

Disertační práce

Vstup slovenských firiem na ruský trh

The Entrance of Slovak Companies to the Russian Market

Autor: Ing. Gabriela Voleníková
Studijní program: P6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208V038 Management a ekonomika
Školitel: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph. D.
Rok: 2013

© Ing. Gabriela Voleníková

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Publikace byla vydána v roce 2013.

KLÍČOVÁ SLOVA

ruský trh, globalizácia, medzinárodný manažment, medzinárodný marketing, zahraničný obchod, vstup na ruský trh, bariéry medzinárodného obchodu, stratégie vstupu, export

KEY WORDS

Russian market, globalization, international management, international marketing, international trade, the entrance to the russian market, barriers of international trade, strategy of entering, export

POĎAKOVANIE

Rada by som chcela poďakovať svojmu školiteľovi doc. Ing. Vratislavovi Kozákovi Ph.D. za jeho odborné vedenie, cenné rady, pripomienky a námety vzťahujúce sa nielen k tvorbe tejto dizertačnej práce, ale i k celému môjmu doktorskému štúdiu.

Poďakovanie patrí zároveň aj Fakulte manažmentu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, ktorá mi poskytla zázemie pre spracovanie dizertačnej práce a zvlášť kolegom, ktorí boli vždy ochotní pomôcť s radou či podnetnou pripomienkou.

Veľké poďakovanie patrí všetkým zúčastneným hlavne konzultantom a respondentom, ktorí sa výskumu zúčastnili a bez ktorých by nebolo možné túto dizertačnú prácu dokončiť.

ABSTRAKT

Ako už aj názov témy napovedá, dizertačná práca je venovaná jednej z krajín čoraz viac sa profilujúcej skupiny BRIC, energetickej superveľmoci a najväčšej krajine na svete - Ruskej federácii z pohľadu medzinárodného obchodu. Autorka vo svojej práci popisuje charakteristiky tejto krajiny ako atraktívne ekonomické lákadlá pre slovenské spoločnosti, ktoré využívajú alebo majú záujem využiť tržný a ekonomický potenciál a preniknúť na ruský trh. Dôraz je zároveň kladený na špecifiká a bariéry, s ktorými sa spoločnosti stretávajú.

Hlavným prínosom práce je navrhnutá metodika, ktorá popisuje atribúty ovplyvňujúce úspešný vstup na ruský trh slovenských spoločností v troch oblastiach:

- štruktúra zamestnancov v novovznikajúcom manažérskom tíme vysielaného na ruský trh
- proces získavania informácií a realizácia medzinárodného marketingového výskumu
- kritéria výberu konkrétnej formy vstupu

Prínosom práce bude metodika, ktorá bude aplikovateľná do podmienok konkrétneho tržného a firemného prostredia.

Dizertačná práca je členená do niekoľkých častí. Prvá časť práce je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky, predkladá rôzne prístupy domácich aj zahraničných autorov k obsahu medzinárodného obchodu, ďalej sa zaoberá charakteristikou ekonomického vývoja Ruskej federácie, spolupráce medzi Slovenskou republikou a Ruskou federáciou, prekážkami a bariérami, ktoré tento zahraničný vzťah sprevádzajú. V závere sú definované formy vstupu a najčastejšie marketingové postupy uplatňované pri vstupe na ruský trh. V druhej časti práce sú vymedzené ciele dizertačnej práce a formulované výskumné otázky. Tretia časť popisuje základné metódy vedeckého výskumu, ktoré boli pri výskumnej časti použité. Štvrtá časť práce predstavuje zhrnutie hlavných výsledkov práce, zodpovedanie výskumných otázok a návrh metodiky slovenským spoločnostiam plánujúcim vstúpiť na ruský trh. Záverečná časť dizertačnej práce zhrňuje prínosy práce pre rozvoj vedeckého poznania a podnikovú prax.

ABSTRACT

As the title of this thesis already suggests, this work is devoted to one of the country is increasingly profiling BRIC group, an energy superpower and the greatest country in the world, the Russian Federation in terms of international trade. The author will try to introduce the characteristics of this country as attractive economic inducements for Slovak companies wishing to make use of market and economic potential and to penetrate the Russian market. Emphasis will be placed on the specifics and barriers which companies face with.

The main contribution of the thesis is to propose a methodology of attributes for international management, which has influence for successful entrance of Slovak companies at the Russian market. The methodology is described in these three fields:

- a structure of employees in new manager team at the Russian market,
- prices of receiving information and realization of international marketing research
- criteria for choice of entry form.

The thesis benefits from the conclusions that are applicable to specific market conditions and business environment.

The doctoral thesis is divided into several parts. The first part of the thesis is devoted to the current state of solved problems, presents different approaches to our and foreign authors on the content of concepts in international management, view of Russian economics, describing the relationship between Russia and Slovakia and the restricting barriers and problems as well. The end of the first part of the thesis describes the forms of entry and strategies used by entry at the foreign market. In the second section of the thesis are defined the objectives and the research questions. The third part describes the basic methods of scientific research that was used in the research and verification of questions. In the fourth section are presented the main results of the thesis and proposals to Slovak company for successful entrance at Russian market. The final part describes the benefits of thesis for the development of scientific knowledge and business practice.

MOTTO

„Dlhodobé plánovanie sa nezaoberá budúcimi rozhodnutiami. Zaoberá sa budúcnosťou súčasných rozhodnutí.“

„Existuje len jedna víťazná stratégia a tou je vymedziť si starostlivo cieľový trh a poskytnúť mu takú ponuku, ktorú nebude môcť odmietnuť.“

Jeremy Kourdi

OBSAH

POĎAKOVANIE	3
MOTTO	6
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK	9
ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK	11
ZOZNAM PRÍLOH	12
ÚVOD	13
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY A TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	15
1.1 Motívy a ciele medzinárodného obchodu	17
1.2 Prekážky a bariéry medzinárodného obchodu	18
1.3 Riziká medzinárodného obchodu	20
1.4 Konceptia medzinárodného marketingu	22
1.5 Medzinárodný marketingový výskum	26
1.6 Konkurenčné stratégie v medzinárodnom podnikaní	28
1.7 Formy vstupu na zahraničné trhy	31
1.8 Konceptia internacionalizačného potenciálu	36
1.9 Zhodnotenie ekonomickej situácie Ruska	37
1.9.1 Ekonomický vývoj ruského trhu	38
1.9.2 Obchodná bilancia ruského trhu	39
1.9.3 Zahraničný obchod ruského trhu	40
1.9.4 Rusko slovenská obchodná a hospodárska spolupráca	43
1.9.5 Riziká investovania na ruskom trhu	48
1.9.6 SWOT analýza exportnej pozície Slovenského tovaru do Ruska	50
1.9.7 Hlavné problémy ruskej ekonomiky	52
1.9.8 Perspektívne odvetvia ruského trhu	53
1.9.9 Perspektívne odvetvia krajín Spoločenstva nezávislých štátov	54
1.9.10 Sociálno – kultúrne zvyklosti obchodného jednanja s ruskými partnermi	56
1.10 Zhrnutie teoretických východísk dizertačnej práce	59
2 CIELE A VÝSKUMNÉ OTÁZKY DIZERTAČNEJ PRÁCE	62
2.1 Ciele dizertačnej práce	62
2.2 Výskumné otázky dizertačnej práce	63
3 METÓDY POUŽITÉ PRI SPRACOVANÍ DIZERTAČNEJ PRÁCE	65
3.1 Postupy použité pri spracovaní dizertačnej práce	65
3.2 Metódy použité v dizertačnej práci	66
3.3 Analýza dostupných informačných domácich a zahraničných zdrojov	67
3.4 Konzultácie s vedeckými pracovníkmi	68
3.5 Dotazníkový prieskum	68
3.5.1 Výber databázy kvantitatívneho výskumu	68

3.5.2	Priebeh dotazníkového šetrenia.....	70
3.6	Pološtruktúrované rozhovory so zástupcami vybraných spoločností _____	72
4	HLAVNÉ VÝSLEDKY DIZERTAČNEJ PRÁCE _____	75
4.1	Výsledky kvantitatívneho výskumu _____	75
4.1.1	Analýza návratnosti.....	75
4.1.2	Identifikačné údaje	78
4.1.3	Štruktúra zamestnancov v manažérskom tíme na ruskom trhu.....	81
4.1.4	Atribúty ovplyvňujúce úspešný vstup na ruský trh.....	83
4.1.5	Analýza kategoriálnych údajov kvantitatívneho výskumu	89
4.2	Výsledky kvalitatívneho výskumu _____	92
4.2.1	Motívy a ciele spoločností vstupujúcich na ruský trh.....	92
4.2.2	Kritéria tvorby štruktúry manažérskeho tímu pôsobiaceho na ruskom trhu	94
4.2.3	Získavanie informácií a realizácia medzinárodného marketingového výskumu ..	96
4.2.4	Kritéria výberu formy vstupu, bariéry a prekážky pri vstupe na ruský trh	97
4.2.5	Využívané marketingové postupy v medzinárodnom marketingu.....	101
5	ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK _____	103
6	DOPORUČENIA DIZERTAČNEJ PRÁCE _____	107
7	PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE _____	112
7.1	Prínosy pre teóriu _____	112
7.2	Prínosy pre prax _____	112
7.3	Prínosy pre vedu a výskum _____	113
8	NÁČRT ĎALŠIEHO POKRAČOVANIA VÝZKUMU _____	114
	ZÁVER _____	115
	LITERATÚRA _____	117
	ZOZNAM PUBLIKÁCIÍ AUTORKY _____	123
	CURRICULUM VITAE AUTORKY _____	124

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

<i>Obr. 1. Schéma marketingu zahraničného obchodu</i>	23
<i>Obr. 2. Marketingový informačný systém</i>	27
<i>Obr. 3. Klasifikácia foriem vstupu na zahraničný trh.....</i>	32
<i>Obr. 4. Klasifikácia foriem vstupu na zahraničný trh.....</i>	33
<i>Obr. 5. Tvorba stratégie a rámcová analýza</i>	37
<i>Obr. 6. Štruktúra analýzy medzinárodného prostredia.....</i>	37
<i>Obr. 7. Štruktúra vedeckej práce.....</i>	66
<i>Obr. 8. Analýza návratnosti</i>	76
<i>Obr. 9. Dôvody nevyplnenia dotazníka</i>	78
<i>Obr. 10. Podnikanie spoločnosti</i>	78
<i>Obr. 11. Oblasť podnikania.....</i>	79
<i>Obr. 12. Veľkosť spoločnosti podľa počtu zamestnancov.....</i>	80
<i>Obr. 13. Časové obdobie pôsobenia na ruskom trhu.....</i>	80
<i>Obr. 14. Obsadenie riadiacej pozície na ruský trh</i>	81
<i>Obr. 15. Obsadenie odborných pozícií na ruský trh</i>	82
<i>Obr. 16. Dĺžka praxe zamestnanca obsadzujúceho do riadiacej pozície</i>	82
<i>Obr. 17. Realizácia marketingového výskumu pred vstupom na ruský trh.....</i>	83
<i>Obr. 18. Obsahové zložky marketingového výskumu</i>	84
<i>Obr. 19. Forma vstupu na ruský trh.....</i>	85
<i>Obr. 20. Úspešnosť zvolenej formy vstupu na ruský trh</i>	86
<i>Obr. 21. Dosiahnutie stanovených cieľov na ruskom trhu.....</i>	86
<i>Obr. 22. Marketingové postupy na ruskom trhu</i>	87
<i>Obr. 23. Zohľadnenie sociálno-kultúrnych aspektov pri plánovaní medzinárodného marketingu.....</i>	88
<i>Obr. 24. Model vstupu na ruský trh</i>	107

Zoznam tabuliek

<i>Tab. 1. Domáci a medzinárodný marketing</i>	24
<i>Tab. 2. Náročnosť a úspešnosť rastových stratégií.....</i>	31
<i>Tab. 3. Formy vstupu na zahraničné trhy</i>	31
<i>Tab. 4. Podiel jednotlivých sektorov na tvorbe HDP v RF v roku 2011 v %</i>	38
<i>Tab. 5. Základné makro ukazovatele ruskej ekonomiky za päť rokov</i>	39
<i>Tab. 6. Obchodná bilancia - vývoz, dovoz, saldo v mld. USD.....</i>	40
<i>Tab. 7. Teritoriálna štrukt. obch. bilancie - vývoz, dovoz, saldo v mld. USD</i>	41
<i>Tab. 8. Dynamika tovarového obratu medzi Ruskom a Slovenskom v rokoch 2006 - 2010 v mld. USD.....</i>	43
<i>Tab. 9. Štruktúra ruského exportu na Slovensko v rokoch 2010 – 2011 v období január – september</i>	44
<i>Tab. 10. Štruktúra ruského importu zo Slovenska v rokoch 2010 – 2011 v období január – september</i>	45
<i>Tab. 11. Zoznam oslovených spoločností pre výber databázy</i>	69
<i>Tab. 12. Zoznam pološtruktúrovaných zverejnených rozhovorov.....</i>	73
<i>Tab. 13. Analýza návratnosti – všetky kontakty</i>	76
<i>Tab. 14. Analýza návratnosti – relevantné kontakty</i>	76
<i>Tab. 15. Dôvody nevyplnenia dotazníka</i>	77
<i>Tab. 16. Kontingenčná tabuľka pre výpočet asociácie</i>	90
<i>Tab. 17. Tabuľka teoretickej početnosti</i>	91

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

OECD	Organization for Economic Cooperation Development; Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
EU	Európska Únia
EK	Európska komisia
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation; Ázijsko-tichomorská hospodárska spolupráca
SNŠ	Spoločenstvo nezávislých štátov
RF	Ruská federácia
BRIC	Hospodárske zoskupenie krajín: Brazília, Rusko, India, Čína
WTO	World Trade Organization; Svetová obchodná organizácia
SARIO	Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu
FZ	Federálny zákon
TBT	Technické prekážky v obchode
SR	Slovenská republika

ZOZNAM PRÍLOH

<i>Príloha A – Dotazník pre kvantitatívny výskum.....</i>	125
<i>Príloha B – Dielčie výskumné otázky pre osobné interview.....</i>	130
<i>Príloha C – Statgraphics.....</i>	132

ÚVOD

Medzinárodný obchod a medzinárodný marketing zažívajú v súčasnej dobe prudký rozvoj, ktorý je ovplyvnený hlavne procesmi internacionalizácie a globalizácie svetovej ekonomiky a využívaním modernej techniky. Tieto procesy otvárajú firmám nové možnosti podnikania a zároveň zvyšujú celosvetovú konkurenciu. Väčšina podnikov je dnes buď priamo alebo čiastočne sprostredkované zapojená do procesu medzinárodného podnikania. (Machková, 2002)

Globalizácia je proces integrácie spoločnosti na celosvetovej úrovni, ktorá zastrešuje terajšie národné, regionálne a miestne systémy. Proces globalizácie je poháňaný niekoľkými faktormi, ktorými sú rozvoj technológií, trvajúca vlna deregulácie, privatizácia, rastové politiky založenými na vývoze. Hlavnou zložkou súčasnej integrácie je globalizácia ekonomických aktivít, ktorá prepojuje výrobu a trhy rôznych krajín, a to prostredníctvom obchodu s tovarom a službami, pohybu kapitálu a informácií a vzájomne previazanej siete spoločnosti. (Cihelková, 2001)

Aj napriek tomu, že budúcnosť ostáva krehká, v Ázii, na Strednom východe, v Latinskej Amerike a vo východnej Európe sa objavilo obrovské množstvo nových spotrebiteľov. To je významná príležitosť, ktorá sa výrazne premietla do strategických rozhodnutí mnohých podnikov, ktoré čoraz viac pre svoje ekonomické aktivity zvažujú trhy, ktoré majú v budúcom desaťročí najväčší rastový potenciál. Medzi tieto trhy sa zaraďuje aj čoraz silnejšie sa profilujúca skupina BRIC, ktorú zastupujú krajiny Brazília, Rusko, India a Čína. (Thiele, 2013)

Z tohto postavenia vyplýva nepredvídateľná situácia pre mnohých dovozcov, vývozcov a investorov. Ničím neviazané Rusko môže bez varovania jednostranne upravovať ekonomickú legislatívu a využívať rôzne technické prekážky. Ak sa k tomu do úvahy zväžia aj dlhodobé problematické colné procedúry a mimoriadna administratívna záťaž, má to bezprostredný dopad na európskych vývozcov. (Krs, 2011)

A i napriek týmto prekážkam je trh Ruskej federácie veľkým ekonomickým lákadlom pre slovenské spoločnosti, ktoré sa sem snažia rôznymi cestami preniknúť a etablovať.

V tejto súvislosti som si zvolila tému svojej dizertačnej práce práve problematiku vstupu slovenských spoločnosti na ruský trh.

V dizertačnej práci sú spracované literárne rešerše z dostupných informačných zdrojov domácich aj zahraničných autorov o medzinárodnom obchode, stratégiách medzinárodného obchodu, o medzinárodnom marketingu a o charakteristikách ruského trhu. Nasledujúca časť je venovaná definovaniu cieľov dizertačnej práce a následne stanoveniu výskumných otázok. V práci sú tiež prezentované metódy spracovania, ktoré sú použité pri realizácii kvantitatívneho aj kvalitatívneho výskumu dizertačnej práce.

Na záver je prevedená syntéza získaných poznatkov, formulácia záverov a prínosov dizertačnej práce pre teóriu, prax, vedu a výskum. Cieľom dizertačnej práce je na základe teoretického a terénneho výskumu navrhnúť metodiku popisujúcu atribúty ovplyvňujúce úspešný vstup na ruský trh pre slovenské spoločnosti.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY A TEORETICKE VÝCHODISKÁ

Rusko ako krajina s 30% svetovým nerastným bohatstvom, disponuje atraktívnymi vlastnosťami, ktorými sú veľkosť trhu a silný potenciál zákazníkov. Prevažne z týchto dôvodov bol trh Ruskej federácie už v minulosti pre slovenské spoločnosti tak zaujímavý, rovnako ako je i dnes. Inapriek týmto príťažlivým charakteristikám ruský trh sa vyznačuje mnohými špecifikami, ktoré nie sú kompletne zmapované a vzhľadom na nedostačujúce informačné pramene pre slovenské podniky sú stále neznáme. Z tohto dôvodu sa slovenské podniky často krát ocitajú na prahu otázok, či investovať a podstúpiť dané riziká medzinárodného obchodu s Ruskom.

Komplexnej analýze ruského prostredia, charakteristike špecifik daného trhu a problematike vstupu slovenských spoločností je v texte venovaná náležitá pozornosť. Pre dosiahnutie úspechu na ruskom trhu je žiadúce, aby spoločnosti získali detailný prehľad o novom podnikateľskom prostredí a o najvhodnejších metódach a postupoch medzinárodného obchodu, ktoré môžu uplatniť pri vstupe na ruský trh.

Podľa Honsovej nemá význam sa vracieť do dôb minulých, kde Slovensko bolo synonymum strojárstva a exportu. Z týchto historických faktov vyplýva, že Rusko bolo jedným z hlavných odberateľov slovenského exportu a ruské podniky boli na slovenské stroje, zariadenia a technológie zvyknuté. To sa dnes pomaly vytráca, lebo konkurencia na ruskom trhu je veľká. Stále je ale Rusko pre slovenské podniky veľmi atraktívnou destináciou. (Honsová, 2011)

Obrovský rozmer ruského trhu, v niektorých odvetviach značný časový sklz oproti ostatnému svetu, potreba riešenia otázok životného prostredia, potreba modernizácie ruského priemyslu či rastúca energetická náročnosť ekonomiky a krajiny, to sú len niektoré spomenuté dôvody, prečo je ruský trh v medzinárodnom obchode stále tak zaujímavý pre slovenské, ale tiež západoeurópske, americké či ázijské firmy. (Masopust, 2011)

Pojem medzinárodný obchod, jeden z najčastejšie použitých termínov v dizertačnej práci, Hanna a Dodge charakterizujú ako zámenu tovaru a služieb rôznych subjektov určitého štátu v rámci celého svetového hospodárstva. Mieru zapojenia štátu do medzinárodného obchodu sa dá označiť ako otvorenosť a uzavretosť ekonomiky. Zahraničný obchod je jednou z foriem medzinárodných ekonomických vzťahov. (Hanna, Dodge, 1997)

Zahraničný obchod zahrňuje nielen hodnotu vývozu exportu a dovozu importu, ale aj hodnotu reexportu, zušľacht'ovacieho styku, služieb súvisiacich s týmito druhmi obchodu a tiež tzv. neviditeľný obchod, tzn. vývoz a dovoz priemyslových práv. Všetky tieto zložky tvoria obrat zahraničného obchodu. (Vysušil, Pačesová, 2003)

Podľa Svatoša pre hodnotenie zahraničného obchodu v ekonomike každej krajiny používame niekoľko hľadísk:

Efektívnosť – snaha sústrediť sa v exportnej politike na tie výrobky, kde môže krajina dosiahnuť maximálnych úspor spoločenskej práce. Na tieto produkty je potom sústredený vývoj, výskum, propagačné úsilie. Čím je ekonomika menšia a tým otvorenejšia malo by byť sústredenie síl na zvýšenie a udržanie schopnosti konkurencie a to znamená aj schopnosti vývozu vybraných výrobkov dôraznejšie.

Proporcionalita – je iba málo krajín na svete, ktoré majú dostatočne veľký domáci trh a priemyslovú základňu schopnú sebestačného vývoja. Sú to krajiny s komplexnou surovinovou základňou, ktoré sú schopné pokryť potreby vlastnej domácej priemyselovej výroby. Medzi také krajiny patrí aj Ruská federácia a ďalšie krajiny skupiny BRIC, Brazília, India a Čína.

Demonštratívny efekt – vývozný program každej krajiny predstavuje určitú vizitku stavu a úrovne rozvoja ekonomiky danej krajiny. A naopak dovozný program znamená spôsob riešenia nielen problému proporcionality, získania tých užitočných hodnôt, ktoré z najrôznejších dôvodov chýbajú, ale tiež zaistenia zrýchlenia ekonomického rozvoja dovážajúcej krajiny. Ide teda o určitú demonštráciu svetového technického, módného trendu, ktorý môže pôsobiť stimulačne na spoločenský a ekonomický pokrok. (Svatoš, 2009)

Podľa Ivanovej a Hilmolu (2009) má Rusko obrovský potenciál stať sa najvýraznejšou krajinou zo skupiny BRIC počas budúceho desaťročia. Napovedajú tomu veľké kapitálové výdavky na obnovu infraštruktúry nielen v blízkych ale aj odlahľých oblastiach krajiny, ktoré poskytujú atraktívne príležitosti pre exportérov a silnú základňu potenciálnych zákazníkov. Veľký prakticky nevyužitý trhovú potenciál zaručuje značné úsilie zo strany štátu o uľahčenie vstupu na ruský trh mnohým zahraničným exportérom, čo sa premietlo aj do splnenia dohôd pri vstupe do WTO.

Vo viacerých krajinách vznikli rôzne štátne programy a inštitúcie, ktoré sú k dispozícii domácim exportérom pri financovaní, marketingovom plánovaní a pri poistení vývozného úsilia do ruska. Vhodným príkladom sú aj spojené štáty americké, ktoré vytvorili špeciálne federálne programy pre malé a stredné podniky expandujúce na ruský trh. Na pomoci exportérom participuje aj Ministerstvo priemyslu a obchodu, ktoré vytvorilo obchodný informačný servis s informáciami o obchodných príležitostiach v Rusku a v štátoch SNS, ktoré sú určené americkým spoločnostiam zaujímavých sa o ruský trh. Podniky môžu konzultovať s medzinárodnými obchodnými špecialistami. Zároveň ponúkajú záujemcom časopis o aktuálnych informáciách o investičných príležitostiach v Rusku. (Tieliu, Zhang, 2000)

1.1 Motívy a ciele medzinárodného obchodu

Za rozhodujúce dôvody internacionalizácie podniku v súčasnosti Kulhavý považuje:

- Odlišnosť výrobných podmienok – jednotlivé krajiny sú odlišne vybavené prírodnými zdrojmi, ležia v odlišných klimatických a geografických podmienkach, rozdiely v kvalite ľudských zdrojoch. Prístup k zdrojom a snaha podniku minimalizovať náklady na získanie prírodných surovín, získať lacnú pracovnú silu, prípadne získať technologické poznatky (organizačné, manažérske, marketingové know-how).
- Klesajúce náklady z veľkovýroby – v rôznych krajinách sú rôzne statky vyrábané s odlišnými nákladmi. Pri špecializácii krajiny s nízkymi nákladmi na výrobu určitého statku dochádza pri výrobe vo veľkom k úsporám z rozsahu.
- Rozdiely v spotrebiteľskom vkuse – obyvatelia rôznych štátov majú odlišné preferencie v spotrebe.
- Nasýtenosť domáceho trhu a možnosť zvýšenia zisku.
- Obranný útok voči zahraničným konkurentom, ktorí pôsobia v domácej krajine.
- Predĺženie životného cyklu výrobku, pretože na zahraničných trhoch sa začína nový cyklus.
- Zahraničné pobočky a dcérske spoločnosti môžu prostredníctvom väčšej blízkosti k trhu podstatne zvýšiť obrat najmä oproti exportu.
- Tlak na internacionalizáciu podniku vyvoláva i presuny v kúpnej sile a zmeny menových kurzov. (Kulhavý, 1992)

Internationalizáciu podnikovej činnosti môžeme podľa Staněka chápať ako proces, ktorý je ovplyvňovaný cieľmi podniku a vývojom jeho okolia. Systematizácia internacionalizačných cieľov môže vychádzať z rozličných kritérií:

- ekonomické a neekonomické
- ofenzívne a defenzívne
- orientované na zdroje, výrobu a odbyt

Za ekonomické ciele sa považujú ziskové ciele, prípadne ciele rentability a ciele v zmysle zabezpečenia konkurenčnej schopnosti. Medzi neekonomické ciele možno zaradiť prestížne ciele, ktoré môžu viesť k posilneniu potenciálu vplyvu na domáci trh alebo k dosiahnutiu medzinárodného imidžu.

Internationalizácia má defenzívny charakter, ak podnik pre stabilitu svojej ohrozenej trhovej pozície využíva výrobu v zahraničí, alebo nasleduje konkurenciu

do zahraničia, aby vyrovnal jej konkurenčné výhody. Ofenzívne ciele sleduje podnik, ktorý využíva svoje konkurenčné výhody v medzinárodnom prostredí, alebo chce predĺžiť životný cyklus svojho výrobku.

Ďalšiu skupinu cieľov možno charakterizovať ako ciele orientované na zdroje, výrobu a odbyť. Internacionalizačné ciele orientované na zdroje spočívajú v zabezpečení nákladovo vhodných zdrojov, napríklad surovín. Na výrobu orientované ciele sa dostávajú do popredia, ak je výrobný proces v zahraničí z hľadiska nákladov efektívnejší. (Staněk, 2001)

1.2 Prekážky a bariéry medzinárodného obchodu

Podľa Štracha (2009) vstupu firmy na ruský trh by mala predchádzať analýza prekážok, ktoré daná krajina uplatňuje voči vstupu zahraničného tovaru. Bariéry medzinárodného obchodu môžu určovať, ktorý spôsob zvolí spoločnosť pri prenikaní na zahraničný trh. Prekážky, s ktorými sa môžu firmy stretnúť je celá rada, od zmluvných a autonómnych obmedzení tarifného či netarifného charakteru po administratívne a technické prekážky.

Zmluvné prostriedky sú podľa Pichaniča (2004) uplatňované v bilaterálnych a multilaterálnych medzinárodných ekonomických vzťahoch formovaných na úrovni jednotlivých štátov. Zmluvné prostriedky sú obchodné zmluvy, platobné a úverové dohody.

Podľa Dvořáka autonómne prostriedky vychádzajú z jednosmerných záujmov a rozhodnutí štátu. Cieľom týchto prostriedkov je regulovať prístup zahraničnej konkurencie na domáci trh.

Netarifné prekážky

Medzi bariéry netarifného charakteru sa zaraďujú nasledujúce prekážky:

- intervencie štátu v krajine určenia zvýhodňujúce domácich výrobcov
 - dotácie domácim výrobcom
 - zvýhodnenie domácich dodávateľov pri výberových riadeniach na štátne zákazky
- prekážky plynúce zo štandardizácie
 - technické normy a štandardy
 - ostatné predpisy technického charakteru napr. požiadavky na balenie a značenie
- špecifické obchodné prekážky
 - dovozné licencie
 - množstevné obmedzenie dovozu, niekedy kombinované so zmenou tarifných prekážok

- trvalý alebo dočasný zákaz dovozu určitej komodity
- stanovenie minimálnych cien, referenčných cien alebo cenových pásiem tovaru
- prekážky plynúce z odlišnosti administratívnych procedúr

Kvantitatívne reštrikcie majú najčastejšie povahu kvót, ktoré zakazujú vývoz určitého tovaru nad stanovený objem. Často je nutné prejsť zložitou administratívnou procedúrou, kde konkrétne dovozca musí žiadať o udelenie množstevnej kvóty. Za netarifné prekážky sa dajú pokladať aj neodôvodnené požiadavky na predloženie zdravotných certifikátov u tovaru rastlinného a živočíšneho pôvodu. (Dvořák, 2008)

Tarifné prekážky

Medzi tarifné opatrenia patria prevažne clá a colné poplatky.

Machková (2002) rozdeľuje clá podľa funkcií na fiškálne, ochranné, prohibatívne, skleníkové, odvetné, negociačné, diferenčné, preferenčné a antidumpingové.

Podľa Machkovej, Černoškovéj a Sata (2007) sa clá rozdeľujú podľa smeru pohybu a podľa toho, či sú clá vyberané pri dovoze alebo vývoze na dovozné a vývozné. Pre vyčíslenie cla sa používajú tri základné metódy valorická, špecifická a diferencovaná.

Pri dovoze tovaru je vymeriavané a vyberané:

- dovozné clo
- dovozné poplatky zavedené v rámci spoločnej hospodárskej politiky
- daň z pridanej hodnoty
- spotrebná daň
- ďalšie nepriame dane

Pri vývoze tovaru je vymeriavané a vyberané:

- vývozné clo
- vývozné poplatky zavedené v rámci spoločnej hospodárskej politiky

Černošková (1998) uvádza, že po ukončení colného riadenia je tovar prepustený do obehu v určitom colnom režime. Colný zákon stanovuje nasledujúce režimy:

- Voľný obeh – prepustenie zahŕňa uplatnenie všetkých stanovených obchodno-politických opatrení a formalít vrátane výberu cla.
- Tranzit – tovar je pod colným dohľadom prepravovaný od jedného colného úradu k druhému.

- Uskladňovanie v colných skladoch – tovar je pod colným dohľadom skladovaný pri splnení stanovených podmienok.
- Aktívny zušľachtovací styk v podmienenom systéme – tovar prejde pod colným dohľadom jednou alebo viacerými spracovateľskými operáciami a je opäť vyvezený z krajiny.
- Prepracovanie pod colným dohľadom – tovar prejde takými spracovateľskými operáciami, ktoré zmenia jeho pôvodné sadzobné zaradenie. Takto vzniknuté výrobky prepustí colný sklad do voľného obehu s použitím platných colných sadzieb.
- Dočasné použitie – umožňuje, aby zahraničný tovar bol po vyskúšaní na domácom trhu v nezmenenej forme vyvezený späť.
- Pasívny zušľachtovací styk - umožňuje, aby slovenský tovar bol dočasne vyvezený do zahraničia a po prevedení jednej alebo viac zušľachtovacích operácií sa s úplným alebo čiastočným oslobodením od cla vrátil späť na domáci trh.
- Vývoz – tento režim umožňuje slovenskému tovaru opustiť domáci trh za súčasného stavu použitia formalít a obchodno politických opatrení vrátane prípadného vyberania cla.

1.3 Riziká medzinárodného obchodu

Každá oblasť podnikania je spojená s rizikami, ktoré môžu spôsobiť, že dosiahnutý výsledok sa bude líšiť od predpokladaného od náhodných vplyvov. Riziká medzinárodného obchodu môžeme rozdeliť do niekoľkých skupín. Jedná sa hlavne o tržné riziká, teritoriálne riziká, kurzové riziká, riziká medzinárodnej prepravy, komerčné riziká, riziká zodpovednosti a iné. (Beneš, 2004)

- Tržné riziko podľa Janatku sa z hľadiska platobného prejavuje ako riziko odbytu, ktoré sa charakterizuje ako možnosť vzniku straty predávajúceho v dôsledku nepredajnosti výrobku na trhu. Alebo sa prejavuje ako riziko zmeny cenových relácií, ktoré predstavuje nebezpečie zmeny cenových relácií v dobe medzi uzavretím kontraktu a jeho splnením. Patrí sem aj riziko ďalších zmien podmienok predaja napr. zvýšenie úverovej náročnosti, rozšírenie garancie a iné. (Janatka, 2001)
- Riziko zodpovednosti za výrobok súvisí so širokou ochranou spotrebiteľa. Výrobca je vždy zodpovedný za škody na zdraví alebo majetku, ktoré môžu utpieť osoby v dôsledku väd výrobku. Bezpečnosť výrobku je preto základnou exportnou požiadavkou niektorých výrobkov. Najúčinnším a nevyhnutným nástrojom ochrany proti tomuto riziku pri vývoze je poistenie. (Machková, Černošlávková, Sato, 2007)

- K teritoriálnym rizikám sa zaraďujú riziká spojené s politickou či ekonomickou nestabilitou krajiny vývozu. Medzi hlavné druhy teritoriálnych rizík patria platobné problémy vyvolané politickými udalosťami napr. štrajky, revolúcie, občianske nepokoje a tiež vojny. Ďalej sem zaraďujeme administratívne zásahy štátu napr. odobranie dovoznej licencie. Dôsledkom teritoriálnych rizík môžu byť nedobytné pohľadávky, anulovanie uzavretých kontraktov, nemožnosť disponovať majetkom alebo tovarom v danej krajine a podobne. (Černohlávková, 1998)
- Riziká medzinárodnej prepravy sú typom rizík, ktoré sprevádzajú medzinárodný obchod s hmotným tovarom. Behom dopravy môže dôjsť ku strate tovaru a škodu utrpí ten, kto v danom okamžiku toto riziko niesol. Prechod rizika straty alebo poškodenia tovaru sa spravidla výslovne zjednáva v kontrakte stanovením určitých podmienok parity. Toto riziko môže niesť predávajúci, kupujúci alebo dopravca či špeditér. Prevencia tohto rizika spočíva v jasnom vymedzení miesta a okamžiku prechodu rizika straty alebo poškodenia tovaru z predávajúceho na kupujúceho napríklad odvolaním na Incoterms v kúpnej zmluve, a ďalej vhodným prepravným zaistením dodávky tovaru napríklad výberom spoľahlivého dopravcu. (Zamykalová, Machková, Sato 2002)
- Riziko kurzové je predstavované možnosťou, že v dôsledku pohybu kurzov dôjde k zmene očakávaného výsledku obchodnej operácie a to tak, že vznikne kurzová strata alebo kurzový zisk. Stratu môže jedna zo zmluvných strán získať napr. tým, že pri dodržaní dohodnutých nominálnych čiastok musí v dôsledku zmeny menového kurzu vydať relatívne viac hodnoty, alebo inkasuje relatívne menej hodnoty oproti pôvodnému predpokladu. Strata môže nastať i znížením stavu devízových aktív alebo zvýšením devízových pasív. Ak zjednal vývozca v kontrakte, že tovar bude platený v mene, ktorej kurz sa v dobe platnosti zmluvy zvýšil, dosiahne vývozca kurzového zisku. (Janatka, 2001)
- Komerčné riziká sú podľa Machkovej, Černohlávkovej, Sata (2007) riziká, ktoré vyplývajú z nesplnenia záväzkov obchodnými partnermi. Tieto riziká sa dotýkajú vzťahov medzi exportérmi a importérmi, ale aj poskytovateľmi sprievodných služieb, vzťahmi k dopravcom, zasielateľom, poisťovniam. Zvýšená rizikovosť v oblasti komerčných rizík ovplyvňuje dosiahnuté výsledky väčšinou negatívne tým, že obchodník buď vôbec neuskutoční predpokladanú transakciu alebo dosiahne pri jej realizácii horší výsledok. Intenzita dopadu týchto rizík je daná predovšetkým výberom obchodného partnera. Pri jeho voľbe sa zvažuje právna, vlastnícka štruktúra firmy, finančné situácie podniku, obchodná zdatnosť, technické predpoklady pre splnenie daného záväzku a podobne. Druhým dôležitým faktorom je právne zaistenie

daného záväzkového vzťahu. Väčšinou ide o kvalitu zmluvného zjednania a o vhodné vyjadrenie záujmu obchodných partnerov v zmluvných podmienkach. V zahraničnom obchode sa môže toto riziko prejavovať najčastejšie týmito formami:

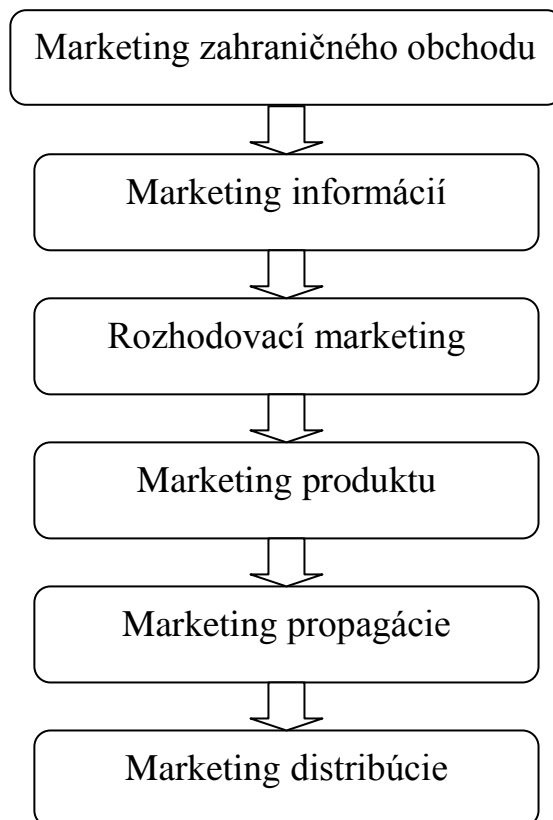
- odstúpenie partnera od kontraktu
- nesplnenie či chybné plnenie kontraktu dodávateľom
- bezdôvodné prevzatie tovaru odberateľom
- platobná nevôľa dlžníka
- platobná neschopnosť dlžníka

1.4 Koncepcia medzinárodného marketingu

Medzinárodný marketing je podnikateľská filozofia, ktorej cieľom je uspokojovanie potrieb a prání zákazníkov na medzinárodných trhoch svojimi produktmi a službami za účasti plnenia podmienok medzinárodného obchodu. (Doole, 2008)

Medzinárodný marketing má však vlastné špecifiká a musí dať vedeniu firmy konkrétne podklady pre rozhodovanie o vhodnej stratégii pre uplatnenie podniku v medzinárodnom prostredí. Internacionalizácia je sprevádzaná radou faktorov, ktoré musí brať firma pri voľbe marketingovej stratégie do úvahy. Sú to prevažne faktory:

- sociálne – kultúrne odlišnosti a ich vplyv na chovanie a rozhodovanie spotrebiteľov
- obchodno – politické podmienky, legislatíva
- problémy spojené s vypovedajúcou schopnosťou informácií, získaných zo zahraničných zdrojov, problémy pri výskume zahraničných trhov
- rôzny stupeň organizovanosti zahraničných trhov, problémy spojené so vstupom do distribučných ciest
- nutnosť adaptácie marketingového mixu
- upravenie výrobkovej politiky vyváženého produktu
- oboznámenie s tarifnými a netarifnými prekážkami pri vstupe do nového podnikateľského prostredia
- práca v cudzom prostredí a odlišný životný štýl, jazykové bariéry atď. (Kulhavý, 1992)



*Obr. 1. Schéma marketingu zahraničného obchodu
(Kulhavý, 1992, s. 21)*

Základom medzinárodného marketingu na národnej či lokálnej úrovni je uspokojovanie želaní a potrieb zákazníkov. Vynorila sa otázka, či je vôbec pojem medzinárodný marketing potrebný. Odpoveďou je pohľad na prostredia jednotlivých trhov. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené základné charakteristické vlastnosti domáceho a medzinárodného marketingu. Základná marketingová podstat je zachovaná a podobná s domácim marketingom. Medzinárodný marketing sa rovnako snaží o optimálne umiestnenie tovarov a služieb na mimonárodných trhoch, čo predstavuje efektívne uspokojenie potrieb, racionálne využitie vlastných a cudzích zdrojov. V rámci medzinárodného marketingu môže firma využívať:

1. dual – country marketing – tzn. orientácia iba na jeden zahraničný štát
2. multi – country marketing – tzn. orientácia na viaceré štáty
3. globálny marketing – založený na uniformite trhov, prenikanie do celého sveta.

(Dudinská a kol., 2004)

*Tab. 1. Domáci a medzinárodný marketing
(Dudinská a kol., 2004, s. 17)*

Domáci marketing	Medzinárodný marketing
jeden jazyk, kultúra, národnosť	mnoho jazykov, kultúr, národností
homogénny trh	heterogénny trh
jednoduchší prístup k informáciám	zložitejší prístup k informáciám
politické faktory skôr nepodstatné	politické faktory rozhodujúce
nezávislosť od zásahov vlády	závislosť od zásahov vlády
jedna mena	rôzne meny
stabilizované pravidlá podnikania	rôzne, nestále a často nejasné pravidlá
manažment zvyknutý na rozdelenie zodpovednosti a finančnú kontrolu	manažment s veľkou autonómiou a nízkou finančnou kontrolou
stálejšie a známejšie prostredie	neznáme a nestále prostredie

Podľa Machkovej (2007) sa dajú vytypovať tri základné koncepcie medzinárodného marketingu. Jedná sa o vývozný marketing, globálny marketing a medzinárodné marketingové riadenie alebo interkulturálny marketing.

Vývozný marketing

Podstatou vývozného marketingu je snaha podniku adaptovať obchodnú politiku podľa podmienok jednotlivých druhov. Vývozný marketing realizujú podniky, ktoré začínajú rozvíjať medzinárodné aktivity a vstupujú na zahraničné trhy postupne. Podnik, ktorý začína vyvážať a nie je na zahraničnom trhu známy, je často v ťažkej situácii. Má slabú pozíciu voči obchodným medzičlánkom, ktoré váhajú, či majú vôbec s jeho výrobkami obchodovať. Zvyčajne sa nejedná o podniky, ktoré majú na trhu veľkú konkurenciu. Vo fáze vstupu na zahraničný trh by podnik potreboval investovať značné prostriedky do komunikačnej politiky a do budovania distribučných ciest, ale chýbajú mu potrebné zdroje. Preto sa snaží preniknúť na malé segmenty, ešte nie príliš obsadené, a adaptuje svoju ponuku pri každom vývoze na nový trh. Pre podniky, ktoré využívajú exportný marketing, je obvyklá orientácia na geograficky blízke trhy a často sa tieto podniky zameriavajú iba na jeden trh. (Machková, 2001)

Podľa Svatoša spoločnosť realizujúca vývozný marketing si vyberie niekoľko zahraničných trhov a vykoná ich výskum. Zvolí si konkrétnu krajinu alebo zónu, kde bude vyvážať. Vyberie si obchodné metódy a definuje obchodnú politiku

a marketingový mix. Marketingová komunikácia je často krát veľmi podobná tej domácej. Na záver vypracuje konkrétnu ponuku pre zvolený trh. (Svatoš, 2009)

Globálny marketing

Stratégiu globálneho marketingu požívajú niektoré medzinárodne spoločnosti, ktoré chcú uplatniť na svetovom trhu rovnaký typ výrobku a ponúkať ho rovnakému okruhu zákazníkov. Globálna koncepcia je založená na používaní štandardizovaného mixu v celosvetovom meradle. Táto koncepcia je založená na štyroch predpokladoch:

- na svetovom trhu dochádza k homogenizácii potrieb a chovania spotrebiteľov
- spotrebiteľia sú ochotní akceptovať štandardizované výrobky
- firma ponúka kvalitné výrobky za prijateľné ceny
- veľkosériová výroba a uplatnenie výrobku na svetovom trhu znižujú náklady a podnik realizuje tzv. úspory z rozsahu

Podniky využívajúce globálny marketing používajú jednotný typ marketingového postupu. Používa sa u spotrebných a niektorých priemyslových výrobkov. Nevýhodou je, že nedáva dôraz na sociálno kultúrne odlišnosti v iných krajinách a neumožňuje flexibilne reagovať na akcie konkurencie. (Svatoš, 2009)

Globálny marketing je obzvlášť dôležitý pre spoločnosti, ktoré poskytujú výrobky alebo služby, ktoré majú univerzálnu požiadavku od zákazníkov ako napríklad automobily a potraviny. Globálna firma ponúka svoj homogénny produkt po celom svete. (Marrani, 1995)

Interkultúrny marketing

Moderný trend smeruje ku koncepcii interkultúrneho marketingu. Moderný trend teda spočíva v maximálnej snahe o využitie štandardizovaných postupov, ktoré sú adaptované na miestne podmienky. Najlepšou charakteristikou interkultúrneho marketingu je slogan: „Think global, act local.“ (Zamykalová, Machková, Sato, 2002)

Interkultúrny marketing je prejav marketingovej orientácie na konkrétne preferencie zákazníkov zahraničného trhu. (Meyer, 2002)

Interkultúrny marketing podľa Šupína (2006) zohľadňuje sociálno – kultúrne odlišnosti. Pretože je táto koncepcia pomerne nákladná na adaptáciu, používa koncepciu sociálno-kultúrnych zón, ktoré sú podobné kultúrnemu prostrediu.

Podľa Dudinskej (2004) firma s interkultúrnym marketingovým prístupom pri zohľadňovaní sociálno-kultúrnych odlišností spotrebiteľov sa zameriava najmä na nízko nákladové adaptácie hlavne v týchto oblastiach:

- výrobková politika – chuť, farba, štýl, veľkosť balenia

- komunikačná politika a event marketing – komunikácia v súlade s miestnou kultúrou, zvykmi, náboženstvom, účinkovanie tuzemských známych osobností a pod.
- politika značky – využívanie tuzemských značiek, prispôsobovanie loga, výslovnosti sloganov
- distribučná politika – prispôsobuje sa miestnym distribučným kanálom, a určeným distribučným miestam
- cenová politika – ponuka základných modelov pre chudobnejšie krajiny, pre bohatšie nadštandardná ponuka produktov a starostlivosť, možnosť výberu zo širokého portfólia výrobkov

1.5 Medzinárodný marketingový výskum

Medzinárodný marketingový výskum je jedným z nástrojov medzinárodného manažmentu, ktorý musia slovenské spoločnosti uplatniť pri stanovení stratégie vstupu na ruský trh. Medzinárodný marketingový výskum poskytuje nielen podklady pre rozhodovanie o stratégiách medzinárodného marketingu, ale je aj významným nástrojom operatívneho riadenia trhoch a do značnej miery obmedzuje riziká medzinárodného podnikania. (Vysušil, Pačesová, 2003)

Medzinárodný marketingový výskum čerpá obvykle informácie z viac zdrojov a prebieha v dvoch fázach. Prvá etapa výskum od stolu je založený na zbere a analýze sekundárnych informácií. Druhá etapa terénny výskum predstavuje realizáciu výskumu v konkrétnych podmienkach sledovanej krajiny. (Horáková, 1992)

Podľa Černohlávkovej (1998) výskum zahraničných trhov prináša celú radu informácií, ktoré umožňujú nasledujúce činnosti:

- Rozhodnúť, či je skutočne vhodné na daný trh vstúpiť, resp. či je možné zahrnúť danú krajinu zahrnúť do sféry ekonomického záujmu.
- Určiť atraktivnosť daného trhu z hľadiska krátkodobého a dlhodobého horizontu.
- Zoznámiť sa so sociálne kultúrnymi zvláštnosťami, ktoré ovplyvňujú chovanie konečných spotrebiteľov.
- Definovať kritéria segmentácie trhu, oceniť každý segment.
- Poznať pozíciu konkurentov na trhu a jeho špecifický marketingový mix.
- Definovať mikrosegmenty, kde by podnik mohol získať konkurenčné výhody.

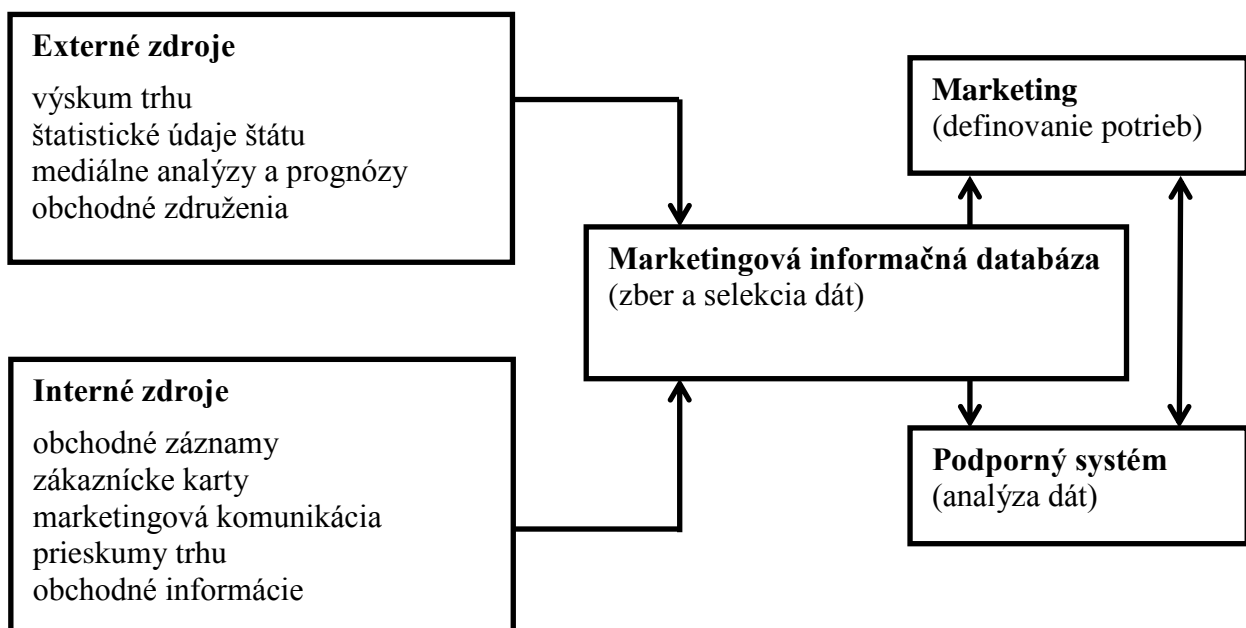
Podľa Svatoša (2009) medzinárodný marketingový výskum delíme na tri druhy:

- Výskum s dlhodobým zameraním – na 10 a viac rokov. Takým výskumom sa zisťujú tendencie vývoja trhu a odhaduje ďalší vývoj, využíva sa

k zostavovaniu perspektívnych plánov a stanovenia koncepcie firmy. Napríklad v prechádzajúcom období boli hlavnými hitmi výdobytky počítačovej techniky, v ďalšom období sa dá predpokladať záujem o produkty súvisiacich s ochranou životného prostredia, na vodné zdroje, likvidáciu odpadov.

- Výskum so strednodobým zámerom – na 5 rokov. Tento výskum sa môže zaoberať stavom určitej komodity alebo celkovým stavom trhu.
- Výskum s krátkodobým zámerom – ročný, štvrtročný. Sleduje sezónne výkyvy, náhodné výkyvy v spotrebe, sleduje, či ekonomika bude prechádzať v nasledujúcom období expanziou alebo krízovým obdobím.

Výsledky medzinárodného výskumu vstupujú do firemného marketingového informačného systému, ktorého hlavnou funkciou je prepojiť a spracovávať data obstarané výskumom s ďalšími informačnými zdrojmi, ktoré sú nutné pre riadenie firmy. (Kulhavý, 1992)



Obr. 2. Marketingový informační systém

(Machková a kol., 2002, s. 125)

Černošlávková (1998) uvádza základné spoločné faktory uplatňujúce sa vo väčšine výskumov zahraničných trhov:

Stupeň zložitosti trhu – výskum zahraničného trhu sa skladá z niekoľkých etáp, ktoré sa v konečnej podobe môžu obmedziť na zber dát alebo naopak sa môžu rozvinúť do prieskumu využívajúceho všetky dostupné nástroje. Stupeň komplexnosti takého výskumu sa mení podľa konkrétnych podmienok napr. povahe

ponúkaného tovaru, znalostiach a skúsenostiach podniku, stupni atraktívnosti trhu, ekonomickej vyspelosti krajiny, nákladoch podnikom investujúcich do výskumu.

Základné typy informácií –ktoré chce podnik získať pre vstupom na zahraničný trh napr. o potenciáli trhu, informácie týkajúce sa obchodnopolitických prekážok a investičných možností, informácie týkajúce sa konkurenčného prostredia, kvalitatívne informácie týkajúce sa značky, výrobku, a exportujúcej krajine.

Miroslav Svatoš (2009) delí obsah medzinárodného marketingového výskumu na jednotlivé prieskumy:

- teritoriálny prieskum
- obchodne politický prieskum
- komoditný prieskum
- spotrebiteľský prieskum
- prieskum konkurencie
- prieskum cien a súvisiacich faktorov
- prieskum obchodných metód
- technický prieskum
- prieskum dopravnej cesty a prostriedkov
- prieskum kontraktnej meny, platobných podmienok a inštrumentov
- právny prieskum
- daňový prieskum
- prieskum sociálnych a kultúrnych zvláštností

1.6 Konkurenčné stratégie v medzinárodnom podnikaní

Podnikanie v medzinárodnom prostredí umožňuje firmám znásobiť konkurenčnú výhodu, ktorá môže spočívať v nízkych nákladoch, v odlišnosti od konkurencie alebo v úzkej špecializácii firmy. (Kourdi, 2011)

Stratégia širokého prenikania na trh

Stratégia širokého prenikania na trh je typická pre radu globálnych firiem. Vďaka veľkosériovej výrobe a uplatneniu výrobku na medzinárodných trhoch realizujú firmy úspory z rozsahu. Ich konkurenčná výhoda spočíva v nízkych nákladoch a tiež v konkurencieschopných cenách.

Stratégia diferenciacie

Stratégia diferenciacie spočíva v získaní konkurenčnej výhody vďaka odlišnosti od konkurenčných výrobkov, služieb a ponúk. Je typická pre úspešné firmy z vyspelých krajín, ktoré ponúkajú výrobky za vyššie ceny, ale zároveň s výrobkom

ponúkajú celú radu služieb, ktoré dodávajú výrobku vyššiu užitočnú hodnotu, prípadne výrobok má také vlastnosti, ktoré konkurenčné výrobky nemajú.

Stratégia úzkej špecializácie

Stratégia tržných medzier je využívaná hlavne firmami s úzkou špecializáciou výroby. Niekedy je tiež označovaná ako stratégia koncentrácie. Konkurenčná výhoda spočíva v tom, že hlavne pomocou úzkej špecializácie a obmedzenému počtu kupujúcich firma realizuje pomerne vysoké marže. Pomocou koncentrácie môže firma získať i dominantné postavenie vo svojom segmente na svetovom trhu.

Stratégia vedúcej firmy na trhu

Cieľom vedúcej firmy na trhu je zvýšenie podielu na globálnom trhu a následné získanie dominantného postavenia. V silnom konkurenčnom prostredí svetového trhu sú multinacionálne firmy nútené využívať pre udržanie vedúcej pozície radu nástrojov. Najčastejšie sa jedná o neustále inovácie vďaka značným investíciám do výskumu a do vývoja, a o snahu pokrytia všetkých tržných segmentov širokou ponukou, o intenzívnu spoluprácu s distribučnými reťazcami a nákupnými alianciami. (Vrecion, Ladová, 2006)

Podľa Staněka môže mať stratégia vstupu na zahraničný trh tri rôzne formy:

Vodopádová stratégia – je vhodná na vstup do krajín s rozličnými administratívnymi a trhovými štruktúrami a rozličnými spotrebnými zvyklosťami. Medzi výhody tejto stratégie patrí lepšie spracovanie trhu a silnejšia orientácia na požiadavky a zvláštnosti jednotlivých krajín. Medzi nevýhody patrí dlhodobosť postupu a nebezpečenstvo chýb prostredníctvom transformácie skúseností na následné spracovanie trhu.

Skoková stratégia – vychádza z existencie cieľových skupín „nad krajinami“. Je vhodná v prípade tovarov s krátkym životným cyklom a vyššími nákladmi na výskum a vývoj. Dôležitým determinantom sú malé bariéry a nízke náklady vstupu na tento trh. Výhody sú rýchla penetrácia viacerých trhov krajín, získavanie medzinárodného imidžu, využívanie štandardizačného potenciálu. Nevýhodou je často nižšia intenzita spracovania na základe obmedzených zdrojov, na začiatku spravidla len slabé postavenie na jednotlivých trhoch a často nedostatočné zohľadnenie trhových zvláštností.

Kombinovaná stratégia – vychádza z existencie podobných cieľových skupín na jednotlivých trhoch krajín. Zohľadňuje technologické a sociálno-kultúrne faktory, ako aj diverzifikačné trhové štruktúry v jednotlivých krajinách. Jej determinantom sú rozličné bariéry vstupu na trh a rozličné náklady vstupu na trh. (Staněk, 2001)

Podľa Zamykalovej, Machkovej a Sata môžu spoločnosti pri vstupe na zahraničný trh uplatniť jednu z troch vytypovaných foriem rastových stratégií. Jedná sa

o stratégiu intenzívneho rastu, o stratégiu externého rastu a o diverzifikačnú stratégiu.

Stratégia intenzívneho rastu – základným cieľom tejto stratégie je zvýšenie objemu predaja vďaka aktívnemu marketingovému úsiliu. Podnik sa snaží získať napríklad nových zákazníkov, núti stálych zákazníkov k častejším nákupom a k väčšiemu nakupovanému množstvu nakupovaných výrobkov, presviedča nerozhodnutých zákazníkov k nákupu alebo snaží sa získať zákazníkov konkurenčných firiem. Pri tejto stratégii sú využívané klasické marketingové nástroje, ktorými sú zvýšenie kvality ponúkaných výrobkov a služieb, rozšírenie ponuky, nástroje cenovej politiky, efektívnejšia distribučná politika, akcie na podporu predaja, repositioning značky. V medzinárodnom marketingu má rastová stratégia najčastejšiu formu vstupu.

Externá rastová stratégia – cieľom je zvýšenie rentability medzinárodného podnikania vďaka lepšej kontrole vybraných medzičlánkov priemyslového a distribučného reťazca, ktoré sú pre podnik strategicky významné. Veľmi často sa podniky snažia kontrolovať svojich dodávateľov a získanie akvizície dodávateľskej firmy im umožní upevniť či rozšíriť ich podiel na trhu, obmedziť riziká nekvalitných či oneskorených dodávok, zlepšiť možnosť zásobovania strategickými surovinami. Kontrola distribučných medzičlánkov často zvyšuje odbyt a umožňuje podnikom lepšie uspokojovať potreby a prania zákazníkov. (Zamykalová, Machková, Sato, 2002)

Diverzifikačná stratégia – cieľom je rozšírenie stávajúcich aktivít alebo snaha o rozloženie podnikateľského rizika. Rozšírenie stávajúcich aktivít spočíva v rozšírení výrobkovej škály, v uvedení nových druhov výrobkov na trh pod stávajúcou značkou, poprípade sa formou diverzifikácie snažia firmy prekonať sezónne výkyvy. (Machková, 2002)

Napriek tomu, že o rastovej stratégii existuje veľmi veľký počet literatúry, len málo sa dá dočítať o výsledkoch, úspešnosti a nákladoch na jednotlivé možnosti, ktorá rastová stratégia ponúka. Svatoš uvádza nasledovnú tabuľku, ktorá v internacionalizácii popisuje spôsob k ľahkému investovaniu s vysokou mierou návratnosti. (Svatoš, 2009)

*Tab. 2. Náročnosť a úspešnosť rastových stratégií
(Svatoš , 2009, s. 27)*

1. Rozvoj trhu Šanca uspieť: 50% Potrebné investície: 100%	3. Rozvoj produktu Šanca uspieť: 20% Potrebné investície: 400%
2. Rozvoj trhu Šanca uspieť: 33% Potrebné investície: 800%	4. Rozvoj produktu Šanca uspieť: 5% Potrebné investície: 1200-1400%

1.7 Formy vstupu na zahraničné trhy

Jednotlivé formy podnikania predstavujú odlišné stupne angažovanosti firmy a to po stránke kvantitatívnej, ak aj kvalitatívnej. Najčastejšie používané hľadiská pre klasifikáciu foriem vstupu sú miesto výkonov, miera ovplyvňovania rozhodnutí, veľkosť rizika, podiel kapitálového nasadenia. (Dudinská a kol., 2004)

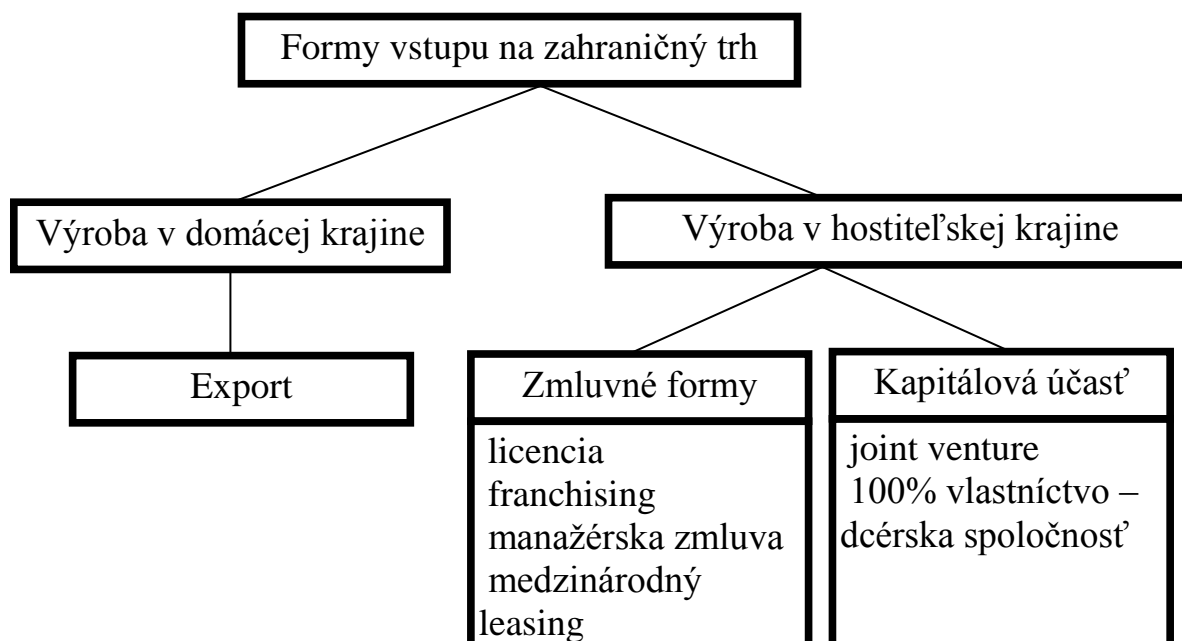
Formy vstupov spoločností môžeme rozdeliť na zahraničné trhy do troch skupín: obchodné metódy, formy nenáročné na kapitálové investície a formy náročné na kapitálové investície. (Mead, 2005)

Rovnaké delenie foriem vstupov uvádza aj Štrach (2009) v nasledujúcej tabuľke.

*Tab. 3. Formy vstupu na zahraničné trhy
(Štrach, 2009, s. 35)*

Bezkapitálové spôsoby		Kapitálové spôsoby	
Export	Zmluvy	Joint ventures	Vlastnené podniky
Priamy export	Licencie	Minoritné vlastníctvo	Greenfield
Nepriamy export	R&D zmluvy	50% podiel	Brownfield
Ostatné formy	Aliancie	Majoritné vlastníctvo	Akvízie
	Franchising		Fúzie
	Ostatné		Ostatné

Nasledujúci obrázok predstavuje jednoduchý model foriem vstupu na zahraničný trh. Základom je rozdelenie podľa miesta výroby, teda buď v domácej krajine alebo v hostiteľskej krajine. (Sršňová, 2003)

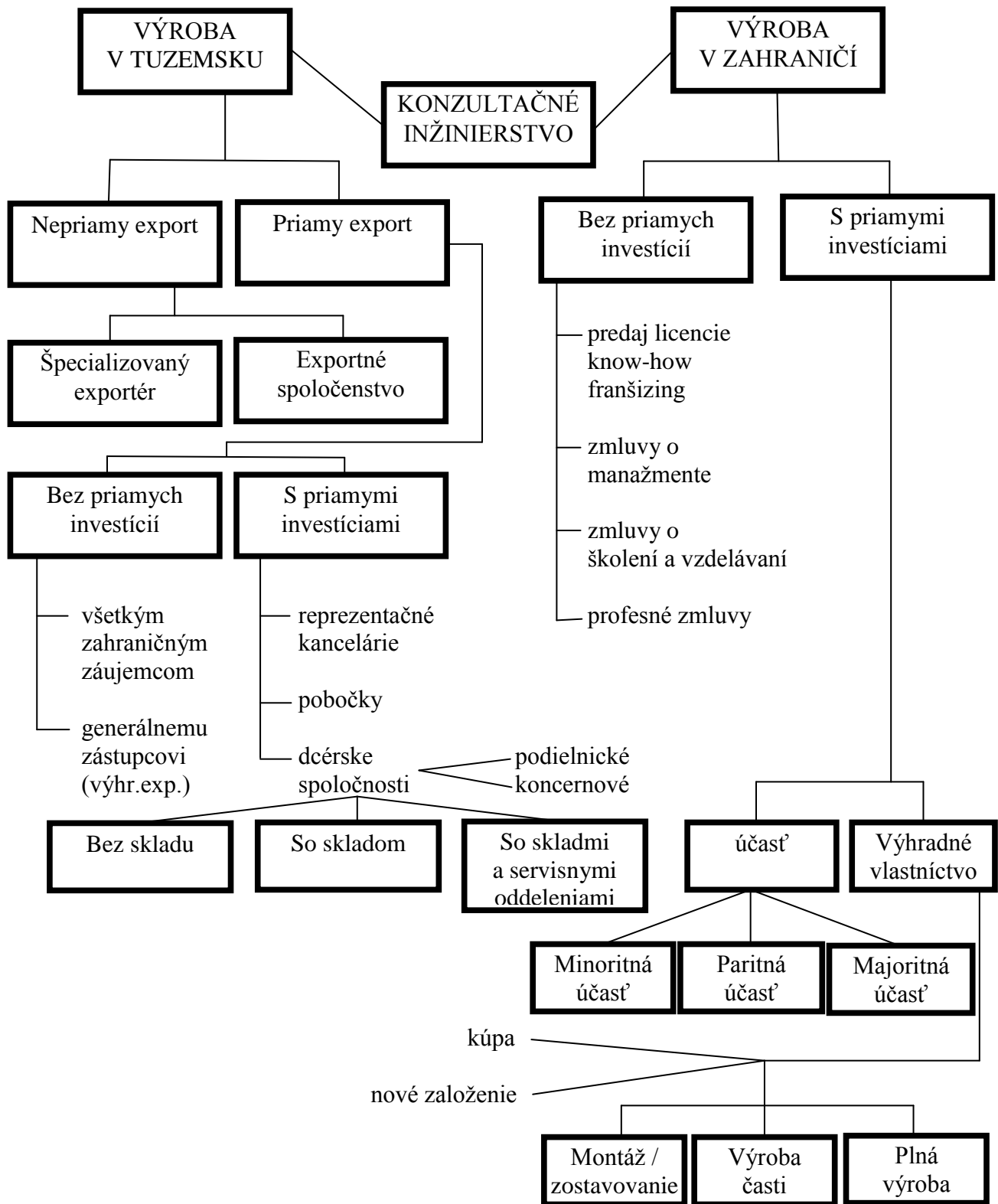


Obr. 3. Klasifikácia foriem vstupu na zahraničný trh

(Sršňová, 2003, s. 42)

Podrobnejší model zostavený s rovnakým klasifikačným kritériom zobrazuje nasledujúci obrázok. Podľa neho vidíme, že vstup a podnikanie na zahraničnom trhu môže mať rôzne formy. Hlavné delenie prebieha na základe kritéria, či výroba prebieha na domácom trhu alebo v zahraničí.

- Pokiaľ k výrobe dochádza na trhu domácom môžeme export rozdeliť na nepriamy a priamy, pričom nepriamy export využíva ďalšie dve modifikácie, ktorými sú špecializovaný export a exportné spoločenstvo. Priamy export môže prebiehať za účasti priamych investícií etablovaných do vytvorenia reprezentačných kancelárií, pobočiek alebo dcérskych spoločností.
- Výroba v zahraničí prebieha v dvoch formách. Bez priamych investícií výroba v zahraničí sa realizuje na základe predaja licencie, know-how, franchisingu, zmluvy o manažmente, zmluvy o školení a vzdelávaní alebo profesnej zmluvy. Za účasti priamych investícií majiteľ spoločnosti získava výhradné vlastníctvo alebo participačné vlastníctvo, kde má minoritnú, paritnú, majoritnú účasť. (Šupín, 2006)



Obr. 4. Klasifikácia foriem vstupu na zahraničný trh
(Šupín, 2006, s. 56)

Obchodné metódy

Do tejto skupiny sa zaraďuje priama obchodná metóda tzn. vývozná a dovozná operácia alebo nepriama obchodná metóda s využitím zástupcu alebo prostredníka.

Pre nepriamu obchodnú metódu je typická celá rada medzičlánkov od vývozcu cez zástupcu, dovozcu, distribútora, veľkoobchod a maloobchod. Obchodné metódy môžu tak nadobudnúť formu sprostredkovateľských vzťahov, zmluva o výhradnom predaji, obchodné zastúpenie, zmluva mandátna, zmluva komisionárska, piggybacking, exportné aliancie alebo priamy vývoz. (Svatoš, 2009)

Podľa Beneša (2004) export predstavuje odbyt výrobkov a služieb cez národné hranice. Spravidla predstavuje prvú fázu zahraničnej činnosti podniku a je tiež najrozšírenejšou formou medzinárodného obchodu.

Export možno realizovať v dvoch formách:

- Priamy export – poskytuje väčšiu možnosť kontroly aktív medzinárodného marketingu, ako aj bezprostredný kontakt so zahraničným trhom. Táto forma vyžaduje vyšší stupeň angažovanosti dodávateľa a zodpovednosť za plnenie podmienok kúpnej zmluvy voči zahraničnému odberateľovi. Priamy vývoz môže byť realizovaný bez priamych investícií alebo s nimi. Bez priamych investícií je tovar dodávaný všetkým zahraničným záujemcom, alebo len generálnemu zástupcovi, výhradnému importérovi v zahraničí. (Šupín, 2006)
- Nepriamy export – nastáva, keď firma využíva služby nezávislých špecializovaných expertov či exportných spoločností, ktoré vystupujú vo funkcii sprostredkovateľa medzi podnikom a zahraničným zákazníkom. Sprostredkovateľ preberá na seba zodpovednosť za predaj výrobkov v zahraničí, ale aj riziká s tým spojené. Pokiaľ si firma nie je istá svojimi schopnosťami využíva špecializovaných exportérov. Ďalšou možnosťou je exportné spoločenstvo agentov a distribútorov, ktoré spája podniky exportujúce rovnaký či dopĺňajúci sortiment výrobkov. Kým agent je osoba zastupujúca podnik v zahraničí a konajúca na základe splnomocnenia exportéra v jeho mene, distribútor sám nakupuje a predáva tovar v zahraničí. (Sršňová, 2003)

Formy nenáročné na kapitálové investície

V prípade, keď podnik nechce investovať v zahraničí, ale má záujem o rozvoj svojich produktov na zahraničnom trhu iným spôsobom ako využitím klasických obchodných metód, môže zvoliť formu poskytnutia licencie, franchisingu, zmluvy o riadení, alebo zušľacht'ovacej operácie či medzinárodnej výrobnéj kooperácie. (Svatoš, 2009)

- Licencie – je to najlacnejší spôsob ako preniknúť na zahraničné trhy. Bohužiaľ okrem výhod prináša so sebou aj veľké riziká. Kúpou licencie sa odovzdávajú

manažérske, marketingové, technické a technologické know-how a napomáha sa tak potenciálnej konkurencii prekonať fázu výskumu a vývoja. Pri tejto forme vstupu nedochádza k fyzickému vývozu tovaru ale len k vývozu know how alebo výrobnéj a obchodnej značky, pričom samotná výroba sa realizuje na iných trhoch. Právo na používanie licencie je regulované licenčnou zmluvou, ktorá stanovuje subjekty zmluvy, predmet licencie, záväzky poskytovateľa, povinnosti užívateľa, cenu a spôsob úhrady, rozsah platnosti, dobu platnosti a iné. (Machková, 2002)

- Franchising ako dynamicky odbytový systém predstavuje špecifickú modernú formu spolupráce medzi podnikmi na základe overeného kompletného systému podnikania na kľúč. Poskytovateľ franchisingu tzn. franchisor dáva svojim partnerom prijímateľom franchisantovi právo a súčasne aj povinnosť využívať svoju koncepciu v stanovenom rámci. To oprávňuje a zaväzuje prijímateľa používať meno systému, značku tovarov, značku služieb a ostatné autorské práva ako know how, hospodárske, technické a obchodné metódy. Franchisor poskytuje prijímateľovi franchisantovi podporu za priamu alebo nepriamu odmenu. Na tento účel partneri medzi sebou uzatvoria zmluvu. (Štensová, 2006)
- Manažérske kontrakty – kontrakty o manažmente poskytujú riadiace znalosti, prípadne služby manažérov na zmluvnom základe. V tejto forme môžeme nájsť podobné rysy ako vo franchisingu, nakoľko ide o prenos osvedčenej koncepcie manažovania do zahraničia za určitú úplatu. Poskytovateľ získava prehľad o aktivitách objednávateľa a spravidla aj o hostiteľskom trhu, čo môže neskôr uplatniť pri príprave iných foriem obsluhy trhu a ich zavádzaní s nižším stupňom rizika. Kontrakty o manažmente sú bežné v oblasti dodávok investičných celkov. (Koprlová, 2006)

Formy náročné na kapitálové investície

Tieto formy vstupu využívajú prevažne firmy veľké a finančne silné, ktoré realizujú globálnu stratégiu medzinárodného rozvoja investujú v krajinách ponúkaných výhodné podmienky pre podnikanie. Základnými formami kapitálových vstupov na zahraničné trhy sú portfóliové investície alebo priame zahraničné investície, ktoré môžu mať podobu fúzií, akvizícií alebo zakladanie nových podnikov. Slovenské podniky nie sú často krát dostatočne finančne silné, preto sa zameriavajú na investície, ktoré slúžia k podpore obchodných činností a majú formu pobočiek. Priamu zahraničnú investíciu môžeme charakterizovať ako investíciu, ktorej účelom je založenie, získanie alebo rozšírenie trvalých ekonomických vzťahov medzi investorom jednej krajiny a podnikom so sídlom v inej krajine. Formy priamej zahraničnej investície môžu byť od najjednoduchšej až po najkomplexnejšiu, založenie novej spoločnosti zabezpečujúce buď len výrobu alebo obchod, alebo komplexnejší marketingový program vrátane výroby pre určité segmenty trhu alebo

pre globálne trhy. Za priame zahraničné investície sa považuje vlastníctvo najmenej 10% akcií alebo 10% hlasovacích práv alebo vlastníctvo pobočky, ktorá vznikla na zelenej lúke. (Černohlávková, Machková, Sato, 2007)

Za najčastejšie formy priamych zahraničných investícií môžeme považovať:

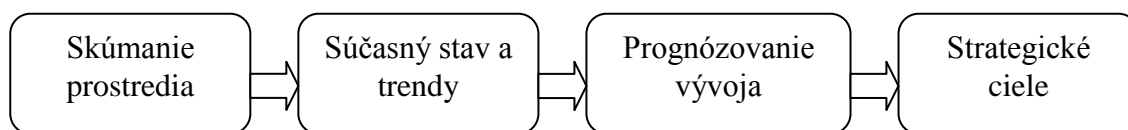
- Fúzie a akvizície – sú základnou formou investovania vo vyspelých ekonomikách. Pri fúzií môže dôjsť k zlúčeniu alebo splynutiu obchodných spoločností. Zlúčenie znamená zánik zlučovanej spoločnosti bez likvidácie aktív a pasív. Pri splynutí sa firmy spájajú tak, že splyvajúce firmy zanikajú a vzniká nová spoločnosť. Akvizíciou sa rozumie prevzatie fungujúceho podniku alebo jeho časti. V prípade cezhraničnej akvizície dochádza k prevzatiu kontroly nad majetkom a prevádzkou lokálnej firmy, ktorá sa následne stáva pobočkou zahraničnej firmy.
- Joint venture – ide o formu výrobnú alebo obchodnú činnosť, na ktorej sa zúčastňuje domáci i zahraničný partner, a to v pomere, ktorý si stanovujú v zmluve, alebo ktorý bol stanovený nariadením vlády krajiny sídla podniku. Cieľom spoločného podnikania je realizácia podnikateľského zámeru, podieľanie sa na vytvorení zisku, podstupovanie podnikateľských rizík a krytie prípadných strát. (Vodáček, Vodáčková, 2002)

1.8 Koncepcia internacionalizačného potenciálu

Ako Staněk (2001) uvádza na to, aby dosiahol podnik svetovú úroveň, musí urobiť analýzu internacionalizačného potenciálu. Táto analýza zachytáva podnikové faktory, ktoré ovplyvňujú jeho zahraničné aktivity. Jej cieľom je určiť, aké šance má podnik a na akých silných stránkach sa má založiť pôsobenie podniku na zahraničných trhoch. Tento internacionalizačný potenciál tvoria:

- Internacionalizačné know – how podniku zahrňuje vedomosti o zahraničných aktivitách a skúsenosti so zahraničnými aktivitami. Patria sem predovšetkým vedomosti týkajúce sa zásadných medzinárodných otázok, napr. uzatvárania zmlúv, financovania zahraničných aktivít, otázky prepravy, colného vybavovania a pod.
- Podnikové zdroje – patria sem všetky faktory, ktoré sú k dispozícii pre podnikateľské aktivity. Môže ísť o materiálne zdroje, technické vybavenie, finančné a personálne prostriedky, a nemateriálne zdroje, z ktorých sú najpodstatnejšie know – how, technické, technologické, manažérske, marketingové a samozrejme, už spomínané internacionalizačné prostriedky.
- Podnikový potenciál – možno ho definovať podľa jednotlivých funkčných oblastí ako vedecko-výskumný, výrobný, marketingový, finančný, personálny potenciál. Podnik musí disponovať konkurenčnou výhodou nielen na doteraz spracovávaných trhoch, ale i potenciálnych trhoch.

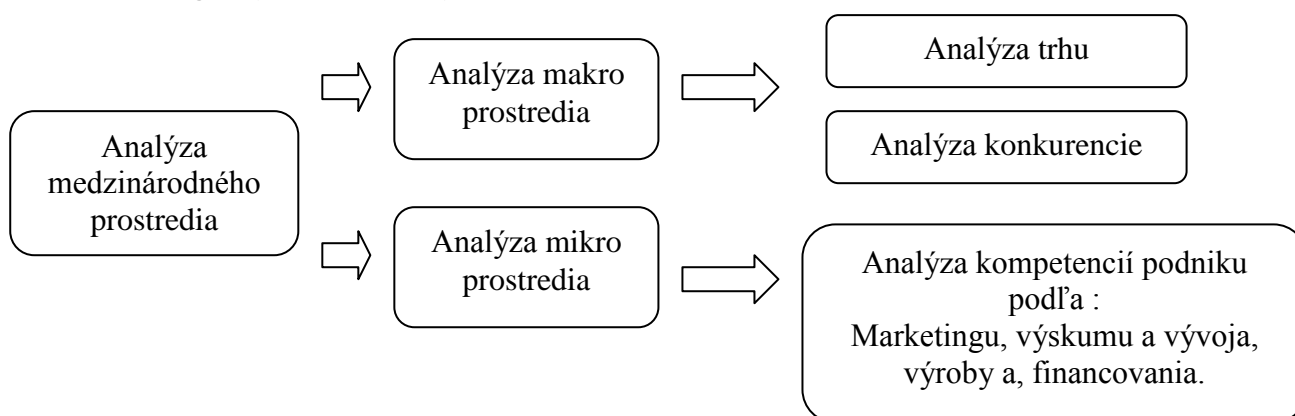
Podľa Světlíka (2003) sa určenie stratégie odvíja od rámcovej analýzy tržného prostredia, od charakterizovania situácie a vývojových trendov v makro a mikro prostredí, na trhu a tiež v konkurenčnom prostredí.



Obr. 5. Tvorba stratégie a rámcová analýza

(Světlík, 2003, s. 29)

Pred vstupom do medzinárodného prostredia musí firma previesť radu niekoľkých analýz, ktoré budú základom pre rozhodovanie o stratégii medzinárodného marketingu. (Beneš, 2009)



Obr. 6. Štruktúra analýzy medzinárodného prostredia

(Beneš, 2004, s. 34)

1.9 Zhodnotenie ekonomickej situácie Ruska

Rusko je rozlohou najväčší, demokratický federálny štát s republikánskou formou vlády, ktorý sa rozkladá na ploche 17 075 400 km² na dvoch svetadieloch Európy a Ázie. Podľa sčítania z 1.7.2010 žije v Rusku 141,9 milióna obyvateľov, avšak vzhľadom na obrovskú rozlohu, ktorú pretína až 9 časových pásiem, je hustota obyvateľstva len 8,3 obyvateľa na km². Podiel ekonomickeho činného obyvateľstva predstavuje 76,2 milióna obyvateľov, teda 53,7 %. Demografická krivka však v posledných rokoch smeruje smerom nadol, čo sa zdá byť spolu so zväčšujúcou sa sociálnou nerovnováhou, ako aj regionálnymi rozdielmi, veľkými a doteraz neriešenými problémami. (Jílek, 2011)

Rusko vzhľadom k celkovému hospodárskemu potenciálu zaujíma dôležité miesto v svetovej ekonomike. Strategický význam má z hľadiska svetovej ťažby a vývozu

dôležitých surovín. Analýzy budúceho postavení Ruska sú rôzne. Niektoré optimistické prognózy upozorňujú, že pri dosiahnutí vysokého rastového tempa by behom viac ako dekády mohlo Rusko zaujať pozíciu medzi najbohatšími krajinami sveta. Politická a ekonomická obnova by v priebehu pätnásť rokov umožnila eventuálny návrat k štatútu superveľmoci. Dosiahnutie tohto štatútu by však predpokladalo splnenie určitých podmienok. Dobrým východiskom je obnovenie rastu HDP. Ďalšími potrebnými podmienkami je hlavne vytvorenie domácej politickej stability, vrátane konsenzu o boji s korupciou, mafiami a potlačenie moci oligarchických skupín. Na požiadavky politickej stability nadväzuje nutnosť reforiem inštitúcií dotvárajúcich tržné prostredie. V Rusku existuje rozsiahly vnútorný ekonomický potenciál. Jeho využitie by viedlo k rozvoju žiadúcich regionálnych väzieb a k rýchlejšiemu vzťahovaniu zeme do globalizačného procesu. (Komorans, 2012)

1.9.1 Ekonomický vývoj ruského trhu

Charakteristickým znakom pre prvý pol rok 2012 je oživenie ekonomickej aktivity a opätovné naštartovanie ekonomiky po ekonomickej kríze z roku 2008 a 2009. Zrýchlenie dynamiky rastu HDP bolo zaznamenané už od druhej polovice 2011 a bolo vyvolané zvýšením investičného a spotrebného dopytu. Rast v prvom pol roku 2012 bol podporený priaznivou situáciou na zahraničných surovinových trhoch a rastom spotrebného dopytu. Z pohľadu dopytu bol ekonomický rast spojený s rastom spotreby, investícií a tiež s rastom zásob. Výsledky prvého pol roku 2012 vo veľa kľúčových ekonomických ukazovateľov ako napríklad index priemyselnej výroby, výdaje na spotrebu, export a import prekročili maximálne predkrízové hodnoty z roku 2008. Zlepšila sa situácia i na trhu práce, kladnú dynamiku si drží i reálna mzda. (Businessinfo, 2012)

Podľa Ministerstva zahraničných vecí Českej republiky zahraničný obchod vďaka trvajúcej cenovej konjunktúre na surovinových trhoch vzrástol. Podľa predbežných údajov za prvých šesť mesiacov roku 2012 činil obrat zahraničného obchodu RF 419,3 mld. USD, medziročný nárast o 6,1 %, z toho vývoz 264,7 mld. USD 7,2 % a dovoz 154,6 mld. USD 4,4 %. Na celkovom obrate zahraničného obchodu sa tak vývoz podieľa 63,1 % a dovoz 36,9 %. Saldo zahraničného obchodu za šesť mesiacov 2012 vzrástlo o 11,4 %. Export rástol predovšetkým vďaka raste cien, import naopak rástol vďaka rastu fyzických objemov dovážaného tovaru. (Ministerstvo zahraničných vecí Českej republiky, 2012)

*Tab. 4. Podiel jednotlivých sektorov na tvorbe HDP v RF v roku 2011 v %
(Federálna služba štatistiky RF, 2012)*

HDP	poľnohospodárstvo	priemysel + stavebníctvo	služby
100	4,2	37	58,8

*Tab. 5. Základné makro ukazovatele ruskej ekonomiky za päť rokov
(Ministerstvo ekonomického rozvoja RF, 2012)*

	2008	2009	2010	2011	1.-6. 2012
Počet obyvateľov (mil. osôb)	142,0	141,9	141,9	142,9	143,1
Inflácia (%)	13,3	8,8	8,8	6,1	3,2
HDP (%)	5,6	- 7,8	4,3	4,3	4,4
Investície do zákl. imania (%)	9,1	- 6,2	- 6,0	- 6,2	10,2
Priame zahr. investície (mld. USD)	27,0	15,9	13,8	18,4	7,6
Reálne príjmy obyv. (%)	2,7	2,1	5,1	0,8	2,7
Export (mld. USD)	470,8	303,4	400,	516	264,7
Import (mld. USD)	291,5	191,8	248,7	305,3	154,6
Nezamestnanosť (mil. osôb)	5,8	6,3	5,6	5,0	4,1
HDP v mld. RUB (bežné ceny)	41540	38 797	45 166	54 369	30 010
HDP na obyvateľa v tis. RUB	292	275	318	380,5	209

1.9.2 Obchodná bilancia ruského trhu

Oživenie svetovej ekonomiky a zlepšenie podmienok v roku 2011 prispeli k raste exportu. Rast dovozu bol zapríčinený postupným zotavovaním ruskej ekonomiky, rastom reálnych príjmov obyvateľstva a reálnym posilnením kurzu rubľa a tým zlacnením dovozu. Dovozy i vývozy v sledovanom období rástli vo fyzických objemoch i v hodnotovom vyjadrení.

Kladné saldo zahraničného obchodu dosiahlo v roku 2011 210,8 mld. USD, čo znamenalo rast o cca 39 % oproti minulému výsledku.

Ruský vývoz medziročne vzrástol o 28,9 %, čo v hodnotovom vyjadrení predstavuje 516 mld. USD. Rast exportu bol spôsobený hlavne stabilne vysokými svetovými cenami na hlavný exportný artikel – energetické suroviny. V štruktúre exportu vzrástol podiel palivo - energetických výrobkov, podiel potravinových výrobkov a surovín určených k ich výrobe, klesol podiel kovov a výrobkov z nich, papierenských výrobkov a výrobkov chemického priemyslu.

V dovozu bol zaznamenaný tiež rast a to o 22,7 %, tj. v hodnotovom vyjadrení dovoz dosiahol 305,2 mld. USD. Rast dovozov bol spôsobený posilnením rubľa, rastom spotrebiteľského a investičného dopytu a v neposlednej rade i rastom cien za dovážaný tovar. (Komorans, 2012)

Tab. 6. Obchodná bilancia - vývoz, dovoz, saldo v mld. USD
(Businessinfo, 2012)

	2007	2008	2009	2010	2011
OBRAT	577,9	763,5	468,9	649,2	821,2
INDEX	123,5	132,1	65,0	131,3	126,5
VÝVOZ	354,4	471,6	301,6	400,4	516,0
INDEX	116,8	133,1	64,3	132	128,9
DOVOZ	223,5	291,9	167,3	248,7	305,2
INDEX	136	130,6	66,0	129,7	122,7
SALDO	130,9	179,7	134,3	151,7	210,8

V roku 2012 sa rast zahraničného obchodu spomalil. Za prvých šesť mesiacov dosiahol celkový obrat hodnoty 406,7 mld. USD (medziročne + 5,6 %), z toho ruský vývoz 261,6 mld. USD (+6,9 %) a dovoz 145,2 (+3,3 %). (Businessinfo, 2012)

1.9.3 Zahraničný obchod ruského trhu

Rusko sa najviac odlišuje od ďalších krajín skupiny BRIC svojou hospodárskou politikou, geopolitickým významom a štrukturálnymi charakteristikami. Čína a India sú ekonomiky, ktoré majú najviac obyvateľov žijúcich vo vidieckych oblastiach a relatívne uzavreté a štátom kontrolované kapitálove trhy. Ich stratégia je zameraná na domácu industrializáciu a vývoz inovatívnych technológií. Naopak v Rusku a Brazílii žije väčšina obyvateľov v mestských oblastiach a ekonomika sa zameriava na využitie prírodných zdrojov a hlavne disponuje nižšou štátnou kontrolou v porovnaní s Indiou a Čínou. (Bianconi, Yoshino, Machado de Sousa, 2013)

Najväčším zahranično-obchodným partnerom Ruska sú krajiny EU, ich podiel na obrate zahraničného obchodu v roku 2011 činil 48 %, čo znamená malý pokles oproti predchádzajúcemu obdobiu 49 % v roku 2010. Podiel krajín SNŠ zostal na úrovni predchádzajúceho roku, resp. vzrástol a dosiahol 14,9 %. Podiel krajín APEC vzrástol tiež iba o 0,7 percentných bodov na 23,9 %. Podiel ostatných krajín na obrate zahraničného obchodu Ruska zostal rovnaký ako v minulom roku na 13,2%. Najväčšími obchodnými partnermi Ruska z hľadiska podielu na obrate boli Čína s 10,2 %, Nemecko 8,7 %, Holandsko 8,3 %, Taliansko 5,6%, Ukrajina 6,2 %, Bielorusko 4,7 %, Turecko 3,9 %, USA 3,8 %, Francúzsko 3,4 %, Poľsko 3,4 %.

Obchodný obrat Ruska s krajinami EU vzrástol o 28,3 %, export do tohto teritória zaznamenal rast o 26%, import z týchto krajín vzrástol o 33,5 %. Čo sa týka krajín APEC tak obrat vzrástol o 35,3% a obchodný obrat s krajinami SNŠ vzrástol o 34,2

%, export o 31,3 % a dovoz o 39,6%. Vedúce pozície medzi obchodnými partnermi Ruska s krajinami EU zaujali Holandsko, Taliansko, Nemecko, na ktoré pripadá 47,3% obchodného obratu. Najdôležitejšími obchodnými partnermi z krajín APEC sú Čína, USA, Japonsko a Kórejská republika, na ktoré pripadá viac ako 86,2 % zahraničného obratu s touto skupinou krajín. (Ministerstvo zahraničných vecí České republiky, 2012)

*Tab. 7. Teritoriálna štrukt. obch. bilancie - vývoz, dovoz, saldo v mld. USD
(Businessinfo, 2012)*

	Obrat 2010	Vývoz 2010	Dovoz 2010	Obrat 2011	Vývoz 2011	Dovoz 2011
Celkom v mld. USD	625,9	397,1	228,9	821,3	516,0	305,3
z toho:						
krajiny mimo SNŠ	534,6	337,5	197,2	698,8	437,8	197,4
podiel v %	85,4	85	86,1	85,1	84,8	85,5
SNŠ	91,3	59,6	31,7	122,5	78,2	44,3
podiel v %	14,6	15	13,9	14,9	15,2	14,5

Medzi hlavných obchodných partnerov Ruska v roku 2011 patria nasledujúce krajiny.

Export v mld. USD podľa colnej štatistiky

• Holandsko	62	• Poľsko	21
• Čína	35	• USA	17
• Nemecko	34	• Francúzsko	15
• Taliansko	32	• Japonsko	15
• Turecko	25	• UK	14

Import v mld. USD podľa colnej štatistiky

• Čína	48	• Francúzsko	13
• Nemecko	38	• Kórea	11
• Japonsko	15	• UK	7
• USA	15	• Poľsko	7
• Taliansko	13	• Turecko	6

V prvých siedmich mesiacoch 2012 sa štruktúra zahraničného obchodu Ruska nezmenila, podiel ruského exportu tvorili položky palivovo-energetických surovín 73,3 % celkového vývozu. Položky dovozu tvorili automobily, stroje, zariadenia 52,5 %, výrobky chemického a potravinárskeho priemyslu a iné. (Komorans, 2012)

Ruský vývoz

Vysoký podiel palivovo-energetických surovín na ruskom exporte predurčuje silnú závislosť na konjunktúre surovinových trhov. Rast exportu palivovo-energetických surovín v hodnotovom vyjadrení bol spôsobený jednoznačne cenovou konjunktúrou trhu. Fyzické objemy exportu ropy poklesli o 4 %. Fyzické objemy dodávok ropných produktov poklesli o 1,5 %, pričom dodávky do krajín vzdialeného zahraničia poklesli o 5,4 % a do krajín SNŠ vzrástli o 86,5 %, v hodnotovom vyjadrení export ropných produktov vzrástol o 35 %. Zároveň vzrástol export plynu vo fyzických objemoch o 4,3 %, kde rast bol zapríčinený zvýšením dopytu na ruský plyn v EU a v hodnotovom vyjadrení o 32,7 %. Hodnota vývozu palivovo-energetických surovín v roku 2011 vzrástla v porovnaní s rokom 2010 o 33 %.

Ruský dovoz

Rast dovozu v roku 2011 dosiahol hodnoty 305,3 mld. USD a vzrástol v porovnaní s rokom 2010 o 33,4 %.

V komoditnej štruktúre ruských dovozov v roku 2011 rástol podiel strojov, zariadení a dopravných prostriedkov, podiel ostatných tovarových skupín klesal.

Výraznú časť dovozov tradične tvorili stroje, zariadenia a dopravné prostriedky. V roku 2011 import strojov, zariadení a dopravných prostriedkov v hodnotovom vyjadrení vzrástol o 44,1 % v porovnaní s rokom 2010 a dosiahol podiel na celkových dovozoch vo výške 48 %. Dovoz strojov, zariadení a dopravných prostriedkov rástol vďaka nárastu fyzických objemov a rastu priemerných kontraktčných cien. Dovozy osobných automobilov v hodnotovom vyjadrení vzrástli o 67,2 % a nákladných automobilov o 91,2 %.

Rast dovozov potravín a poľnohospodárskych surovín v roku 2010 v porovnaní s predchádzajúcim rokom vzrástol o 16,7 %. Dovoz potravín z krajín SNŠ vzrástol o 6,1 %, z krajín vzdialeného zahraničia o 18,9 %. Zároveň však poklesli dovozy hydínového mäsa, rýb, mlieka a smotany.

Vzrástlo tempo dovozu textilu, textilných výrobkov a obuvi, import vzrástol oproti roku 2010 o 17,6 %, čo je zapríčinené rastom priemerných kontraktčných cien na koženú obuv, bavlnených látok, bavlnených odevov.

Dovozy chemických výrobkov vzrástli v hodnotovom vyjadrení o 22,8 % v porovnaní s rokom 2010, rástli hlavne dovozy liekov o 17,3 % a prírodného a syntetického kaučuku 1,6 krát a to vďaka raste cien a raste fyzických objemov. (Businessinfo, 2012)

1.9.4 Rusko slovenská obchodná a hospodárska spolupráca

Slovenská republika je krajina s výrazným ekonomickým potenciálom a vybudovanou tranzitnou infraštruktúrou, dôležitý veľkoodberateľ ruských surovín sa zaraďuje medzi významných európskych obchodných a hospodárskych partnerov Ruska. Svojim podielom na obchode Slovenska zastáva Rusko tretie miesto po Nemecku a Česku. Slovensko je medzi 20. hlavnými kontrahentmi Ruska.

Po značnom poklese ekonomickej aktivity v podmienkach negatívneho dopadu svetovej finančnej krízy má od roku 2010 objem vzájomného Rusko – slovenského obchodu rastúcu tendenciu smerom k výške predkrízového obdobia.

V období január až september 2011 sa pozorovalo ďalšie oživenie obchodu a hospodárskej spolupráce medzi našimi krajinami a následný rast vzájomného obratu tovaru. Vzájomný obrat v tomto období bol o 41,1 % vyšší v porovnaní s rokom 2010 a objem dosiahol 7,2 miliardy USD, ruský export vzrástol o 53,7 % na 5,15 mld. USD a import o 17,2 % na 2,1 mld. USD.

Tab. 8. Dynamika tovarového obratu medzi Ruskom a Slovenskom v rokoch 2006 - 2010 v mld. USD

(Veľvyslanectvo RF v SR, 2012)

	2006	2007	2008	2009	2010
OBRAT	5,4	6,6	9,5	4,9	7
index rastu	145,1	122,5	144,1	50,1	147,2
EXPORT	4,6	5,2	6,5	3,0	4,5
index rastu	143,8	112,3	125,4	45,4	52,9
IMPORT	0,8	1,4	3,0	1,8	2,5
index rastu	153,3	183,3	212,3	60,4	137,7
SALDO	+.3,8	+.3,8	+.3,5	+.1,2	+.2,0

Dynamika vzájomného obchodu je značne viazaná cenami energetických surovín, ktoré tvoria základ ruského exportu. Ruské dodávky energetických surovín na Slovensko sa uskutočňujú v rámci dlhodobých medzivládnych zmlúv a kontraktov. (Veľvyslanectvo Ruskej federácie, 2012)

Tab. 9. Štruktúra ruského exportu na Slovensko v rokoch 2010 – 2011 v období január – september
(Veľvyslanectvo RF v SR, 2012)

Komodita	2010	Podiel z celkového objemu	2011	Podiel z celkového objemu	2011 / 2010
	(miliónov USD)	%	(miliónov USD)	%	%
Potraviny a poľnohospodárske suroviny	0,8	0,0	1,6	0,0	196,6
Nerastné suroviny	3047,7	91,0	4729,2	91,8	165,5
Minerálne palivá, ropa a produkty ich destilácie	2886,8	86,2	4532,0	88,0	157,0
Výrobky chemického priemyslu, kaučuk	127,7	3,9	189,0	3,6	239,0
Garbiarska surovina, kožušiny a výrobky z nich	0,0	0,0	0,0	0,0	358,5
Drevo a celulóзовé a papierové výrobky	13,3	0,2	11,5	0,1	85,9
Textil, výrobky z textilu, obuv	0,3	0,0	0,6	0,0	186,1
Perly, drahokamy, drahé kovy	0,0	0,0	0,0	0,0	710,1
Kovy a kovové výrobky	65,8	1,9	84,7	1,6	128,7
Stroje, zariadenia, dopravné prostriedky	95,3	2,9	131,3	2,6	137,8
Iné komodity	3,7	0,1	3,3	0,1	89,2
	3349,4	100,0	5149,6	100,0	153,7

V štruktúre ruského exportu na Slovensko prevládajú tovary palivovej a surovinovej skupiny, ktoré tvoria viac ako 90 % všetkých dodávok. Ide o zemný plyn, ropu, kamenné uhlie, rudu a železné koncentráty, strojárske výrobky, syntetický kaučuk, leteckú techniku a pod.

Tab. 10. Štruktúra ruského importu zo Slovenska v rokoch 2010 – 2011
v období január – september
(Veľvyslanectvo RF v SR, 2012)

Komodita	2010	Podiel z celkového objemu	2011	Podiel z celkového objemu	2011 / 2010
	(miliónov USD)	%	(miliónov USD)	%	%
Potraviny a poľnohospodárske suroviny	12,5	0,6	18,0	0,7	144,1
Nerastné suroviny	5,0	0,3	6,5	0,3	130,5
Minerálne palivá, ropa a produkty ich destilácie	0,2	0,0	0,2	0,0	124,7
Výrobky chemického priemyslu, kaučuk	92,4	2,5	118,2	5,8	127,9
Garbiarska surovina, kožušiny a výrobky z nich	1,6	0,1	1,9	0,1	126,2
Drevo a celulózne výrobky a papierové výrobky	32,7vvbv	1,8	36,9	1,8	112,6
Textil, výrobky z textilu, obuv	35,4	2,0	56,9	2,6	160,6
Perly, drahokamy, drahé kovy	0,0	0,0	0,0	0,0	57381,3
Kovy a kovové výrobky	53,4	2,0	63,2	3,1	118,5
Stroje, zariadenia, dopravné prostriedky	1490,7	74,5	1715,9	83,0	115,1
Iné komodity	28,9	2,7	47,1	3,0	163,0
	1761,9	100,0	2064,9	100,0	117,2

V objeme slovenského importu do Ruska prevládajú stroje a zariadenia 83,0 %, kovy a kovové výrobky 3,1 %, výrobky chemického priemyslu 5,8 %, výrobky z celulózy a papiera 1,8 %, textilné výrobky a obuv 2,6 %, iné tovary 3,0 %. (Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 2012)

Podľa ministerstva zahraničných vecí SR medzi najvyvážanejšie komodity na ruský trh patria nasledovné komodity: 1. osobné automobily, 2. diely a príslušenstvo motorových vozidiel, 3. televízne prijímače, 4. liečivá a výrobky zdravotníckej techniky 5. telekomunikačné zariadenia a príslušenstvo, 6. naplocho valcované železo, alebo oceľ, 7. čerpadlá, 8. kompresory a ventilátory, 9. papier a lepenka, rezané na určitý rozmer či tvar, 10. výrobky zo základných kovov. (Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky, 2012)

Po 18 rokoch rokovania, sa Ruská federácia dňom 22. augusta 2012 pripája k Svetovej obchodnej organizácii WTO, ako jeho 156. člen. Toto prístupenie je obzvlášť dôležité pre EÚ, pretože EÚ je pre Rusko prvým obchodným partnerom a Rusko je pre EÚ tretím obchodným partnerom. Vstúpením Ruska do WTO sa ruský trh stáva viac prístupnejším pre podniky EU. Zároveň sa očakáva väčšia podpora zo strany štátu v zaistení lepších investičných podmienok a silnejšej právnej ochrany. Ruskí spotrebitelia získajú väčšiu konkurenciu ponúkaných produktov a služieb. (Hansen a kol., 2013)

Podľa Kuznetsovej v dôsledku prístúpenia do WTO Rusko bude znižovať dovozné clá, obmedzí vývozné clá, zaistí väčší prístup na trh pre poskytovateľov služieb v EÚ a uľahčí pravidlá a postupy v mnohých oblastiach týkajúcich sa bilaterálnych ekonomických vzťahov. Osobitný význam sa bude týkať predpisov o colných režimoch, o zdravotných a hygienických opatreniach, technických normách a o ochrane duševného vlastníctva. (Kuznetsova a kol., 2011)

Prognózy ukazujú, že colné zaťaženie pri dovoze na územie RF by malo klesnúť behom dvoch rokov o 2,3 %. (Hansen a kol., 2013)

Dovozné clá

Dovozné clá sú hlavným nástrojom obchodnej politiky Ruska upravené colným zákonom. Systém klasifikácie a popis komodít je založený na harmonizovanom systéme HS2002 a pozostáva 11 032 colných položiek. Prevažná väčšina je zaťažovaná clom ad valorom, ale 1515 colných položiek je predmetom zmiešaného cla a 76 colných položiek sú predmetom špecifického cla napríklad jablká, čokoláda, pivo a tvrdé alkoholické nápoje. Colné sadzby majú 4 úrovne – 5, 10, 15 a 20%. Najvýznamnejšou výnimkou sú clá na dovoz automobilov, na ktoré sa uplatňujú špeciálne clá vo výške 30 % na ochranu domácich výrobcov. Ďalšími výnimkami sú clá na dovoz hydiny, cukru, alkoholu a tabaku.

Dane a DPH

Rusko prijala postup na vyrovnanie daní na zahraničné a domáce výrobky.

Netarifné bariéry dovozu

- registrácia, dokumentácia, colné procedúry

- Rusko zaviedlo povinnosť vyclenia niektorých tovarov, vrátane textilu, odevov a elektrických výrobkov na hraniciach vybraných ázijských krajín ako aj v prístavoch a na letiskách. Tieto tovary pôvodom z Ázie nemôžu byť exportované do Ruska cez EÚ. Toto rozhodnutie zabraňuje podnikom z EÚ vyvážať do Ruska polotovary z ďalekého východu na spracovanie a podmienene vytvára bariéry obchodnej spolupráce medzi EÚ a RF.
- Rusko pripravuje smernicu o kontrole pred dodávkou tovarov. Podľa tejto smernice by sa mali všetky tovary zahrnuté do tzv. rizikovej skupiny tovarov, vyvážaných do Ruska by mali byť kontrolované okrem colníc na hraniciach už pri nakladaní tovaru na teritóriu v krajine vývozu. Toto opatrenie má byť v účinnosti max. tri roky, ale na požiadavku relevantného ministerstva môže byť predĺžená. Podľa súčasného návrhu kontrola pred dodávkou bude zameraná na kvalitu, množstvo, ceny a kódovanie tovarov určených na vývoz do Ruska. Poplatky za túto kontrolu by nemali prekročiť 1% colnej hodnoty tovaru, ale ich minimálna výška má byť 12000 rubľov a dodávky s nižšou hodnotou ako 70000 rubľov nebudú podliehať kontrole. (Ministerstvo zahraničných vecí Českej republiky, 2012)

Normy a iné technické podmienky

- v tejto oblasti bol prijatý federálny zákon č. 187-FZ o základných technických pravidlách, ktorý vstúpil do účinnosti 1. júla 2003. Má byť prechodne uplatňovaný sedem rokov po jeho úplne zosúladienie s TBT s technickými prekážkami v obchode. Má byť pripravených vyše 500 technických predpisov, z ktorých je viac ako 100 je hotových, ale doteraz neboli publikované a nie sú prístupné pre podnikateľov.
- povinná certifikácia: pneumatík, automobilov, kozmetiky a čistiacich prostriedkov, liekov
- licencie na dovoz liekov – sú poskytované výrobcami Ruska rovnakého druhu liekov, zatiaľ aj po vstupe do WTO táto povinnosť ostáva

Sanitárne a fytosanitárne opatrenia

- pre export mäsa, mäsových výrobkov a mliečnych výrobkov do Ruska musí výrobca mať vykonanú kontrolu a certifikát Federálnej správy sanitárnej a fytosanitárnej inšpekcie Ruska
- zákaz dovozu hydinového mäsa liečeného antibiotikami
- zákaz dovozu živých oviec a kôz, obmedzenie dovozu hovädzieho dobytku, mliekarenských výrobkov a krmiva pre psov
- zákaz dovozu rezaných kvetov z Holandska a Estónska

- obmedzenie dovozu mliekarenských výrobkov potrebou certifikátov na dioxín a rádioaktivitu (Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 2012)

1.9.5 Riziká investovania na ruskom trhu

Rizikom pri samostatnom investovaní bez ruského partnera je neznalosť miestnych pomerov, tzn. reálnych cien, miestnych zvyklostí, absencia väzieb na politickú garnitúru a administratívu, podcenenie nákladov na riešenie organizačných, daňových, bezpečnostných a ďalších špecifik.

Pri spoločnom investovaní so skúseným miestnym partnerom bývajú tieto záležitosti riešené rýchlejšie a efektívnejšie. Existuje však nebezpečie iných potenciálnych rizík. Miestny partner môže mať tendenciu k nekorektnému rozdeľovaniu zisku zo spoločného podniku, resp. k prevzatiu úplnej kontroly nad ním.

Okrem rizík v oblasti vlastníckych vzťahov existujú ďalšie rizika vyplývajúce z nepriehľadnosti miestnej ekonomiky, napr. z rozdeľovania právomocí medzi federálnou a regionálnou administratívou bankovej sféry.

Ruský trh i napriek všetkým existujúcim nedostatkom priťahuje zahraničných investorov hlavne svojou veľkosťou a absorpčnou schopnosťou. Hospodárska situácia v krajine sa po roku 2000 viditeľne zlepšila vďaka priaznivej konjunktúre na svetových trhoch surovín, hlavne na trhu ropy a plynu. Ruská ekonomika vykazovala v predchádzajúcej dekáde veľmi dobré makroekonomické parametre. Vďaka tomu OECD preradila Rusko zo 7. rizikovej kategórie v roku 1999 až do 3. kategórie, v ktorej sa nachádza v súčasnosti. (Komorans, 2012)

Podľa správ z ministerstva zahraničných vecí ruská vláda obracia pozornosť na nasledujúce oblasti:

- zvýšenie efektívnosti a priehľadnosti funkčnosti systému štátneho aparátu
- uplatňovanie práva
- posilnenie ochrany práv duševného vlastníctva
- zjednodušenie daňovej administratívy
- zdokonalenie protimonopolného zákonodarstva
- reforma inštitútu finančného sprostredkovateľstva
- liberalizácia valutového zákonodarstva

V súčasnej dobe medzi kladné stránky ruského investičného prostredia podľa ministerstva zahraničných vecí patrí:

- kvalifikovaná pracovná sila
- vysoké tempo ekonomického rastu

- politická a sociálna stabilita
- vysoký vedecký potenciál
- vysoké zásoby prírodných zdrojov
- rozsiahlosť trhu

Medzi slabé stránky ruského investičného prostredia môžeme zaradiť:

- administratívne a byrokratické prekážky
- korupcia na všetkých úrovniach štátnej správy
- nerozvinutosť infraštruktúry

Investori prihliadajú na prvom mieste na veľkosť odbytového trhu, tak spotrebných tovarov, ako aj priemyselných. Pri tom kúpna sila obyvateľstva neustále rastie. Z dôvodu vysokého vedeckého potenciálu priťahuje Rusko investorov v oblasti rozvoja inováčných technológií. V Rusku je dostatočne vysoká rentabilita realizovaných investičných projektov. K zvýšeniu investovania do Ruska prispela aj daňová reforma. Daň zo zisku je vo výške 24 %, daň z príjmov fyzických osôb 13 %, maximálna výška sociálnej dane je 26 % a maximálna výška dane z pridanej hodnoty 18 %. Podmienky činnosti malých a stredných podnikateľov sú výhodnejšie, daň z príjmov je 6 % a odpočítateľná daň 15 %. Geografická blízkosť a výhodné podmienky na začiatku obchodovania dávajú možnosť využívať ruské teritórium na vstup na trhy krajín SNŠ. Možnosti tranzitu medzi krajinami Európy a Ázii cez územie Ruska sa zatiaľ nevyužívajú dostatočne aktívne, napriek tomu takáto možnosť tu existuje. (Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 2012)

V roku 2008 bola prijatá Dopravná stratégia Ruska do roku 2030, ktorá ráta s vytvorením jednotného dopravného priestoru a jeho integráciou do medzinárodných dopravných systémov, zvýšením bezpečnosti a ekológie dopravy, modernizáciou a rastom konkurencieschopnosti. Do roku 2015 ráta s výstavbou 14-tisíc km nových ciest, pričom v tomto roku plánujú investovať 50 miliárd dolárov. Stratégia pre energetiku schválená vládou platí do roku 2030, pričom by sa mal znížiť podiel energetického sektora na HDP zo súčasných 30 % na 18 %. Export surovín by sa mal znížiť z 19 % na 5 % a podiel energetických vývozov zo súčasných 61 % na 34 %. Obnoviteľné zdroje energie do roku 2030 by mali dosiahnuť kapacitu 80 – 100 miliárd kWh zo súčasných 8,5 miliardy kWh. Stratégia pre ekonomický a sociálny rozvoj do roku 2020 počíta s modernizáciou jednotlivých sfér ruskej ekonomiky a odbúraním administratívnych a technických bariér v priemysle, bankovníctve, vnútornom obchode, farmácii, regiónoch, investičnom prostredí a technických predpisoch. Plánuje liberalizáciu vybraných oblastí podnikania, inovácie a privatizáciu štátnych podnikov. (Sario, 2012)

1.9.6 SWOT analýza exportnej pozície Slovenského tovaru do Ruska

Silné stránky

- záujem na rozvoji vzájomných hospodárskych vzťahov a tomu odpovedajúca tvorba, využívanie a zdokonaľovanie súboru finančných a nefinančných nástrojov na podporu vývozu
- výhodná pozícia opierajúca sa o dlhoročnú tradíciu vývozu, znalosť ruského trhu vrátane schopnosti komunikácie v ruskom jazyku a znalosť potrieb ruských partnerov
- dobré renomé SR v očiach ruskej verejnosti a dobrá reputácia slovenského tovaru z tradičných odvetví medzi ruskými spotrebiteľmi
- v relatívnom pojatí moderná a efektívna priemyslová výroba, schopná technologicky reagovať na požiadavky ruského trhu
- existencia ponuky výrobkov s optimálnym pomerom ceny ku kvalite
- schopnosť kombinovať vývoz s vyššími formami spolupráce, vrátane výrobnnej a technologickej kooperácie a zakladanie spoločných podnikov
- schopnosť predávať a využívať skúseností z reštrukturalizácie slovenského priemyslu a skúsenosti so získavaním zahraničných investorov
- dobrá pozícia vo vybraných regiónoch Ruska

Slabé stránky

- nedostatočná kapitálová vybavenosť slovenských podnikov
- nedostatočné povedomie o možnostiach a realitách ruského trhu
- pretrvávajúce predsudky pri spracovávaní trhu, v niektorých prípadoch spojené s negatívnymi skúsenosťami
- nižšia inovačná úroveň v niektorých oboroch súvisiaca s absenciou aplikovaného výskumu a vývoja
- stále ešte nedostatočná spolupráca pri zoskupovaní firiem pre účely prenikania na vzdialenejšie teritória RF
- rezervy vo využití potenciálu upevňovania vzťahov v politickej oblasti
- podnikateľské prostredie v regiónoch nedosahuje úrovne európskych štandardov (Ministerstvo zahraničných vecí Českej republiky, 2012)

Externé faktory z pohľadu ruského trhu

Príležitosti

- dynamický rast ekonomiky a zlepšený stav verejných financií
- podpora procesu štrukturálnych reforiem najvyššími miestami

- modernizácia zastaranej výrobnéj základne a zavádzanie nových technológií v celej rade priemyslových odvetví napr. energetika, ťažba surovín, hutníctvo a kovovýroba, ťažké strojárstvo, chemický priemysel, poľnohospodárstvo a výroba potravín
- postupný rozvoj dopravnej a telekomunikačnej infraštruktúry
- nenasýtenosť trhu a s tým súvisiaca vysoká dynamika rastu dovozu do RF
- rast reálnych príjmov 10 % a tomu odpovedajúce zvyšovanie výdajov na spotrebu
- zlepšená platobná a investičná schopnosť ruských partnerov

Obmedzenie

- neistoty spojené so schopnosťou udržať dlhodobé vysoké tempá rastu
- vysoká miera zasahovania štátu do ekonomiky, administratívne prekážky v podnikaní a zahraničných obchodných operáciách
- štrukturálne nerovnováhy plynúce z nedostatočnej diverzifikácie ekonomiky, silné závislosti na surovinách a poddimenzované dopravné, telekomunikačné, distribučné, logistické a energetické infraštruktúry
- zdĺhavé, nie vždy dostatočne transparentné, pomerne finančné nákladné procedúry v obchode
- regionálne odlišnosti v legislatíve, nedostatočné exekutívne mechanizmy a s tým spojené problémy s vymáhatelnosťou práva
- nedostatočná ochrana práv k duševnému vlastníctvu
- nutnosť pracovných povolení pre cudzincov, certifikácie činností a produktov
- používanie pololegálnych či priamo nelegálnych postupov miestnymi firmami
- nízke kapitálové zázemie bankového sektoru
- nevyhnutná fyzická prítomnosť slovenského zástupcu na mieste, čo je veľmi nákladné

V súvislosti s uvedenými faktormi a na základe ich analýzy je stratégia založená na potrebe rozvíjania predpokladov pre využitie príležitostí ruského trhu, čo by odpovedalo našim silným stránkam. Rusko je perspektívnym a solventným trhom, čo si dnes uvedomujú všetci jeho obchodní partneri a prispôsobujú tomu svoj prístup. Prešľapovanie a ďalšie váhanie môže znamenať, že v budúcnosti bude preniknutie na ruský trh ešte zložitejšie a finančne náročnejšie, a to i z dôvodu zmien v charakteru konkurenčných tlakov, ktorým sú podniky vystavené. Súčasne však

platí, že špecifiká ruského trhu vyžadujú jeho dokonalú znalosť a tiež prístup šitý na mieru, pokiaľ ide o analýzu všetkých rizík a možností. (Businessinfo, 2012)

1.9.7 Hlavné problémy ruskej ekonomiky

Reálnym problémom zostáva konkurencieschopnosť ekonomiky. Základnými konkurencieschopnými vývoznými artiklami zostáva ropa, plyn, farebné kovy, minerálne hnojivá, uhlie, drevo a zbrane. Pretože behom posledných rokov vďaka raste vnútornej spotreby, mierne klesla závislosť ruskej ekonomiky na svetových cenách ropy, je surovinový faktor pre rozvoj ekonomiky stále zásadný. Modernizácia celej ekonomiky je najdôležitejšia úloha, ku ktorej sú potrebné investície práve zo zahraničného obchodu. Súčasný investičný mechanizmus v Rusku je nedostatočný. Proces transformácie štátnych úspor do investícií je netransparentný. Úspory tvoria 32 % HDP, ale len 18 % smeruje vo forme priamych investícií do základného imania. Rozdiel predstavuje odtok kapitálu, platby za dlh a rezervy centrálnej banky. Rusko odtiaľto nedokáže realizovať pozitívne saldo obchodnej výmeny a nedisponuje efektívnym mechanizmom jeho prerozdelenia do investičných projektov. V blízkom čase sa Ruská federácia bude snažiť zrealizovať niekoľko projektov pre zlepšenie ekonomickej situácie a tiež uľahčenie toku zahraničného dovozu do krajiny. Medzi projekty, ktoré majú nádej na realizáciu s využitím prostriedkov z investičného fondu bude patriť vybudovanie a zlepšenie diaľnice medzi Moskvou a Petrohradom, rýchlostnú železničnú trať Moskva – Petrohrad, výstavba logistického centra v blízkosti prístavu Novorossijsk a okružnú diaľničnú trasu okolo Moskvy a Soči.

Ďalším zjavným problémom je bankový systém a finančné inštitúcie. Hlavné toky kapitálu sa prerozdeľujú hlavne prostredníctvom veľkých spoločností zameraných na export surovín.

Druhou slabinou ruského hospodárstva je veľký podiel netržného sektoru. Z celkového počtu 69,7 mil. zamestnaných pracuje v oblasti prirodzených alebo regionálnych monopolov 5,5 mil. osôb a ďalších 17 mil. je zamestnaných v rozpočtovej sfére.

Všetky tieto problémy nemôže ruské vedenie riešiť bez toho, že by sa oprelo o dôveru spoločnosti. Rast ekonomiky v posledných rokoch bol okrem vplyvu vysokých cien na ropu i produktom rastúcej dôvery obyvateľstva.

Ruský obchod má v súčasnosti už jasno definované podmienky, za ktorých môže fungovať. Predovšetkým je to lojálny vzťah k moci, rezignácia na politické ambície a nahradenie štátu spoluprácou v sociálnych projektoch.

Pozitívny rast ruskej ekonomiky sa stále odvíja od neobyčajne priaznivých podmienok pre ruský export surovín. Krátkodobé i strednodobé finančné postavenie Ruska vo svete je pomerne silné. (Komorans, 2012)

1.9.8 Perspektívne odvetvia ruského trhu

Ruská federácia predstavuje všeobecne pre exportérov obrovský trh s rozlohou 17 mil. km² a 143,8 mil. obyvateľov, ktorý z pohľadu realizácie slovenského exportu predstavuje značné možnosti prakticky pre väčšinu slovenského tovaru.

Vzhľadom k meniacim sa podmienkam a medzinárodnej konkurencii na ruskom trhu dochádza k posunu od trhu prostej realizácie tovaru k trhu investícií. Je záujem o prenesenie moderných výrobných kapacít na vysokej technickej úrovni, o kooperácie a o zakladanie spoločných podnikov a to prakticky vo všetkých odvetviach ruskej ekonomiky. Tieto ponúkané formy spolupráce sú motivované hlavne nižšou cenou vstupných nákladov na výrobu danej produkcie ako napríklad cena energie, cena surovín, relatívne lacné pracovné sily a dopravy. V oblasti priamych dodávok sú preferované prevažne také, ktoré sú úverovo kryté.

Pre slovenských exportérov sú perspektívne hlavne odvetvia: strojárstvo, spracovateľský a chemický priemysel, papierenský priemysel, energetika, komunálne služby, poľnohospodárstvo, potravinárstvo, verejná doprava, sklárstvo, pivovarníctvo, stavebníctvo, textilný priemysel, v oblasti dodávok baliacich strojov, v sanitárnych dodávkach a vo výrobe spotrebného tovaru. (Ministerstvo zahraničných vecí Českej republiky, 2012)

- **Strojárstvo** – miestny priemysel potrebuje modernizáciu a rozšírenie výrobných kapacít s využitím moderných technológií a technologického vybavenia a zariadenia, hlavne v strojárstve, hutníctve, sklárstve, spracovanie dreva, elektrotechnike, elektronike, automobilovom, leteckom, lodnom priemysle, výrobe koľajových vozidiel, dopravných prostriedkov pre prepravu osôb, vrátane ekologizácie týchto výrobných kapacít.
- **Energetika** – nedostatok energetických kapacít je limitujúcim prvkom v rozvoji ruského priemyslu. K prioritám preto bude patriť hlavne výstavba nových energetických blokov. Podobne ako vo vyspelých ekonomikách vzrastie význam alternatívnych a obnoviteľných zdrojov energie. Vzhľadom k zastaranému technickému stavu energetického komplexu bude nutné riešiť otázku rekonštrukcie a modernizácie generujúcich blokov, vrátane zavádzania úsporných technológií, ako je rekonštrukcia a rozšírenie distribučných sietí. Dôležitým faktorom zostáva rozvoj, resp. udržanie ťažby a distribúcie ropy, zemného plynu a uhlia a rozvoj chemického a petrochemického priemyslu.
- **Ťažba surovín** – surovinový potenciál v krajine skrýva príležitosti slovenských výrobcov ťažobnej techniky.
- **Dopravná infraštruktúra** – s očakávaným rastom výkonnosti ruskej ekonomiky naberá na význame výstavba a rekonštrukcia federálnych

a regionálnych ciest a diaľnic, železničných sietí, leteckých koridorov a vodných ciest.

- **Automobilový priemysel** – s obnovením rastu kúpnej sily obyvateľstva vzrastie dopyt na trhu osobných automobilov. Ruský trh bude ponúkať príležitosť pre výrobcov automobilov a dodávateľov dielov a príslušenstva.
- **Poľnohospodársko – priemyslový komplex** – s prihliadnutím k súčasnému stavu v ruskom poľnohospodárstve a potravinárskom priemysle očakávame dopyt po nových poľnohospodárskych technológiách tak ako v sektore rastlinnom, tak i živočíšnej výrobe.
- **Stavebníctvo a bytová výstavba** – pred ekonomickou krízou pretrvával v RF niekoľko rokov stavebný boom v oblasti bytovej i priemyselovej výstavbe, čo vyžadovalo posilnenie stávajúcich stavebných kapacít, ako i kapacít na výrobu stavebných materiálov, rovnako ako nové stavebné technológie a stavebnú techniku. S tým súvisiace investície v oblasti prípravy rozvodov pitnej vody, zberu a čistenia odpadových vôd, rozvodu elektriny a plynu, zateplenia budov a likvidácie priemyslového a komunálneho odpadu.
- **Zdravotníctvo** – v tejto oblasti sa predpokladajú zmeny k vybudovaniu moderného zdravotného systému, s modernou zdravotníckou technikou, prístrojovým vybavením. Na trhu vzniká veľký dopyt po farmaceutických výrobkoch. (Veľvyslanectvo Ruskej federácie, 2012)

1.9.9 Perspektívne odvetvia krajín Spoločenstva nezávislých štátov

Ruská federácia patrí do spoločenstva nezávislých štátov od roku 1991. Z tohto dôvodu je dôležité porovnať exportnú šancu slovenských spoločností do Ruska s ďalšími členmi Spoločenstva nezávislých štátov SNŠ.

- Azerbajdžan – patrí medzi najperspektívnejšie trhy SNŠ. Veľké množstvo pre slovenských exportérov ponúka modernizácia pozemných dopravných koridorov, hlavne ropovodov, plynovodov, železničnej a cestnej siete vrátane dodávok lokomotív, vagónov, cestnej a stavebnej techniky. Slovenské podniky majú možnosť uspieť aj v rekonštrukciách letísk, modernizácií metra v Baku, alebo vo výstavbe nových pivovarov a to hlavne vo vzdialenejších regiónoch.
- Arménsko – dováža veľké množstvo technológií a materiálov potrebných pre obnovu a modernizáciu infraštruktúry, energetických a dopravných sietí, bytovej výstavby, poľnohospodárskej výroby. Perspektívne sú potravinárske a chemické výrobky, plasty a guma, strojné zariadenia a dopravné prostriedky. Investori by sa mohli uplatniť pri predaji výrobkov zo skla, potravín, piva, poľnohospodárskych strojov alebo pri výstavbe kaspickej turistickej zóny.

- Bielorusko – je tradičným partnerom pre dodávky strojárenskej techniky, potravín, polygrafických a textilných strojov, dopravných prostriedkov, zariadení pre pivovary, sklárne a podobne. Tento trh nepatrí medzi najväčšie. K perspektívnym odborom sa radí energetika a technológie všetkých typov vrátane obnoviteľných zdrojov, dodávky zariadení a súčastí automobilového, chemického, petrochemického a potravinárskeho priemyslu. Krajina má málo rozvinutú infraštruktúru a miestne firmy potrebujú moderné technológie.
- Gruzínsko – importuje technológie a materiál potrebný pre obnovu a modernizáciu svojej infraštruktúry, energetických a dopravných sietí, pre výstavbu domov a zdravotníckych zariadení alebo pre poľnohospodárstvo a ťažobný priemysel. Okrem toho dováža potraviny a technológie pre ich spracovanie. Zaujímavé sú najmä projekty modernizácie malých a stredných elektrární, výstavba spaľovní, výroba skla, stavebných materiálov, elektroniky a poľnohospodárskych strojov. Gruzínsko má záujem o firmy, ktoré môžu skúmať náleziská ropy a zemného plynu.
- Kazachstan – vedľa strojárenských výrobkov sa tu môžu slovenské firmy presadiť v projektoch pre mestskú, medzimestskú a medzinárodnú dopravu, vo výstavbe montážnych závodov a mestských infraštruktúr. Zaujímavá je aj oblasť ťažby a spracovania nerastných a palivo-energetických surovín. Krajina prijala strategický plán, na základe ktorého chce do roku 2020 zvýšiť podiel nesurovinového vývozu zo súčasných 10 % až na 45 %. Znamená to, že Kazachstan chce do budúca skôr ako suroviny vyvážať pridanú hodnotu. A predstavuje masívnu premenu priemyselnej a technologickej základne. Vzhľadom k regulácií v krajine pôjde o investície formou joint venture.
- Kyrgystan – možný vývoz tvorí dopravná technika, investičné dodávky a celky ako vodné elektrárne, cementárne a podobne. Zaujímavou príležitosťou by mohli byť aj menšie projekty pre spracovanie poľnohospodárskych produktov akými sú pivovary, liehovary, mliekárne, konzervárne, prípadne sušiacie linky na ovocie a zeleninu. Komplikáciu predstavuje náročné financovanie exportu do Kyrgystanu, vrátane zložitého poistenia vývozu. Pokiaľ v krajine pôsobia slovenské firmy, svoje aktivity väčšinou pokrývajú zo susedných štátov.
- Moldavsko – pretože ide o pomerne nevelký trh, poskytuje do budúca značnú perspektívu. Slovenské firmy sa tu môžu presadiť v oblasti dodávok pre hromadnú dopravu a ďalšie mestské služby, pre energetiku, spracovateľský priemysel a poľnohospodárstvo. Významnou položkou exportu sú súčiastky do osobných automobilov, zariadenia pre energetiku, elektrotechnické, farmaceutické a spotrebné tovary.
- Tadžikystan – má záujem o vytvorenie spoločných podnikov na trhu uhlia, spracovanie hliníka, bavlny, ovocia a zeleniny a na výrobu obalov. Chce tiež elektrifikovať železnice. Objavujú požiadavky na dodávky zariadení

na spracovanie drahých kovov, drahokamov a polodrahokamov. Tadžikystan patrí do skupiny krajín, kde je ťažké poistiť export. To samozrejme nevylučuje poistenie jednotlivých akcií. Komerčné riziko ale nesie exportér.

- Turkmenistan – je tu dopyt po zariadeniach pre ťažbu a spracovanie plynu a ropy, po dopravných prostriedkoch stavebných prácach, po zariadeniach na úpravu vody. Slovenskí podnikatelia tu môžu predávať poľnohospodárske stroje a technológie na výstavbu kaspickej turistickej zóny. Uskutočnenie obchodu väčšinou podlieha mechanizmu štátnej kontroly a je tak v prvom rade často politickým rozhodnutím.
- Uzbekistan – slovenský export tu v posledných rokoch rástol, ale s veľkými výkyvmi a jeho súčasná úroveň je pod potenciálnymi možnosťami trhu. Ide o zďaleka najväčší trh v Strednej Ázii. Zaujímavé sú dodávky do odvetvia podporovaných štátom ako energetika, chemický, petrochemický, farmaceutický a spracovateľský priemysel, stavebné hmoty. (Ministerstvo priemyslu a obchodu Českej republiky, 2012)

1.9.10 Sociálne – kultúrne zvyklosti obchodného jednanía s ruskými partnermi

Každé teritórium kdekoľvek na svete má svoje kultúrne historické špecifiká, ktoré výrazne formulujú aj oblasť obchodu a rovnako je tomu tak pri obchodovaním s trhom Ruskej federácie.

Podľa Krsa (2011) dnešné špecifiká Združenia nezávislých štátov SNŠ vznikli zo zmesi často idealistických spomienok na pravoslávne cárske Rusko, sovietsky totalitný socializmus s jeho administratívou a spôsobom rozhodovania a zo spomienok na divoké formovanie kapitalizmu. To všetko dopĺňajú miestne kultúrne náboženské tradície, ktoré v niektorých lokalitách reprezentuje islám.

Badarchi a Dabiev (2012) upozorňujú aj na odlišnosť sociálno-kultúrnych špecifik v jednotlivých ruských pohraničných regiónoch, ktoré sú charakteristické prevahou národných menšín obyvateľov z iných krajín SNŠ.

Podľa Uvíra obchod v Rusku až na výnimky sa neobíde bez osobného kontaktu. Pritom je však potrebné vnímať niekoľko odlišností.

Obchodné jednanía bývajú často sprevádzané byrokratickými obmedzeniami, ktoré si vyžadujú trpezlivosť, cieľavedomosť a v regióne výber vhodného obchodného partnera so sieťou kontaktov na administratívne úrady. Za málo pravdepodobnú situáciu sa dá považovať uzatváranie partnerstva hneď pri prvom rokovaní. A však u nových manažérov môžeme sledovať obrat k racionalizácií, čo sa prejavuje aj v spôsobe vedenia obchodného jednanía. Dlhodobé osobné kontakty založené na vzájomnej dôvere výrazne znižujú nebezpečie nekorektných praktík. Väčšina nových manažérov je skúsená, scestovaná, má získaný široký prehľad informácií o anglosaskom štýle rokovania, prevláda u nich logické a koncepčné

myslenie a pragmatický prístup k riešeniu danej problematiky. Na obchodné rokovanie je potrebné sa dôkladne pripraviť, mať dostatok informácií, prehľad o spoločnosti, o produktoch a službách, získaných certifikátach a referenciách. (Uvíra, 2011)

Vo väčšine prípadov pri obchodných jednaniach hlavní predstavitelia vedenia ruskej spoločnosti disponujú formálnou autoritou, ktorou sa prezentujú počas rokovania. Ďalší účastníci ruskej delegácie sa aktívne participujú do debaty iba na priamu výzvu svojich nadriadených. Rešpektovanie hierarchie ruského partnera prispieva do značnej miery k pozitívnemu priebehu rokovania. Výsledky obchodných jednaní sa zazmluvňujú písomne, ústne dohody nemajú rovnakú váhu. Pokiaľ niektorá zo strán nesúhlasí s podmienkami, je nutné aby bola priama, objasnila argumenty prípadne sa ospravedlnila. (Businessinfo, 2012)

Po naviazaní kontaktu, pokiaľ potenciálny partner prejavil záujem, je vhodné vždy preveriť zdvorilou formou fakt, či zaslaná správa, email alebo fax dorazil na miesto určenia a do správnych rúk. Dá sa tým tak najavo, že spoločnosť má skutočne záujem a súčasne sa zvýši šanca na rýchlu odpoveď. Vždy je nutné overiť s kým spoločnosť bude jednať. Či je dotyčná osoba oprávnená jednať a v akom rozsahu za svoju firmu. Vzhľadom k tomu, že v Rusku je dostupný obchodný register, je vhodné získať od zástupcu firmy s ktorou prebieha obchodné jednanie, kópiu statusu pozície vo firme. A s pomocou špecializovaných právnických firiem si skutočnosti v predložených listinách overiť. Súčasne je vhodné nevyhýbať sa osobnému kontaktu a vycestovať do krajiny. (Tlapa, 2011)

Úlohu komunikačného jazyka si zachovala ruština. Pri obchodných rokovaniach obzvlášť pri rokovaní obchodných a technických podmienok neodporúča sa používanie neprofesionálnej kombinácie slovanských jazykov, práve naopak sympatie sa lepšie získavajú požívaním gramaticky správnej a kvetnatej ruštiny. (Uvíra, 2011)

Rusi sú zdvorilí, majú tendenciu zveličovať, diskutovať, polemizovať, predvádzať sa, prikrášľovať, obdivovať a chváliť. To však neznamená, že musí dôjsť k pozitívnemu výsledku rokovania. Podobné správanie a vyjadrovanie čakajú aj od svojho obchodného partnera. Aj z tohto dôvodu jednanie s nimi trvá dlho. (Ministerstvo zahraničných vecí České republiky, 2012)

Rusi sú známi svojou zdatnou vyjednávacou technikou. V roli kupujúceho nie sú príliš ochotní k ústupkom. Využívajú rôzne spomaľovacie taktiky. Často krát keď je všetko dohodnuté vznášajú doplňujúce požiadavky a úpravy. Kompromis považujú za slabosť a konfliktov sa neboja. (Businessinfo, 2012)

V posledných rokoch sa však stále viac prehľbuje rozdiel medzi staršou a mladšou generáciou, ktorá je jazykovo zdatná. V oblastiach bankovníctva, finančníctva je

bežné stretnúť mladých ľudí, ktorí absolvovali zahraničné stáže v iných krajinách a ktorí majú znalosť aj iných svetových jazykov. (Gerber, 2010)

Pri prvom osobnom kontakte je treba brať do úvahy rôzne miestne kultúrne a náboženské špecifiká. K jednaniu patria i spoločné obedy alebo večere. Éra neúmernej konzumácie vodky už skončila, obzvlášť v prípade mladšej generácie, kde sa mladí manažéri firmami snažia jednať racionálne. Pri neformálnej konverzácii nie je vhodné poučovať partnera. Je lepšie sa vyhnúť politickým témam a držať sa skôr spoločenských tém. Veľmi vd'áčnymi témami býva šport a kultúra. (Krs, 2011)

Vizitka veľa napovie o ruskom partnerovi. Pochybnosti môžu vyvolať obchodníci alebo novinári, ktorí nie sú vybavení vizitkou. Podobným prípadom sú tiež úradníci na strednej úrovni, ktorí vizitky nemajú. Iným extrémom sú vizitky niektorých novodobých zbohatlíkov hýriaci zlatou potlačou na trblietavom podklade ako demonštrácia osobného úspechu. Na rozdiel od stredoeurópskych zvyklostí sú tituly v Rusku používané od úrovne doktora vied vyššie. Označenie inžinier sa na vizitke vyskytuje len v spojitosti s pracovným zaradením, hlavný inžinier je obdoba technického námestníka.

Neodporúča sa podceňovať ruského partnera, lebo väčšina z nich má vysokoškolské vzdelanie, skúsenosti z riadiacich funkcií v štátnych podnikoch v sovietskej ére, veľmi dobrú znalosť miestneho trhu a podmienok a schopnosť pohybovať sa nich. (Komorans, 2012)

Z dôvodu odlišných kultúrnych, náboženských, historických tradícií, ktoré Rusko reprezentujú s ohľadom na demografické hľadisko nedá sa Rusko všeobecne hodnotiť z pohľadu pracovných zvyklostí. Pre nových manažérov existuje silná motivácia aby pracovali s nasadením ale v oblasti administratívy a úradov, štátnych podnikoch a dokonca aj v niektorých súkromných podnikoch sa pracovné zvyklosti nezmenili. Pre mnohých z nich stále platí, že obed a poobedná pauza je svätá vec. (Frantová, 2011)

Vo vzťahu vedúci – podriadený platí autoritatívne pravidlá, čo nevyklučujú veľmi neformálne vzťahy medzi pracovníkmi, vrátane spoločenských osláv na pracovisku. Služobná nadriadenosť sa niekedy dáva najavo i pri jednaní s cudzincami. V komunikácii s obchodnými partnermi radi zdôrazňujú patriotizmus a národnú hrdosť.

V Rusku je iné vnímanie času ako v strednej Európe. Benevolentnejší vzťah Rusov k času sa tu prejavuje nielen v osobnej nedochvíľnosti, ale aj v oficiálnych situáciách, ako je pracovná doba, úradné hodiny alebo napríklad cestovný poriadok.

Pri obchodných jednaniach nie je výnimkou meškanie ruského obchodného partnera. Častým dôvodom bývajú dopravné problémy hlavne vo veľkých mestách ako je Moskva alebo Petrohrad. Na druhej strane sa slovné spojenie dopravná špička stalo eufemizmom pre ospravedlnenie nedochvíľnosti. Od európskych

partnerov sa však dochvilnosť očakáva, lebo v Európe je to súčasť kultúrnych tradícií a obchodných zvyklostí. Pri plánovaní termínov stretnutia vo veľkomestách je preto nutné zohľadniť dopravný faktor a počítať s patričnou časovou rezervou. (Ministerstvo zahraničných vecí Českej republiky, 2012)

Osobné vplyvy a väzby majú v Rusku oveľa väčší význam, na aké sú zvyknuté slovenské firmy. Spraviť dojem, to je jedno z pravidiel budovania dobrých vzťahov. Na forme jednoducho rusom veľmi záleží. Rusi sa za svoje bohatstvo nehanbia a radi ho dávajú na obdiv ako dôkaz úspechu. Prejavuje sa to reprezentatívnym odievaním a vlastníctve drahých automobilov. Od obchodného partnera sa očakáva podobný prístup. Oblek pri stretnutí by mal byť nový a mal by odpovedať módnym trendom, podobne ako počítač, mobilný telefón, hodiny a ďalšie doplnky. K vytvoreniu dobrého dojmu patrí výmena darčiekov. Ich hodnota a starostlivý výber je v očiach partnerov dôkazom snahy a hĺbky vzťahov. Darček je treba mať pri vhodnej príležitosti vždy pripravený a nemali by to byť kancelárske potreby. Vhodný je pravý slovenský výrobok. (Businessinfo, 2012)

Sociálne kultúrne aspekty je potrebné zohľadniť aj pri výbere nových zamestnancov. Budovanie dôvery v celej spoločnosti je kľúčom k vytvoreniu znalostnej orientovanej firemnej kultúry, pozitívneho prostredia, v ktorom sú zamestnanci vyzývaní k realizácii rozhodnutí, ktoré sú efektívne, produktívne a inovatívne. (Davenport, Prusak, 2000)

1.10 Zhrnutie teoretických východísk dizertačnej práce

Teoretické východiská, ktoré nasledujú v tejto časti dizertačnej práce si kladú za cieľ rozšíriť skúmanú problematiku o kvalitné podklady z konferencie „Právne a daňové aspekty podnikania v Rusku“ z oblastí, s ktorými téma úzko súvisí a ktoré zásadne ovplyvňuje.

Podľa Štěrba (2012) môže zahraničný investor vykonávať podnikateľskú činnosť na území Ruska využitím nasledujúcich foriem vstupov:

- krátkodobá činnosť bez úradnej registrácie
- prostredníctvom faktickej prevádzky
- zriadením obchodného zastúpenia zahraničnej právnickej osoby na území Ruska
- zriadením pobočky na území Ruska
- prostredníctvom účasti v ruskej právnickej osobe

Krátkodobá činnosť bez úradnej registrácie je charakterizovaná pôsobením bez vzniku stálej prevádzky, bez založenia obchodného zastúpenia alebo pobočky. Musí sa jednať o krátkodobé pôsobenie, pri ktorom zahraničný investor nevytvára tzv. stacionárne pracovné miesta dlhšie ako jeden mesiac. Najčastejšie sa jedná

o dovoz tovaru alebo krátkodobé montážne práce. Nie je nutná registrácia u ruských daňových úradov a iné povolenia. Zahraniční pracovníci nemusia získavať pracovné povolenia k tejto činnosti na území Ruska. (Štěrba, 2012)

Vytvorenie prevádzka ako formy vstupu na ruský trh predstavuje vytvorenie stacionárnych pracovných miest dlhších ako jeden mesiac. Môže ísť o stavenisko na území Ruska, inštalačný projekt, stavebný projekt, montáž. (Plešingr, 2012)

Zastúpenie slovenskej spoločnosti na území Ruska sa dá založiť na 1 až 3 roky s možnosťou predĺženia. Toto zastúpenie sa zriaďuje akreditáciou u príslušného štátneho orgánu Ruskej federácie, zastúpenie nie je samostatnou právnickou osobou. Akreditáciou sa zaoberá niekoľko štátnych úradov podľa typu zriaďujúcej spoločnosti napr. stavebné spoločnosti, banky, základným akreditačným orgánom je Štátna registračná komora pre Ministerstvo spravodlivosti Ruskej federácie. Poplatok je 35000 až 75000 rubľov. (Štěrba, 2012)

Pobočka sa dá založiť na obdobie piatich rokov s možnosťou predĺženia, zároveň rovnako sa zakladá akreditáciou u štátneho orgánu Ruskej federácie, pobočka nie je samostatnou právnickou osobou. Poplatok je 120000 až 195000 rubľov. (Plešingr, 2012)

Každá právnická osoba je povinná sa na teritóriu Ruska zaregistrovať v Obchodno-priemyselnej komore Ruska. Štátna registrácia podnikov so zahraničnými investíciami trvá cca 1 mesiac. (Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 2012)

Orgány registrácie:

- Obchodná priemyselná komora Ruskej federácie
- Zväz pre malé a stredné podnikanie
- Ruský zväz podnikateľov v priemysle

V súčasnosti je obchodno-hospodársky priestor na ruskom trhu náročný, konkurenčný a slovenská podnikateľská sféra musí vynaložiť väčšie manažérske úsilie, formy a metódy prieniku na ruský trh. Pritom sa musí viac orientovať na jednotlivé subjekty a regióny Ruska formou aktívnejších účasti na jednotlivých ekonomických fórach a v nemalej miere i využitím kontaktov z minulosti. Treba zobrať na vedomie aj fakt, že zavedením vízovej povinnosti s Ruskom od 1.1.2001 a ďalšími opatreniami sa do určitej miery sťažili podmienky pre aktívnejšie rozvíjanie obchodno-hospodárskych vzťahov.

Problémy a riziká miestneho trhu charakterizujú tri najvýraznejšie špecifiká a to:

- silná konkurencia a etablovanie sa na ruskom trhu veľkých západných firiem si vynucuje pracovať pod ich stanovenými podmienkami, ktoré sú pre slovenské firmy finančne ťažko akceptovateľné (odklad platieb,

prelievanie a certifikácia tovarov slovenskou firmou, priama distribúcia do regiónov a pod.)

- väčšina slovenských firiem si nemôže dovoliť nákladnú reklamu a propagáciu v médiách
- ťažkopádny byrokratický štátny systém a korupcia (Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky, 2012)

Na základe týchto teoretických východísk boli stanovené v nasledujúcej otázke výskumné otázky: VO č.1, VO č.2 a VO č.3.

2 CIELE A VÝSKUMNÉ OTÁZKY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Nasledujúca kapitola popisuje ciele a výskumné otázky dizertačnej práce.

Dizertačná práca je zameraná na slovenské spoločnosti, ktoré podnikajú na ruskom trhu alebo majú záujem v horizonte dvoch rokov vstúpiť na ruský trh. Hlavným dôvodom orientácie na slovenské spoločnosti bola skutočnosť, že na ruskom trhu sa vie presadiť a pôsobí stále len určité množstvo slovenských firiem z dôvodov bariér a rizík, ktoré sprevádzajú podnikanie na tomto trhu.

Hlavné dôvody pre potrebnosť dizertačnej práce sa dajú zhrnúť do nasledovných bodov:

- nedostatočné informácie o podnikaní slovenských spoločností v rusku
- neznalosť trhových špecifik a bariér ruského trhu
- podceňovanie medzinárodného marketingového výskumu
- neúspešné podnikateľské zámery pri vstupe na ruský trh

2.1 Ciele dizertačnej práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce je na základe teoretického a terénneho výskumu vytvoriť ucelený teoretický koncept riešiaci problematiku vstupu na ruský trh slovenských spoločností pôsobiacich v Rusku alebo spoločností, ktoré plánujú vstúpiť na ruský trh v časovom horizonte dvoch rokov a zároveň vytvoriť metodiku vstupu na ruský trh pre slovenské spoločnosti vzhľadom na jeho špecifiká.

Vzhľadom k tomu, že táto téma je príliš rozsiahla a nedá sa vyriešiť v rámci jednej dizertačnej práce, boli pre dizertačnú prácu stanovené dielčie ciele, ktorých splnenie vedie k naplneniu hlavného cieľa.

Teoreticko - poznávací cieľ práce je zameraný na podrobnú analýzu informačných zdrojov z odbornej domácej a zahraničnej literatúry týkajúcich sa:

- definovania charakteristík a špecifik ruského trhu
- definovania charakteristík medzinárodného manažmentu
- definovania charakteristík medzinárodného marketingu
- analyzovania prameňov zaoberajúcich sa problematikou preniknutia slovenských spoločností na ruský trh

Vedecko - výskumný cieľ práce je zameraný na prieskum súčasného stavu úspešnosti aktivít slovenských spoločností, ktoré expandujú na ruský trh so svojimi výrobkami a službami alebo ktoré plánujú vstúpiť na ruský trh v časovom horizonte dvoch rokov. Výskum bude realizovaný formou dotazníkového prieskumu, ktorý bude doplnený o konzultácie s vedeckými pracovníkmi a pološtruktúrované rozhovory s manažérmi a zástupcami slovenských spoločností.

Hlavnými oblasťami výskumu budú:

- štruktúra novovznikajúceho manažérskeho tímu pôsobiaceho na ruskom trhu a kritéria obsadzovania zamestnancov do riadiacej pozície a do odborných pozícií
- formy zahraničného obchodu využívané slovenskými spoločnosťami pre vstup na ruský trh a kritéria výberu konkrétnej formy vstupu
- bariéry a riziká, s ktorými sa stretávajú pri vstupe na ruský trh
- proces získavania informácií a realizácia medzinárodného marketingového výskumu
- druh medzinárodného marketingu uplatňujúceho pri vstupe na ruský trh

Praktický cieľ dizertačnej práce je zameraný na:

- definovanie špecifik ruského trhu pre vstup slovenských spoločností
- na základe kvalitatívnych a kvantitatívnych šetrení vytvoriť metodiku pre úspešný vstup na ruský trh, ktorá bude efektívnym nástrojom pre slovenské firmy aplikovateľným do praxe

2.2 Výskumné otázky dizertačnej práce

Na základe teoretických poznatkov z predchádzajúcej časti boli stanovené nasledujúce výskumné otázky, ktoré budú zodpovedané v nasledujúcej časti v dizertačnej práci v rámci kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu.

Výskumná otázka č. 1

- **Koho management spoločností obsadzuje na riadiacu pozíciu a na odborné pozície do novovznikajúceho manažérskeho tímu pre ruský trh?**

Správne zvolenú štruktúru novovznikajúceho manažérskeho tímu vysielaného na ruský trh považujem za výrazné kritérium pre dosiahnutie úspechu slovenských spoločností pri vstupe na ruský trh. Predpokladám, že novovznikajúci manažérsky tím zamestnancov si vyžaduje skúseného slovenského expatrianta, ktorý zotrvá v danej krajine dlhšie obdobie, zároveň tím domácich odborníkov z rôznych oblastí, ako je napríklad oblasť kvality, logistiky, výroby atď. a tiež ruských odborníkov, ktorí sa vyznačujú znalosťami daného trhu. K zodpovedaniu danej výskumnej otázky bude využitá dotazníková metóda a pološtruktúrované rozhovory so zástupcami top manažmentu slovenských spoločností.

Výskumná otázka č. 2

- **Aké sú nevyhnutné podmienky slovenských spoločností pre úspešný vstup na ruský trh?**

Predpokladám, že pred vstupom na ruský trh firma starostlivo prevedie medzinárodný marketingový výskum, získa tak znalosť presných charakteristík a špecifik danej ekonomiky a tým obmedzí riziká medzinárodného podnikania. K zodpovedaniu danej výskumnej otázky bude využitá dotazníková metóda a pološtruktúrované rozhovory s manažmentom spoločností.

Výskumná otázka č. 3

- **Aký druh medzinárodného marketingu uplatňujú slovenské spoločnosti pri vstupe na ruský trh?**

Zodpovedanie tejto výskumnej otázky je dôležité z hľadiska uplatnenia správne zvoleného medzinárodného marketingu.

Ruský trh je charakteristický svojim odlišným prostredím, rozdielnou mentalitou cieľovej skupiny a inými návykmi a preferenciami cieľovej skupiny. Predpokladám, že spoločnosti budú k presadzovaniu svojich podnikateľských aktivít na ruskom trhu pristupovať špecifickejšie ako pri iných trhoch a vytvoria pre toto prostredie aj pre jeho cieľovú skupinu nový marketingový mix. Svoje produkty a služby budú adaptovať na potreby ruských zákazníkov a na ich preferencie v maximálnom rozsahu. Interkultúrny marketing uplatňovaný na ruskom trhu bude spočívať v maximálnej snahe o využitie štandardizovaných postupov, ktoré sú adaptované na miestne podmienky. K zodpovedaniu danej výskumnej otázky bude využitá dotazníková metóda a pološtruktúrované rozhovory s manažmentom spoločností.

3 METÓDY POUŽITÉ PRI SPRACOVANÍ DIZERTAČNEJ PRÁCE

Postup práce a metódy vychádzajú z možností, ktoré sú dané dostupnou vedeckou a odbornou literatúrou domácich a zahraničných autorov.

Vedecká metóda ako prostriedok k objavovaniu, poznávaniu, analýze javov určuje spôsob zhromažďovania informácií určitého typu, ktoré sú potrebné k riešeniu výskumného problému.

3.1 Postupy použité pri spracovaní dizertačnej práce

Spracovanie dizertačnej práce prebiehalo v niekoľkých hlavných fázach, aby mohol byť naplnený očakávaný cieľ práce.

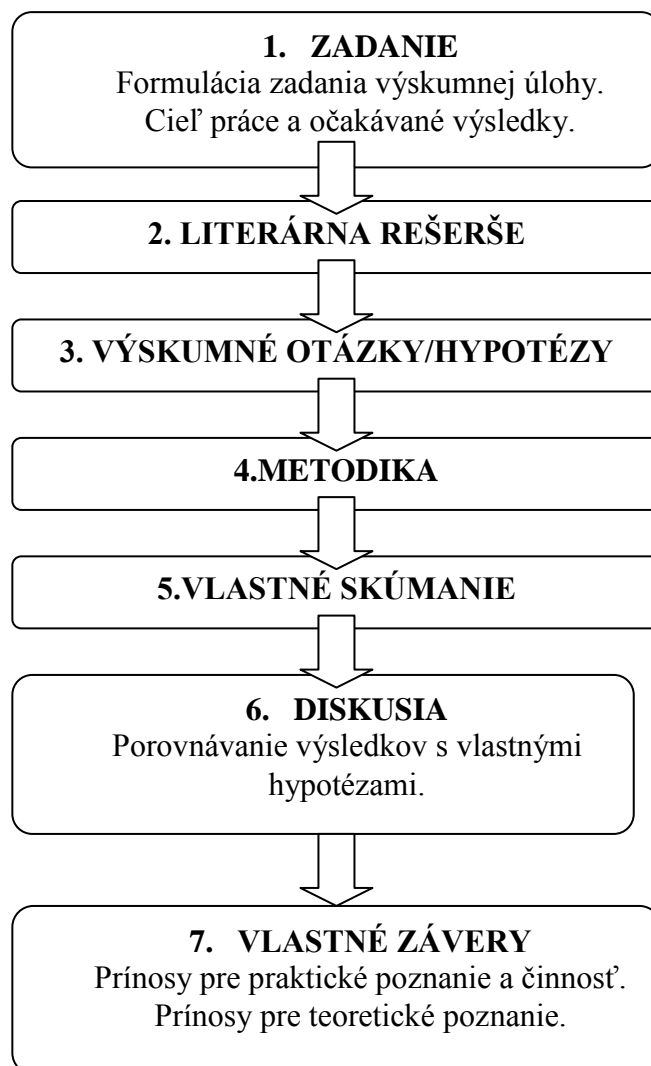
Hlavné fázy spracovania tvorili:

- literárna rešerše – zoznámenia sa s aktuálnym stavom problematiky zaoberajúcej sa vstupom na zahraničný trh so zameraním sa na charakteristiku a špecifiká ruského trhu, literárna rešerše slovenskej a zahraničnej literatúry sa zaoberala týmito témami
- analýza a charakteristika aktuálnej situácie – konfrontácia poznatkov získaných kritickou literárnou rešeršou s aktuálnou situáciou v slovenských spoločnostiach na základe výskumu formou dotazníkového šetrenia
- spracovanie analytických dát výskumu – prevedenie vyhodnotenia výsledkov výskumu na vybratej vzorke firiem formou dotazníkového šetrenia a vyhodnotenie výsledkov kvalitatívneho výskumu prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov
- návrh postupov, nástrojov a metodických doporučení pre aplikáciu metód a postupov pre ďalšie slovenské spoločnosti, ktoré plánujú vstúpiť na ruský trh
- verifikácia a diskusia výsledkov – preskúmanie, opätovné vyhodnotenie základných výsledkov, posúdenie postupov a správnosti zhromaždených údajov
- zhodnotenie prínosov pre teóriu a prax

Dizertačná práca potom získala nasledujúcu podobu s vedeckou štruktúrou od profesora Trnky:

- úvod
- teoretická časť – súčasný stav riešenej problematiky, analýza a syntéza dostupných zdrojov
- ciele a výskumné otázky dizertačnej práce
- použité metódy a postupy v dizertačnej práci

- výsledky práce a zodpovedanie výskumných otázok
- prínosy dizertačnej práce pre vedu a prax
- záver



Obr. 7. Štruktúra vedeckej práce

(Trnka, 2001)

3.2 Metódy použité v dizertačnej práci

V dizertačnej práci boli využité vedecké metódy označované ako metódy logické a metódy kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu.

K logickým metódam použitých v dizertačnej práci patria:

Syntéza je zloženie častí do celku a popisom hlavných organizačných princípov, ktorými sa celok riadi v závislosti na jeho častiach. Táto metóda je využitá pri formulácii záverov plynúcich zo štruktúrovaných rozhovoroch s manažmentom spoločností.

Analýza predstavuje rozdelenie celku na jeho časti a komponenty a skúma, ako tieto komponenty fungujú ako samostatné prvky a aké sú medzi nimi vzťahy. Analytický prístup je uplatnený pri rozbere sekundárnych zdrojov.

Indukcia vychádza z poznatkov, že pozorovaní predstavitelia danej javovej kategórie sa vyznačujú istou vlastnosťou. Induktívny prístup je využitý pri formulácii výskumných otázok a pri definovaní paradigma procesu vstupu na ruský trh.

Dedukcia spočíva v logickom odvodení záverov z množiny iných tvrdení, ktoré považujeme za pravdivé. Dedukcia môže postupovať od všeobecného k jedinečnému, od všeobecného k všeobecnému alebo jedinečného k jedinečnému. Deduktívny prístup je použitý pri zodpovedaní výskumných otázok.

Konkretizácia umožňuje použiť všeobecného javu v konkrétnych podmienkach. Prejavom konkretizácie je uvedenie reálnych príkladov.

Pri spracovaní práce som použila nasledujúce metódy a techniky zberu dát.

Komparácia je jednou zo základných metód dizertačnej práce, použitá pri porovnávaní odlišností a špecifik slovenských spoločností pri prenikaní na ruský trh a ďalších krajiny Spoločenstva nezávislých štátov SNŠ.

Na overenie získaných odpovedí na výskumné otázky bola použitá **matematicko-štatistická metóda** konkrétne **analýza kategoriálnych údajov**.

Na dosiahnutie stanovených cieľov a zodpovedanie výskumných otázok boli použité nasledovné metódy:

- analýza dostupných informačných domácich a zahraničných zdrojov
- konzultácie s vedeckými pracovníkmi
- dotazníkový prieskum
- pološtruktúrované rozhovory s manažérmi

Jednotlivé metódy sú bližšie popísané v nasledujúcich kapitolách.

3.3 Analýza dostupných informačných domácich a zahraničných zdrojov

Teoretická konštrukcia pre výskum bola vyvinutá na základe rozsiahlej rešerše literatúry. Cieľom analýzy informačných zdrojov bolo získanie odpovedí na nasledujúce otázky:

- Aké sú charakteristiky ruského trhu?
- Aké sú motívy spoločností pre rozšírenie svojej obchodnej činnosti na ruský trh?

- S akými prekážkami a bariérami sa slovenské spoločnosti stretávajú pri vstupe na ruský trh?
- Aké sú riziká medzinárodného obchodu slovenských spoločností na ruskom trhu?
- Aké sú perspektívne odvetvia ruského trhu pre slovenské spoločnosti?

3.4 Konzultácie s vedeckými pracovníkmi

Téma dizertačnej práce, obsah aj výskumná metodika bola v priebehu rokov štúdia neustále formovaná a upravovaná na základe konzultácií nielen so svojim školiteľom doc. Ing. Vratislavom Kozákom, Ph.D., ale aj s ďalšími vedeckými pracovníkmi, ktorých som oslovila počas študijného pobytu na fakulte medzinárodných vzťahov a diplomacie, Petrohradskej univerzity v Rusku a ktorým by som sa rovnako chcela poďakovať za cenné rady a inšpiráciu:

- Natalia Zslavskaya Ph.D, Associate Professor, European Studies Department, School of International relations, Saint Petersburg University, St. Petersburg, Rusko
- Natalia A.Tsvetkova Ph.D., Associate Professor, European Studies Department, School of International relations, Saint Petersburg University, St. Petersburg, Rusko
- Dr. Evstafiev Dmitry Ph.D., Associate Professor, European Studies Department, School of International relations, Saint Petersburg University, St. Petersburg, Rusko

3.5 Dotazníkový prieskum

Pre získanie informácií potrebných k zodpovedaniu stanovených výskumných otázok bolo prevedené šetrenie pomocou dotazníka, ktoré poskytlo kvantitatívne aj kvalitatívne údaje o procesoch vstupu na ruský trh.

3.5.1 Výber databázy kvantitatívneho výskumu

Pred realizáciou dotazníkového šetrenia dizertačnej práce autorka riešila problematiku výberu vhodnej databázy slovenských spoločností, ktoré by boli vhodnými respondentmi pre kvantitatívny výskum a neskôr aj pre kvalitatívny výskum. Z tohto dôvodu autorka vykonala prieskum medzi štátnymi spoločnosťami a komerčnými spoločnosťami, ktoré disponujú údajmi o firmách a podnikoch, ktoré podnikajú na ruskom trhu.

Cieľ prieskumu a kritéria výberu

Cieľom prieskumu bolo vytvorenie databázy so zoznamom spoločností, ktoré podnikajú na ruskom trhu, alebo sa zaujímajú o ruský trh a plánujú tam podnikáť v stanovenom horizonte dvoch rokov. Zároveň sa autorka snažila získať konkrétne kontaktné údaje top manažérov z vedúcich pozícií, obchodných pozícií alebo iných

kompetentných osôb, ktoré majú v rámci spoločností zodpovednosť za obchod a podnikanie na ruskom trhu.

Časový horizont a cieľová skupina

Zber dát prebehol začiatkom roka 2012, január – marec 2012. Oslovených bolo spolu 6 nasledujúcich spoločností, ktoré aktívne podporujú slovenské podniky pri vstupe na zahraničné trhy.

Tab. 11. Zoznam oslovených spoločností pre výber databázy

(Vlastné spracovanie)

Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu
Slovenská obchodná a priemyselná komora
Frantexim s.r.o.
Zväz elektrotechnického priemyslu
Zväz strojárenského priemyslu
Exim banka Slovensko

- Spoločnosť Sario je Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu a je príspevkovou organizáciou Ministerstva hospodárstva SR financovanou zo zdrojov štátneho rozpočtu. Jej primárnou úlohou je aplikovanie efektívneho rámca podpory zahraničným investorom a rovnako zvýšenie podielu slovenských investorov, ktorí majú záujem sa presadiť na zahraničných trhoch. Podporuje exportné aktivity slovenských podnikateľských subjektov vo výraznej miere tak, aby sa táto podpora odrážala signifikantným spôsobom na ukazovateľoch zahraničného obchodu Slovenska.
- Slovenská obchodná a priemyselná komora poskytuje konzultačné služby slovenským spoločnostiam pri vstup na zahraničný trh a zabezpečuje obchodné doklady a dokumenty potrebné pri exportovaní slovenských produktov.
- Frantexim s.r.o. je spoločnosť s 15 ročnou odbornou praxou v zahraničnom obchode a poskytuje komplexné proexportné marketingové služby pri vstupe na územie Ruska krajín SNŠ. Zabezpečujú právnu pomoc pri uzatváraní kontraktov, zakladaní podnikov alebo pri organizovaní obchodných stretnutí.
- Zväz elektrotechnického priemyslu je organizácia, ktorá vznikla ako nezávislé, profesné združenie pôsobiace v oblasti elektrotechniky a elektroniky. V súčasnosti združuje 63 spoločností pôsobiacich v tomto sektore.

- Zväz strojárenského priemyslu je organizácia, ktorá združuje viac ako 89 spoločností, ktoré vytvárajú 53,2 % tržieb v strojárenskom odvetví a 65,7 % exportu odvetvia. Zväz združuje veľké, stredné aj malé podnikateľské subjekty činné v strojárenskom alebo príbuznom odvetví.
- Exim banka Slovensko je exportno – importná banka Slovenskej republiky, špecializovaná štátna finančná inštitúcia, ktorej základnou úlohou je podpora exportu a medzinárodnej konkurencieschopnosti slovenských firiem a tak prispievať k aktívnej zahraničnoobchodnej bilancii Slovenskej republiky. Teritoriálne sa v minulosti Exim banka zameriavala predovšetkým na krajiny Európskej únie. V súčasnosti sa zameriava hlavne na rizikovejšie trhy a predovšetkým podporu sústredí na firmy, ktoré chcú podnikáť v krajinách Latinskej Ameriky, na Balkáne, vo Vietname a hlavne v štátoch bývalého ZSSR.
- Zároveň databáza bola doplnená o kontakty spoločností, ktoré boli získané priamym kontaktom na konferencii s názvom „Právne a daňové aspekty podnikania v Rusku pre českých a slovenských podnikateľov“ v Brne, na ktorej sa prezentovali spoločnosti pôsobiace na tomto trhu ale zároveň firmy, ktoré plánujú na tento trh vstúpiť v roku 2013.

Spracovanie dát a tvorba databázy

Poskytnuté kontaktné údaje od uvedených spoločností boli zaznamenané a prešli triedením, pri ktorom boli vyradené spoločnosti s chybnými údajmi. Chýbajúce údaje u niektorých spoločností boli rešeršovaním vyhladané a následne doplnené. V konečnej fáze databáza obsahovala zoznam 119 spoločností, ktoré buď pôsobia na ruskom trhu alebo sú v procese plánovania vstupu na ruský trh. Zároveň databáza obsahovala zoznam kompetentných osôb z vedúcich pozícií, ktoré sú zodpovedné za obchodné alebo finančné aktivity na ruskom trhu.

3.5.2 Pribeh dotazníkového šetrenia

Výskumný súbor

Bolo oslovených 119 slovenských spoločností, malé, stredné aj veľké podniky. Spoločným kritériom spoločností bola aktivita na ruskom trhu, ktorú spoločnosti aktuálne vykonávajú alebo plánujú v nasledujúcom období dvoch rokov. Oslovení boli top manažéri, obchodní riaditelia, finanční riaditelia, generálni riaditelia alebo majitelia firiem.

Cieľ dotazníka

Cieľom dotazníkového šetrenia bolo zmapovanie procesov, zameraných na nasledujúce kľúčové oblasti.

- Štruktúra zamestnancov v novovznikajúcom manažérskom tíme pôsobiacom na ruskom trhu – skúmanie štruktúry bolo zamerané na obsadenia riadiacej pozície a na obsadenie odborných pozícií v spoločnosti
- Medzinárodný marketingový výskum – bola skúmaná realizácia medzinárodného marketingového výskumu, druh vykonaných prieskumov a tiež závislosť dosiahnutého úspechu od vykonania marketingového výskumu
- Formy vstupu na ruský trh, ktoré spoločnosti využili a ich úspešnosť
- Marketingové postupy v medzinárodnom marketingu

Časový horizont

Vlastné dotazníkové šetrenie bolo realizované v dvoch na seba nadväzujúcich krokoch. V prvom kroku bolo mailové pozvanie 112 spoločností k vyplneniu dotazníku prostredníctvom internetu.

Pozvanie k vyplneniu dotazníku bolo vybraným spoločnostiam odoslané v dňoch 4. 6. – 6. 6. 2012. Respondenti boli požiadaní o vyplnenie dotazníku do 22. 6. 2012. Druhým krokom bolo pripomenutie so zdvorilou žiadosťou o vyplnenie dotazníku a uistenie, že sa jedná o posledný email, prípadne s prosbou zdôvodnenia, prečo dotazník nemohli vyplniť. Táto pripomienka bola respondentom odoslaná 22. 6. 2012. Niektorí respondenti na pozvanie do prieskumu reagovali emailom, aby dotazník bol preposlaný kolegovi, týmto respondentom bolo pozvanie do prieskumu poslané neskôr a bol pre nich termín predĺžený do 6. 7. 2012. V sprievodnej emailovej komunikácii boli respondenti upozornení na možnosť vyžiadať si výsledkov zúčastneného výskumu.

Ďalšia fáza oslovenia respondentov o vyplnenie dotazníkov prebehla 10. 10. 2012 po absolvovaní konferencie „Právne a daňové aspekty podnikania v Rusku pre českých a slovenských podnikateľov“, ktorá prebehla v Brne 9. 10. 2012. Počas konferencie autorka získala 7 nových kontaktov od zúčastnených členov konferencie, ktorými boli predstavitelia spoločností pôsobiacich na ruskom trhu a spoločnosti, ktorá má v pláne vstúpiť na ruský trh v období dvoch rokov. Respondenti boli požiadaní o vyplnenie dotazníku, ktorý im bol zaslaný na druhý deň 10. 10. 2012 a deadline pre preposlanie jeho vyplnenej formy bolo do 15. 10. 2012.

Potrebný čas k vyplneniu dotazníka je približne 8 minút, na čo boli respondenti v sprievodnej emailovej komunikácii upozornení.

Metodika zberu dát

Dotazník obsahoval 14 otázok vzťahujúcich sa k nadefinovaným výskumným otázkam. Významným faktorom pri formulovaní otázok a rozsahu dotazníka bola jeho relatívna jednoduchosť, ktorá značne ovplyvňuje ochotu respondenta k jeho vyplneniu. V dotazníku boli použité uzavreté otázky s variantnými odpoveďami. U niektorých otázkach bolo možné vybrať iba jednu variantu, u niektorých viac

variant. Niektoré variantné otázky sa dajú považovať za poloopené, pretože ponúkajú ako poslednú variantu odpoveď „iné uveďte prosím“ a respondenti mali možnosť doplniť ďalšiu odpoveď, ktorá nebola zahrnutá v predchádzajúcich variantoch.

Spôsob spracovania dát

Pri spracovaní získaných údajov bola využitá štatistická analýza vrátane použitia testovacej analýzy, ktorá bola zameraná na závislosť konkrétnych otázok a merala mieru intenzity. Účelom analýzy dát je prehľadne sprístupnenie dát graficky aj v tabuľkách.

3.6 Pološtruktúrované rozhovory so zástupcami vybraných spoločností

V rámci dizertačnej práce boli realizované pološtruktúrované rozhovory ako jedna z metód kvalitatívneho prístupu.

Cieľ pološtruktúrovaných rozhovorov

Cieľom pološtruktúrovaných rozhovorov so zástupcami vybraných podnikov bolo zistenie podrobných informácií a faktov zaoberajúcich sa strategickými postupmi pri vstupe na ruský trh priamo z praxe slovenských podnikov, ktoré expandujú na ruský trh alebo pripravujú sa pre vstup v časovom horizonte dvoch rokov. Otázky sa vzťahovali k objasneniu dôvodov a príčin voľby zvolených postupov pri využití konkrétnej formy vstupu a marketingového postupu uplatňujúceho na ruskom trhu. Ďalej boli diskutované techniky a kritéria pre tvorbu manažérskeho tímu vyslaného na ruský trh, rovnako aj časové obdobia, na ktoré svojich zamestnancov vysielajú. Zástupcovia vybraných podnikov sa tiež vyjadrovali k najčastejším prekážkam a bariéram, ktoré sprevádzali prenikanie na ruský trh a charakterizovali oblasti, v ktorých boli najviac s tými to problémami konfrontovaní. Dôležitý bol tiež názor na výhody a prínosy vykonania marketingového výskumu a skúmané boli získané informácie z hľadiska komplexnosti a efektívnosti využitia.

Výskumný súbor

Bolo oslovených celkom 12 manažérov pôsobiacich na úrovni vrcholového manažmentu, obchodní riaditelia, finanční riaditelia, generálni riaditelia. S rozhovorom súhlasilo 8 z nich. Z toho 4 manažéri poskytli rozhovor a potrebné informácie s podmienkou nezverejnenia ich mena a názvu firmy. Téma rozhovoru bola respondentmi vnímaná ako citlivá, a preto pri publikovaní dizertačnej práce bola zabezpečená ich anonymita. Ako dôvod anonymity ďalej uviedli striktné vnútropodnikové pravidlá, ktoré neumožňujú aby boli informácie v danom rozsahu poskytnuté verejnosti bez prítomnosti PR manažéra a schválenia ďalšej kompetentnej osoby napríklad vrátane predstavenstva. Ďalším dôvodom bolo zachovanie vnútropodnikového know how pred konkurenciou. Zoznam ďalších 4

spoločností, ktoré umožnili zverejnenie názvu spoločnosti a mien respondentov je uvedený v nasledujúcej.

*Tab. 12. Zoznam pološtruktúrovaných zverejnených rozhovorov
(Vlastné spracovanie)*

Názov spoločnosti	Zástupca	Termín a miesto rozhovoru
Matador Automotive Vráble, a.s.	Ing. Ján Šibík	Bratislava, 15.10.2012
Rona a.s.	Ing. Štefan Hanák	Lednické Rovne, 16.07.2012
Metsa Tissue Slovakia s.r.o.	Vladimír Tandler	Žilina, 23.08.2012
Unimed Pharma s.r.o.	Branislav Daško	Bratislava, 10.09.2012

Dopytovaní boli manažéri zastupujúci pozície obchodných riaditeľov, finančných riaditeľov, exportní manažéri a majitelia spoločností. Tieto osoby boli vo funkciách priemerne 12 rokov. Získané informácie o vzdelaní ukázali, že 5 z respondentov mali ukončené ekonomické štúdium, 2 technické štúdium a 1 bol bez vysokoškolského vzdelania.

Spoločnosti, v ktorých boli rozhovory uskutočnené sa odlišujú okrem svojej veľkosti tiež spôsobom svojho vzniku, súčasným ekonomickým stavom a pochádzajú z rôznych odvetví konkrétne z automobilového priemyslu, sklárskeho, hygienického, farmaceutického, stavebného a strojárkeho priemyslu. Napriek tejto rôznorodosti sa ukázalo, že jednotlivé názory a skúsenosti respondentov sa rozdeľujú do určitých skupín v závislosti na znalosti dopytovanej problematiky a empirických skúsenosti. Z tohto dôvodu sa jednotlivé modely o spôsoboch vstupu na ruský trh sa začali opakovať.

Metodika zberu dát

Rozhovory prebiehali na mieste určenom respondentom, prevažne v sídlach jednotlivých spoločností po celom Slovensku. Pre zástupcov vybraných firiem bolo pripravených 13 otvorených otázok. Niektoré z nich boli doplnené ďalšími pripravenými podotázkami. Zoznam otázok je uvedený v prílohe B. Respondentom boli zároveň položené doplňujúce otázky k ujasneniu ich odpovedí.

Zber dát

Zber dát prebehol v dvoch časových fázach. Prvá fáza prebehla v priebehu júla 2012 až augusta 2012, a druhá fáza prebehla následne v priebehu septembra 2012 až októbra 2012. Druhá fáza prebehla o mesiac neskôr z dôvodu absolvovania stretnutia

s respondentmi, ktorí pôsobia v Rusku a ktorí boli v období realizácie prvej fázy služobne odcestovaní a mimo územia Slovenskej Republiky.

Spôsob spracovanie zberu dát

Boli zrealizované záznamy rozhovorov s odpoveďami a jednotlivé výroky respondentov boli zaradené do všeobecnejších kategórií. Na záver bolo zistené, ktoré tvrdenia sa v odpovediach opakujú. Následne bola spísaná záverečná správa z tejto časti výskumu.

Zhodnotenie metódy

Hlavnou výhodou tejto metódy je možnosť získania veľmi podrobných a kvalitných informácií, možnosť kladenia doplňujúcich otázok a tiež zaznamenanie vlastných názorov respondentov, ich skúseností a odporúčení. Nevýhodou je časová náročnosť prípravy, požiadavky kladené na pýtajúceho sa a náročnosť získania a spracovania dát. Rozhovory boli hodnotené ako prínosné.

4 Hlavné výsledky dizertačnej práce

Dotazník nazvaný Vstup slovenských spoločností na ruský trh bol orientovaný na top manažment slovenských firiem pôsobiacich v Rusku a zároveň na slovenské firmy, ktoré plánujú podnikat' na ruskom trhu v horizonte dvoch rokov. Spolu bolo oslovených 119 spoločností.

4.1 Výsledky kvantitatívneho výskumu

Cieľom kvantitatívneho výskumu je interpretácia výsledkov dotazníkového šetrenia pomocou grafických a tabulačných metód. Názorný prehľad zistených hodnôt určitej premennej poskytuje využitie jednotlivých početností:

- Absolútna početnosť - počet odpovedí na otázku.
- Relatívna početnosť - podiel počtu odpovedí k celkovému počtu odpovedí na otázku vyjadrený v percentách. U viacnásobného výberu môže byť celkový počet odpovedí väčší ako počet odpovedajúcich respondentov, u jednoduchého výberu je počet odpovedí a respondentov rovnaký.
- Upravená relatívna početnosť - podiel počtu odpovedí k celkovému počtu respondentov odpovedajúcich na otázku vyjadrený v percentách. Má zmysel iba u viacnásobného výberu, keď počet odpovedí môže byť vyšší ako počet respondentov, súčet upravených relatívnych početností tak môže byť vyšší ako 100%.

V dotazníkovom šetrení bolo 14 otázok nadefinovaných tak, aby primárne slúžili k overeniu stanovených hypotéz, tzn. aby ich potvrdili alebo vyvrátili. Vyhodnotenie otázok bolo kvantitatívne a súčasne aj verbálne.

Dotazník bol rozčlenený do 4 základných oblastí:

- Identifikačné otázky
- Štruktúra pozícií v novovznikajúcom manažérskom tíme pre ruský trh
- Formy vstupu na ruský trh, realizácia marketingového výskumu
- Interkultúrny marketing

4.1.1 Analýza návratnosti

Vytvorená databáza malých, stredných a veľkých spoločností obsahovala 119 kontaktov. Oslovených 119 respondentov z vybraných spoločností bolo pozvaných prostredníctvom elektronickej pošty k anonymnému vyplneniu dotazníku umiestneného na internete. Pozvanie bolo nedoručené v 4 prípadoch, keď sa ho nepodarilo doručiť adresátovi, email síce dorazil do spoločnosti, ale uvedená osoba vo firme už nepracovala. V jednom prípade respondent reagoval emailom a požiadal o vyradenie z výskumu alebo z databázy. Doleuvedená tabuľka zobrazuje analýzu návratnosti z pohľadu redukcie vybraných kontaktov na kontakty relevantné.

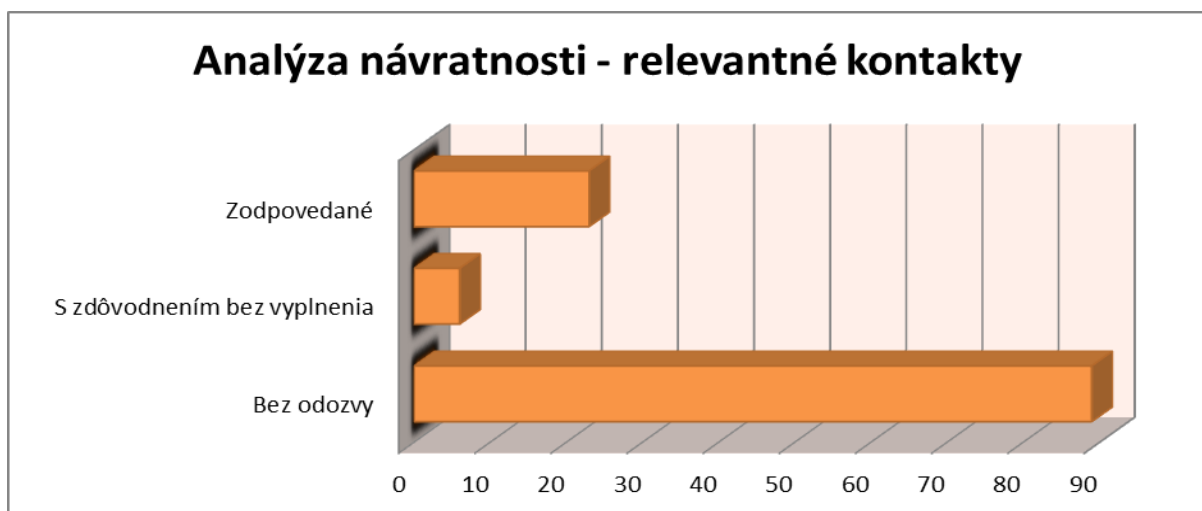
*Tab. 13. Analýza návratnosti – všetky kontakty
(Vlastné spracovanie)*

Databáza vybraných firiem	119
Nedoručené	4
Relevantné kontakty	115

Celkový počet 119 z databáze vybraných malých, stredných a veľkých spoločností bol zredukovaný o 4 kontakty, čím bol celkový počet znížený na 115 relevantných kontaktov. Z nich bolo pri prvom oslovení vyplnených 13 dotazníkov ale na základe druhého pozvania dotazník vyplnili 4 spoločnosti. Pri treťom mimoriadnom oslovení 7 spoločností, ktorých kontakty boli získané prostredníctvom konferencie, odpovedalo 6 spoločností. Celkovo 23 spoločností vyplnilo dotazník. Zo zvyšných 92 spoločností reagovalo 6 spoločností reagovali emailom so zdôvodnením, prečo dotazník nemohol byť vyplnený. Nasledujúce grafy a tabuľky znázorňujú analýzu návratnosti.

*Tab. 14. Analýza návratnosti – relevantné kontakty
(Vlastné spracovanie)*

Relevantné kontakty	115
Bez odozvy	89
S zdôvodnením bez vyplnenia	6
Zodpovedané	23
Návratnosť všetkých dotazníkov	20 %



*Obr. 8. Analýza návratnosti
(Vlastné spracovanie)*

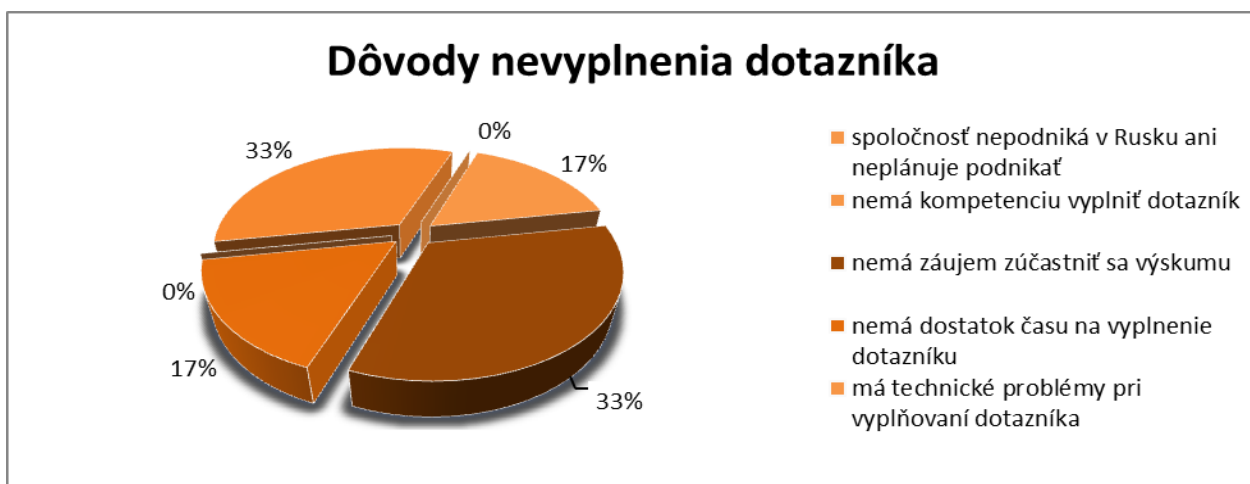
Návratnosť dotazníkov teda činila 20 %. Takáto návratnosť sa dá považovať za úspešnú. U podobných prieskumov dotazníkového šetrenia prostredníctvom internetu a elektronickej pošty, kde sú požiadaní a oslovení respondenti o odpovede býva návratnosť zvyčajne nižšia. Téma akou je problematika vstupu na ruský trh je pomerne nezvyčajná, rovnako to bolo vnímané aj respondentmi, u ktorých bola zaznamenaná výrazná polarizácia. Buď na dotazník vôbec nereagovali alebo pokiaľ už dotazník otvorili, väčšinou ho vyplnili.

Nasledujúca tabuľka znázorňuje dôvody, ktoré oslovení manažéri uvádzali pri druhom pozvaní na vyplnenie dotazníka prípadne kde boli požiadaní o zdôvodnenie jeho nevyplnenia, respondenti mohli uviesť viacero odpovedí prípadne doplniť neuvedený variant.

Tab. 15. Dôvody nevyplnenia dotazníka

(Vlastné spracovanie)

Dôvod nevyplnenia dotazníka	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
spoločnosť nepodniká v Rusku ani neplánuje podnikat'	0	0,00%
nemá kompetenciu vyplniť dotazník	1	16,7%
nemá záujem zúčastniť sa výskumu	2	33,3%
nemá dostatok času na vyplnenie dotazníku	1	16,7%
má technické problémy pri vyplňovaní dotazníka	0	0,00%
iné dôvody	2	33,3%
Celkom	6	100%



Obr. 9. Dôvody nevyplnenia dotazníka

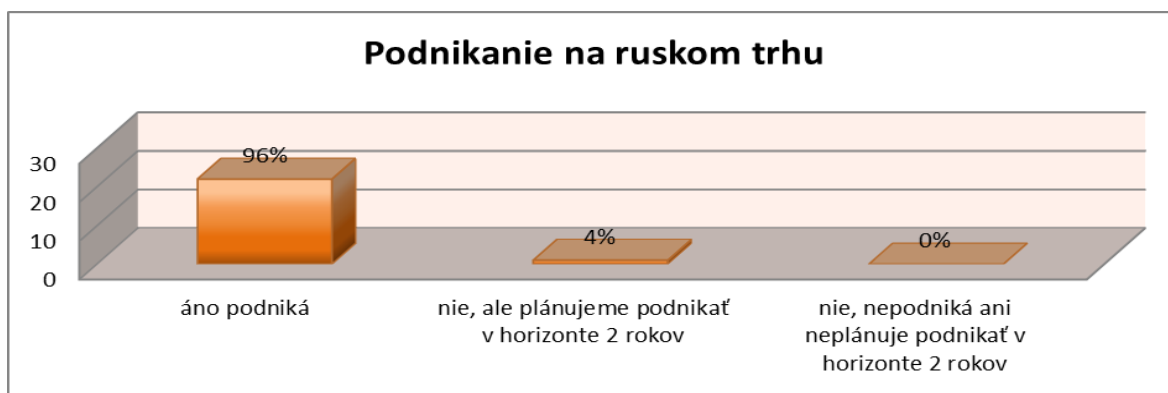
(Vlastné spracovanie)

Ako dôvod pre nevyplnenie dotazníka uviedlo 16,7 % respondentov reakciu, že nemajú kompetenciu vyplniť dotazník. Ďalších 33,3 % spoločnosti uviedlo dôvod, že nemajú záujem zúčastniť sa výskumu, 16,7 % respondentov nemalo dostatok času na vyplnenie dotazníka. Zvyšných 33,3 % oslovených vybralo ako odpoveď iné dôvody. Nikto z opýtaných nevybral možnosť, že má technické problémy alebo, že spoločnosť nepodniká v Rusku.

4.1.2 Identifikačné údaje

Medzi zisťované identifikačné údaje bola zaradená oblasť podnikania, veľkosť spoločnosti a časový horizont, počas ktorého spoločnosť pôsobí na ruskom trhu. A však prvý skúmajúci znak bola selektívna otázka, či oslovená spoločnosť skutočne podniká alebo má v pláne dvoch rokov podnikáť na ruskom trhu.

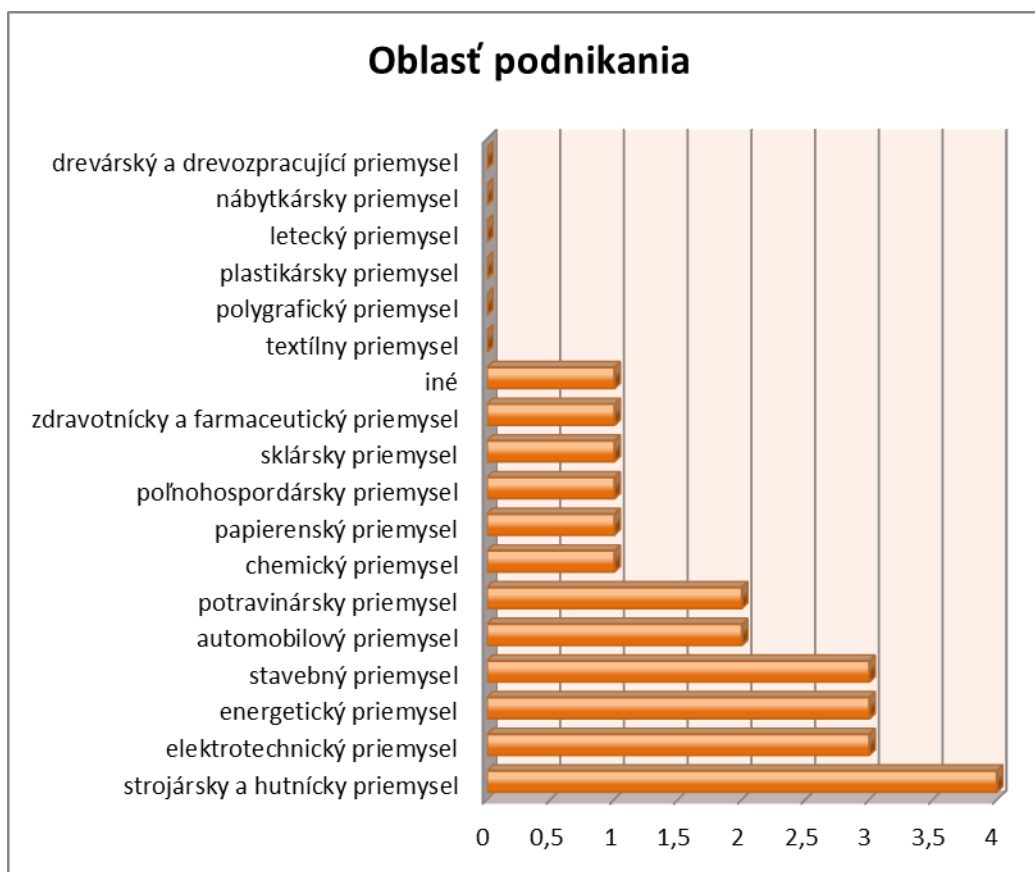
Nasledujúci obrázok graficky znázorňuje rozdelenie spoločnosti podľa ich pôsobnosti na ruskom trhu. Ponúknuté boli tri možnosti zatriedenia medzi spoločnosti podnikajúce na ruskom trhu, spoločnosti plánujúce v horizonte dvoch rokov podnikáť na ruskom trhu alebo spoločnosti, ktoré nepodnikajú na ruskom trhu.



Obr. 10. Podnikanie spoločnosti

(Vlastné spracovanie)

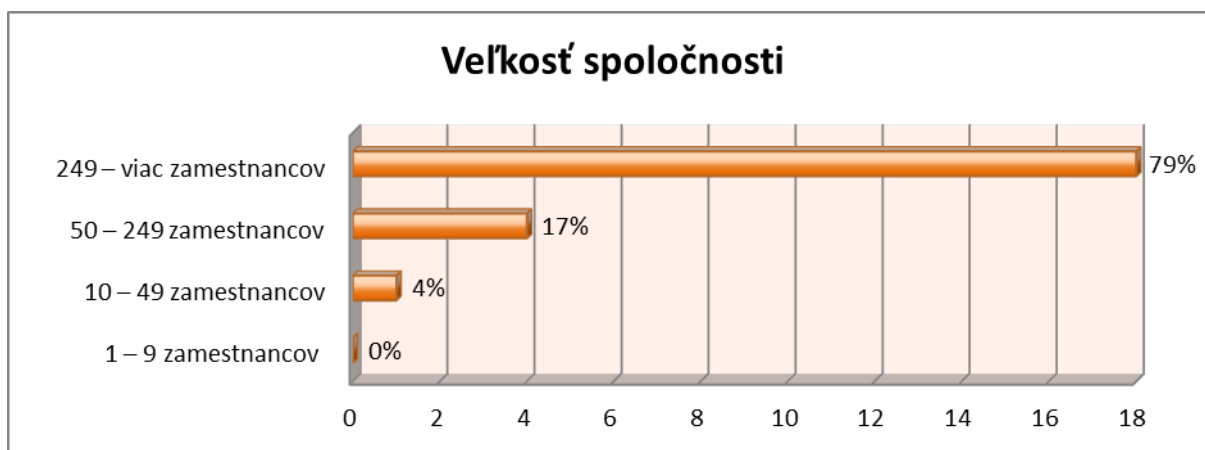
Z uvedených výsledkov vyplýva, že z celkových oslovených firiem 96 % (22 spoločností) už podniká na ruskom trhu a iba 4 % (1 spoločnosť) má v pláne pôsobiť na ruskom trhu v priebehu nasledujúcich dvoch rokov. Medzi oslovenými spoločnosťami nebola žiadna, ktorá by nepôsobila alebo nemala v pláne vstúpiť na ruský trh, čím sa overila kvalita vytvorenej databázy kvantitatívneho výskumu.



Obr. 11. Oblasť podnikania

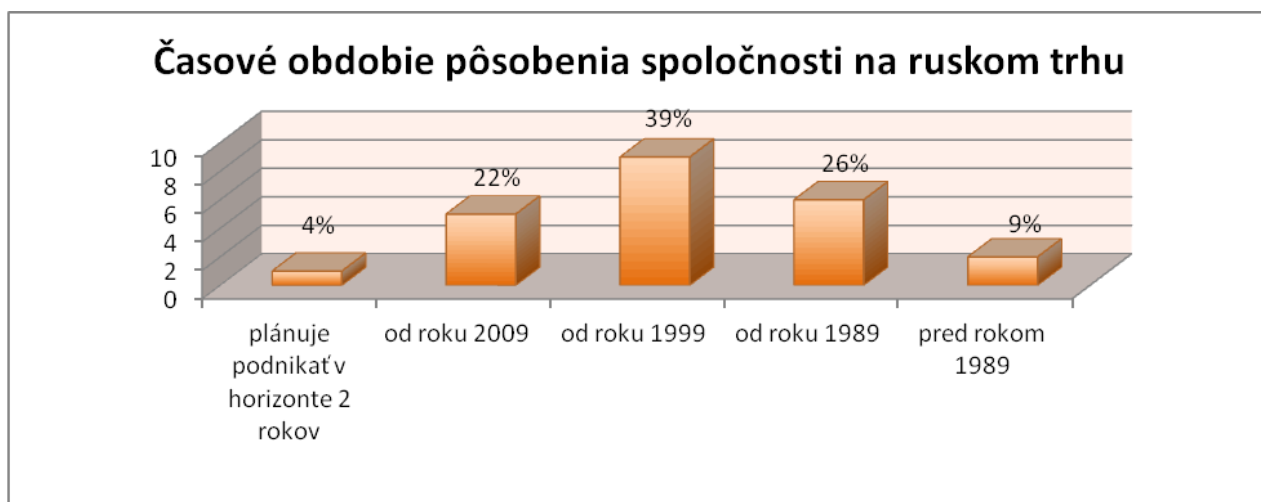
(Vlastné spracovanie)

Ďalším znakom, ktorý bol skúmaný v dotazníkom šetrení bol typ priemyslu, v ktorom spoločnosť podniká. Najväčšie zastúpenie mal strojársky a hutnícky priemysel 17 % (4 spoločnosti). Rovnaké zastúpenie mali spoločnosti z oblastí stavebného 13 % (3 spoločnosti), energetického 13 % (3 spoločnosti) a elektrotechnického priemyslu 13 % (3 spoločnosti). Z automobilového priemyslu mali zastúpenie spoločnosti 7 % (2 spoločnosti) rovnako ako u potravinárskeho priemyslu 7 % (2 spoločnosti). 5 % (1 spoločnosť) malo zastúpenie v chemickom, papiereňskom, poľnohospodárskom, sklárskom, zdravotníckom priemysle. Zároveň 5 % zastúpenie (1 spoločnosť) mal podnik, ktorý uviedol ako oblasť podnikania konzultačné služby.



*Obr. 12. Veľkosť spoločnosti podľa počtu zamestnancov
(Vlastné spracovanie)*

Uvedený obrázok graficky znázorňuje zastúpenie spoločností podľa ich veľkosti, počtu zamestnancov. Intervaly zamestnancov sú značené na základe metodických postupov európskej únie, ktorá rozdeľuje firmy podľa počtu zamestnancov na mikropodniky (1-9 zamestnancov), malé podniky (10-49 zamestnancov) stredné podniky (50-249 zamestnancov) a veľké podniky s viac ako 250 zamestnancami. Z výsledkov vyplýva, že najväčšie zastúpenie majú veľké podniky 79 % (18 spoločností). Na druhom mieste sú stredné podniky 17 % (4 spoločnosti) a najmenšie zastúpenie majú malé podniky 4 % (1 podnik).



*Obr. 13. Časové obdobie pôsobenia na ruskom trhu
(Vlastné spracovanie)*

Štvrtá otázka skúmala ako dlho podniká spoločnosť na ruskom trhu. Najviac odpovedí bolo zaznamenaných u spoločností, ktoré pôsobia na ruskom trhu od roku 1999, bolo ich 39 % (9 spoločností). Ďalšou výraznou skupinou boli firmy, ktoré vstúpili na trh po roku 1989, bolo ich 26 % (6 spoločností). Po roku 2009 začalo pôsobiť v Rusku 22 % (5 spoločností). Pred rokom 1989 začalo podnikat' na tomto trhu 9 % (2 spoločnosti) a iba 4 % (1 spoločnosť) z oslovených respondentov plánuje podnikat' v Rusku v priebehu nasledujúcich dvoch rokov.

Cieľom zodpovedanie identifikačných otázok bolo získanie základných informácií o spoločnostiach, ich veľkosti podľa počtu zamestnancov, oblasti podnikania a hlavne zistenie či pôsobia na ruskom trhu a od akého obdobia. Ďalšie výsledky výskumu sú objasnené v nasledujúcej časti.

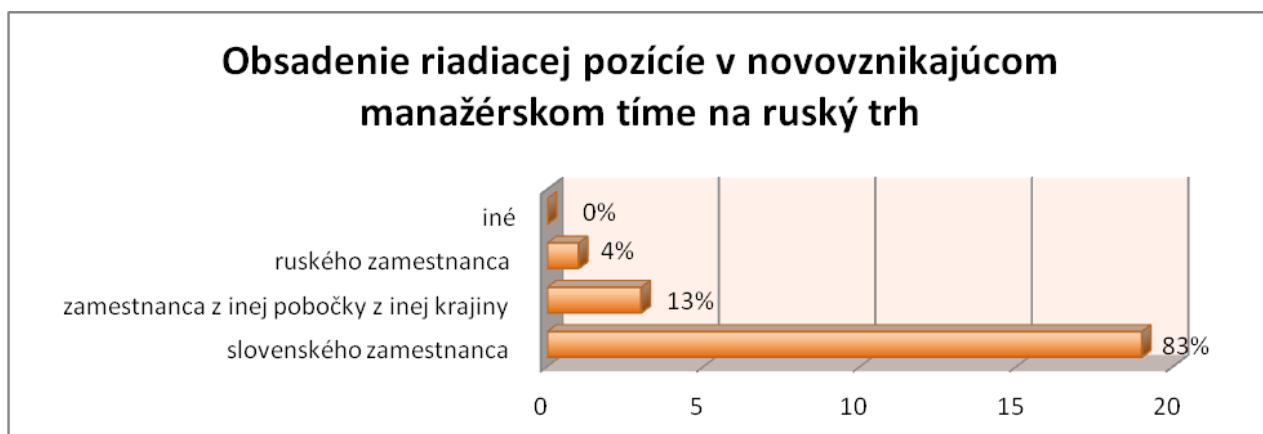
4.1.3 Štruktúra zamestnancov v manažerskom tíme na ruskom trhu

V tejto časti bol výskum zameraný na štruktúru obsadzovania riadiacej pozície a odborných pozícií v novovznikajúcom manažerskom tíme pôsobiacom na ruskom trhu.

Slovenské podniky rovnako ako pri podnikaní na tuzemskom trhu tak aj pri vstupe na ruský trh riešia personálne otázky manažmentu ľudských zdrojov. Manažment ľudských zdrojov, ktorý dostal v globalizovanom svete prívlastok medzinárodný so zameraním na riadenie internacionálneho pohybu pracovnej sily v nadnárodných spoločnostiach, definujú mnohí autori ako proces zamestnávania a rozvoja pracovníkov v medzinárodných organizáciách, ktoré pôsobia v Európe alebo globálne na celom svete. (Bajzíkova, 2004)

Pri vstupe na zahraničný trh, akým je Rusko s mnohými špecifikami a odlišnosťami volia slovenské spoločnosti medzi možnosťou vyslania svojho slovenského zamestnanca expatrianta alebo zamestnania ruského zamestnanca. Nasledujúce otázky súvisia s prvou stanovenou výskumnou otázkou v dizertačnej práci skúmajúcu obsadenie pozícií do novovznikajúceho manažerského tímu, ktorý je vytvorený pre realizáciu predmetu činnosti spoločnosti a dosiahnutie výsledkov na ruskom trhu. Štruktúra pozícií, ktorá sa stala predmetom výskumu je nasledovná:

- Obsadenie riadiacej pozície pre ruský trh
- Obsadenie odborných pozícií pre ruský trh

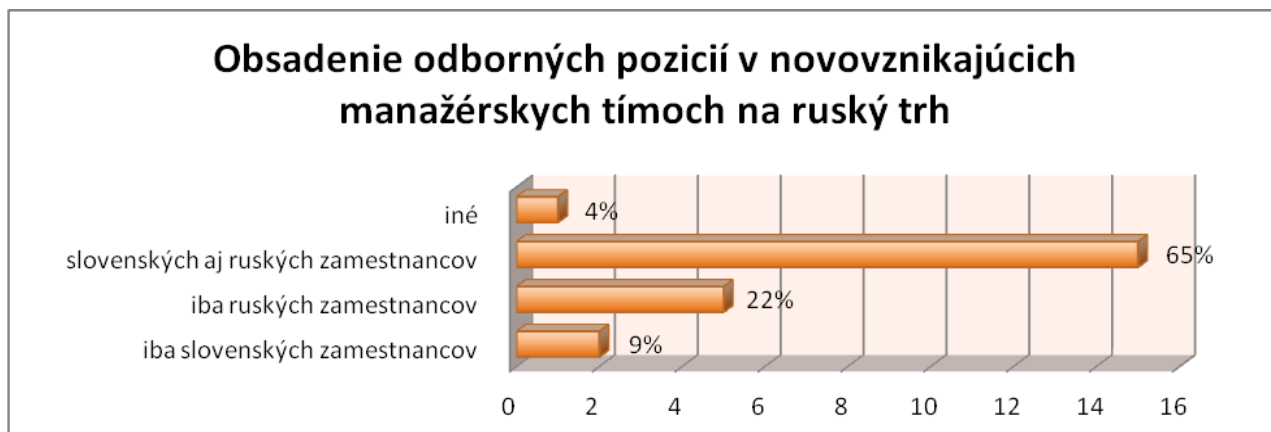


Obr. 14. Obsadenie riadiacej pozície na ruský trh

(Vlastné spracovanie)

Z výskumu vyplýva, že pri obsadzovaní riadiacej pozície do novovznikajúceho manažerského tímu na ruský trh 83 % spoločností (19 firiem) obsadzuje slovenského zamestnanca. Ďalších 13 % (3 spoločnosti) volí do tejto pozície zamestnanca z inej

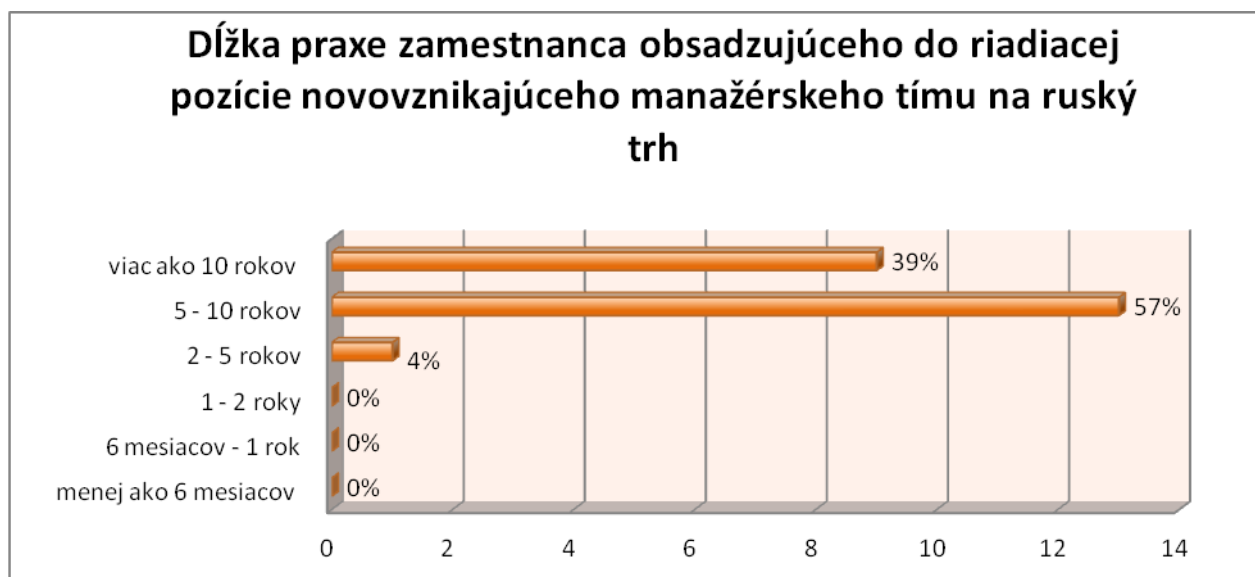
pobočky z inej krajiny. Iba 4 % (1 spoločnosť) je ochotná do riadiacej pozície menovať ruského zamestnanca. Ani jedna z oslovených spoločností neuviedla žiadnu inú možnosť pri obsadzovaní tejto výkonnej funkcie.



*Obr. 15. Obsadenie odborných pozícií na ruský trh
(Vlastné spracovanie)*

Pri obsadzovaní zamestnancov do odborných pozícií, ktoré sú súčasťou nového tímu vyslaného do Ruska oslovené spoločnosti zaujali nasledovné stratégie.

Kombinácia ruských aj slovenských zamestnancov – 65 % (15 spoločností) považuje za ideálne riešenie prepojenie skúseností oboch národností a do týchto odborných pozícií volia slovenských zamestnancov aj ruských zamestnancov. Ruskí zamestnanci – 22 % (5 spoločností) volí do rad svojich nových odborníkov iba ruských zamestnancov. Slovenskí zamestnanci – 9 % (2 spoločnosti) obsadzujú do odborných pozícií pre ruský trh iba slovenských zamestnancov. Medzi respondentmi, ktorí uviedli odpoveď iné 4 % (1 spoločnosť) sa objavila odpoveď ako obsadenie odborných pozícií pracovníkmi z iných pobočiek z iných krajín.



*Obr. 16. Dĺžka praxe zamestnanca obsadzujúceho do riadiacej pozície
(Vlastné spracovanie)*

Uvedený obrázok znázorňuje odpovede na dopytovanú otázku, ktorá sa zameriava na dĺžku praxe obsadzovaného zamestnanca do riadiacej pozície novovznikajúceho manažérskeho tímu pôsobiaceho na ruskom trhu. Uvedená otázka má odhaliť, aké sú potrebné pracovné skúsenosti zamestnanca pre obsadenie do riadiacej pozície na ruský trh. Podľa obrázku je môžeme vidieť, že 57 % (13 spoločností) obsadzuje do riadiacej pozície zamestnanca s viac ako päť ročnou praxou. U 39 % (9 spoločností) je preferencia obsadzovať do riadiacej pozície určenej pre ruský trh človeka s dlhodobou praxou v obore a to viac ako 10 rokov. Na druhej strane len 4 % (1 spoločnosť) je ochotných obsadiť do riadiacej pozície zamestnanca, ktorý má skúsenosť viac ako 2 roky v obore. Ponúkané odpovede označujúce dosiahnutie kratšej pracovnej skúsenosti v obore neboli oslovenými respondentmi zaznamenané.

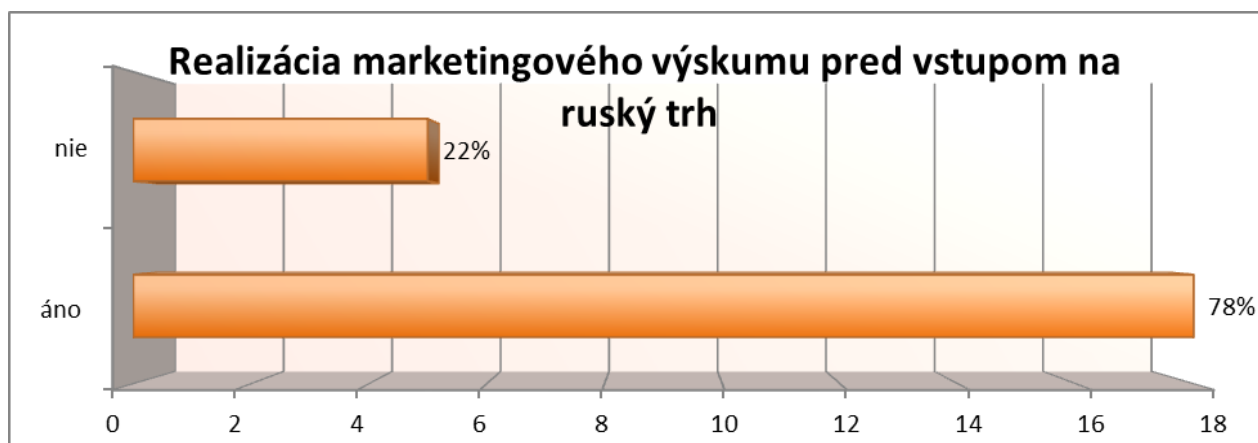
4.1.4 Atribúty ovplyvňujúce úspešný vstup na ruský trh

Medzi atribúty ovplyvňujúce úspešný vstup na ruský trh bola zaradená realizácia marketingového výskumu, znalosť trhových špecifik a správna forma vstupu.

V nasledujúcej časti bol výskum zameraný na činitele, ktoré sa podieľajú na úspechu slovenských firiem pôsobiacich na ruskom trhu. Medzi skúmané faktory, ktoré majú vplyv na dosiahnutie stanovených cieľov boli zaradené nasledovné:

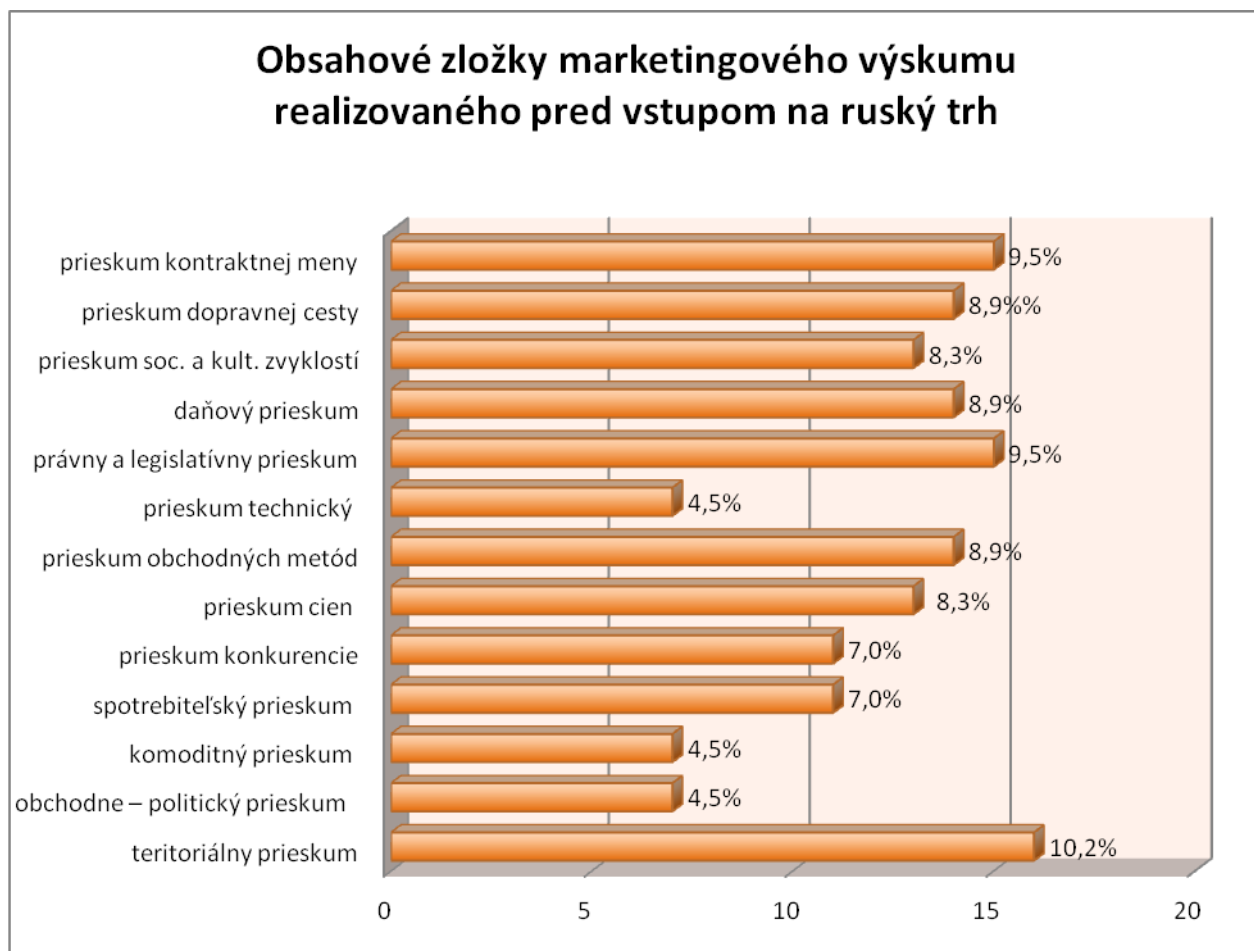
- Realizácia marketingového výskumu pred vstupom na ruský trh a znalosť trhových špecifik
- Správne zvolená forma vstupu pre ruský trh

Úlohou položením nasledujúcej otázky bolo zistiť do akej miery považujú slovenské podniky vstup na ruský trh za špecifický a ktoré z nich preto vykonali kvalitný marketingový výskum. Cieľom tohto marketingového výskumu je získavanie informácií pre rozhodovanie manažérov, vedúcich pracovníkov, vlastníkov spoločností pri predaji svojich výrobkov alebo služieb na ruskom trhu. Táto činnosť súvisí so zberom, triedením, analýzou a vyhodnocovaním informácií dôležitých pre riešenie expanzie spoločností.



Obr. 17. Realizácia marketingového výskumu pred vstupom na ruský trh
(Vlastné spracovanie)

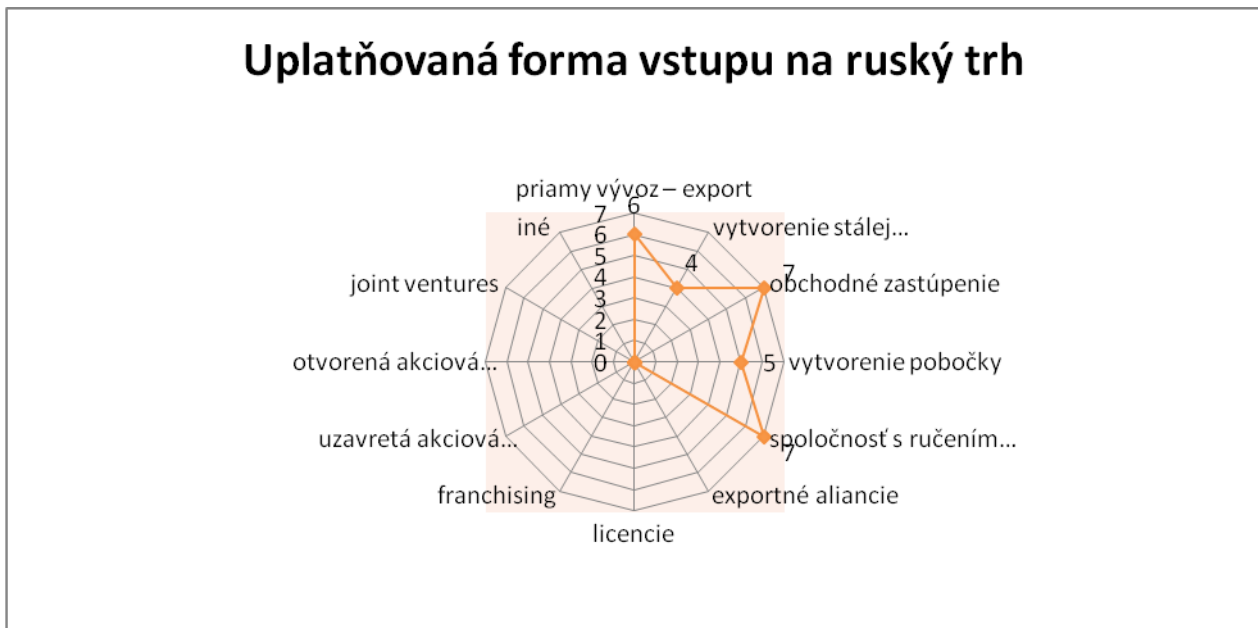
Z uvedeného obrázku je zrejmé, že marketingový výskum pred vstupom na ruský trh bol vykonaný u 78 % (18 spoločností) oslovených respondentov, ktorí ho považujú za prioritný pri expanzii na ruský trh. Ďalších 22 % (5 spoločností) marketingový výskum nevykonalo a vstúpilo na tento trh bez získania týchto informácií.



*Obr. 18. Obsahové zložky marketingového výskumu
(Vlastné spracovanie)*

Výsledky z uvedeného obrázku popisujú, aké druhy prieskumov obsahoval realizovaný marketingový výskum jednotlivých spoločností pred vstupom na ruský trh. Teritoriálny prieskum ako súčasť marketingového výskumu bol zaujímavý pre 10,2 % podnikov (16 spoločností), na právny legislatívny prieskum a prieskum kontraktnej meny a platobných podmienok sa zamerali vo svojom marketingovom výskume 9,5 % oslovených respondentov (15 spoločností). Prieskum dopravnej cesty, prieskum obchodných metód a daňový prieskum bol dôležitý pre 8,9 % (14 spoločností). Prieskum cien vykonalo 8 % z oslovených podnikov (13 spoločností), rovnako ako prieskum sociálnych a kultúrnych zvyklostí 8 % (13 spoločností). Na prieskum konkurencie sa zameralo 7 % (11 spoločností) rovnako ako na spotrebiteľský prieskum, na ktorý sa zameralo tiež 7 % (11 spoločností). Najmenej sa spoločnosti venovali prieskumu komoditnému prieskumu, technickému

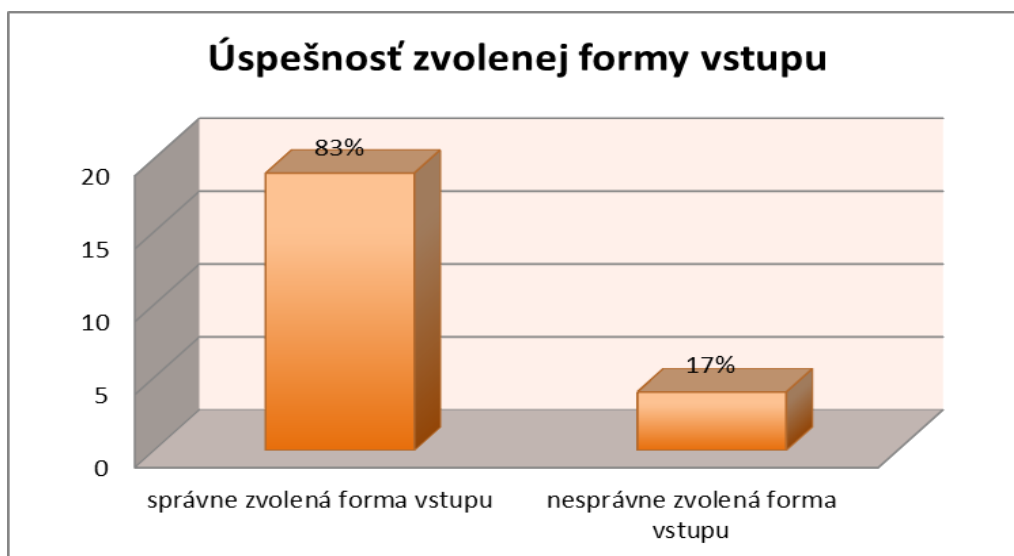
prieskumu a obchodne politickému prieskumu, každý z uvedených prieskumov mal zastúpenie 4,5 % (7 spoločností).



*Obr. 19. Forma vstupu na ruský trh
(Vlastné spracovanie)*

V rámci desiatej otázky respondenti určovali, akú formu uplatňujú pri vstupe na ruský trh. Medzi ponúkanými odpoveďami boli zaradené bezkapitálové a kapitálové formy vstupov, ktoré uplatňujú slovenské firmy pri exportných činnostiach.

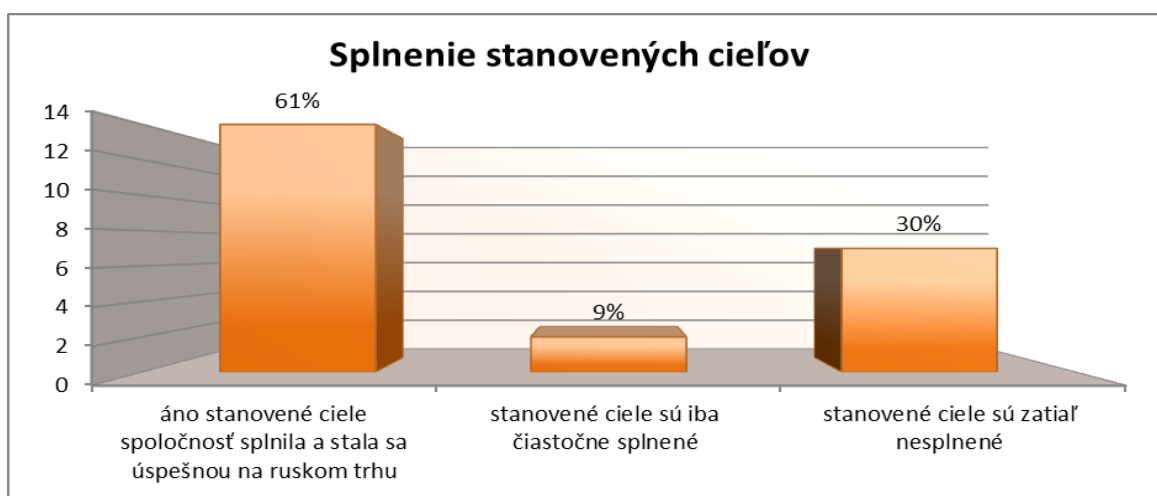
Najčastejšou zvolenou formou vstupu medzi oslovenými firmami bolo obchodné zastúpenie s 24 % (7 spoločností) a spoločnosť s ručením obmedzeným s 24 % (7 spoločností). Priamu vývoznú formu vstupu export využíva 21 % (6 spoločností). Vytvorenie novej pobočky na území Ruskej federácie si zvolilo 17 % (5 spoločností) a vytvorenie stálej prevádzkarne zvolilo 14 % (4 spoločnosti). Z ďalších ponúknutých foriem vstupu na ruský trh, medzi ktoré boli zaradené exportné aliancie, franchising, akciová spoločnosť, joint ventures neboli zo skupiny oslovených respondentov zvolené žiadne iné formy vstupu.



*Obr. 20. Úspešnosť zvolenej formy vstupu na ruský trh
(Vlastné spracovanie)*

Uvedený obrázok znázorňuje odpovede na dopytovanú otázku, ktorá hodnotí úspešnosť zvolených foriem vstupu na ruský trh, ktoré využili oslovené spoločnosti. Podľa obrázku môžeme vidieť, že 83 % (19 spoločností) ohodnotilo vybranú formu vstupu za správne zvolenú metódu presadenia svojich obchodných záujmov na ruskom trhu. Z oslovených spoločností 17 % (4 spoločnosti) ohodnotilo vybranú formu vstupu za nesprávne zvolenú.

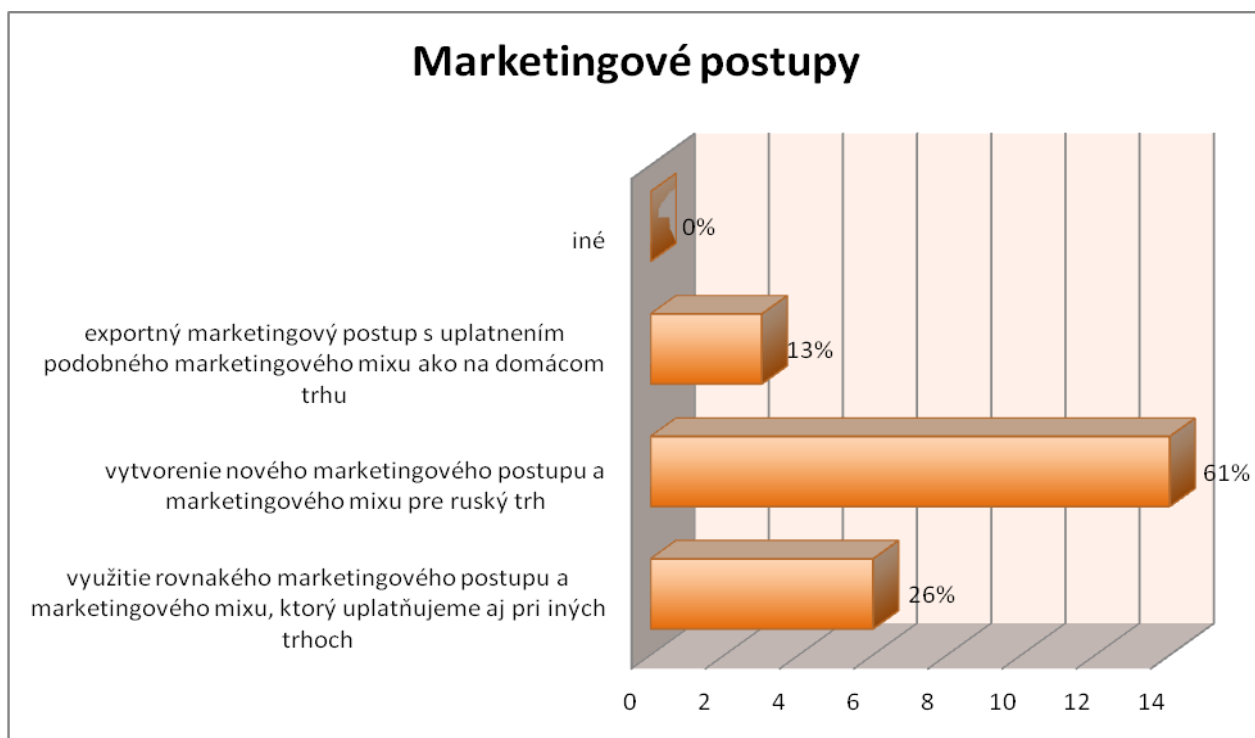
Zo zaznamenaných výsledkov položenej výskumnej otázky bolo zistené, že práve tieto štyri spoločnosti využili postupne viaceré formy vstupu na ruský trh. U jednej z týchto štyroch spoločností boli zaznamenané až štyri rôzne formy vstupu. Pre získanie detailnejších informácií boli tieto spoločnosti oslovené k realizácii hĺbkového rozhovoru a vykonaním kvalitatívneho výskumu, ktorého priebeh je opísaný v ďalšej časti dizertačnej práce.



*Obr. 21. Dosiachnutie stanovených cieľov na ruskom trhu
(Vlastné spracovanie)*

Ďalšia výskumná otázka bola zameraná na výsledky oslovených spoločností v podobe dosiahnutia stanovených cieľov, s ktorými spoločnosti vstupovali na ruský trh a stali sa tak úspešnými v danom podnikateľskom prostredí.

Zaznamenané výsledky ukázali, že 61 % (14 spoločností) splnilo svoje stanovené ciele a stali sa úspešnými v novom prostredí na území Ruskej federácie. Ďalších 9 % (2 spoločnosti) uviedli, že ciele, ktoré boli stanovené pre podnikanie na ruskom trhu sú splnené iba čiastočne a 30 % (7 spoločností) uviedlo, že ciele sú zatiaľ nesplnené.



*Obr. 22. Marketingové postupy na ruskom trhu
(Vlastné spracovanie)*

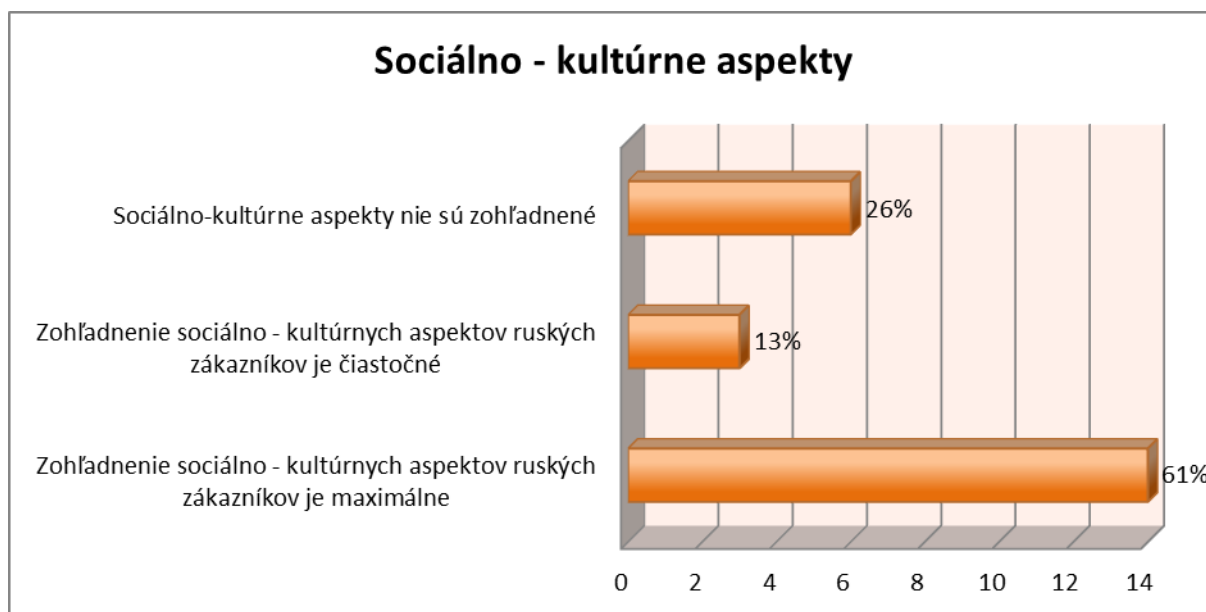
Medzi atribúty ovplyvňujúce úspešný vstup na ruský trh boli v kvantitatívnom výskume zaradené aj marketingové postupy, s ktorými spoločnosti vstupujú do nového podnikateľského prostredia.

Úlohou položením nasledujúcej otázky bolo zistenie, aké marketingové postupy uplatňujú firmy pri vstupe na ruský trh. Z oslovených respondentov 26 % (6 spoločností) uviedlo, že pri vstupe na ruský trh využili rovnaký marketingový postup a marketingový mix, ktorý uplatňujú aj pri iných zahraničných trhoch. Uvedená charakteristika marketingového postupu reprezentuje globálny marketing.

Väčšina slovenských spoločností 61 % (14 spoločností) pristupuje k presadzovaniu svojich podnikateľských aktivít na ruskom území špecifickejšie a podmieňuje tomu aj marketingový postup tak, že vytvára pre toto prostredie a cieľovú skupinu nový marketingový postup a rovnako marketingový mix. Tento marketingový postup sa považuje za interkulturálny marketing.

Najmenšie zastúpenie z oslovených slovenských firiem mal exportný marketingový postup 13 % (3 spoločnosti). Exportný marketingový postup bol v dotazníkovom šetrení charakterizovaný uplatňovaním podobného marketingového mixu, ktoré spoločnosti využívajú na domácom trhu, na ktorom rovnako pôsobia. Iné marketingového postupy oslovené spoločnosti neuviedli.

Zo zaznamenaných odpovedí je zrejmé, že firmy pri vstupe na ruský trh najčastejšie využívajú interkulturálny marketing, menej firmy uplatňujú už globálny a exportný marketing.



Obr. 23. Zohľadnenie sociálno-kultúrnych aspektov pri plánovaní medzinárodného marketingu

(Vlastné spracovanie)

Marketingové postupy uplatňované pri vstupe na zahraničný trh zohľadňujú aj sociálno-kultúrne aspekty ruských zákazníkov, preto nasledujúca otázka skúmala do akej miery oslovené spoločnosti berú do úvahy aj tieto sociálno-kultúrne aspekty pri plánovaní medzinárodného marketingu na ruský trh. Z dopytovaných 23 spoločností uviedlo 61 % (14 spoločností), že zohľadňujú sociálno-kultúrne aspekty ruských zákazníkov maximálne. Tento znak charakterizuje využitie interkulturálneho marketingu. Ďalšiu skupinu tvorili spoločnosti s 26 % zastúpením (6 spoločností), ktoré pri plánovaní medzinárodného marketingu nezohľadňujú sociálno-kultúrne aspekty. Táto skupina spoločností uplatňuje globálny marketing. Poslednou skupinou so zastúpením 13 % (3 spoločností) uviedlo, že zohľadnenie sociálno-kultúrnych aspektov ruských zákazníkov je čiastočné. Tieto spoločnosti využívajú exportný marketing.

V posledných dvoch otázkach odpovede dopytovaných spoločností a zaznamenané výsledky sa rovnali, čo potvrdilo pravdivosť odpovedí.

4.1.5 Analýza kategoriálnych údajov kvantitatívneho výskumu

Vo svojej dizertačnej práci som vykonala analýzu kategoriálnych údajov, ktorá využíva ako premenné slovné znaky respektíve odpovede, ktoré boli získané v kvantitatívnom výskume pri zodpovedaní otázky č.8 „*Vykonala Vaša spoločnosť pred vstupom na ruský trh marketingový výskum?*“ a otázky č. 12 „*Splnila Vaša spoločnosť stanovené ciele a stala sa úspešnou na ruskom trhu?*“ v dotazníkom šetrení. Zaoberala som sa vzťahom konkrétnych odpovedí a riešila som závislosť, či otázky spolu súvisia a aká je medzi nimi intenzita. Pri skúmaní závislosti medzi kategoriálnymi premennými som upustila od slova závislosť a použila som vhodnejší termín asociácia, resp. kontingencia.

Definícia skúmanej závislosti

V dotazníkovom šetrení v kvantitatívnom výskume som zisťovala závislosť dosiahnutého úspechu spoločnosti a dosiahnutých cieľov od vykonania marketingového výskumu pred vstupom na ruský trh.

Stanovené úlohy: Metódy analýzy kategoriálnych údajov sú v dizertačnej práci zamerané na dve hlavné úlohy.

Úloha č.1: Zistenie či medzi zvolenými dvoma premennými existuje asociácia, alebo sú nezávislé.

Úloha č.2: Posúdenie sily teda intenzity tejto asociácie.

Metodika

a) Definovanie údajov do kontingenčnej tabuľky

b) Stanovenie združených početností a marginálnych početností podľa štatistického

vzťahu $O_{ij} = (a_i b_j)$

c) Stanovenie teoretických početností podľa vzťahu $E_{ij} = \frac{(a_i) \cdot (b_j)}{n}$

d) Prevedenie Pearsonovho testu o nezávislosti podľa vzťahu

$$\chi_p^2 = \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

e) Zistenie miery kontingencie

Riešenie

Princíp posudzovania asociácie vychádza z triedenia podľa kategoriálnych znakov. Výsledkom tohto výpočtu je tabuľka početností, z ktorej hodnôt sa dá usúdiť, či medzi znakmi je, alebo nie je asociácia. Teda pri meraní asociácie sa vychádza z kontingenčnej tabuľky, do ktorej boli zapísané získané údaje z odpovedí na súvisiace otázky. Triedením boli získané veľmi prehľadné usporiadanie zistených údajov o respondentoch. Chýbajúce početnosti v tabuľke boli následne dorátané.

Tab. 16. Kontingenčná tabuľka pre výpočet asociácie
(Vlastné spracovanie)

Dosiahnutie cieľov a úspechu Marketingový výskum	Ciele splnené spoločnosť úspešná	Ciele čiastočne splnené	Ciele zatiaľ nesplnené	Spolu
Vstup s marketing. výskumom	13	2	3	18
Vstup bez marketing. výskumu	1	0	4	5
Spolu	14	2	7	23

Následne v druhom kroku bol overovaný predpoklad, či existuje súvislosť medzi získaným úspechom či dosiahnutím stanovených cieľov a vykonaním marketingového výskumu pred vstupom na ruský trh.

Na hladine významnosti $\alpha = 0,05$ sa testovala hypotéza:

H_0 : medzi znakmi úspech/ciele a realizovanie marketingových výskumu nie je asociácia – sú nezávislé

H_1 : medzi znakmi úspech/ciele a realizovanie marketingových výskumu je asociácia

Na overenie týchto hypotéz bol použitý Pearsonov χ^2 -test o nezávislosti. Teoretická početnosť bola vypočítaná vynásobením príslušných marginálnych početností pre dané odpovede a vydelená ich celkovým počtom štatistických jednotiek tzn. celkovým počtom odpovedí. Teoretickú početnosť bola následne určená podľa vzťahu:

$$E_{ij} = \frac{(a_i) \cdot (b_j)}{n}$$

$$E_{11} = \frac{18 \cdot 14}{23} = 10,96$$

$$E_{12} = \frac{18 \cdot 2}{23} = 1,56$$

$$E_{13} = \frac{18 \cdot 7}{23} = 5,48$$

$$E_{21} = \frac{5 \cdot 14}{23} = 3,04$$

$$E_{22} = \frac{5 \cdot 2}{23} = 0,43$$

$$E_{23} = \frac{5 \cdot 7}{23} = 1,52$$

Tab. 17. Tabuľka teoretickej početnosti
(Vlastné spracovanie)

Dosiahnutie cieľov a úspechu Marketingový výskum	Ciele splnené spoločnosť úspešná	Ciele čiastočne splnené	Ciele zatiaľ nesplnené	Spolu
Vstup s marketing. výskumom	10,96	1,56	5,48	18
Vstup bez marketing. výskumu	3,04	0,44	1,52	5
Spolu	14	2	7	23

Rozdiely medzi pozorovanými a teoretickými početnosťami sú základom na výpočet Pearsonovej χ^2 -test štatistiky, ktorej hodnotu som vypočítala podľa vzťahu:

$$\chi_P^2 = \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$$= \frac{(13-10,96)^2}{10,96} + \frac{(2-1,56)^2}{1,56} + \frac{(3-5,48)^2}{5,48} + \frac{(1-3,04)^2}{3,04} + \frac{(0-0,44)^2}{0,44} + \frac{(4-1,52)^2}{1,52}$$

$$\chi_P^2 = 0,3797 + 0,1241 + 1,1223 + 1,3689 + 0 + 4,0463 = 7,142$$

Podľa štatistických tabuliek χ^2 -test rozdelenia bola priradená nasledujúca kritická hodnota:

$$\chi_{1-\alpha}^2[(r-1) \cdot (s-1)], \text{ teda } \chi_{0,95}^2[(3-1) \cdot (2-1)] = \chi_{0,95}^2(2) = 5,991$$

Uvedná hodnota bola porovnaná s hodnotou testovacej štatistiky. Keďže testovacia charakteristika patrí do oblasti zamietnutia nulovej hypotézy $(5,991; \infty)$, nulová hypotéza bola zamietnutá. Na hladine významnosti $\alpha = 0,05$ bolo prijaté tvrdenie, že medzi marketingovým výskumom a úspechom spoločnosti je asociácia. To znamená, že pri hodnotení úspechu a dosiahnutí cieľov existujú štatisticky významné rozdiely v hodnotení vstupov s marketingovým výskumom a bez marketingového výskumu.

Na záver analýzy kategoriálnych údajov z dotazníkového šetrenia prebehol výpočet intenzity asociácie a miery kontingencie. Pre získanie nasledovných

výsledkov boli použitý Pearsonov koeficient kontingencie, koeficient φ a Čuprov koeficient kontingencie.

- Pearsonov koeficient kontingencie

$$C_P = \sqrt{\frac{\chi_P^2}{\chi_P^2 + n}} = \sqrt{\frac{7,142}{7,142 + 23}} = 0,5555 \quad C_P \in \langle 0, 1 \rangle$$

- Koeficient φ

$$\varphi = \sqrt{\frac{\chi_P^2}{n}} = \sqrt{\frac{7,142}{23}} = 0,557 \quad \varphi \in \langle 0, \infty \rangle$$

- Čuprov koeficient kontingencie

$$C_T = \sqrt{\frac{\chi_P^2}{n\sqrt{(r-1)(s-1)}}} = \sqrt{\frac{7,142}{23\sqrt{(2-1)(3-1)}}} = 0,4858 \quad C_T \in \langle 0, 1 \rangle$$

Zo získaných výsledkov bolo prijaté tvrdenie, že medzi skúmanými znakmi je stredne silná závislosť, z čoho vyplýva aj stredne silná závislosť medzi vykonaním marketingového výskumu spoločnosťami, ktoré majú záujem vstúpiť na ruský trh a medzi dosiahnutím stanovených cieľov a úspechom v danej oblasti podnikania.

4.2 Výsledky kvalitatívneho výskumu

Hlavné zistenia z individuálnych hĺbkových pološtruktúrovaných rozhovorov budú pre väčšiu prehľadnosť prezentované podľa podobného rozdelenia ako výsledky kvantitatívneho výskumu. Základná štruktúra rozhovoru bola rozdelená do štyroch častí:

- Motívy a ciele spoločností vstupujúcich na ruský trh
- Kritéria obsadzovania zamestnancov do riadiacej pozície a do odborných pozícií v novovznikajúcom manažérskom tíme pôsobiacom na ruskom trhu
- Proces získavania informácií a realizácia medzinárodného marketingového výskumu
- Kritéria výberu konkrétnej formy vstupu, bariéry a prekážky pri vstupe na ruský trh
- Marketingové postupy v medzinárodnom marketingu

4.2.1 Motívy a ciele spoločností vstupujúcich na ruský trh

Na základe rozhovorov s jednotlivými zástupcami slovenských spoločností boli zistené rôzne motívy a stanovené ciele pre preniknutie na ruský trh.

Na otázku „*Aký bol motív Vašej spoločnosti pre vstup na ruský trh?*“ boli získané odpovede nasledujúce:

- „*Hlavným motívom spoločnosti bol nasýtený domáci trh. Museli sme začať hľadať nové zahraničné trhy a Rusko jednoznačne ponúka silný potenciál zákazníkov.*“
- „*Rusko pre nás predstavuje silných strategických zákazníkov s dlhodobými objednávkami na niekoľko rokov.*“
- „*Vieme ponúknuť západoeurópsku kvalitu za východoslovenské ceny.*“
- „*Jednoznačne je to veľkosť trhu, bolo otázkou času, kedy sa aj my rozhodneme etablovať na tomto území. Nakoniec sme dostali návrh subdodávky pre nášho partnera, ktorý už pôsobí na ruskom trhu a takúto možnosť sme nemohli odmietnuť.*“
- „*Možnosť expandovať a umiestniť výrobky, tam kde je obrovský potenciál.*“
- „*Spoločnosť mala záujem o rozšírenie povedomia značky v rámci východnej Európy.*“
- „*Naše trhy sú dnes presýtené konkurenčnými spoločnosťami a produktmi, bolo nutné hľadať nový trh s ideálnymi podmienkami a Rusko ním je.*“
- „*V Rusku sa predá 2,5 milión áut za jeden rok a tendencia kúpyschopnosti stále rastie, iný motív hľadať netreba,*“ reagoval respondent zo spoločnosti Matador.

Svoju odpoveď doplnili 3 spoločnosti o vedľajšie motívy pre vstup na ruský trh, ktorými boli:

- predĺženie životného cyklu výrobku
- odlišnosť výrobných nákladov
- klesajúce náklady z veľkovýroby
- rozdiely v spotrebiteľskom kuse

Na doplňujúcu otázku: „*Aký bol cieľ Vašej spoločnosti pre vstup na ruský trh?*“ boli získané odpovede nasledovne rozdelené do nasledovných skupín:

- ekonomický cieľ zameraný zisk a dlhodobú rentabilitu
- získanie medzinárodnej prestíže
- získanie nákladovo vhodných zdrojov
- získanie konkurenčnej výhody

Podľa väčšiny respondentov sa dá charakterizovať najčastejší motív vstupu na ruský trh nasledovne: Ekonomická kríza prejavujúca sa na domácich trhoch a tlak presýtených trhových podmienok so silnou konkurenciou ponúkajúcou podobné

produkty a iné substitúty, konkurenciou ponúkajúcou produkty za nižšie ceny a slabšou kúpyschopnosťou obyvateľstva je pre mnohé slovenské podniky výrazným impulzom k preniknutiu na ruský trh. Rusko jednoznačne podľa odpovedí respondentov disponuje atraktívnymi vlastnosťami, ktorými sú veľkosť trhu a silný potenciál zákazníkov v oblasti B2C aj v oblasti B2B.

4.2.2 Kritéria tvorby štruktúry manažérskeho tímu pôsobiaceho na ruskom trhu

V nasledujúcej kapitole boli zisťované dôvody a kritéria, podľa ktorých sa profiloval výber vhodného kandidáta pre obsadenie riadiacej pozície a výber kandidátov do odborných pozícií novovznikajúceho manažérskeho tímu, ktorý bude pôsobiť na ruskom trhu. Mnohé spoločnosti pri svojich odpovediach používali termín expatriant ako označenie osoby, ktorú dlhodobo vysielajú do Ruska. Zároveň bol niekoľkokrát použitý termín vysoko kvalifikovaný špecialista, označenie osoby, ktorá zastupuje často riadiacu funkciu a je zvýhodnená pri získavaní pracovného povolenia.

Na základe štrukturovaného rozhovoru s respondentmi som učinila záver, že výber vhodného kandidáta pre riadiacu pozíciu ovplyvňujú tieto kritéria:

- národnosť zamestnanca
- dlhodobé skúsenosti v danom obore
- skúsenosti z pôsobenia z iného zahraničného trhu
- skúsenosti z pôsobenia z ruského trhu a získané kontakty na ruskom trhu
- náklonnosť k ruskému prostrediu
- rodinné zázemie v Rusku alebo príbuzenské vzťahy
- absolvované štúdium v Rusku
- jazyková znalosť

Najčastejšie sa medzi oslovenými respondentmi objavovali tvrdenia typu:

- *„V prvom rade je potrebné zamerať sa na preukázateľné odborné skúsenosti a ochotu pôsobiť na zahraničnom trhu ako na jazykovú vybavenosť, tá sa dá ľahšie naučiť.“*
- *„Musí byť lojálny a odolný voči ruskému prostrediu.“*

Všetci respondenti sa zhodli, že riadiaca pozícia musí byť obsadená slovenským zamestnancom. Túto skutočnosť najlepšie opísali výroky troch respondentov:

- *„Pokiaľ myslíte svoju účasť v Rusku vážne, musíte mať v mieste 100% zázemie so Slovenským generálnym riaditeľom.“*
- *„Vrcholový manažment musí byť slovenský inak by to nefungovalo.“*

- *„ Spoločnosť Ronex riadi a riadil vždy občan SR, ostatní zamestnanci cca 50 ľudí sú Rusi a cca 5 ľudí sú Slováci alebo Česi. “*

Pri zisťovaní kritérií pri obsadzovaní odborných pozícií respondenti sa zamerali na tieto oblasti:

- odborné skúsenosti
- znalosť ruských zákonov napr. z oblasti legislatívy, práva, účtovníctva, personalistiky
- jazyková znalosť
- národnosť zamestnanca

Tieto faktory sú aj najčastejším dôvodom prečo sa spoločnosti rozhodujú obsadzovať do odborných pozícií nielen slovenských ale aj ruských manažérov. Súhrnný výrok najlepšie vystihuje odpovede zistené formou pološtruktúrovaných rozhovorov:

- *„Bez lojálnych slovenských zamestnancov sa nezaobídete rovnako ako bez lojálnych ruských zamestnancov, ktorých potrebuje každá spoločnosť pre komunikáciu s miestnymi úradmi. Naša spoločnosť začínala so slovenským šéf montérom, 3 montérmi zo Slovenska a s 3 montérmi z Ruska a s týmto modelom samozrejme vo väčšom rozsahu pokračujeme dodnes. “*

Doplňujúca otázka v tejto kapitola skúmala: *„Aký je časový model menovania a obsadzovania zamestnanca do riadiacej pozície a zamestnancov do odborných pozícií? “*

Zo získaných odpovedí od respondentov boli zaznamenané nasledovné tvrdenia:

- *„Riadiaci pracovník sa obsadzuje do pozície na dobu 3 rokov, je dôležité aby si vytvoril vzťahy, potrebné väzby s obchodnými partnermi, adaptoval sa s novým prostredím a s novým kolektívom“.*
- *„Je pre nás dôležité, aby riaditeľ ruskej pobočky chcel dlhodobo pôsobiť v Rusku, ideálna doba je 5 rokov, bohužiaľ takáto dohoda sa nedá zmluvne ohraničiť, preto výber vhodného kandidáta je naozaj dôsledný a snažíme sa ho dostatočne finančne motivovať“*
- *„Dôležitá je návratnosť vynaložených finančných prostriedkov do jazykového vzdelania a odbornej prípravy, preto počítame s touto osobou na pozície riaditeľa minimálne 5 rokov. “.*
- *„Svojich expatriantov vysielame min. na dobu 1 roka, po tomto období sa vždy situácia zhodnotí a pokiaľ je záujem zo strany zamestnanca a spoločnosti pobyt sa predlžuje o ďalší rok. “*

- *„Naši zamestnanci na odborných pozíciách ako napr. manažér kvality je vyslaný do Ruska na 1 a pol roka. Bolo by vhodné keby tam chcel vydržať dlhšie ale po roku maximálne po dvoch sa chcú všetci vrátiť naspäť.“*
- *„Po 2 rokoch sa zamestnanci na odborných pozíciách sa môžu vystriedať z iných pobočiek u riadiacej pozície rátame s fixným pôsobením v závislosti od výsledkov. Naša skúsenosť je 14 rokov.“*

Výsledky kvalitatívnej časti výskumu potvrdili predchádzajúce výsledky zistené pomocou dotazníkového prieskumu a vyústili v záver, že ideálna kombinácia pre tvorbu štruktúry novovznikajúceho manažérskeho tímu vysielaného do Ruska je model kombinácie slovenského zamestnanca obsadeného do riadiacej pozície a slovenských a ruských špecialistov obsadených do odborných pozícií. Dôležitými kritériami pre výber ľudí do manažérskeho tímu sú odborné skúsenosti, ochota pôsobiť v ruskom prostredí s kultúrnymi či klimatickými rozdielmi, odlúčenie od rodiny či príbuzenstva. Dôležitým faktorom ale nie rozhodujúcim je znalosť ruského jazyka, ktorého vzdelávacím programom prechádza každý vysielaný zamestnanec. Ideálny časový model pre menovanie týchto pozícií je závislý od veľkosti spoločnosti, od oblasti pôsobenia a však uvedené tvrdenia ukazujú, že do riadiacej pozície sa obsadzuje zamestnanec min. na dobu 3 rokov, maximálny údaj bol 14 rokov. U odborných pozíciách je interval nižší na dobu 1 alebo 2 rokov. Samozrejme každý zamestnanec musí mať v poriadku pracovné povolenie a povolenie k pobytu.

4.2.3 Získavanie informácií a realizácia medzinárodného marketingového výskumu

Úlohou nasledujúcej kapitoly je zistenie aké sú nevyhnutné podmienky pre dosiahnutie úspechu pri vstupe na ruský trh. Zo získaných odpovedí boli medzi nevyhnutné podmienky pre úspešný vstup na ruský trh zaradené: realizácia marketingového výskumu, detailná znalosť trhových špecifik a charakteristík a správne zvolená forma vstupu.

Úlohou smerovaných otázok bolo zároveň zistenie ako firmy získavajú informácie pri vstupe na ruský trh a kto realizuje medzinárodný marketingový výskum. Z dopytovaných spoločností 7 respondentov uviedlo realizáciu marketingového výskumu za nevyhnutnú vzhľadom na špecifiká ruského trhu. Ako firmy uvádzajú ruský trh je špecifický v prvom rade svojimi legislatívnymi právnymi administratívnymi charakteristikami, preto pre nich realizácia marketingového výskumu je mimoriadne dôležitá. Ďalší respondent uviedol, že výskum pred vstupom na ruský trh v ich spoločnosti neprebehol ale zároveň dodal, že marketingový výskum čiastočne nahradil tím kvalifikovaných odborníkov.

- *„Nakoľko sme do spoločnosti Ronex zamestnali pracovníkov z oboru, neprebíhal žiaden výskum a naskočili sme do idúceho vlaku.“*

Na doplňujúcu otázku: „Kto spracovával marketingový výskum pre vstup na ruský trh?“ boli získané nasledovné odpovede:

- „Vstup na ruský trh si vyžaduje marketingový výskum a rady od renomovanej daňovo a právno zameranej spoločnosti, ktorou bola pre nás BBH Legal LLC, Moskva.“
- „So založením spoločnosti musí pomôcť právna a daňová firma, znalá miestnych pomerov.“
- „Matador o vypracovanie marketingového výskumu oslovil jednu spoločnosť z veľkej audítorskej štvorky PricewaterhouseCoopers Moskva.“
- „Spolupracujeme iba s výhradne overenými partnermi a preto spoluprácu hodnotíme ako prínos informácií s ktorými môžeme ďalej pracovať.“

Oslovenie ruskej daňovo, právno, finančne orientovanej spoločnosti respondeti považujú za ideálny spôsob získania vstupných informácií o Rusku a kvalitného marketingového výskumu. Medzi zmienkami spoločnosťami boli PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young, Deloitte, KPMG alebo veľké právne kancelárie ako sú BBH Legal LLC či Egorov Puginsky Afanasiev & Partners.

Doplňujúcou otázkou: „Využili ste služby a podporu štátnych organizácií zameraných na podporu obchodu a exportu?“ sa zistilo, že spoločnosti vstupujúce na ruský trh najčastejšie využívajú ďalej služby Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory, exportnej slovenskej banky Exim banky pri riešení finančných otázok, a konzultačnej spoločnosti Frantexim s.r.o. zameranej na obchodovanie s ruským trhom. Prekvapujúce boli odpovede od 4 spoločností, ktoré sa zmienili, že neboli spokojní so službami Slovenskej agentúry pre rozvoj investícií a obchodu, ktorá nevedela poskytnúť požadované informácie a museli tieto informácie získavať od komerčných subjektov.

Odpovede na ďalšiu doplňujúcu otázku: „Využili ste podporu iných slovenských firiem pôsobiacich na ruskom trhu?“ vystihuje nasledovné tvrdenie zhodujúce sa od s tvrdením niekoľkých oslovených respondentov:

- „Pred založením spoločnosti je nutné nazbierať maximum skúseností od firiem, ktoré už na trhu pôsobia. Neoceniteľné je stretnúť sa s niekým priamo z ruského prostredia a vyvarovať sa chýb, ktoré v minulosti už niekto urobil.“

4.2.4 Kritéria výberu formy vstupu, bariéry a prekážky pri vstupe na ruský trh

Z výsledkov dotazníkového šetrenia bolo zistené, ktoré zo všetkých ponúkaných vstupných metód a foriem najčastejšie uplatňujú slovenské podniky pri vstupe na ruský trh. Medzi najčastejšie volené formy si firmy vybrali nasledovné:

- Priamy vývoz – export

- Vytvorenie stálej prevádzkarne
- Obchodné zastúpenie
- Vytvorenie pobočky
- Spoločnosť s ručením obmedzeným

Všetky uvedené formy vstupu mali zastúpenie u respondentov v pološtruktúrovaných rozhovoroch, z 8 firiem dokonca boli 2 spoločnosti, ktoré menili formy vstupu v priebehu svojho podnikania. Z týchto 2 firiem 1 spoločnosť menila vstupnú formu trikrát.

Hlavnou úlohou tejto kapitoly bolo vyskúmať dôvody, prečo spoločnosti zvolili danú formu vstupu pre svoje pôsobenie na ruskom trhu a s akými bariérami a prekážkami sa stretávali pri uplatňovaní danej formy vstupu na ruský trh.

■ Priamy vývoz – export

Dôvodmi prečo slovenské spoločnosti využívajú export sú zhrnuté do nasledovných bodov:

- Nie je potrebné vynakladať finančné investície pre založenie spoločnosti v Rusku, vytvárať stacionárne pracovné miesta tzn. pracovné miesta na dobu dlhšiu ako 1 mesiac.
- Je to ideálny spôsob pre všetky stavebné spoločnosti, krátkodobé montážne práce alebo pre dovoz vhodného produktu či tovaru na ruský trh.
- Registrácia u daňových úradov nie je potrebná zároveň ani iné formy povolenia.
- Nie je potrebné obstarávať ani pracovné povolenia.

Uvedené dôvody potvrdzuje aj tvrdenie jedného z opýtaných respondentov: *„Existencia inej formy vstupu napr. dcérskej spoločnosti, spoločnosti s ručeným obmedzením atď. je v Rusku skutočne finančne náročná, pomer nákladov v Rusku s nákladmi na SR je 3:1. Prevádzka spoločnosti bez aktívneho obchodu s finančným ziskom je extrémne drahá, preto export bol pre nás ideálnym riešením.“*

■ Stála prevádzkareň

Medzi dôvody, prečo sa firmy rozhodnú pre vytvorenie stálej prevádzkarne respondenti zaradili nasledovné:

- Najčastejšia forma pre stavebný, montážny projekt, ktorého časová realizácia trvá viac ako 12 mesiacov.
- Keď je potrebný v Rusku personál, stály zamestnanec tzn. pracovná doba je dlhšia ako 1 mesiac.

- Je to stále súčasť slovenskej spoločnosti.

Najlepšie vystihuje skúmaný stav vyjadrenie jedného z respondentov: „*Stála prevádzkareň bola vytvorená z účelom realizácie zákazky na dlhodobom stavebnom projekte, na ktorom pracovalo niekoľko desiatok fixných zamestnancov.*“

■ Obchodné zastúpenie

V pološtruktúrovaných rozhovoroch 2 spoločnosti uviedli voľbu obchodného zastúpenia. Dôvodom tohto výberu bola potrebná dlhodobá prítomnosť svojich obchodných zástupcov na ruskom trhu, ktorý reprezentujú záujmy spoločnosti v rôznych regiónoch Ruska a dohliadajú na ochranu týchto záujmov. Ďalší výrazný dôvod pre výber obchodného zastúpenia ako vstupnej formy uviedol klient Tento s.r.o. svojim tvrdením: „*V obchodnom zastúpení máte možnosť jednoduchšieho obstarania pracovných povolení až pre 5 zahraničných pracovníkov*“.

■ Vytvorenie pobočky

Význam pobočky ako formy vstupu na ruský trh bol formulovaný nasledovným tvrdením jedného z respondentov: „*Záujem o vytvorenie samostatne fungujúcej jednotky, ktorá nakupuje naše výrobky a ďalej ich predáva.*“

■ Spoločnosť s ručeným obmedzeným

Medzi dôvody, prečo sa firmy rozhodujú pre založenie spoločnosti s ručeným obmedzeným respondenti uviedli nasledovné:

- Rozšírenie svojej výroby na ruský trh
- Využitie výhod ekonomického rozvoja krajiny /pracovná sila, energia/
- Lacná, minimálna výška základného kapitálu 10.000 rubľov
- Flexibilita pri zriaďovaní v porovnaní s akciovou spoločnosťou
- Funkciu riaditeľa môže vykonávať aj cudzinec

Súhrnný výrok pre výber spoločnosti s ručeným obmedzeným najlepšie vystihuje tvrdenie jedného z respondentov: „*Rýchlosť, jednoduchosť, ručenie, kapitál, odporúčania a referencie spoločnosti PwC, počet zamestnancov, presne to, čo sme hľadali na spustenie našej výroby s Rusku.*“

Na objasnenie prečo spoločnosti menili vstupné formy respondenti uviedli neefektívnosť využívanej formy vzhľadom na rozšírenie pôsobnosti v rámci celej Ruskej federácie a vyhnutie sa plateniu dovozného cla. Pokiaľ spoločnosti vyvážali svoje výrobky do západnej časti Ruska uplatňovali priamy export ale len dotedy pokiaľ nezačali mať záujem o preniknutie do vzdialenejších častí Ruska, potom sa rozhodli pre inú formu vstupu konkrétne pre spoločnosť s ručeným obmedzeným. Zároveň silným impulzom prechodu k exportu k inej forme vstupu podniky uviedli dovozné clá, ktoré slúžia na ochranu domáceho trhu. Dovozné clo bolo jedným

z kľúčovým dôvodom, prečo sa Matador rozhodol montovať svoje komponenty do áut priamo v Rusku. V prípade dovozu hotových komponentov by musela spoločnosť platiť clo vo výške 25 % zatiaľ čo využívaním určitého podielu komponentov vyrábaných priamo v Rusku a lokálnych montáží môže podnik dovážať ostatné súčiastky s nižším zaťažením colnou sadzbou v rozmedzí 5 – 20 %.

Na ďalšiu dôležitú otázku: „S akými bariérami a problémami sa spoločnosti stretli pri vstupe na ruský trh?“ boli získané nasledujúce odpovede:

- „Prienik na ruský trh mal svoje špecifiká v legislatíve, logistike aj v obchode, pretože prevažná väčšina firiem tam vyváža neštandardnými metódami a tým poškodzuje korektných exportérov - podfakturácia a korupcia v štátnej správe.“
- „Úplatky pri preclívaní tovaru, zadržanie tovaru v colnom sklade. Netreba zabúdať, že colné poplatky v Rusku sú výrazným zdrojom štátnej pokladne.“
- „Čím viac ste v Rusku v čo najväčšej anonymite, tým máte menej problémov s políciou každého druhu. Žiadna reklama na autách, billboardoch, plagátoch na lešeniach, na montérkach, všetko na čo ste doma zvyknutá v Rusku neuvidíte. Mať takúto reklamu je pozvánka pre políciu, ktorá si nájde dôvod pýtať si peniaze.“
- „Pokiaľ chcete v Rusku uspieť, predat' výrobok alebo dostať zákazku musíte priniesť veľa peňazí pre korupciu každého druhu.“
- „Klamstvá a podvody zo strany partnerov, dodávateľov, ktorí nedodržiavajú zmluvy a neplatia sankcie. Zmluvy musia byť čo najviac špecifické.“
- „Veľké problémy sme mali s personálom, na miesto asistentky riaditeľa stavby bola prijatá vzdelaná absolventka vysokej školy, ktorá mala služobné auto s tankovacou kartou, ktoré slúžilo na rozvoz zamestnancov z práce a ráno do práce. Keďže bývala najďalej ostávalo auto práve jej. Neskôr sme zistili, že auto bolo v noci využívané ako nočný taxík jej manželom. Pokiaľ pracujete v Rusku, musíte myslieť rusky a predchádzať všetkým možným problémom obzvlášť s personálom.“

8 z 8 respondentov opísalo ako najväčšiu prekážku korupciu, s ktorou sa stretli v štátnej sfére aj v súkromnom sektore. Vo väčšine prípadoch sa jednalo o stretnutie s korupciou pri preclení tovaru cez ruské hranice, pri získavaní všetkých potvrdení, predlžovaní pracovných povolení a ďalších dokumentov a pri policajných kontrolách. Medzi ďalšie problémy boli spomenuté personálne problémy s ruskými zamestnancami a ich silná fluktuácia, nakoľko výpoveď môže podať ruský zamestnanec bez uvedenia dôvodu kedykoľvek s výpovednou dobou dva týždne a tiež v Rusku nie je možné zakázať zamestnancovi pracovať pre iného zamestnávateľa, čo sa odráža na výkone práce.

4.2.5 Využívané marketingové postupy v medzinárodnom marketingu

Nasledujúcu kapitolu charakterizuje otázka položená respondentom: „*Definujte dôvody, prečo sa spoločnosť rozhodla pre uplatnenie zvoleného marketingového postupu?*“ Na túto otázku 8 z 8 respondentov priznalo uplatnenie interkulturálneho marketingového postupu pri vstupe na ruský trh. Následne týchto 8 spoločností uviedlo, že k presadzovaniu svojich podnikateľských aktivít na ruskom území pristupovali špecifickejšie ako pri iných trhoch a vytvorili pre toto prostredie aj pre jeho cieľovú skupinu nový marketingový mix. Medzi dôvodmi výberu interkulturálneho marketingu slovenské podniky určili význam odlišného prostredia, inej mentality cieľovej skupiny, iné návyky cieľovej skupiny.

Doplňujúcou otázkou: „*V čom bol odlišný marketingový mix uplatnený na ruskom trhu od doterajšieho?*“ sa zistilo, že spoločnosti najviac prispôbili požiadavkám trhu svoju výrobovú politiku a cenovú politiku. Svoje produkty adaptovali na potreby ruských zákazníkov a na ich preferencie v maximálnom rozsahu.

- „*Bolo nutné zistiť potreby a návyky zákazníkov, aký mienkotvorný obraz majú zákazníci o produktoch v našej oblasti a tomu prispôbiť náš produkt a jeho špecifikácie. Druh papiera, počet vrstiev, dĺžka návynu toaletného papiera sa maximálne prispôboval zvyklostiam a potrebám zákazníkov.*“
- „*Naše produkty v Rusku nenájdete na žiadnom inom trhu len v Rusku. Všetko je prispôbené trhu, A- typový výrobok, veľa gravírovania, častá zlatá farba, čierny alebo zlatý obal, extravagantné krabicové balenie.*“
- „*Pri distribúcií očných kvapiek sme zmenili veľkosť, očný aplikátor, štýl balenia, farbu, dokonca aj slogan.*“

Odlišnosť marketingového mixu sa prejavuje aj v zmenenej cenovej politike. Spoločnosti zameriavajúce sa na konečného spotrebiteľa využívajú stratégiu diferenciacie a ponúkajú kvalitu svojich výrobkov za vyššie ceny ako konkurencie. Ich orientácia je smerovaná na dobre finančne situovaných konečných spotrebiteľov lokalizovaných vo veľkých mestách ako je Moskva, Petrohrad, Omsk, Samara, Novgorod a pod. Ďalšie spoločnosti orientované na zákazníkov obchodných partnerov v oblasti B2B rovnako prispôbujú svoju cenovú politiku obchodným podmienkam. Ako uviedla spoločnosť Matador: „*Cenová politika sa mení každý rok od podmienok najväčšieho odberateľa bez ohľadu na to, že cena bola stanovená na odber výrobkov na tri roky. Aj napriek tomu sa cena mení a paradoxne sa vždy znižuje.*“ Podniky v oblasti B2B sú limitované požiadavkami svojich partnerov, zadávateľov stavebných projektov, strategických zákazníkov, ktorí často trvajú na zmene stanovených cenových podmienok.

Zmeny v komunikačnej politike podľa získaných odpovedí respondentov sa prejavujú vo výbere zvolených mediálnych kanálov a formou propagácie, ktoré sa prejavujú hlavne u spoločností v oblasti B2C.

V oblasti B2B je veľmi dôležité zúčastňovať sa odborných konferencií, veľtrhov, organizovať semináre pre odbornú verejnosť, čo má za následok zlepšovania si imidžu silného obchodného partnera. Zároveň respondenti z oblasti B2B zdôraznili význam organizovania firemných spoločenských podujatí pre obchodných partnerov pre budovanie vzťahov a obchodných väzieb. Dvaja respondenti uviedli, ako ideálny spôsob propagácie komunikovať v spojitosti s ďalšou významnou spoločnosťou. Ide o komunikáciu viacerých partnerov pred zákazníkov s využitím spoločných firemných materiálov, brožúrok a firemných katalógov. Spoločná komunikácia musí byť podložená referenciami a spoločnými projektmi.

Z realizovaných rozhovorov sa dá konštatovať, že 8 spoločností považujú interkulturálneho marketingového prístupu ako funkčný nástroj, kde jeho dodržiavanie sa prejavuje v úspešnom positioningu na trhu a v obľube u zákazníkov.

5 ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK

Výskumná otázka č. 1

- **Koho management spoločností obsadzuje na riadiacu pozíciu a na odborné pozície do novovznikajúceho manažerského tímu pre ruský trh?**
- Na základe vyhodnotenia kvantitatívnej časti výskumu môžeme povedať, že pri obsadzovaní riadiacej pozície do novovznikajúceho manažerského tímu na ruský trh až 83 % spoločností obsadzuje skúseného slovenského zamestnanca. Ďalších 13 % volí do tejto pozície zamestnanca z inej pobočky z inej krajiny a iba 4 % obsadzuje do riadiacej pozície ruského zamestnanca.
- Pri obsadzovaní zamestnancov do odborných pozícií, ktoré sú súčasťou nového tímu vyslaného do Ruska oslovené spoločnosti zaujali nasledovné stratégie. Až 65 % považuje za ideálne riešenie prepojenie skúseností obidvoch národností a do týchto odborných pozícií volia slovenských zamestnancov aj ruských zamestnancov. Zvyšných 22 % volí do rad svojich nových odborníkov iba ruských zamestnancov a 9 % obsadzujú do odborných pozícií pre ruský trh iba slovenských zamestnancov.
- **Výsledky kvalitatívnej časti výskumu potvrdili predchádzajúce výsledky zistené pomocou dotazníkového prieskumu a vyústili v odpoveď na výskumnú otázku č.1, že ideálnou kombináciou pre tvorbu štruktúry novovznikajúceho manažerského tímu vysielaného do Ruska je model kombinácie slovenského zamestnanca obsadeného do riadiacej pozície a slovenských aj ruských špecialistov obsadených do odborných pozícií.**
- Zaznamenané výsledky dokazujú aj nasledujúce tvrdenia:

„Bez lojálnych slovenských zamestnancov sa nezaobídete rovnako ako bez lojálnych ruských zamestnancov, ktorých potrebuje každá spoločnosť pre komunikáciu s miestnymi úradmi.“

„Vrcholový manažment s generálnym riaditeľom musí byť slovenský inak by to nefungovalo.“

Výskumná otázka č. 2

- **Aké sú nevyhnutné podmienky slovenských spoločností pre úspešný vstup na ruský trh?**
- Na základe výsledkov dotazníkového šetrenia bolo zistené, že 78 % spoločností vzhľadom na špecifiká ruského prostredia považuje vykonanie marketingového výskumu za nevyhnutnú podmienku úspešného vstupu na ruský trh. Prioritou týchto spoločností je realizácia uvedeného kvalitného marketingového nástroja.

- Ako firmy uvádzajú ruský trh je špecifický v prvom rade svojimi legislatívnymi právnymi administratívnymi charakteristikami, preto pre nich realizácia marketingového výskumu je mimoriadne dôležitá. Najčastejšie pri realizácii výskumu sa slovenské podniky zameriavajú na teritoriálny prieskum, právo legislatívny prieskum, prieskum kontraktnej meny a platobných podmienok, prieskum dopravnej cesty, prieskum obchodných metód a vstupných foriem a daňový prieskum.
- Medzi ďalšiu nevyhnutnú podmienku pre dosiahnutia stanovených cieľov v novom podnikateľskom prostredí slovenské spoločnosti zaraďujú voľbu vhodne zvolenej formy vstupu. Slovenské spoločnosti pri prenikaní na ruský trh využívajú zväčša 5 vstupných foriem. Najčastejšou zvolenou formou vstupu medzi oslovenými firmami bolo obchodné zastúpenie s 24 % a spoločnosť s ručením obmedzeným s 24 %. Priamu vývoznú formu vstupu export využíva 21 %, vytvorenie novej pobočky na území Ruskej federácie si vybralo 17 % a vytvorenie stálej prevádzkarne zvolilo 14 %. Z výsledkov je zrejmé, že 83 % ohodnotilo vybranú formu vstupu za správne zvolenú metódu presadenia svojich obchodných záujmov na ruskom trhu.
- Zároveň pre dosiahnutie úspechu firmy dávajú veľký dôraz na zmapovanie množstva potenciálnych rizík, prekážok a bariér, s ktorými sa môžu podniky stretnúť pri penetrácii na ruský trh. Vo všetkých prípadoch štruktúrovaných rozhovoroch sa respondenti zmienili o skúsenosti s korupciou v štátnej sfére a súkromnom sektore. Vo veľa prípadoch sa jednalo o stretnutie s korupciou pri preclení produktov pri prekročení ruských hraníc, pri obstarávaní všetkých potvrdení, predlžovaní pracovných povolení pri policajných prehliadkach. Medzi ďalšie časté problémy, ktoré spoločnosti riešia patrí problematika fluktuácie ruského personálu.
- Uvedené skutočnosti potvrdzuje aj nasledovné tvrdenie:

„Prienik na ruský trh mal svoje špecifiká v legislatíve, logistike aj v obchode, pretože prevažná väčšina firiem tam vyváža neštandardnými metódami a tým poškodzuje korektných exportérov - podfakturácia a korupcia v štátnej správe.“

„Vstup na ruský trh si vyžaduje marketingový výskum a rady od renomovanej daňovo a právno zameranej spoločnosti, ktorou bola pre nás BBH Legal LLC, Moskva.“
- **Zo zaznamenaných výsledkov bola získaná odpoveď na výskumnú otázku č. 2, ktorá pokladá za nevyhnutnú podmienku pre úspešný vstup na ruský trh vykonanie marketingového výskumu, detailné zoznámenie sa s charakteristikami a špecifikami ruského prostredia a správne zvolenú formu vstupu.**

- Tieto výsledky boli potvrdené aj analýzou kategoriálnych údajov, ktorá využíva ako premenné slovné znaky respektíve odpovede, ktoré boli získané v kvantitatívnom výskume pri zodpovedaní otázky č.8 „*Vykonala Vaša spoločnosť pred vstupom na ruský trh marketingový výskum?*“ a otázky č. 12 „*Splnila Vaša spoločnosť stanovené ciele a stala sa úspešnou na ruskom trhu?*“ v dotazníkom šetrení. Zaoberala som sa vzťahom konkrétnych odpovedí a riešila som závislosť, či otázky spolu súvisia a aká je medzi nimi intenzita. Zo získaných výsledkov bolo prijaté tvrdenie, že medzi skúmanými znakmi je stredne silná závislosť, z čoho vyplýva aj stredne silná závislosť medzi vykonaním marketingového výskumu spoločnosťami, ktoré majú záujem vstúpiť na ruský trh a medzi dosiahnutím stanovených cieľov a úspechom v danej oblasti podnikania. Štatistický prehľad analýzy kategoriálnych údajov poskytuje kapitola 5.1.

Výskumná otázka č. 3

- **Aký druh medzinárodného marketingu uplatňujú slovenské spoločnosti pri vstupe na ruský trh?**
- Zodpovedanie tejto výskumnej otázky bolo dôležité z hľadiska realizácie správne zvoleného medzinárodného marketingu pre ruský trh.
- Väčšina slovenských spoločností 61 % uplatňuje interkulturálny marketing. Vzhľadom k tomu, že ruský trh je charakteristický svojim odlišným prostredím, rozdielnou mentalitou cieľovej skupiny a inými návykmi a preferenciami cieľovej skupiny pristupujú slovenské spoločnosti k presadzovaniu svojich podnikateľských aktivít na ruskom trhu špecifickejšie ako pri iných trhoch a vytvárajú pre toto prostredie aj pre jeho cieľovú skupinu nový marketingový mix. Svoje produkty a služby adaptujú na potreby ruských zákazníkov a na ich preferencie v maximálnom rozsahu. Zároveň maximálne zohľadňujú sociálno-kultúrne aspekty ruských zákazníkov.
- Z oslovených respondentov 26 % využíva globálny marketing tzn. rovnaký marketingový postup a marketingový mix, ktorý uplatňujú aj pri iných zahraničných trhoch. Táto skupina respondentov nezohľadňuje sociálno-kultúrne aspekty ruských zákazníkov.
- Najmenšie zastúpenie z oslovených slovenských firiem mal exportný marketingový postup 13 % bol v dotazníkovom šetrení charakterizovaný uplatňovaním podobného marketingového mixu, ktoré spoločnosti využívajú na domacom trhu, na ktorom rovnako pôsobia. Zohľadnenie sociálno-kultúrnych aspektov ruských zákazníkov u týchto respondentov je čiastočné.
- **Odpovede získané z kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu zodpovedali výskumnú otázku č. 3 vo výbere interkulturálneho marketingu, najčastejšie uplatňovaného medzinárodného marketingu**

slovenskými spoločnosťami na ruskom trhu, ktorý sa vyznačuje v maximálnej snahe o využitie štandardizovaných postupov adaptabilných na miestne podmienky.

6 DOPORUČENIA DIZERTAČNEJ PRÁCE

Na základe vykonanej detailnej analýzy domácej aj zahraničnej odbornej literatúry, získaných výsledkov kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu bol navrhnutá metodika vstupu na ruský trh pre spoločnosti, ktoré plánujú presadiť svoj podnikateľský záujem na území Ruskej federácie.



*Obr. 24. Model vstupu na ruský trh
(Vlastné spracovanie)*

Metodika vstupu na ruský trh predstavuje návrh zaistenia konkurenčnej schopnosti slovenským spoločnostiam, ktoré vstupujú na tento trh. V rámci metodiky sú charakterizované tri oblasti koordinačnej skupiny, ktoré sa stávajú základnými piliermi pre úspešné preniknutie na územie Ruskej federácie. Jedná sa o nasledujúce oblasti:

- **Marketingový výskum**
- **Návrh štruktúry pozícií novovznikajúceho manažérskeho tímu**
- **Forma vstupu na ruský trh**

Je potrebné, aby boli splnené všetky doporučenia v rámci jednotlivých oblastí a zachovala sa tak synergia koordinačnej skupiny a bol dosiahnutý úspech pri prenikaní na ruský trh. Pri narušení akejkoľvek oblasti z koordinačnej skupiny

a nedodržaní daných postupov a doporučení je úspech a dosiahnutie stanovených cieľov výrazne narušené.

Marketingový výskum

Je nevyhnutou podmienkou a strategickým krokom, ktorý musí spoločnosť pri plánovaní vstupu na ruský trh podniknúť. Nutnosť realizácie marketingového výskumu pred vstupom na ruský trh a znalosť ruských špecifik sa potvrdila tiež kvantitatívnym a kvalitatívnym výskumom v dizertačnej práci. Firmy jednoznačne upozorňujú na potrebu realizácie tohto výskumu, od ktorého sa odvíja uspetie v ruskom prostredí. Marketingový výskum ruského prostredia by sa mal prioritne zamerať na informácie z nasledujúcich oblastí:

- teritoriálny prieskum
- prieskum kontraktnej meny, platobných podmienok a inštrumentov
- právny prieskum
- daňový prieskum
- prieskum sociálnych a kultúrnych podmienok

Ďalej podľa potreby spoločnosti by mal marketingový výskum poskytnúť informácie z ďalších druhov prieskumov, ktorými sú:

- komoditný prieskum
- spotrebiteľský prieskum
- prieskum konkurencie
- prieskum cien a súvisiacich faktorov
- prieskum obchodných metód
- technický prieskum
- prieskum dopravnej cesty a prostriedkov

Pre dosiahnutie kvalitného marketingového výskumu by slovenské spoločnosti mali osloviť medzinárodné spoločnosti so zameraním na dane, právo a financie. Medzi takéto spoločnosti patrí PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young, Deloitte, KPMG alebo veľké právne kancelárie ako sú BBH Legal LLC či Egorov Puginsky Afanasiev & Partners.

Zároveň každá spoločnosť zaujímajúca sa o ruský trh by okrem vykonania marketingového výskumu mala osloviť iné slovenské firmy pôsobiace na tomto trhu a zistiť potrebné informácie. Ideálnym riešením je oslovenie spoločností z rovnakého odvetvia, zväzu prípadne konštruktívne rady a informácie môžu poskytnúť aj slovenské spoločnosti pôsobiace v inom odvetví a v inej oblasti.

Marketingovému výskumu by mal podliehať aj výber obchodného partnera, ktorého by si slovenská spoločnosť mala overiť nasledujúcimi spôsobmi:

- získaním potvrdenia od daňového úradu v RF, či potenciálny obchodný partner má splnené daňové povinnosti
- získaním informácií o solventnosti/insolventnosti riadenia obchodného partnera prostredníctvom federálneho insolvenčného registra, elektronickej verzie novín Kommersant a elektronických stránok najvyššieho arbitrážneho súdu RF
- získaním informácií o realizácii majetkov dlžníkov prostredníctvom verejnej ruskej kartotéky dlžníkov
- získaním informácií o arbitrážnych súdoch cez zdroj

Návrh štruktúry novovznikajúceho manažérskeho tímu

Pri vstupe na zahraničný trh, akým je Rusko s mnohými špecifikami a odlišnosťami volia slovenské spoločnosti medzi možnosťou vyslania svojho slovenského zamestnanca expatrianta alebo zamestnania ruského zamestnanca. Navrhovaný model štruktúry novovznikajúceho manažérskeho tímu na ruský trh je obsadenie do riadiacej pozície slovenského zamestnanca, ktorý zastupuje vedúcu úlohu v novom tíme na ruskom trhu a ktorý má svojou prítomnosťou v Rusku stopercentnú kontrolu nad spoločnosťou. Do odborných pozícií sa odporúča obsadenie slovenských zamestnancov, ktorí dohliadajú na fungovanie aktivít spoločnosti v určitých oblastiach a sú zároveň odbornými špecialistami napríklad v oblasti kvality, priemysleného inžinierstva a podobne, a rovnako sa odporúča obsadiť do ďalších odborných pozícií aj ruských zamestnancov, ktorí sú dôležití pre ich jazykovú znalosť, znalosť ruského prostredia ako aj zákonov z oblasti legislatívy, práva, účtovníctva, personalistiky a podobne. Nevyhnutnosť prítomnosti ruského zamestnanca v podniku potvrdzuje aj jeho schopnosť komunikovať so štátnymi subjektami a organizáciami pri obstarávaní dokumentov a rôznych administratívnych potvrdení. Zamestnávanie ruských zamestnancov je i napriek podstúpenia administratívnych procedúr z hľadiska financií a nákladov pre slovenské spoločnosti stále výhodné ako platiť len vyslaných slovenských zamestnancov. Spoločnosť, ktorá zamestnáva ruských pracovníkov musí za nich odvádzať všetky poplatky do dôchodkového a sociálneho fondu, rovnako ako aj poplatky do fondu nezamestnanosti a zdravotné poistenie.

Špecifiká pri tvorbe štruktúry novovznikajúceho manažérskeho tímu

Špecifiká ruského trhu, s ktorými sa stretnú slovenské spoločnosti pri obsadzovaní zamestnancov sú zhrnuté v nasledujúcich bodoch:

- Zahraničný zamestnanec môže pracovať v Rusku iba s pracovným povolením.

- Spoločnosť musí mať povolenie zamestnávať zahraničných zamestnancov, ktoré vydávajú orgány Federálnej migračnej služby.
- Pre obstaranie pracovného povolenia, musí spoločnosť získať vyjadrenie o účelnosti zamestnania zahraničných zamestnancov, povolenie k zamestnávaniu zahraničných zamestnancov, povolenie k zamestnaniu konkrétnej cudzej osoby. Pracovné povolenie, ktoré sa obstaráva až po založení firmy na území RF a obstaranie trvá tri mesiace, sa vydáva sa na 1 rok miestnym pracovným úradom a teritoriálnym orgánom Federálnej migračnej služby.
- Spoločnosť vie získať jedno pracovné povolenie k zamestnaniu vysoko kvalifikovaného špecialistu až na dobu 3 rokov. Členovia rodiny vysoko kvalifikovaného špecialistu majú právo k obytu pod dobu trvania pracovného kontraktu vysoko kvalifikovaného špecialistu.
- Pracovné právo je silno regulované a ponúka výrazný stupeň ochrany pre zamestnancov.
- V Rusku je mzda vyplácaná dvakrát mesačne, ako záloha a doplatok.
- Zamestnancovi nie je možné zakázať pracovať pre iného zamestnávateľa alebo konkurenciu.
- Zamestnanec môže podať výpoveď kedykoľvek bez uvedenia dôvodu s výpovednou dobou 2 týždne.

Pre predídenie možným konfliktom s ruskými zamestnancami sa slovenským spoločnostiam sa odporúča vytvoriť si podrobné interné dokumenty a smernice, ktoré dajú zamestnacom podpísať spolu s pracovnou zmluvou.

Forma vstupu na ruský trh

Pre vstup na ruský trh výskum stanovil 5 najvhodnejších vstupných foriem pre slovenské spoločnosti:

- Priamy vývoz – export
- Vytvorenie stálej prevádzkarne
- Obchodné zastúpenie
- Vytvorenie pobočky
- Spoločnosť s ručením obmedzeným

Priamy vývoz, export – je najvhodnejším riešením pre spoločnosti, ktoré majú záujem pôsobiť v Rusku bez vzniku stálej prevádzky alebo bez založenia pobočky či obchodného zastúpenia. Ide o ideálnu formu pre spoločnosti, ktoré chcú dovážať tovar do Ruska alebo ponúkajú krátkodobé montážne či iné stavebné práce. Pri tejto vstupnej forme nie je nutná registrácia u ruských daňových úradov, nie je potrebné

obstarávať pracovné povolenia vzhľadom k tomu, že spoločnosť nevytvára stacionárne pracovné miesta dlhšie ako 1 mesiac.

Vytvorenie prevádzky – je vhodnou vstupnou formou pre spoločnosti, ktoré majú záujem o vznik stacionárneho pracovného miesta na dobu dlhšiu ako 1 rok. Ideálne riešenie pre stavebný, montážny projekt, ktorého časová realizácia trvá viac ako 12 mesiacov.

Obchodné zastúpenie – je odporúčané spoločnostiam, ktoré potrebujú reprezentovať svoje záujmy na dobu 1 až 3 rokov. Výhodou je možnosť jednoduchšieho obstarania pracovných povolení až pre 5 zahraničných pracovníkov. Obchodné zastúpenie, ktoré sa zriaďuje akreditáciou za poplatok 30000 až 75000 rubľov nie je právnickou osobou. Spoločnosti nemôžu zabúdať, že všetky cudzie listiny a dokumenty musia byť riadne legalizované s overenými podpismi a preložené do ruštiny.

Vytvorenie pobočky – je vhodnou formou pre spoločnosti, ktoré potrebujú vykonávať aj obchodnú činnosť, ktorú napríklad obchodné zastúpenie vykonávať nemôže. Pobočku je možné založiť na dobu 5 rokov akreditáciou za poplatok 120000 rubľov. Spoločnosti nemôžu zabúdať, že všetky cudzie listiny a dokumenty musia byť riadne legalizované s overenými podpismi a preložené do ruštiny.

Spoločnosť s ručením obmedzeným – je podľa vykonaného výskumu dizertačnej práce a záznamovej analýze odbornej literatúry najvhodnejšou formou obchodnej spoločnosti na ruskom trhu. Dôvodmi pre výber spoločnosť s ručením obmedzeným je finančná nenáročnosť základného kapitálu, ktorý je 10000 rubľov, flexibilita pri zriaďovaní v porovnaní s akciovou spoločnosťou a fakt, že funkciu riaditeľa môže vykonávať aj cudzinec teda slovenský zamestnanec. Orgány spoločnosti s ručením obmedzeným sú nasledovne: valná hromada, jednočlenný štatutárny orgán, revizná komisia, kolegiálny štatutárny orgán – pravlenie, rada riaditeľov – sovět direktorov

Výhody navrhovanej metodiky vstupu na ruský trh pre slovenské spoločnosti

- zvýšenie efektívnosti a výkonnosti vo využití kritických faktorov úspechu pri prenikaní ruský trh
- podpora pre organizačnú štruktúru
- podpora pre tvorbu vstupnej stratégie
- zjednodušenie priebehu práce
- eliminácia bariér a rizík pri vstupe na ruský trh

7 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Závery a výsledky dizertačnej práce budú publikované v odborných časopisoch a prezentované na vedeckých tuzemských či zahraničných konferenciách. Poznatky a návrhy dizertačnej práce môžu byť aplikované do vstupných stratégií slovenských spoločností v súkromnom sektore.

Riešenie výskumného problému, ktoré je zamerané na vytvorenie metodiky pre slovenské spoločnosti vstupujúce na ruský trh za účelom zvýšenia svojej konkurencieschopnosti, by malo vyústiť vo vydanie odbornej monografie o riešenej problematike.

Dôležitým prínosom dizertačnej práce je výskum zahraničného obchodu slovenských spoločností s Ruskou federáciou.

Prínosy dizertačnej práce sa zvažujú v troch rovinách: teoretickej, praktickej a pedagogickej oblasti.

7.1 Prínosy pre teóriu

Z hľadiska teórie sa výskum vstupu na ruský trh sa dotýka oblastí medzinárodného manažmentu a medzinárodného marketingu.

V teoretickej časti práce bola zrealizovaná dôkladná záznamová analýza mapujúca literárne poznatky a informácie o charakteristikách a špecifikách ruského trhu a o formách medzinárodného manažmentu a marketingu z domácich a zahraničných zdrojov. Na základe prevedenia hlbšej analýzy a porovnania rozdielov v definíciách domácej a zahraničnej odbornej literatúry bol vytvorený ucelený teoretický koncept riešiaci problematiku vstupu na ruský trh. Vytvorený koncept, ktorý je hlavný teoretický prínos dizertačnej práce, rozšíri existujúce dostupné informačné zdroje, ktorých je v tejto oblasti výrazný nedostatok. Charakteristikám a špecifikám vstupu slovenských firiem na ruský trh je v medzinárodnom manažmente a marketingu venovaný veľmi malý priestor. Navrhnutá metodika, ktorá poskytuje prehľad metód vhodne využiteľných pre preniknutie tuzemských spoločností na ruský trh, obohacuje súčasnú teóriu medzinárodného manažmentu a marketingu.

Za prínos pre teóriu sa považuje komplexná identifikácia špecifických rysov ruskej ekonomiky a medzinárodných bariér ruského trhu.

Ďalším prínosom dizertačnej práce je zostavenie uceleného prehľadu základných pojmov spojených so skúmanou problematikou.

Teoretické výsledky výskumu a získanie odpovedí na stavené výskumné otázky môžu znamenať významný posun v chápaní skúmanej problematiky.

7.2 Prínosy pre prax

Súčasťou riešenia dizertačnej práce je empirický výskum, ktorý priniesol radu poznatkov týkajúcich sa problematiky vstupu slovenských spoločností na ruský trh.

Významným prínosom pre prax je vytvorenie metodiky vstupu na ruský trh, ktorá by mohla byť uplatnená v slovenských podnikoch pri plánovaní vstupnej stratégie slovenských spoločností, napr. pri zostavovaní štruktúry novovznikajúceho manažérskeho tímu vysielaného na ruský trh, pri voľbe vhodne zvolenej formy vstupu na ruský trh, pri voľbe formy medzinárodného marketingu a pri zisťovaní špecifik a charakteristík ruského trhu.

Za prínos pre prax považujem spätnú väzbu pre manažérov spoločností, ktorí sa zúčastnili výskumu dizertačnej práce. Získané výsledky a závery im, ale aj iným predstaviteľom zaoberajúcim sa problematikou medzinárodného manažmentu a marketingu a ruským trhom, môžu poskytnúť námety pre uplatnenie týchto poznatkov v praxi alebo poskytnúť námety na pokračovanie výskumu v danej oblasti.

Ďalším praktickým prínosom dizertačnej práce je oboznámenie zástupcov slovenských podnikov zaujímajúcich sa o rozšírenie svojich podnikateľských aktivít na ruský trh o možnostiach využitia prezentovanej metodiky vstupu ako nástroja zvýšenia konkurencieschopnosti spoločnosti.

7.3 Prínosy pre vedu a výskum

V rámci pedagogickej činnosti môže dizertačná práca poslúžiť ako zdroj informácií k výuke manažmentu a marketingu v oblasti zahraničných vstupných foriem na zahraničný trh a k zadefinovaniu rizík a bariér sprevádzajúcich tieto vstupy.

Výstupy sa dajú aplikovať napríklad v predmetoch Medzinárodný manažment a Marketing a tiež v predmete Personálny manažment, v ktorom sa dajú využiť získané informácie o tvorbe štruktúry medzinárodného tímu zamestnancov vysielaného na zahraničný trh. Poznatky budú využiteľné pre bakalársky študijný program, magisterský študijný program i doktorský študijný program nielen na Univerzite Tomáše Bati ve Zlíně, ale aj na iných univerzitách.

Zároveň výstupy práce sú využiteľné aj v špeciálnych kurzoch pre verejnosť a odborníkov z praxe, pre inštitúcie zaoberajúce sa vzdelávaním v oblasti manažmentu a môžu byť zdrojom podkladov nielen pre pedagogickú ale aj pre publikačnú činnosť.

Výsledky vyplývajúce z empirického výskumu budú využité pri vytvorení odbornej monografie, ktorá sa stane podkladovým materiálom pre spoločnosť Sario - Slovenskú agentúru pre rozvoj investícií a obchodu pre úsek zahraničného obchodu.

8 NÁČRT ĎALŠIEHO POKRAČOVANIA VÝZKUMU

Dizertačná práca je zameraná na slovenské spoločnosti, ktoré podnikajú na ruskom trhu alebo majú záujem v horizonte dvoch rokov vstúpiť na ruský trh. Hlavným dôvodom orientácie na slovenské spoločnosti bola skutočnosť, že na ruskom trhu sa vie presadiť a pôsobí stále len určité množstvo slovenských firiem z dôvodu nedostatočných informácií a poznatkov o podnikaní v Rusku, z dôvodov neznalosti trhových špecifik, bariér a rizík, ktoré sprevádzajú podnikanie na tomto trhu.

Po obhájení dizertačnej práce chcem pokračovať v ďalšom výskume vstupu slovenských podnikov na ruský trh a uplatňovania výsledkov v praxi. Hlavným cieľom bude navrhnúť metodiku implementácie obchodných metód a techník do podnikovej stratégie slovenských spoločností.

Predpokladom ďalšieho skúmania je pokračovanie v publikačnej činnosti v odborných časopisoch a absolvovanie forme odborných českých a slovenských, ale aj zahraničných konferencií, prevažne konferencií zameraných na zahraničný obchod ako je konferencia „Právne a daňové aspekty podnikania v Rusku“, ktorá sa koná každý rok v Brne a je určená slovenským a českým podnikom zaujímavých sa o exportné propozície do Ruska.

Autorka plánuje aj vydanie monografie spolu s členmi úsekov zahraničného obchodu v spoločnosti Sario - Slovenskú agentúru pre rozvoj investícií a obchodu. Monografia bude slúžiť prevažne slovenským spoločnostiam, ktoré sa budú zaujímať o podnikanie v jednej z krajín skupiny BRIC, ktorou je Ruská federácia.

ZÁVER

Postupujúca globalizácia, rozširovanie Európskej únie a neustále zrýchľujúci nástup nových technológií vytvára nové nároky na cele ľudské spoločenstvo. Všetky firmy musia v dnešnej dobe čeliť celej rade vnútorných a vonkajších zmien v tak rýchлом slede, ako nikdy pred tým. Musia fungovať vo veľmi turbulentnom prostredí musia udržať rastovú líniu, ktorá sa stala alfou a omegou pre zachovanie konkurencieschopnosti, pre udržanie tvorby zisku. Všetci bez výnimky sa snažia nájsť ten najlepší postup, skúšajú najrôznejšie manažérske techniky a spôsoby riadenia. (Jeníček, 2010)

Stratégia podniku zameraná na jeho ďalší rozvoj môže byť okrem iného založená na expanzii podnikateľských aktivít do zahraničia. Mnohé slovenské podniky lákajú krajiny skupiny BRIC. Do tejto skupiny patrí aj atraktívny trh Ruskej federácie. Ukazuje sa, že rozhodujúcim faktorom pre internacionalizáciu aktivít slovenských firiem je predovšetkým kvalita manažmentu a správne rozhodnutia pri voľbe vstupnej stratégie. Pri plánovaní o medzinárodnom manažmente a medzinárodnom marketingu pre vstup na ruský trh hrá dôležitú rolu rada faktorov.

Medzi aktívne motivačné faktory pre ruský trh patrí zisková výhodnosť, tržný a spotrebiteľsky potenciál, lacná a kvalifikovaná pracovná sila a tempo rastu ekonomiky. Iným významným faktorom môžu byť úspory z rozsahu. Medzi významné vnútorné aktívne faktory patrí entuziazmus a kvalita manažmentu. Jeho prianie a snaha o internacionalizáciu aktivít firmy sa môže stať hlavným motorom stratégie expanzie na zahraničný trh. Prenik na ruský trh si však súčasne vyžaduje zváženie skupiny pasívnych motivačných faktorov. Na prvom mieste je otázka medzinárodných bariér v podobe administratívnych a byrokratických prekážok, existujúca korupcia a nerozvinutosť infraštruktúry v krajine. Pri úvahách o vstupe na ruský trh je určenie potenciálnych tržných príležitostí hneď na prvom mieste. Medzi najčastejšie príčiny neúspechu pri prenikaní na ruský trh je nedostatočná príprava a informovanosť. Firmy musia poznať veľkosť tohto trhu, možnosti budúceho rastu, vhodnosť produktu pre ruský trh prípadne nutnosť jeho prispôbenia podmienkam, cieľovej skupine, konkurencii a jej sile. (Krs, 2011)

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo na základe teoretického a terénneho výskumu vytvoriť ucelený koncept riešiaci problematiku vstupu na ruský trh pôsobiacich v Rusku alebo spoločností, ktoré plánujú vstúpiť na ruský trh v časovom horizonte dvoch rokov a zároveň vytvoriť metodiku vstupu na ruský trh pre slovenské spoločnosti.

V teoretickej časti bola zrealizovaná dôkladná literárna rešerše mapujúca poznatky o ruskom trhu a postupoch medzinárodného manažmentu a marketingu. Na základe zrealizovanej analýzy literárnej rešerše bol vytvorený teoretický koncept týkajúci sa podnikania na ruskom trhu, ktorý rozšíri dostupné informačné zdroje.

V praktickej časti boli zmapované metódy, techniky slovenských spoločností, boli analyzované vstupné formy a na základe získaných poznatkov bola zostavená metodika vstupu na ruský trh.

Významným prínosom pre prax je vytvorenie tejto metodiky vstupu na ruský trh, ktorá by mohla byť uplatnená pri plánovaní vstupnej stratégie slovenských spoločností, napr. pri zostavovaní štruktúry novovznikajúceho manažérskeho tímu vysielaného na ruský trh, pri voľbe vhodne zvolenej formy vstupu na ruský trh, pri voľbe formy medzinárodného marketingu a pri zisťovaní špecifik a charakteristík ruského trhu v slovenských spoločnostiach.

LITERATÚRA

MONOGRAFICKÉ PUBLIKÁCIE

BAJZÍKOVÁ, Ľubica a kolektív, 2004. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského. 213 s. ISBN 80-223-1910-4.

BENEŠ, Vlastislav a kolektív, 2004. *Zahraniční obchod. Příručka pro obchodní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, a kolektív, 1998. *Mezinárodní obchodní operace*. 1. vyd. Praha: HZ Editio. 195 s. ISBN 80-86009-20-3.

CIHELKOVÁ, Eva, 2002. *Světová ekonomika: Regiony a integrace*. 1. vyd. Praha: Grada. 237 s. ISBN 80-247-0193-6.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 1997. *Marketing zahraničního obchodu*. 1. vyd. Praha: Radix. 331 s. ISBN 80-86031-07-1.

DAVENPORT, H. Thomas and Laurence PRUSAK, 2000. *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press. 240. p. ISBN 1-57851-301-4.

DOOLE, Isobel and Robin LOWE, 2008. *International Marketing Strategy: Analysis, development and implementation*. 5th ed. London: Cengage Learning EMEA. 455 p. ISBN 978-1-84480-763-5.

DRUCKER, Peter, 2002. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. 1.vyd. Praha: Management Press. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

DVOŘÁK, Pavel, 2001. *Základy mezinárodní obchodní politiky*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 185 s. ISBN 80-7079-658-8.

DUDINSKÁ, Elvíra, Rastislav RUČINSKÝ a Peter ŠIMEGH, 2004. *Medzinárodný marketing*. 1.vyd. Bratislava: Ekonom. 244 s. ISBN 80-225-1799-2.

ERŠOV, Michail Vladimirovič, 2005. *ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СУБЕРЕНИТЕТ РОССИИ В ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ*. 1.vyd. Moskva: Издательство Экономика. 280 s. ISBN 5-282-02473-X.

HANNA, Nessim a Robert DODGE, 1997. *Pricing: Zásady a postupy tvorby cen*. 1.vyd. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 195 s. ISBN 80-247-0447-1.

JANATKA, František, Arnošt BOHM a Jaroslav HÁNDL, 2001. *Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing. 224 s. ISBN 80-86395-14-6.

- JANATKA, František, Jaroslav HÁNDL a Antonín STRNAD, 1991. *Vývozní a dovozní obchodní případ*. 1. vyd. Praha: Československá obchodní a průmyslová komora. 154 s. ISBN 80-7003-098-4.
- JANATKA, František a kolektiv, 2011. *Rizika v komerční praxi*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 320 s. ISBN 978-80-7357-632-5.
- JENÍČEK, Vladimír a Jaroslav FOLTÝN, 2010. *Globální problémy světa v ekonomický souvislostech*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. 324 s. ISBN 978-80-7400-326-4.
- KOPRLOVÁ, Jana, 2006. *Formy zahraničnej trhovej angažovanosti*. 1. vyd. Bratislava: Sprint. 252 s. ISBN 80-89085-75-X.
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie*. 1.vyd. Brno: Computer Press. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KULHAVÝ, Ernest, 1992. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: BaBtext. 284 s. ISBN 80-90144-0-3.
- KUNEŠOVÁ, Hana, Eva CIHELKOVÁ a kolektiv, 2006. *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 319 s. ISBN 80-7179-455-4.
- LADOVÁ, Janka a Vladimír VRECIÓN, 2006. *Mezinárodní obchod a podnikání*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 127 s. ISBN 80-7318-511-3.
- MACHKOVÁ, Hana a kol., 2002. *Mezinárodní obchod: Praktická výkladová encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 268 s. ISBN 80-247-0364-5.
- MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ, 2002. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 268 s. ISBN 80-247-0364-5.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO a kolektiv, 2007. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 244 s. ISBN 978-80-247-1590-2.
- MARUANI, Laurent, 1995. *Abeceda marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 227 s. ISBN 80-85603-95-0.
- MEAD, Richard, 2005. *International management*. 1th ed. London: Blackwell Publishing. 453 p. ISBN-13: 978-0-631-23177-6.
- MEYER, Peter, 2002. *Creating and dominating new markets*. 1th ed. New York: American Management Association. 241 p. ISBN 0814406785.
- PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 176 s. ISBN 80-7179-886-X.
- SRŠŇOVÁ, Jana a Ľubica FÜZYOVÁ, 2003. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT. 218 s. ISBN 80-89085-18-0.

- STANĚK, Peter, 2001. *Globalizácia svetovej ekonomiky*. 1. vyd. Bratislava: Epos. 224 s. ISBN 80-80571-090.
- SVATOŠ, Miroslav a kolektiv, 2009. *Zahraniční obchod*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- ŠTENSOVÁ, Antónia, 2006. *Franchising – partnerstvo prinášajúce úspech*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm. 158 s. ISBN 80-225-2247-3.
- ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- ŠUPÍN, Mikuláš, 2006. *Medzinárodný marketing a obchod*. 1. vyd. Zvolen: Technická Univerzita. 214 s. ISBN 80-228-1622-1.
- TRNKA, František, Vnislav NOVÁČEK, Roman BOBÁK, Jena ŠVARCOVÁ, Jitka KLOUDOVÁ a Zuzana DOHNALOVÁ, 2001. Teorie konkurencieschopnosti – dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:265300021. In *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2002. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press. 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
- VYSUŠIL, Jiří a Hana PAČESOVÁ, 2003. *S kůží na mezinárodní trh*. 1. vyd. Praha: Profess. 160 s. ISBN 80-85235-26-9.

SERIÁLOVÉ PUBLIKÁCIE

- BADARCHI, Buyan, David F. DABIEV, 2012. Typological analysis of Russia's border regions by the level of socioeconomic development. *Studies on russian economic development journal*. Moscow: SP MAIK Nauka. vol. 23, p. 172-180. ISSN 1075-7007.
- BIANCONI, Marcelo, Joe A. YOSHINO and Mariana O. MACHADO DE SOUSA, 2013. BRIC and the U.S. financial crisis: An empirical investigation of stock and bond markets. *Emerging Markets Review*. Imprint: Elsevier. vol. 14, p. 76-109. ISSN 1566-0141.
- FRANTOVÁ, Libuše, 2011. Výlety s politiky za hranice. *Ekonom – Príloha exportér*. Praha: Economia. č. 25, s. 12-13. ISSN 1210-0714.
- GERBER, Theodore, 2010. Getting personal: networks and stratification in the Russian labor market 1985-2001. *American journal of sociology*. Chicago: University of Chicago Press. vol. 116, p. 855. ISSN 0002-9602.

HANSEN, Morton, Hermina IBARRA und Urs PEYER, 2013. Die 50 besten Manager der Welt. *Harvard Business manager*. Hamburg: Verlagsgesellschaft. vol. 01/13, p. 64-77. ISSN 0945-6570.

HONSOVÁ, Marcela, 2011. Obrovský a bohatý trh. *Ekonom – Příloha exportér*. Praha: Economia. č. 25, s. 2-5. ISSN 1210-0714.

IVANOVA, Olga, O-P. HILMOLA, 2009. Asian companies and distribution strategies for Russian markets: case study. *International Journal of Management and Enterprise Development*. Inderscience Publishers. vol. 6, p. 376-396. ISSN 1741-8127.

KRS, Ján, 2011. Politické téma je tabu. *Ekonom – Příloha exportér*. Praha: Economia. č. 25, s. 10-11. ISSN 1210-0714.

KUZNETSOVA, Olga, Andrei KUZNETSOV, Yakov MIRKIN, 2011. The Rocky Road to Modernity: 20 Years of the Russian Capital Market. *Thunderbird International Business Review*. vol. 53, p. 661-673. ISSN 1096-4762.

MINISTERSTVO PRUMYSLU A OBCHODU ČR, 2012. Expotní šance v SNS. *Ekonom – Příloha exportér*. Praha: Economia. č. 25, s. 16. ISSN 1210-0714.

THIELE, Heinz Hermann, 2013. Russland im Sonderangebot. *Euro*. Munchen: Finanzen Verlag. vol. 01/13, p. 69. ISSN 1614-6530.

TIELIU, T. Yu, Miranda M. ZHANG, 2000. Intra-industry trade and economic development: empirical evidence of the newly independent state of the former Soviet Union. *Competitiveness revue: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*. vol. 10, p. 199-208. ISSN 1059-5422.

TLAPA, Martin, 2011. Země, v níž se těžko předvídá. *Ekonom – Příloha exportér*. Praha: Economia. č. 25, s. 14-15. ISSN 1210-0714.

UVÍRA, Tomáš, 2011. Rusko je atraktivní cíl. *Ekonom – Příloha exportér*. Praha: Economia. č. 25, s. 9. ISSN 1210-0714.

INTERNETOVÉ ZDROJE

BUSINESSINFO, 2012. *Interaktivní profil Ruské federace*. [online]. [cit. 2012-09-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rusko/1000580/>>.

FEDERÁLNÍ COLNÁ SLUŽBA, 2011. *Указ Вопросы Федеральной таможенной службы*. [online]. [cit. 2012-09-28]. Dostupný z WWW: <http://customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=1821>.

INFORMAČNÍ A PODNIKATELSKÝ SYSTÉM I-RU.CZ. *Ruská federace*. [online]. [cit.2012-06-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.irucz.ru/cz/info/114000000000/ruska-federace/zeme/>>.

JÍLEK, Štěpán, 2011. *RUSKO: ruská ekonomika roste o něco rychleji než se očekývalo, inflace se vyvíjí dle předpokladu*. [online]. [cit. 2012-17-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechtrade.cz/infoservis/novinky/rusko-ruska-ekonomika-roste-o-neco-rychleji-nez-se-19523/>>.

KOMORA PRO HOSPODÁŘSKÉ STYKY SE SNS S.O.K., 2012. *RUSKO*. [online]. [cit. 2012-17-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.komorasns.cz/index.php?page=info&sok=rus#1.11>>.

MASOPUST, František, 2011. *Mezinárodní odborná Česko-Slovensko-Rusko. Pár odpovědí na otázky proč se český export orientuje na rusko?* [online]. [cit. 2011-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.edutakonference.cz/>>.

MINISTERSTVO HOSPODÁŘSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2012. *Ekonomické informácie o teritoriách na rok 2012*. [online]. [cit.2012-06-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.economy.gov.sk/ekonomicke-informacie-o-teritoriach-na-rok-2012/128461s>>.

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY Republiky. *MZV: Rusko Ekonomika*. [online]. [cit.2012-06-05]. Dostupný z WWW: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/ekonomika/index.html/>.

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÝCH VECÍ A EURÓPSKYCH ZÁLEŽITOSTÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Informácie pre podnikanie*. [online]. [cit.2012-06-05]. Dostupný z WWW: <http://www.mzv.sk/sk/zahranicna_politika/podnikajme_v_zahranici-informacie_pre_podnikanie_podla_krajin>.

SLOVESKÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ INESTÍCIÍ A OBCHODU. *RUSKO*. [online]. [cit.2012-06-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.sario.sk/index.php?rusko>>.

RUSSIAN FEDERATION FEDERAL STATE STATISTICS SERVICE, *Commodity structure of export of the Russian Federation*. [online]. [cit. 2012-06-05]. Dostupný z WWW: <<http://gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite.eng/figures/activities/>>.

VEL'VYSLANECTVO RUSKEJ FEDRÁCIE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE. *Rusko-Slovenská obchodná a hospodárska spolupráca*. [online]. [cit. 2012-17-06]. Dostupný z WWW: <<http://rusemb.sk/svk/Rusko-slovenske-vztahy/spravka/>>.

OSTATNÉ ZDROJE

PLEŠINGR, Tomáš, 2012. *Vstup českých daňových subjektu na trh do Ruska z pohledu daně z příjmu v ČR*. Prezentované na mezinárodní odborné konferencii: Právní a daňové aspekty podnikání v Rusku pro české a slovenské podnikatele. Zkušenosti a praxe v Brně, 9.10.2012.

ŠTERBA, Ján, 2012. *Právní prostředí v Rusku a podmínky pro české podnikatele*.
Prezentované na mezinárodní odborné konferenci: Právní a daňové aspekty
podnikání v Rusku pro české a slovenské podnikatele. Zkušenosti a praxe v Brně,
9.10.2012.

ZOZNAM PUBLIKÁCIÍ AUTORKY

KOZÁK, Vratislav a Gabriela VOLENÍKOVÁ, 2007. Návrh řešení osobní dopravy ve zlínské aglomeraci. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Rozvoj systémů osobní dopravy z hlediska respektování požadavků uživatele* konané 25. října 2007 v Pardubicích. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice. CD-ROM. ISBN 978-80-7395-006-4.

VOLENÍKOVÁ, Gabriela, 2008. The international strategy of the Toyota Motor Corporation. In *Sborník z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008* konané 10. dubna 2008 ve Zlíně. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. CD-ROM. ISBN: 978-80-7318-663-0.

KOZÁK, Vratislav a Gabriela VOLENÍKOVÁ, 2008. Euro a Česká republika. In *Sborník z mezinárodní konference Vzděláním a znalostmi k úspěšnému rozvoji Zlínského kraje jako znalostního a podnikatelského regionu* konané 18. září 2008 ve Zlíně. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. CD-ROM. ISBN: 978-80-7318-637-1.

VOLENÍKOVÁ, Gabriela, 2008. Employer branding. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Branding 2008* konané 07. listopadu 2008 ve Vizovicích. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. CD-ROM. ISBN: 978-80-7318-773-6.

BEJTKOVSKÝ, Jiří a Gabriela VOLENÍKOVÁ, 2009. Dr. Peter Hartz, personnel director of the Volkswagen AG Corporation and his personnel strategies. In *CD s recenzovanými příspěvky z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2009* konané 02. dubna 2009 ve Zlíně. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. CD-ROM. ISBN 978-80-7318-812-2.

VOLENÍKOVÁ, Gabriela a Jiří BEJTKOVSKÝ, 2009. Current Problems and Solutions of Russian Economic Reform and Integration in the World of Economy. In *CD s recenzovanými příspěvky z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2009* konané 02. dubna 2009 ve Zlíně. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. CD-ROM. ISBN 978-80-7318-812-2.

CURRICULUM VITAE AUTORKY

Osobné údaje:

Meno a priezvisko: Ing. Gabriela Voleníková
Dátum narodenia: 1. 9. 1983
E-mail: g.volenikova@gmail.com

Pracovné skúsenosti:

2010 – dnes Key Account Manager, Smart dialog – Dopravné vydavateľstvo s.r.o., Bratislava
2009 – 2010 Account Manager, RailAd Railway Advertising OG, Wien
2007 – 2008 Člen výskumného tímu v projekte marketingový plán HOBAS, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta Managementu a ekonomiky
2007 – 2008 Výuka predmetov Marketing a Marketingový výzkum

Dosiahnuté vzdelanie:

2007 – dnes Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *doktorský studijný program* Ekonomika a management, obor Management a ekonomika
2005 – 2007 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *magisterský studijný program* Ekonomika a management, obor Management a ekonomika
2002 – 2005 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *bakalársky studijný program* Ekonomika a management, obor Management a ekonomika
1998 – 2002 Gymnázium v Považskej Bystrici

Študijné pobyty a stáže:

01/2008 – 07/2008 Univerzita St. Petersburg, Fakulta medzinárodných vzťahov a diplomacie, Ruská ferácia
01/2006 – 07/2006 Univerzita v Ljubljani, Ekonomická Fakulta, Slovinsko (Socrates – Erasmus)

Jazykové znalosti:

anglický, nemecký, ruský jazyk – pokročilá úroveň

Príloha A – Dotazník pre kvantitatívny výskum

Dotazník – Vstup slovenských spoločností na ruský trh

Dobrý deň,

volám sa Gabriela Voleníková a som študentkou doktorského študijného programu Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

V rámci svojej dizertačnej práce spracovávam projekt zaoberajúci sa problematikou slovenských spoločností vstupujúcich alebo už pôsobiacich na ruskom trhu. Veľmi prínosnou a dôležitou časťou tohto projektu je kvantitatívny výskum popisujúci súčasný stav slovenských firiem, ktoré pôsobia na ruskom trhu alebo plánujú vstúpiť na územie Ruskej federácie v časovom horizonte dvoch rokov,

Z tohto dôvodu sa rada na Vás obraciam s prosbou o vyplnenie dotazníka. Súhrnné informácie poskytnú kvalifikované údaje pre uvedený projekt.

Vopred ďakujem za Váš čas a rada Vás uistujem, že poskytnuté informácie nebudú zneužitá a budú slúžiť iba k študijným a výskumným účelom. Vaše pripomienky, dotazy či námety uvítam na e-mailové adrese: g.volenikova@gmail.com.

Ing. Gabriela Voleníková
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
tel.: 0908 689 976

Správnu odpoveď označte krížikom alebo vypíšte do uvedeného textového poľa.

1. Podniká Vaša firma na ruskom trhu?

- áno podniká
- nie, ale plánujeme podnikat' v horizonte 2 rokov
- nie, nepodniká ani neplánuje podnikat' v horizonte 2 rokov

V prípade zaškrtnutia poslednej ponúknutej odpovedi Vám ďakujem za Váš čas a poskytnutú odpoveď. Prosím dotazník ďalej nevyplňujte.

2. V akom priemyselnom odvetví podniká Vaša spoločnosť?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> automobilový priemysel | <input type="checkbox"/> plastikárenský priemysel |
| <input type="checkbox"/> drevársky a drevospracujúci priemysel | <input type="checkbox"/> potravinársky priemysel |
| <input type="checkbox"/> elektrotechnický priemysel | <input type="checkbox"/> poľnohospodársky priemysel |

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> energetický priemysel | <input type="checkbox"/> stavebný priemysel |
| <input type="checkbox"/> chemický priemysel | <input type="checkbox"/> strojárenský a hutnícky priemysel |
| <input type="checkbox"/> letecký priemysel | <input type="checkbox"/> sklársky priemysel |
| <input type="checkbox"/> nábytkársky priemysel | <input type="checkbox"/> textilný priemysel |
| <input type="checkbox"/> papierenský priemysel | <input type="checkbox"/> zdravotnícky a farmaceutický |
| <input type="checkbox"/> polygrafický priemysel | <input type="checkbox"/> iné (prosím uveďte) |

3. Koľko zamestnancov má Vaša spoločnosť?

- 1 – 9 zamestnancov
- 10 – 99 zamestnancov
- 250 – 499 zamestnancov
- 500 – viac zamestnancov

4. Ako dlho podniká Vaša firma na ruskom trhu?

- plánuje podnikat'
- od roku 2009
- od roku 1999
- od roku 1989
- pred rokom 1989

5. Koho Vaša spoločnosť obsadzuje do riadiacej pozície novovznikajúceho manažérskeho tímu pôsobiaceho na ruskom trhu?

- slovenského zamestnanca
- zamestnanca z inej pobočky z inej krajiny
- ruského zamestnanca
- iné (prosím uveďte)

6. Koho Vaša spoločnosť obsadzuje na ďalšie odborné pozície do novovznikajúceho manažérskeho tímu pôsobiaceho na ruskom trhu?

- iba slovenských zamestnancov
- iba ruských zamestnancov
- slovenských aj ruských zamestnancov
- iné (prosím uveďte)

7. Akú dlhú prax v odbore má mať zamestnanec, ktorého obsadzuje Vaša spoločnosť do riadiacej pozície novovznikajúceho manažérskeho tímu pôsobiaceho na ruskom trhu?

- menej ako 6 mesiacov viac ako 6 mesiacov viac ako 1 rok
- viac ako 2 roky viac ako 5 rokov viac ako 10 rokov

8. Vykonala Vaša spoločnosť pred vstupom na ruský trh marketingový výskum?

- áno nie

9. Aký druh prieskumov obsahoval marketingový výskum, ktorý vykonala Vaša spoločnosť pred vstupom na ruský trh?

- teritoriálny prieskum
- obchodne – politický prieskum
- komoditný prieskum
- spotrebiteľský prieskum
- prieskum konkurencie
- prieskum cien
- prieskum obchodných metód
- prieskum technický
- právny a legislatívny prieskum
- daňový prieskum
- prieskum sociálnych a kultúrnych zvyklostí
- prieskum dopravnej cesty a prostriedkov

prieskum kontraktnej meny, platobných podmienok a inštrumentov

10. Akú formu vstupu na ruský trh využila Vaša spoločnosť?

- priamy vývoz – export vytvorenie pobočky
- exportné aliancie – združenie vývozcov spoločnosť s ručením obmedzeným
- licencie uzavretá akciová spoločnosť
- franchising otvorená akciová spoločnosť
- vytvorenie stálej prevádzkarne joint ventures
- obchodné zastúpenie iné (prosím uveďte)

11. Ako hodnotí Vaša spoločnosť spokojnosť zvolenej formy vstupu na ruský trh?

	Správne zvolená forma vstupu	Nesprávne zvolená forma vstupu
priamy vývoz – export	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
exportné aliancie – združenie vývozcov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
licencie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
franchising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vytvorenie prevádzkarne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obchodné zastúpenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vytvorenie pobočky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s.r.o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
uzavretá akciová spoločnosť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
otvorená akciová spoločnosť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
joint ventures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

iné (uved'te)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------------	--------------------------	--------------------------

12. Splnila Vaša spoločnosť stanovené ciele a stala sa úspešnou na ruskom trhu?

- Áno splnila, spoločnosť je úspešná Ciele sú iba čiastočne splnené
- Ciele sú zatiaľ nesplnené

13. Aké marketingové postupy uplatňuje vaša spoločnosť pri vstupe na ruský trh?

- využitie rovnakého marketingového postupu a marketingového mixu, ktorý uplatňujeme aj pri iných trhoch
- vytvorenie nového marketingového postupu a marketingového mixu pre ruský trh
- exportný marketingový postup s uplatnením podobného marketingového mixu ako na domácom trhu
- iné (prosím uved'te)

14. Do akej miery zohľadňuje Vaša spoločnosť sociálno-kultúrne aspekty pri plánovaní medzinárodného marketingu?

- Zohľadnenie sociálno - kultúrnych aspektov ruských zákazníkov je maximálne
- Zohľadnenie sociálno - kultúrnych aspektov ruských zákazníkov je čiastočné
- Sociálno-kultúrne aspekty nie sú zohľadnené
- iné (prosím uved'te)

Ďakujem za Váš čas.

Výsledky vyhodnotenia dotazníkového výskumu Vám prepošlem v prípade Vášho záujmu.

Príloha B – Dielčie výskumné otázky pre osobné interview

1. Aký bol motív Vašej spoločnosti pre vstup na ruský trh?
2. Aký bol cieľ Vašej spoločnosti pre vstup na ruský trh?
3. Z akých dôvodov sa Vaša spoločnosť rozhodla obsadiť daného zamestnanca do riadiacej pozície novovznikajúceho manažérskeho tímu pôsobiaceho na ruskom trhu?
 - 3.1. Rozhodujúcim kritériom výberu daného zamestnanca bola jeho národnosť?
 - 3.1. Ovplyvnili výber daného zamestnanca skúsenosti v obore a odborná prax?
 - 3.2. Bola jednou z požiadaviek skúsenosť z pôsobenia z iného zahraničného trhu alebo konkrétne z ruského trhu?
 - 3.3. Požadovala Vaša spoločnosť od vybraného zamestnanca znalosť ruských zákonov /personálnych, legislatívnych, daňových, právnych/?
 - 3.4. Ovplyvňoval výber zamestnanca ďalší faktor napr. afinita k ruskému prostrediu, rodinné zázemie v Rusku alebo príbuzenské vzťahy, absolvované štúdium v Rusku, jazyková znalosť a iné?
4. Z akých dôvodov sa Vaša spoločnosť rozhodla obsadiť daných zamestnancov na ďalšie odborné pozície novovznikajúceho manažérskeho tímu pôsobiaceho na ruskom trhu?
 - 4.1. Pre obsadenie zamestnancov do odborných manažérskejších pozícií novovznikajúceho tímu v Rusku mala rozhodujúci význam jeho národnosť?
5. Na aké časové obdobie je menovaný zamestnanec do riadiacej pozície novovznikajúceho tímu pôsobiaceho na ruskom trhu?
6. Na aké časové obdobie sú menovaní ďalší zamestnanci novovznikajúceho manažérskeho tímu pôsobiaceho na ruskom trhu?
7. Čo považujete za nevyhnutné podmienky pre dosiahnutie úspechu pri vstupe na ruský trh?
8. Kto spracovával pre Vašu spoločnosť marketingový výskum pre vstup na ruský trh?
 - 8.1. Využili ste služby a podporu štátnych organizácií zameraných na podporu obchodu a exportu?
9. Ako hodnotíte získané informácie z marketingového výskumu?
 - 9.1. Získané informácie boli komplexné a úplne alebo čiastočne dostačujúce alebo nedostačujúce?
10. Využili ste podporu iných slovenských firiem pôsobiacich na ruskom trhu?
 - 10.1. Pokiaľ áno ako ste boli spokojní s ich službami a poskytnutými informáciami?

11. Uved'te dôvody, prečo ste zvolili danú formu vstupu?
 - 11.1. Ak ste menili formu vstupu na ruskom trhu, prečo sa tak stalo?
12. S akými bariérami a problémami sa spoločnosť stretla pri vstupe na ruský trh?
 - 12.1. Aké administratívne či byrokratické prekážky komplikovali vstup na ruský trh?
 - 12.2. Má Vaša spoločnosť skúsenosť s korupciou na úrovniach štátnej správy alebo s korupciou v súkromnom sektore?
 - 12.3. Má Vaša spoločnosť skúsenosti s nevhodne zvoleným ruským obchodným partnerom?
 - 12.4. Aké daňové, právne a legislatívne prekážky ste zaznamenali pri vstupe na ruský trh?
13. Definujte dôvody, prečo sa Vaša spoločnosť rozhodla pre uplatnenie daného marketingového postupu? /Globálny, interkulturálny, exportný/
 - 13.1. V Pri plánovaní medzinárodného marketingu zohľadnila Vaša spoločnosť sociálno – kultúrne aspekty?

Statgraphics

Crosstabulation - Marketingový výskum by Splnené ciele / dosiahnutý úspech

Row variable: Marketingový výskum

Column variable: Splnené ciele /dosiahnutý úspech

Number of observations: 23

Number of rows: 2

Number of columns: 3

Frequency Table for Marketingový výskum by Splnené ciele

	A	B	C	Row Total
A	13	2	3	18
	56,52%	8,70%	13,04%	78,26%
B	1	0	4	5
	4,35%	0,00%	17,39%	21,74%
Column Total	14	2	7	23
	60,87%	8,70%	30,43%	100,00%

Tests of Independence

Test	Statistic	Df	P-Value
Chi-Square	7,466	2	0,0239

Warning: some expected cell counts < 5.

Summary Statistics

		With Rows	With Columns
Statistic	Symmetric	Dependent	Dependent
Lambda	0,2857	0,2000	0,3333
Uncertainty Coeff.	0,2273	0,3039	0,1815
Somer's D	0,4783	0,3929	0,6111
Eta		0,5697	0,5056

Statistic	Value	P-Value	Df
Contingency Coeff.	0,4950		
Cramer's V	0,5697		
Conditional Gamma	0,8462		
Pearson's R	0,5056	0,0138	21
Kendall's Tau b	0,4900	0,0177	
Kendall's Tau c	0,4159		

Ing. Gabriela Voleníková

Vstup slovenských firiem na ruský trh
The Entrance of Slovak Companies to the Russian Market

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
Nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín

Sazba: Ing. Gabriela Voleníková
Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2013