ustanavljanju podjetja, ali pa dobre zveze na najvišjih ravneh. Medčloveški odnosi in osebno zaupanje so ravno tako pomembni kot poslovni stiki (Izvozno okno RS 2009f).

Zelo pomembno je, da se pred pričetkom poslovnega sodelovanja z rusko družbo, podpiše splošna pogodba o sodelovanju, saj ruske banke iz strahu pred pranjem denarja, ne izplačujejo bančnih nalogov v tujino, če jim ni hkrati predložena pogodba o sodelovanju s prejemnikom denarnih sredstev (Pro Kolekt 2008).

Ruski managerji niso samoiniciativni in imajo močan odpor do sprejemanja poslovnih tveganj. Ker so bili vzgojeni v partijski disciplini, so poslušni, sposobni za trdo delo tudi v zelo stresnem okolju, zelo omejeni v osebnih pogledih, izrazito lojalni državi, imajo občutek za hierarhijo in živijo v stalnem strahu, da bodo padli v nemilost sistema, če bodo naredili večjo napako. Zato so pripravljeno podrediti osebno življenje potrebam službe (Ješovnik 2001, 85).

## **8.4 Izzivi**

Poleg korupcije, ki intenzivno narašča, je največji izziv Rusije nedvomno njen človeški kapital. Izobraževalni sistem nazaduje. Prenekateri študije in mednarodne primerjave pričajo o tem, da število študentov sicer narašča, vendar se kakovost izobraževanja in raziskovanja pospešeno znižuje. V zdravstvu je še slabše. Rusija se sooča s staranjem prebivalstva, rodnost upada. Tak proces se bo nadaljeval še desetletja. Od začetka tranzicije se Rusija bojuje tudi z veliko smrtnostjo, ki je posledica povečanja uživanja alkoholnih pijač in psihološkega stresa. Smrtnost je še posebno velika med zaposlenimi moškimi, kar pomembno vpliva na velikost in starostno strukturo prebivalstva. Staranje prebivalstva in njegovo vpadanje sta v Rusiji bolj pereča težava kot v večini evropskih držav.

Da bi nadomestili pomanjkanje delovne sile, bi morali v Rusijo na leto privabiti približno milijon delovno sposobnih imigrantov. Edina rešitev težav s staranjem prebivalstva so tako le večje notranje in zunanje emigracije. Notranja mobilnost dela je v Rusiji zelo majhna (Aleksić in Guliz 2005, 375–377).

## **8.5 Kulturne razlike**

Razvoj globalnega trga je privedel do obsežnih stikov med narodi. Vedno več nacionalnih podjetij posluje na mednarodni ravni in milijoni posameznikov se pri svojem delu srečujejo s predstavniki različnih kultur. Kulturne razlike med poslovnimi partnerji pa vplivajo na vzpostavitev poslovnega odnosa in njegov razvoj, pogajanja, razreševanja nesoglasij, motivacijo in odločanje.

S tem, ko postajajo poslovne aktivnosti vedno bolj globalne, je uspeh precej odvisen od sposobnosti predstavnikov različnih kultur, da medsebojno sodelujejo. Kulturne razlike imajo včasih komaj opazen, a močan vpliv na razumevanje vedenja drugih in tudi odločanje, s tem ko sooblikujejo preference in pričakovanja. Kultura določa nabor vrednot, na podlagi katerih ljudje presojujejo, kaj je privlačni in kaj ne ter kaj je prav in kaj narobe. Glavne značilnosti nacionalne kulture in vrednot, ki izvirajo iz preteklosti, so običajno relativno stabilne in se ohranijo več stoletij. Rusija je primer države, kjer so nedavne socialne in politične spremembe privedle do večje kulturne dinamike.

Preučevanje ruske kulture v današnjem času je precejšen izziv, saj turbulentno obdobje ekonomske tranzicije povzroča mnoge spremembe v nacionalni in posledično v poslovni kulturi, saj obstaja tesna povezava med nacionalno in organizacijsko kulturo. Za podjetja je zelo težko oziroma skoraj nemogoče oblikovati organizacijsko kulturo, ki bi se znatno razlikovala od prevladujoče kulture države, v kateri podjetje deluje. Zavedanje o posebnostih nacionalne kulture ponuja poslovnemu dragoceno priložnost, da razumejo miselnost ljudi in način poslovanja ter to znanje unovčijo.

Poznavanje kulturnih razlik in lastne kulture ugodno vpliva na zmanjšanje frustracij, povezanih z zapletenimi medkulturnimi situacijami v poslovnem okolju, saj omogoča, da se udeleženci zavejo skritih predsodkov in stereotipov, ki lahko ovirajo poslovno komuniciranje. V današnjem času ima kulturno zavedanje v poslovnem svetu vlogo konkurenčne prednosti. V pomoč je pri vzpostavitvi dobrih poslovnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju in medsebojnem razumevanju. S tem se poslovni partnerji izognejo napačnim pričakovanjem in izbirajo ustrezne poslovne strategije (Aleksić in Guliz 2005, 381–382).

## **8.6 Kultura poslovanja**

Delujemo v času, ko se poslovni prostor podjetij širi na območja številnih in hkrati različnih kultur, pri čemer poslovanje tudi zato postaja čedalje kompleksnejše. Za uspešno poslovanje pa je ključno, da razumemo ne le posebnosti kulture posamezne države, temveč pri velikih državah, kot je Rusija, tudi posebnosti kulture različnih skupin, ki se razlikujejo po demografskih značilnostih. Tuja podjetja, ki se odločajo za poslovanje z ruskimi poslovnimi partnerji, pogosto naletijo na množico težav neekonomskega značaja. Metode, ki so jih že uspešno uporabljala v drugih okoljih, v Rusiji pogosto ne prinesejo zelenega uspeha (Aleksić in Guliz 2005, 395).

Obstaja splošno mnenje, da naj bi ruski jezik uporabljali kot jezik mednarodnega sporazumevanja, zato je pri ruskih managerjih in drugih zaposlenih pogosto popolno neznanje tujih jezikov. Posledično je oblikovanje novih mednarodnih gospodarskih povezav v takšni situaciji precej oteženo. Vendar pa se mnogi ruski managerji zavedajo, da morajo izboljšati svoje kulturne in komunikacijske sposobnosti, če hočejo opravljati svojo dejavnost v družbah, ki poslujejo mednarodno. Izkušnje kažejo, da za uspešno poslovno komunikacijo v kulturno raznolikih podjetjih ni dovolj le poznavanje jezika, temveč je nujno globoko razumevanje različnih kulturnih simbolov, tistih nacionalnih kultur, iz katerih prihajajo člani določenega podjetja (Aleksić in Guliz 2005, 398).

## **8.7 Priporočila managerjev mednarodnih podjetij v Rusiji**

Povsem jasno je, da mora podjetje znati zgraditi svojo organizacijsko kulturo, če želi biti uspešno. Vse člane kolektiva morajo povezovati skupna vodila, to pomeni, da je treba odpraviti čim več razhajanj, ki so posledica razlik med organizacijsko kulturo in kulturami skupin in kulturo posameznikov. To nam pomaga do večjega uspeha pri oblikovanju skupne organizacijske kulture. Koristno je tudi, če ublažimo meje v kulturni identiteti skupine. Na primer, uvedemo angleški jezik kot službeni jezik. Čeprav je proces uvedbe novega posrednega jezika v prvih dveh letih lahko precej neučinkovit, saj zaplete proces interakcije, po drugi strani lahko proces učenja novega jezika v ruskih podjetjih obravnavamo tudi kot investicijo v organizacijsko kulturo, saj bodo pozitivni učinki oziroma rezultati čez čas veliko večji kot stroški, ki jih bomo

imeli z izobraževanjem in uvajanjem novega jezika v posamezni kolektiv. Alternativna možnost je še, da izoblikujemo pogoje za konvergenco jezikov, s čimer ne gre samo za postopno uvajanje prevladujočega jezika, temveč tudi za zблиžanje jezikovnih in kulturnih slogov zaposlenih. Druge jezike sicer še vedno obravnavamo kot »tuje«, vendar enakovredne.

Tudi značilnosti, povezane s kadrovanjem v Rusiji, vplivajo na to, kako bomo pristopili k oblikovanju organizacijske kulture. Podjetje je namreč pri kadrovanju omejeno in ne more preprosto izbrati takšnih kadrov, ki bi najbolje sprejeli organizacijsko kulturo. Pri zaposlovanju v Rusiji se namreč najbolj upoštevajo izobrazba, delovne izkušnje in tudi mesto stalnega bivališča. Slednje je pomembno predvsem zato, ker v velikih mestih, kot sta Moskva in Sankt Peterburg, veljajo določene omejitve in na primer v Moskvi ne dovolijo bivati tistim, ki ne izpolnjujejo določenih kriterijev (npr. stalna zaposlitev). Odločitve o zaposlovanju tujcev so seveda svobodne, vendar moramo upoštevati čas in stroške pridobitve posebnih delovnih dovoljenj. V razmerah z neugodno demografsko napovedjo ter zaradi izjemno velikega povpraševanja po visoko kvalificiranih kadrih in managerjih se lahko zgodi, da bo podjetje pri zaposlovanju potrebnih kadrov težko ugotavljalo še merila kulturne usklajenosti. Sicer se v Rusiji kot pomoč pri kadrovanju povečuje število kadrovskih agencij, služb in oddelkov, ki se ukvarjajo z zaposlovanjem. Vedno več je tudi kadrovske usposobljenih psihologov, sociologov in celo kulturologov, ki se ukvarjajo s testiranjem in selekcijo kandidatov. Vendar, kot kažejo njihove ocene, prav komunikacijska in kulturna znanja pri ruskih kadrih še vedno niso dovolj razvita. Šepa predvsem sposobnost komuniciranja v tujem jeziku, in čeprav morda ni neposredno povezano s kulturo, moramo omeniti tudi slabo računalniško pismenost.

Tuji managerji bi morali za boljše razumevanje ruske kulture upoštevati naslednje (Aleksić in Guliz 2005, 405–408):

- a) Za rusko kulturo je značilno, da sta narodnostni in družbenokulturni vidik nekonsistentna. Treba je razlikovati med pojmom »ruska kultura« in »kultura Rusov«.
- b) Glede na okoliščine se lahko v določenem kolektivu pojavlja prevlada nekaterih vrednot, ki oblikujejo splošni tip organizacijske kulture.
- c) Dejavniki, ki pomembno vplivajo na organizacijsko kulturo, so:
  - narodnostna sestava,
  - število in sestava emigrantov,
  - teritorialna sestava,
  - spolna in starostna sestava kolektiva.
  - delovanje informacijsko-komunikacijskega sistema.

- d) Organizacijsko kulturo, tako vzhodnega kot tudi zahodnega tipa, moramo najprej raziskati in identificirati ključne elemente, potem pa jo poskušati uskladiti z željeno organizacijsko kulturo.
- e) Uporaba univerzalnih metod medkulturnega managementa pri preučevanju ruske kulture je zelo redko učinkovita. Vse metode moramo najprej prilagoditi ruskemu sistemu.
- f) Kot dopolnilo pri preučevanju kulture v posameznem podjetju lahko uporabimo tudi rezultate različnih socioloških analiz. Vendar pa zgolj uporaba teh podatkov ne bo zadostovala, saj redko odsevajo stanje v konkretnem podjetju.
- g) Vključitev večjega števila komunikacijsko sposobnih managerjev v vodstveno skupino lahko pomembno prispeva k boljšemu poslovanju in vnaša stabilnost v podjetje.
- h) Kadar delamo raziskave na določenem območju znotraj Rusije, moramo upoštevati družbeno, gospodarsko in kulturno razvitost tega območja.

Za vstop v vzhodni svet se je smiselno dobro pripraviti in usposobiti. Pomembno je poznanstvo sleherne sestavine kulture in načina poslovanja za uspešen vstop in obstoj na trgu. Prav vsaka naučena in priučena lastnost, od jezika pa do načinov obnašanja, je lahko vodilo do dobičkonosnega poslovanja.





## 9 SKLEP

Poslovati z nekom in na nek način danes ni tako enostavno, kot se sama beseda poslovanje sliši. S seboj namreč potegne veliko drugih pritiskov, ki se jih morda niti ne zavedamo. Kljub temu, da se nam ne zdijo pomembne, jih moramo sprejeti in z njimi ravnati na določenem nivoju. Dandanes se mednarodnemu poslovanju ne moremo odreči, saj je postal svet poslovanja tako razgiban in velik, da brez tega enostavno ne gre. Pri kakršnemkoli poslovanju nam pojma, kot sta internacionalizacija in globalizacija, ne moreta uiti, sej si z njuno pomočjo podjetja večajo dobiček. Najpomembnejša zadeva, ki jo mora upoštevati vsak posameznik, je sprejemanje tujega trga, takšnega kot je. Bistvo je, da se vanj vživimo, ne pa da ga spreminjamo in prilagajamo naši civilizaciji.

Anketna analiza, ki je razporejena tekom naloge, je omogočila potrditev teoretičnih izhodišč. Ruski trg je velik, je lahko nevaren, lahko pa tudi zelo donosen. Sodelovanje Slovenije z Rusijo se je po osamosvojitvi spremenilo, vpliv na to pa so imele politične, ekonomske in druge krize. Neposredno sta se državi soočali z gospodarsko krizo, brezposelnostjo in podobnimi ovirami, ki so postajale stalni spremljevalci poslovnega okolja. Rusija pa dandanes postaja vse večja velesila, tako politična kot tudi gospodarska. To dokazuje s svojo prepoznavnostjo in privlačnostjo v svetovnem gospodarstvu.

V svoji diplomski nalogi sem predstavila posebnosti ruskega trga, njegove značilnosti in opis nekaterih pretečih nevarnosti. Nekatero dele sem bolj poudarila, medtem ko sem druge le bežno opisala. Slovenija in Rusija se kot državi zelo razlikujeta, tako po merilu poslovanja in gospodarjenja kot tudi po drugih platih. Domače okolje ne more biti enako kot svet zunaj meja. Prilagoditev temu svetu pa seveda vodi do raznoraznih odrekov in neprestanemu učenju. Slovenska podjetja so željna in sposobna za poslovanje na ruskem trgu in mislim, da imajo dobre možnosti za uspešen, še globlji prodor na ta trg. To dejstvo je potrdila tudi raziskava v moji anketni analizi. Udeleženci ruskega trga se namreč zavedajo, kakšen je ekonomski, politični in družbeni razvoj. Zavedanje tega pa je vodilni motiv za doseganje boljših rezultatov.

S svojo anketno raziskavo sem ugotovila, da so bile naložbe v Rusijo v devetdesetih letih zaradi korupcije, politične nestabilnosti, gospodarske negotovosti in davčnih obremenitev nizke. Dandanes pa se stanje izboljšuje, kar se odraža na vedno večjemu poslovanju slovenskih podjetnikov z RF. Brezposelnost se zmanjšuje, stopnja izobraženosti se večja, gospodarska rast se vzpenja, kar posledično dviguje tudi kupno moč. Zemeljska obla se torej globalizira, s tem pa smo, hočemo ali nočemo, vanjo vključeni tudi mi. To pa s seboj potegne previdnost. Nevarnosti in grožnje, ki prežijo, so ključni dejavniki v današnji civilizirani družbi. Ravno ta nevarnost pa nas vodi do uspehov, ki smo si jih zadali. V mislih sem imela nevarnost kot je konkurenca,

nestabilnost, nepoznavanje trga, nezavedanje drugačnosti, drugih, kultur, navad in običajev. So pa tukaj še korupcija, administrativne težave, zakonodaja, carinjenje in druge pomanjkljivosti, ki pretijo na uporabnike ruskega trga. Mogoče se zdijo malenkosti, ko pa se vanje poglobimo, so še kako pomembne sestavine uspešno zadanega cilja podjetja. Nima pa ruska država samo vseh prej naštetih negativnih lastnosti, tukaj so tudi prednosti in priložnosti, ki jih je smiselno uporabiti. Priložnost za slovenska podjetja je seveda obseg in veličina trga. Gre za hitro razvijajoči se trg, kjer je veliko možnosti za uspeh in osvajanje nerazvitih predelov izven Moskovske oblasti. Močna prednost pa je uveljavljenost, h kateri so prispevali dobri odnosi še iz jugoslovanskih časov.

Tako Slovenija kot tudi Rusija sta prepotovali marsikatera zgodovinska obdobja, preživeli marsikatero vojno in krizno postojanko, vendar se kljub temu gospodarski odnosi med državama pospešeno razvijajo in dopolnjujejo. Čeprav v Ruski federaciji prevladuje politična usmerjenost gospodarstva, se razmere počasi stabilizirajo in postavljajo na prava pota. To pa omogoča vedno boljše poslovanje, donosnejše posle in sklepanje strateških vezi. Najpomembnejša stvar, ki se jo kot uporabniki ruskega trga moramo zavedati, je upoštevanje njihove kulture, političnih razmer, spoštovanje konkurence in seveda tudi zgodovinske preteklosti. Upoštevanje navedenih stvari je šele ključ do uspešnega prodora na trg, tako gospodarske kot tudi prijateljske strani. Analiza ankete je potrdila, da je birokracija še vedno velik stereotip. Zraven pa prispevajo še neurejene administrativne zadeve, podkupovanje in druge zakonske in nezakonske ovire. Seveda pa so po drugi strani želje po dobičku še vedno večje, kar je vodilna sestavina po poti navzgor. Anketa je tudi pokazala, da se današnji odnosi z Rusijo donosnejši od odnosov iz časa Sovjetske zveze. V precejšnji meri je na to vplival prav vstop Slovenije v Evropsko Unijo ter razširjenost svetovne globalizacije. Manjšini pa današnji časi niso ravno naklonjeni in jim je tako sovjetski čas prinašal večje ugodnosti in hitrejšo rast. Sledeče zopet zavisi za kakšno podjetje gre ter kako je povezano s ruskim poslovnim prostorom.

Ruski trg je zelo velik in iz dneva v dan se njegova prepoznavnost širi, ne le na centralna mesta, temveč tudi na obrobna območja. Ravno ta so za marsikoga najzanimivejša in najdonosnejša. Po mnenju anketirancev so slovenska podjetja v največji meri prisotna na Moskovski oblasti. Postopoma pa se osredotočajo tudi na druge predele, ki postajajo zelo privlačna za marsikatero panogo. Podjetja ubirajo svojo strategijo pri doseganju dobičkov, vendar je večina menja, da je širitev na druge trge izven Moskve donosna strateška odločitev. Povezuje nas sorodna kultura, kar pripomore tudi k lažjemu in hitrejšemu poznavanju jezika, ki je bistvenega pomena v svetu komuniciranja. Rusi namreč zelo cenijo, da se v njihov svet vživiš in te ne veže le pohlep po dobičku, ampak tudi želja po spoznavanju njihovega življenja.

Konkurenca je dandanes tisti trd oreh, ki podjetjem izpodkopava dobičke in jih sili v povezovanja, širjenja ali oženje svojih asortimanov. V nekaterih primerih pa tudi umik iz določenega trga. Slovenski podjetniki (iz anketne analize razvidno) so trdno prepričani, da naše organizacije ne storijo dovolj, da bi pospešili rast poslovanja ali vsaj omogočili vstop na trg Ruske federacije. Podpora s strani države je torej minimalna in vsak podjetnik zase pridobiva na ugledu in bije svoj boj z velikostjo in obsežnostjo trga. Že tako so na trgu prisotne mnoge druge težave, največkrat administrativne narave, s katerimi se podjetja ubadajo, pa vendar morajo imeti dovolj moči še za vso drugo politično, ekonomsko in carinsko oviranje.

Nekajletno obdobje poslovanja slovenskih anketiranih podjetij na trgu Rusije je znak izkušenosti in zavedanja možnih drastičnih sprememb, ki vodijo tudi v nezaupanja. Tudi novi izdelki in storitve odigrajo pomembno vlogo, saj širjenje asortimana privlačno deluje na sedanje in bodoče kupce. Zaveznitva, ki se oblikuje v ruskem prostoru, so pomembna oblika sodelovanja. Vendar pa za nekatere to ne predstavlja glavne vloge na poti k doseganju višjih ciljev.

Bolj kot se bodo podjetja zavedala veličine ruskega trga, boljše bo sodelovanje. Izdelčna in storitvena kakovost ter uporabnost je prevladala pri sprejetju na ruski trg. Je pa tudi cena le-teh pripomogla, da je uporabnikom dostopna in glede na kakovost prizanesljiva. Velikost trga zahteva spoštovanje in upoštevanje navad in običajev. Slovenski anketirani podjetniki se tega krepko zavedajo, sprejeli so jih, se jih naučili uporabljati in posredovati svojim sodelavcem.

Blagovna menjava je ključ do uspeha, ki pa s seboj prinaša različne naučene in priučene vrednote. Prodaja in trženje v domačem okolju se zelo razlikuje od le tega v tujem, ruskem svetu. Vsak trg ima svoje posebnosti. Teoretična izhodišča v moji nalogi je potrdila anketna analiza, ki se je v večini primerov skladala z napisanimi trditvami v proučeni literaturi. Predhodne raziskave trga so dober argument za premišljen vstop na obsežen ruski svet. Da pa bi trg popolnoma razumeli, moramo seveda razumeti zgodovinsko posebnost in rast države skozi ta pogled. Veliko je še odprtih možnosti in neizkoriščenih prednosti ali priložnosti, ki jih slovenska podjetja lahko osvojijo.



## LITERATURA

- Adlešič, Zlatko. 2004. *Ruska federacija vaš partner*. Ljubljana: Center za mednarodno sodelovanje in razvoj: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Aleksić, Ana in Ger Guliz. 2005. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Finance.
- Bell, Martin L. 1988. *Managerial Marketing: Strategy and Cases*. New York: Elsevier.
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Burgess, Giles H. 1989. *Industrial organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Colnar Leskovšek, Tadeja. 2003. *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu I. Del: analiza tržnih priložnosti v Rusiji*. Ljubljana: Center za mednarodno konkurenčnost.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management madnarodnega poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Hrastelj, Tone. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
- Hrastelj, Tone. 2008. *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jepma, Catrinus in Andre Rhoen. 1996. *International Trade-A Business Perspective*. New York: The Dotch Open University.
- Ješovnik, Peter. 2001. *Osnove mednarodnega trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kenda, Vladimir in Vito Bobek. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kumar, Andrej. 1999. *Mednarodna ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica Ljubljana.
- Makovec Brenčič, Maja. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- MEOR - Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj. 1996. *Strategija ekonomskih odnosov s tujino*. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj.
- Richardson, Paul E. 1994. *Russia Survival Guide: Business and Travel*. Montpelier: Russian Information Services.
- Root, Franklin. 1990. *International Trade and Investment*. Mason: South-Western.
- Vukovič, Goran. 2001. *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*. Znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved, 2001, Portorož. Kranj: Moderna organizacija.

## VIRI

- Colnar Leskovšek, Tadeja in Goran Grašak. 2003. *Slovanska privlačnost; Nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu*. [Http://www.google.si/search?hl=sl&rlz=1T4ADBF\\_enSI310SI328&ei=BSsdS8LOA4Od\\_AbQ88DVAw&sa=X&oi=spell&resnum=0&ct=result&cd=1&ved=0CAYQBSgA&q=colnar+leskov%C5%A1ek+tadeja,+goran+gra%C5%A1ak&spell=1](http://www.google.si/search?hl=sl&rlz=1T4ADBF_enSI310SI328&ei=BSsdS8LOA4Od_AbQ88DVAw&sa=X&oi=spell&resnum=0&ct=result&cd=1&ved=0CAYQBSgA&q=colnar+leskov%C5%A1ek+tadeja,+goran+gra%C5%A1ak&spell=1) (15. 5. 2009).
- Center za konkurenčnost. 2007. *Rusija-koristni nasveti*. GZS - Gospodarska zbornica Slovenije. [Http://www.gzs.si/slo//34912](http://www.gzs.si/slo//34912) (16. 6. 2009).
- Č., Urška. 2008. *Konkurenca ali igre brez meja*. Poslovni bazar. [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=316](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=316) (13. 3. 2008).
- Družba M-ost. 2009. *Rusija – kultura*. [Http://www.m-ost.si/rusija\\_kultura.php](http://www.m-ost.si/rusija_kultura.php) (16. 6. 2009).
- Filip Slivnik, Ada. 2008. *Veleposlaništvo RS v Moskvi*. [Http://moskva.veleposlanistvo.si/](http://moskva.veleposlanistvo.si/) (2. 10. 2008).
- Izvozno okno RS. 2009a. *Predstavitev države: Rusija*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/predstavitev/](http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/predstavitev/) (22. 2. 2009).
- Izvozno okno RS. 2009b. *Gospodarska rast: proizvodnja*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/gospodarska\\_rast\\_proizvodnja/](http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/gospodarska_rast_proizvodnja/) (30. 8. 2009).
- Izvozno okno RS. 2009c. *Zunanja trgovina*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/zunanja\\_trgovina/](http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/zunanja_trgovina/) (30. 8. 2009).
- Izvozno okno RS. 2009d. *Bilateralni ekonomski odnosi*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/bilateralni\\_ekonomski\\_odnosi/](http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/bilateralni_ekonomski_odnosi/) (30. 8. 2009).
- Izvozno okno RS. 2009e. *Prodaja*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/poslovanje/prodaja/](http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/poslovanje/prodaja/) (11. 5. 2009).
- Izvozno okno RS. 2009f. *Običaji in navade*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/poslovni\\_obiski/obicaji\\_in\\_navade/](http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/poslovni_obiski/obicaji_in_navade/) (22. 2. 2009).
- Mučič, Tina. 2009. *Rusija, država ekstremov*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/rusija/](http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/rusija/) (14. 4. 2009).
- Pro Kolekt. 2008. *Poslovanje z Rusijo*. [Http://www.prokolekt.si/index.cgi?m=51&id=23](http://www.prokolekt.si/index.cgi?m=51&id=23) (2. 10. 2008).
- Prodor svetovanje-agencija za tržno komuniciranje. 2004. *Predstavitev podjetja Prodor svetovanje*. [Http://www.prodor.net/dokumenti/Predstavitev\\_podjetja.pdf](http://www.prodor.net/dokumenti/Predstavitev_podjetja.pdf) (20. 2. 2009).
- STA. 2001. *Pri poslovanju z Rusijo je dobro upoštevati nekaj pravil*. [Http://www.racunovodja.com/STA/Novica.aspx?id=48305](http://www.racunovodja.com/STA/Novica.aspx?id=48305) (6. 4. 2009).
- Senić, Nenad. 2009. *Slovenci veljamo za spretne poslovneže*. [Http://www.gzs.si/pripone/22929](http://www.gzs.si/pripone/22929) (16. 6. 2009).
- Tj. L. 2008. *Zbliževanje Rusije in EU se bo začelo 4. julija*. [Http://www.delo.si/clanek/62742](http://www.delo.si/clanek/62742) (5. 10. 2008).

WTO - World Trade Organisation. 2003. *Becoming a member of the WTO*.  
[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/min03\\_e/brief\\_e/brief23\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min03_e/brief_e/brief23_e.htm) (30. 9. 2008).





## **PRILOGA**

Priloga 1      Anketa o poslovanju in vstopu slovenskih podjetij na trg ruske federacije



## ANKETA O POSLOVANJU IN VSTOPU SLOVENSКИH PODJETIJ NA TRG RUSKE FEDERACIJE

**1. Menite, da je poslovanje z vzhodnim trgom boljše danes ali je bilo donosnejše ob vladanju Sovjetske zveze?**

	Danes
	Čas Sovjetske zveze

**2. Ob vstopu Slovenije v EU so sporazumi, ki so veljali med državama, postali nični in v veljavo so prišli sporazumi med Rusijo in EU. So po vašem mnenju ugodnejše trenutne razmere ali so bili boljši sporazumi med Slovenijo in Rusijo?**

	Sporazumi med RF in EU
	Sporazumi med RF in SLO

**3. Ali je razširjenost mednarodnega poslovanje pripomogla k boljšim odnosom z Rusijo?**

	Da
	Ne

**4. Kako je s podkupovanjem, korupcijo v Rusiji? Ima res tako ključno vlogo kot je zapisano v medijih?**

	Da
	Ne

**5. Navedite po eno prednost, pomanjkljivost, priložnost in nevarnost, ki se vam zdi najprimernejša za vsak sklop besede v zvezi s poslovanjem z Rusijo!**

	Prednost:
	Pomanjkljivost:
	Priložnost:
	Nevarnost:

**6. Na kakšen način ste vstopili na ruski trg?**

	Klasični izvoz
	Nepremoženjske oblike vstopa
	Premoženjske oblike vstopa
	Vezana mednarodna trgovina

**7. Katero je po vašem mnenju največje izvozno-uvozno tveganje?**

*Priloga 1*

	Plačilno tveganje
	Tveganje transporta blaga
	Tečajna tveganja
	Zakonodajna, administrativna tveganja
	Drugo

**8. Na katerem delu Rusije poslujete?**

	Moskva in Moskovska oblast
	Povolžje
	Ural
	Novosibirska oblast

**9. Na kakšen način poteka tržno komuniciranje med vašim in ruskim podjetjem?**

	Oglaševanje (reklame, katalogi, predstavitvene publikacije, razstavna stojala...)
	Pospeševanje prodaje (nagrade, darila, popusti, sejmi, zabavne prireditve...)
	Odnosi z javnostjo (govori, tiskani materiali, časopis podjetja, seminarji...)
	Osebna prodaja (razstavne in sejemske predstavitve, prodajne predstavitve...)
	Direktni marketing (E-mail, TV-prodaja, glasovna sporočila...)

**10. Ali govorite v vašem podjetju ruski jezik?**

	Da
	Ne

**11. Na trgu je stalno prisotna konkurenca. Na kakšen način vzdržujete prednost pred že prisotno in še prihajajočo konkurenco?**

	Konstantno spremljanje konkurence
	Povečanje kakovosti in dodane vrednosti
	Nižja cena od konkurenta
	Kvaliteta izdelka
	Enostavnost proizvoda/storitve
	Lasten kader za vodenje poslov
	Dobre reference
	Drugo

**12. Sta globalizacija in internacionalizacija podjetij prinesli prednosti ali slabosti?**

	Prednosti
	Slabosti

**13. Kakšni strategiji sladi vaše podjetje?**

	Povečanje trgovinske menjave
	Povečanje izvoza znanja
	Povečanje promocijskih izdatkov
	Povečanje kapitalskih povezav
	Prodiranje na drugi trg RF (širjenje trga)
	Proizvajanje novih izdelkov/storitev
	Strokovnost kadrov
	Drugo

**14. So strateška zavezištva pomemben dejavnik v ruskemu poslovnemu prostoru?**

	Da
	Ne

**15. Koliko časa ste že prisotni na ruskemu trgu?**

--	--

**16. Na podlagi česa ste se odločili za poslovanje z Rusko federacijo?**

	Potrošnika in njegovih potreb
	Dobička
	Kvalitete proizvodov in storitev
	Visoka rast tržišča
	Šibkost konkurentov
	Možnost za strateška poslovanja
	Zanimivost trga
	Osebno poznanstvo
	Povpraševanje s strani Rusije
	Drugo (navedite)

**17. Ste tekom poslovanja naleteli na kakšne ovire?**

	Nizka rast tržišča
	Povečana konkurenčnost
	Neugodne socialne in demografske spremembe

*Priloga 1*

	Neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju
	Spremenjeni okusi in potrebe odjemalcev
	Nove tehnologije
	Nepoznavanje jezika, navad in običajev
	Oddaljenost
	Administrativne narave
	Carina
	Inšpekcije
	Standardi glede izdelka/storitev
	Drugo(navedite)

**18. Kaj mislite, da je bilo ključno pri sprejetju izdelka/storitve na ruskemu trgu?**

	Kakovost
	Novost na tržišču
	Lepši izgled, dizajn
	Uporabnost
	Praktičnost
	Cena
	Drugo (navedite)

**19. Upošteвате pri poslovanju njihove navade in običaje?**

	Da
	Ne

**20. Ali se vam zdi, da naša država (vladne organizacije, predstavništva, itd.) stori vse za čim bolj enostavno poslovanje na ruskemu trgu?**

	Da
	Ne

**Hvala za Vaš trud in pozornost!**