

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ALJA PURG

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA STRATEGIJE VSTOPA HELIOS DOMŽALE NA RUSKI TRG

Ljubljana, julij 2009

ALJA PURG

IZJAVA

Študentka Alja Purg izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom izredne profesorice dr. Maje Makovec Brenčič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

KAZALO	I
UVOD	1
1. STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE	1
1.1 Izvozne oblike vstopa na tuji trg	2
1.1.1 Neposredni izvoz	2
1.1.2 Posredni izvoz	2
1.1.3 Kooperativni izvoz	2
1.2 Pogodbene oblike vstopa na tuje trge	2
1.2.1 Pogodbena proizvodnja	3
1.2.2 Licenčno poslovanje	3
1.2.3 Franšizing	4
1.2.4 Skupna vlaganja	4
1.2.5 Strateške zveze	4
1.3 Investicijske ali naložbene oblike vstopa na tuje trge	4
1.3.1 Prodajni zastopniki - distributerji	5
1.3.2 Rezidenčni prodajni zastopniki	5
1.3.3 Lastna prodajna enota in proizvodna enota	5
1.3.4 Sestavljavnice oziroma skladišča	5
1.3.5 Regionalni centri	5
1.3.6 Prezvemi in investicije	5
2. OSNOVNI PODATKI O RUSKI FEDERACIJI	6
2.1 Osnovni podatki o Ruski federaciji	6
2.2 Politični sistem in gospodarske razmere	6
2.3 Ključni makroekonomski kazalci	7
2.4 Podatki o proizvodnji in prodaji barv in lakov na ruskem trgu	9
2.5 Pomen sodelovanja z ruskimi regijami	11
2.5.1 Moskovska oblast	11
2.5.2 Samarska oblast	12
3. ANALIZA STRATEGIJE VSTOPA HELIOS DOMŽALE NA RUSKI TRG	13
3.1 Osnovni podatki o podjetju Helios Domžale	13
3.1.1 Kratka zgodovina razvoja	14
3.1.2 Proizvodni in prodajni program podjetja Helios Domžale	15
3.2 Pomen ruskega trga za Helios Domžale	16
3.3 Glavni konkurenti Helios Domžale na ruskem trgu	17
3.4 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	19
3.5 Strategija Helios Domžale na ruskem trgu	20
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	24

UVOD

Gospodarsko sodelovanje med Republiko Slovenijo (v nadaljevanju RS) in Rusko federacijo (v nadaljevanju RF) je dobro razvito, ruski trg pa je za Slovenijo eden pomembnejših. Po finančni krizi v RF avgusta 1998 se je trgovinska menjava v letu 1999 najprej skoraj prepolovila, zatem pa se je začela povečevati. Leta 2001 je bila njena rast kar 47 %, nato se je umirila, a imela vseskozi pozitiven trend; ves ta čas ima RS tudi pozitiven saldo. Leta 2007 je trgovinska menjava preseгла eno milijardo EUR. Trgovinska menjava v zadnjih letih znaša okoli 3 % celotne menjave, kar RF uvršča med prvo deseterico glavnih trgovinskih partnerjev RS (Rusija - bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2009).

V RF kupujemo predvsem plin, olja iz nafte in naftne derivate, aluminij, heterociklične spojine, ferozlitine ter celulozo. V izvozu v RF pa prevladujejo zdravila, električni aparati za žično telefonijo, **premazna sredstva in laki**, bela tehnika, talne obloge, izdelki za družabne igre, črpalke in kompresorji, električni akumulatorji in drugo (Rusija - bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2009). K blagovni menjavi je potrebno prišteti še podatke o poslovanju s področja storitev, predvsem v gradbeništvu, kjer prevladujejo inženiring posli, ter v turizmu in transportu. Večji slovenski investitorji v RF so Krka, Helios, Iskratel, Trimo, Riko, SCT, Intereuropa, Juteks in drugi.

V diplomskem delu obravnavam podjetje Helios Domžale, ki ga po standardni klasifikaciji uvrščamo v skupino C 20.300, in sicer gre za proizvodnjo barv, lakov in podobnih premazov, tiskarskih barv in kitov. Helios Domžale sodi med največje izvoznike na ruski trg, kjer ima tri podjetja. S proizvodnjo in trženjem dekorativnih premazov se ukvarja podjetje Odilak, s trženjem avtoreperaturnih premazov skupine Helios se ukvarja podjetje Odihel, s trženjem industrijskih premazov pa podjetje Helmos. Njihova pričakovanja na ruskem trgu so dokaj visoka, saj trg še raste. Njihova strategija oziroma izkušnje delovanja na tem trgu pa bi bile lahko koristne še za druga podjetja, ki se želijo razvijati na ruskem trgu.

1. STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE

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

- **izvozne** (angl. *export modes*)
- **pogodbene** (angl. *intermediate modes*)
- **investicijske (naložbene)** (angl. *hierarchical/investment modes*)

Vsak izmed načinov in obliko predstavlja neko obliko vstopa podjetja (angl. *entry modes*) na mednarodne trge.

1.1 Izvozne oblike vstopa na tuji trg

O izvoznih oblikah govorimo takrat, ko so izdelki podjetja izdelani na domačem trgu ali v tretji državi in nato posredno ali neposredno vstopijo na namembni trg (Hollensen, 2004, str. 291). Izvoz je začetna oblika internacionalizacije podjetja. Pri izvoznih oblikah vstopa na tuji trg poznamo neposredne, posredne in kooperativne oblike izvoza (Makovec Brenčič, 2006, str. 56).

1.1.1 Neposredni izvoz

Pri neposrednem izvozu gre za neposredni stik med proizvajalcem oziroma ponudnikom izdelka ali storitve in prvim posrednikom, pa tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnim trgu. Podjetje, ki ima vlogo posredovanja na ciljnim trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek/storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnim trgu. Najbolj pogoste oblike neposrednega izvoza so: fiksirana izvozna naloga, posebni ali samostojni izvozni oddelek, izvozna prodajna družba, sestrsko podjetje in podružnice, prodaja s potniki, izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev in neposredni izvoz blaga ob podpori zastopnikov oziroma zastopstev (Makovec Brenčič, 2006, str. 56).

1.1.2 Posredni izvoz

»**Posredni izvoz** pomeni, da proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom oz. odjemalcem izdelkov/storitev in da ne prevzema neposredno nobenih izvoznih aktivnosti. Izvozne aktivnosti izvede drugo domače podjetje, kot so npr. izvozne trgovske družbe, pri čemer se proizvajalec ne vključuje v aktivnosti prodaje na tujem trgu oz. tujih trgih.« (Makovec Brenčič, 2006, str. 56). Najbolj pogoste posredne oblike izvoza so oprtni izvoz, komisionar, posli a conto meta, izvozni trgovec ali izvozni posrednik, izvozne trgovske družbe in izvozna združenja in konzorciji.

1.1.3 Kooperativni izvoz

Kooperativni izvoz vključuje dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji. Gre za posebej oblikovane izvozno-trženjske družbe, ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj podjetij, predvsem manjših oziroma takšnih, ki nimajo nobenih izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič, 2006, str. 56).

1.2 Pogodbene oblike vstopa na tuje trge

Veliko vzrokov v mednarodnem poslovanju je pripeljalo do tega, da so se razvile razne oblike pogodbenih vstopov na izbrane tuje trge. Najbolj pogosti so: biti bližje kupcu, zmanjšati stroške proizvodnje, skrajšati tržne poti, znižati transportne stroške in se izogniti

carinskim in necarinskim omejitvam. »Izraz pogodbene oblike izhaja iz dejstva, da temeljijo prenosi proizvodnje brez neposrednih naložb kapitala na pogodbenem razmerju med zainteresiranimi udeleženci poslovanja. Velikokrat ga nadomeščamo tudi z izrazom **vstopne oblike na podlagi proizvodnje na tujem** ali **oblike prenosa proizvodnje na tuje**. Ločimo posredne in neposredne oblike prenosov proizvodnje na tuje trge. Neposredne oblike vstopa praviloma vključujejo izvoz kapitala, posredne pa ne.« (Makovec Brenčič, 2006, str. 60).

Najbolj pogoste pogodbene oblike vstopov so: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja, skupna vlaganja ter strateške zveze ali zaveze (Makovec Brenčič, 2006, str. 59).

1.2.1 Pogodbena proizvodnja

Pogodbena proizvodnja je nastala z namenom zmanjšati transportne stroške, carinske in necarinske omejitve vstopa na trg, pridobiti prednosti nacionalnih proizvajalcev ali dobaviteljev in znižati stroške proizvodnje.

»Pogodbena proizvodnja običajno delimo na **ekonomsko, kapacitetno in specializirano**. Vsaka pogodbeni proizvodnja naj bi bila zasnovana na ekonomskih temeljih – torej tako finančnih kot tudi drugih prednostih za oba udeleženca v pogodbi. Kapacitetna proizvodnja temelji na osnovi zapolnitve kapacitet kooperanta oz. premajhnemu obsegu kapacitet kontraktorja, ki vidi boljšo izbiro v tujem kooperantu kot angažiranju lastnih virov za povečanje kapacitet. Specializirana pogodbeni proizvodnja temelji na specializiranih znanjih, izdelanih veščinah ali sposobnostih, ki jih kontraktor nima in jih zato najame drugje (gre za obliko t.i. *offshore sourcinga*). Iz dosedanjih izkušenj na trgu lahko trdimo, da je prav specializirana pogodbeni proizvodnja tista, ki je na dolgi rok najbolj vzdržljiva in predstavlja dobro, če ne najboljše izhodišče za razvoj enakovrednih kooperativnih odnosov in mednarodne rasti podjetja.« (Makovec Brenčič, 2006, str. 61).

1.2.2 Licenčno poslovanje

Makovec Brenčič (2006, str. 62) pravi: »Licenčno poslovanje pomeni, da se podjetje - **dajalec licence** (angl. *licensor*) sporazume s podjetjem v tujini - **pridobiteljem ali jemalcem licence** (angl. *licensee*) za odstop zaščitene pravice in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino (angl. *royalty*). Licenčnina je običajno zgrajena kompleksno in predstavlja kombinacijo:

- začetnega plačila, ki ni povezano z obsegom proizvodnje (kot npr. plačilo začetnih prenosov tehnologije - strojev, delov, znanja itd.), in
- minimalne licenčnine - gre za zajamčeni najmanjši letni znesek, ki ga bo dobil dajalec licence, ter t.i. tekoče pristojbine (licenčnine), obračunane kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov.«

1.2.3 Franšizing

Franšizing je prisoten na področju storitev, trgovine in tudi na nekaterih področjih proizvodne dejavnosti. Obenem obstaja več definicij franšizinga kot oblike rasti mednarodnega poslovanja in trženja.

Ena do definicij navaja, da je »franšizing sistem trženja blaga in/ali storitev ter/ali tehnologije, ki je zasnovana na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri čemer franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom. Ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizija, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali znamko storitvene dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice. Te izhajajo iz industrijske in/ali tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru pisnega franšiznega sporazuma, ki ga skleneta obe strani s tem namenom.« (Makovec Brenčič, 2006, str. 67).

1.2.4 Skupna vlaganja

»Skupna vlaganja predstavljajo partnerstvo med dvema ali več podjetji. V mednarodnem poslovanju imajo ta podjetja (partnerji) domicil v različnih državah (na različnih trgih), kar daje obliki vstopa mnogo bolj kompleksen značaj, obenem pa določene prednosti in slabosti. Root (1994) celo meni, da so skupna vlaganja takoj za neposrednimi lastniškimi vlaganji najboljše možna oblika vstopa za proizvajalca.« (Makovec Brenčič, 2006, str. 69).

»Skupna vlaganja vključujejo deljeno lastništvo (solastništvo) premoženja skupnega podjetja med različnimi partnerji - lokalnimi in sonaložbenimi. Prav tako kot ostale oblike vstopov na tuje trge imajo tudi skupna vlaganja v izhodišču cilj maksimizacije dobička, obenem pa podjetja z njim dosegajo tudi neposredni vpliv na celoviti koncept poslovanja in upravljanja podjetja na tujem trgu.« (Makovec Brenčič, 2006, str. 69).

1.2.5 Strateške zveze

»Strateške zveze lahko opredelimo kot zvezo podjetij, pogosto nekdanjimi tekmeci, v katerih omogočajo združene moči partnerjev ustvarjanje boljših pozicij na globalnih trgih. Opredelimo jih lahko tudi kot obliko povezave dveh ali več samostojnih podjetij, ki usklajujejo svoje vire in prednosti v skupne ciljne namene.« (Makovec Brenčič, 2006, str. 72).

1.3 Investicijske ali naložbene oblike vstopa na tuje trge

Pri tej obliki vstopov podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo nad obliko na tujem trgu. Poznamo več oblik vstopa: prodajni zastopniki - distributerji, rezidenčni prodajni zastopniki/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem, lastna prodajna in proizvodna

enota na vstopnem trgu, sestavljalnice in skladišča, regionalni centri, prevzemi in investicije (Makovec Brenčič, 2006, str. 72).

1.3.1 Prodajni zastopniki - distributerji

Makovec Brenčič (2006, str. 73) pravi: »Prodajni zastopniki so običajno locirani na enem trgu, največkrat domicilnem, in potujejo na druge trge z namenom izvajanja prodajne funkcije.« Ta oblika vstopa je primerna za ozko specializirane medorganizacijske trge, kjer ima velik pomen visoko strokovno nakupovanje in poznavanje izdelkov podjetja, število odjemalcev pa je relativno majhno.

1.3.2 Rezidenčni prodajni zastopniki

Za rezidenčne prodajne zastopnike/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem trgu je značilno, da je prodaja v celoti prenesena na vstopni trg. S tem se želijo približati kupcu, prenesti avtonomijo in odgovornost za izvedbo prodajne funkcije na lastne podenote (Makovec Brenčič, 2006, str. 73).

1.3.3 Lastna prodajna enota in proizvodna enota

Za lastno prodajno in proizvodno enoto se odločajo podjetja, ki vidijo na trgu dober razvoj tržnega potenciala in možnosti trženja izdelkov ali storitev na dolgi rok, želijo slediti konkurenci ali biti pred njo ter pridobiti dobro izhodišče za regionalno usmerjeno strategijo poslovanja (Makovec Brenčič, 2006, str. 74).

1.3.4 Sestavljalnice oziroma skladišča

Za sestavljalnice oziroma skladišča se podjetja velikokrat odločijo zaradi zahtevnosti proizvodnje ali strateških razlogov. Ponavadi opravijo del proizvodnih procesov doma, del pa jih prenesejo na vstopne trge. Vzroki, da se podjetja za to odločijo, so v nižjih stroških, nižjih vstopnih omejitvah za sestavne dele v primerjavi s končnimi izdelki (Makovec Brenčič, 2006, str. 74).

1.3.5 Regionalni centri

»Takšni centri lahko prevzamejo zgolj funkcijo trženja in prodaje ter prodajnih in poprodajnih storitev na lokalnih in celotnem regionalnem delu ali pa prevzamejo izvajanje vseh poslovnih funkcij.« (Makovec Brenčič, 2006, str. 75). Njihova naloga je, da usklajujejo poslovne strategije in strategije posameznega trga s celotno strategijo razvoja podjetja.

1.3.6 Prevzemi in investicije

»Če želi podjetje pridobiti dostop do razvitih tržnih poti, uveljavljenih tržnih segmentov, celo do uveljavljene blagovne znamke ali imena podjetja ter obenem čim hitreje vstopiti na trg, pri

čemer ima dovolj kapitalskega ozadja in sredstev za takšen vstop, je smiselno, da poišče podjetje tarčo na ciljnem trgu in izvede prevzem.« (Makovec Brenčič, 2006, str. 75).

Vendar se zgodi, da na trgu ni podjetja, ki bi bilo primerno za prevzem ali pa ga od tega kaj odvrča. V takem primeru lahko podjetje razmišlja o investiciji od začetka. Te investicije so lahko dolgotrajne, zato se ponavadi zanje odločajo podjetja, ki želijo razviti integrirano obliko in lastno, razpoznavno strategijo delovanja na vseh trgih.

2. OSNOVNI PODATKI O RUSKI FEDERACIJI

2.1 Osnovni podatki o Ruski federaciji

Ruska federacija - krajši izraz Rusija ima po ustavi enak pomen - je predsedniška republika z dvodomnim parlamentom, poleg tega pa je demokratična, federativna, pravna in večetnična država (The Constitution of the Russian Federation, 2009). Nastala je leta 1991 po razpadu nekdanje Sovjetske zveze in je njena pravna naslednica; trenutno je sestavljena iz 83 subjektov federacije.

Površina RF je 17.075.400 km² (76 % nekdanje Sovjetske zveze), RF je največja država na svetu, ima tudi 79.400 km² vodnih površin. Od najbolj zahodne do najbolj vzhodne točke je 11 ur časovne razlike. RF je evro-azijska država, pri čemer je 40 % njene površine v Evropi. Po podatkih za leto 2008 ima 142 milijonov prebivalcev. Ima negativno rast prebivalstva, in sicer -0,467 %. Mestnega prebivalstva je 73 %. V Moskvi živi približno 11 milijonov prebivalcev, v St. Peterburgu pa okoli 5 milijonov, poleg tega pa je še 9 mest z več kot milijon prebivalci. Po nacionalni sestavi je največ Rusov (79,8 %), Tatarov (3,8 %), Ukrajincev (2 %), Baškirov (1,2 %), Čuvašov (1,1 %); skupno je prek 160 različnih narodov in narodnosti. Glede na veroizpoved prevladujejo pravoslavni prebivalci (prek 60 % državljanov Rusije), muslimani (10-15 %), kristjani (2 %) in drugi. Ruski jezik razume 99 % prebivalcev, obstaja pa več kot 100 različnih jezikov (Russia - Wikipedia, 2009).

2.2 Politični sistem in gospodarske razmere

Obdobje pred in po nastanku RF je bilo povezano s številnimi krizami. Boris Jelcin, prvi predsednik RF, je oktobra 1991 napovedal radikalne, tržno usmerjene reforme. Nadzor cen so ukinili, začela se je privatizacija. Leta 1993 je prišlo do ustavne krize, ki so jo spremljali konflikti. 12.12.1993 so na referendumu sprejeli ustavo. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so se zaostri tudi konflikti na Kavkazu, predvsem s Čečenijo (Russia - Wikipedia, 2009).

Avgusta 1998 je prišlo do finančne in politične krize. Pogoji gospodarskega sodelovanja z RF v tem obdobju niso bili niti stabilni niti predvidljivi. Decembra 1999 je predsednik Jelcin odstopil in na mesto predsednika kot vršilca dolžnosti imenoval Vladimirja Putina, takratnega predsednika vlade RF. Marca 2000 so bile predsedniške volitve, na katerih je Vladimir Putin

zmagal in potem 8 let vodil državo (Russia - Wikipedia, 2009). To obdobje je bilo politično dokaj stabilno, na gospodarskem področju pa so se pojavile številne možnosti sodelovanja z RF. To so dobro izkoristila tudi mnoga slovenska podjetja, ki so bistveno povečala dotedanje sodelovanje, poleg tega pa so se na ta trg odpravila mnoga nova podjetja (Rusija - bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2009).

Sedaj je predsednik RF Dmitrij Medvedjev (od 7.5.2008). Predsednik Vlade RF je Vladimir Putin (od 8.5.2008). Naslednje parlamentarne volitve so predvidene decembra 2011, predsedniške pa marca 2012.

Dvodomno Zvezno skupščino RF sestavljata Svet federacije RF, zgornji dom parlamenta, in Državna дума RF, spodnji dom parlamenta. V Svetu federacije sta po dva predstavnika iz vsakega subjekta federacije, njegov predsednik pa je Sergej Mironov. Državna дума RF ima 450 poslanskih mest. Njen predsednik je Boris Grizlov. Po rezultatih parlamentarnih volitev decembra 2007 (Državna дума Ruske federacije, 2009) imajo parlamentarne stranke naslednje število poslancev:

- Enotna Rusija (predsednik stranke Vladimir Putin) - 315;
- Komunistična partija Ruske federacije (predsednik stranke Genadij Zjuganov) - 57;
- Liberalno-demokratska stranka Rusije (predsednik stranke Vladimir Žirinovski) - 40;
- Pravična Rusija: domovina/upokojenci/življenje (predsednik stranke Sergej Mironov) - 38.

Rusija ima največje zaloge zemeljskega plina (26,6 % rezerv celega sveta oziroma 47,8 bilijonov m³, letna proizvodnja pa presega 600 milijard m³) na svetu, druge največje zaloge premoga, osma pa je po zalogah nafte. Je tudi največji izvoznik zemeljskega plina in druga po izvozu nafte in naftnih derivatov (International Reserves of the Russian federation in 2008, 2009). Rusija ima le 13 % davek na dohodek.

2.3 Ključni makroekonomski kazalci

Po finančni krizi avgusta 1998 je bil razvoj ruskega gospodarstva do konca leta 2007 dokaj stabilen. Po podatkih Svetovne Banke (WB) so to potrjevali tudi ključni makroekonomski kazalci glede rasti bruto družbenega produkta (v nadaljevanju BDP) in industrijske proizvodnje, zmanjševanja inflacije, zniževanja stopnje brezposelnosti, odplačevanja tujega dolga (v zadnjih letih so zadolženost s 50 % BDP zmanjšali na 6,8 %) in drugo (Russian Economic Report, 2008).

Ključni podatki, značilni za zadnjih nekaj let, so:

- Rusija je leto 2007 zaključila z devetletno zaporedno rastjo BDP, in sicer povprečno okoli 7 % letno; v tem letu je bila rast BDP 8,1 %;
- v zunanji trgovini RF že več let beleži pozitivni saldo; v letu 2008 je ta znašal 174 milijard USD;

- v zadnjih šestih letih so investicije naraščale z letno rastjo večjo od 10 %;
- prihodki prebivalstva so se povečevali za okoli 12 % letno;
- v omenjenem obdobju se je revščina zmanjšala;
- Rusija je izboljšala svoj mednarodni finančni položaj po krizi leta 1998;
- zaradi visokih cen nafte na svetovnih trgih je RF imela od leta 2001 proračunski presežek v višini 3-4 % BDP, ki ga je usmerjala v Stabilizacijski fond;
- zlate rezerve Centralne banke Rusije so se vsako leto povečevale - ob krizi leta 1998 so znašale 12 mrd USD, julija 2008 pa 597,3 mrd USD oziroma tretje največje v svetu.

Rusija je šesto največje gospodarstvo v svetu, do druge polovice leta 2008 pa je bila tudi med najbolj ekonomsko stabilnimi državami v Evropi. RF se še pogaja za vstop v Svetovno trgovinsko organizacijo (WTO). Po opozorilih Svetovne banke je gospodarstvo Rusije preveč enostransko, saj v glavnem temelji na plinu, nafti in jeklu. V tej zvezi so v svojem poročilu tudi izpostavili izjavo predsednika RF Dmitrija Medvedjeva dne 15.2.2008, da se bo Rusija v naslednjih štirih letih osredotočila na štiri i: institucije, infrastrukturo, inovacije in investicije (Russian Economic Report, 2008). V letu 2008 je bilo v Rusiji tudi drugo največje število milijarderjev (za ZDA).

BDP je v letu 2008 znašal 2.225 milijarde USD, njegova realna rast v tem letu pa je znašala 5,6 %, pri čemer je na industrijo odpadlo 41,1 %, kmetijstvo 4,1 % in na storitve 54,8 %. BDP na prebivalca je znašal 15.800 USD. Nezaposlenost je bila 6,2 %. Stopnja inflacije je bila 13,9 %. RF je v letu 2008 izvozila za 476 milijard USD blaga. Glavni izvozni artikli so bili nafta in naftni derivati, zemeljski plin, les in lesni izdelki, kovine, kemični izdelki. Poglavitni partnerji (podatki za 2007) so bili Nizozemska (12,2 %), Italija (7,8 %), Nemčija (7,5 %), Turčija (5,2 %), Belorusija (5,0 %), Ukrajina (4,7 %), Kitajska (4,5 %). Uvoz v letu 2008 je bil v višini 302 milijarde USD, v njem pa so prevladovali stroji in oprema, plastika, medicinska oprema, jeklo, potrošniške dobrine, meso, sladkor, sadje in kovinski polizdelki. Glavni uvozni partnerji (podatki za leto 2007) pa so bili Nemčija (13,3 %), Kitajska (12,2 %), Ukrajina (6,7 %), Japonska (6,4 %), ZDA (4,8 %), Belorusija (4,4 %), Južna Koreja (4,4 %), Italija (4,3 %) (The World Factbook, 2009).

Svetovna finančna in gospodarska kriza, ki se je začela kazati v drugi polovici leta 2008, se pozna tudi v Rusiji (Russian Economic Report, 2009). Jeseni 2008 je Vlada RF začela z ukrepi proti finančni krizi, za kar so porabili del deviznih rezerv (približno 200 milijard USD). Ne glede na upočasnitev gospodarske rasti v zadnjem četrtletju, je BDP v letu 2008 zrasel za 5,6 %, pri čemer se je industrijska proizvodnja povečala za 2,1 %, kmetijstvo za 10 %, investicije za 9,8 %, produktivnost za 5 %, plače pa so se realno povečale za 10,3 % (Russian Business Forecast Report, 2009). Od decembra 2008 do februarja 2009 se je vrednost nacionalne valute v odnosu do EUR zmanjšala za okoli 30 %, v odnosu do USD pa za okoli 50 %.

6.4.2009 je bil predstavljen Program proti-kriznih ukrepov Vlade RF za leto 2009, ki vsebuje prioritete programa proti-kriznih ukrepov in prioritete srednjeročne politike, povezane s temi ukrepi (Anti-Crisis Programme of the Government of the Russian federation for 2009, 2009). Po oceni Vlade RF so glavni problemi ruskega gospodarstva trije. Prvič, osnovni problem je visoka odvisnost od izvoza naravnih virov; drugič, premajhna konkurenčnost preostalih sektorjev ekonomike; in tretjič, premajhna razvitost finančnega sektorja, bank. V tej zvezi vlada tudi ugotavlja, da v razmerah krize objektivno narašča vloga države v njenem ekonomskem delu.

Vlada RF bo svojo dejavnost izvajala ob upoštevanju sedmih osnovnih prioritet (Anti-Crisis Programme of the Government of the Russian federation for 2009, 2009): javne obveznosti države do prebivalstva bodo izpolnjevali v celoti; industrijski in tehnološki potencial prihodnje rasti mora biti ohranjen in okrepljen; notranje povpraševanje mora postati temelj proti-krizne obnove in nadaljnega stabilnega razvoja; kriza ni razlog za odpoved dolgoročnim prioritetam modernizacije države; vlada bo še naprej odpravljala birokratske ovire za podjetništvo; ekonomika se mora opirati na močan nacionalni finančni sistem; Vlada RF in Centralna banka Rusije bosta realizirali odgovorno makroekonomsko politiko, usmerjeno v podporo makroekonomski stabilnosti, povišanje investicijske privlačnosti ekonomike ter oblikovanje kakovostno drugačnega modela ekonomskega razvoja. Prioritete srednjeročne politike, povezave s proti-kriznimi ukrepi, pa so naslednje: izvedba institucionalnih reform, ki bodo zagotovile stabilen razvoj človeškega kapitala; okrepitev vloge notranjega povpraševanja pri zagotavljanju ekonomske rasti; stabilen ekonomski razvoj, temelječ na nedotakljivosti in zaščiti zasebne lastnine; zagotovitev makroekonomske uravnoveženosti, ki predvideva zmanjšanje proračunskega primanjkljaja, znižanje inflacije in stabilizacija tečaja nacionalne valute; povišanje učinkovitosti in zanesljivosti bančnega sistema; zmanjšanje regionalne polarizacije na račun pospešitve razvoja manj razvitih regij; zmanjšanje diferenciacije ravni dohodkov; razvoj državnega sistema zdravstva; radikalno povišanje inovacijske dejavnosti v ekonomiki; razvoj infrastrukture - transportne, energetske in informacijske, ki vzpostavljajo osnovo povečanja učinkovitosti, in zmanjšanja izgub vseh sektorjev ekonomike.

2.4 Podatki o proizvodnji in prodaji barv in lakov na ruskem trgu

Po ocenah britanskega »Euromonitor International« je v letu 2005 celotna vrednost trga na področju barv in lakov v svetu znašala 85,7 milijard USD, od tega je 7 % odpadlo na območje Vzhodne Evrope, pri čemer Rusija sodi med hitro rastoče trge (Bojko, 2007, str. 54, 56).

Obseg proizvodnje barv in lakov je v letu 2006 v Rusiji znašal 775.000 ton, ob tem pa je bila rast proizvodnje v zadnjih letih stabilna - v letu 2005 je znašala 6 %, v letu 2006 pa 11 %. Pretežni del proizvodnje pa se nahaja na štirih območjih: Moskovska oblast, Jaroslavskaja oblast, Rostovskaja oblast in St. Peterburg (Bojko, 2007, str. 11-16).

Glavni proizvajalci barv in lakov v Rusiji so: »Kraski Teks« (St. Peterburg) in »Emplis« (Rostov na Donu), ki proizvajata po več kot 100.000 ton izdelkov letno, »Ruskie kraski« (Jaroslavl), »Zagorski LKZ« (Moskovska oblast), »Lakra sintez« (Moskva), »Predprijetije BGT« (Moskovska oblast), »ABC Farben« (Voronež), »Pigment« (Tambov), »Kotovski LKZ« (Tambovska oblast), »Raduga i sintez«, Moskovska oblast (Bojko, 2007, str. 13). Po podatkih za leto 2006 so v RF uvozili 410.000 ton barv in lakov. Glavni uvozniki so Finska, ZRN, Poljska in drugi, med njimi pa je tudi Slovenija, ki glede na fizični obseg predstavlja 3 %, glede na vrednost pa 5 % uvoza (Bojko, 2007, str. 19, 28). Po strukturi ruskega trga barv in lakov področje dekorative predstavlja 54 %, za potrebe industrije 33 % in 13 % za ostala področja (Bojko, 2007, str. 35).

Izhajajoč iz ocen perspektivnosti ruskega trga na tem področju so tuja podjetja v Rusiji v zadnjih letih okrepila svojo dejavnost v Rusiji v glavnem na naslednje tri načine (Bojko, 2007, str. 46):

- preko povečanja izvoza svoje proizvodnje,
- na podlagi vzpostavitve skupnih podjetij in proizvodnje barv in lakov v Rusiji ter
- preko nakupa lokalnih proizvajalcev.

V zvezi z obravnavo problematiko je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da je področje avtomobilske industrije v Rusiji za dejavnost podjetij s tega področja, med drugim za Helios Domžale, zaradi zelo velikih količin že več let posebnega pomena, v zadnjem času pa je zanj postalo pomembno tudi področje proizvodnje pohištva.

Rusija je eden večjih avtomobilskih trgov, saj je bilo v tej državi leta 2007 prodanih 2,65 milijona avtomobilov (Russia – Wikipedia, 2009). V letu 2008 je bilo v Rusiji proizvedeno 1.796.3000 enot avtomobilske tehnike, kar je bilo za 7,3 % več kot v letu 2007, od tega 1,47 milijona osebnih avtomobilov. Glavni proizvajalec je AutoVAZ, Togliatti, kjer je več kot 110.000 zaposlenih v letu 2008 proizvedlo približno 785.000 avtomobilov (Avtoprom Rosii, 2009). Zaradi posledic svetovne gospodarske krize je tudi v Rusiji v prvem četrtletju 2009 - v primerjavi z enakim obdobjem 2008 - prišlo do zmanjšanja tovrstne proizvodnje za približno 63 %.

Po podatkih za leto 2002 je Rusija razpolagala z 1,2 milijarde hektarjev gozdov (69 % njenega ozemlja), ocenjene zaloge lesa so znašale 82 milijard m³ (več kot četrtnina svetovnih rezerv), za letno preskrbo pa je bilo predvideno 500 milijonov m³ lesa (Konceptija razvitija lesnega hojzajstva Rossijskoj Federaciji na 2003-2010 godi, 2007). Na področju proizvodnje pohištva v RF je delež uvoza do finančne krize leta 1998 po različnih ocenah znašal od 50-61 %, saj to področje, ne glede na izjemne količine surovin, ni bilo ustrezno razvito. Zatem je leta 1999 v primerjavi z letom prej prišlo do 50 % povečanja lastne proizvodnje, a se je rast hitro zaustavila, saj je bila v že letu 2000 cena domače proizvodnje in uvoženega pohištva skoraj izenačena, pri čemer pa se kakovost domače proizvodnje ni mogla primerjati z uvoženo (Posmigaev, 2008). Na tem področju v Rusiji deluje prek 4.300 podjetij.

2.5 Pomen sodelovanja z ruskimi regijami

Rusko federacijo trenutno sestavlja 83 subjektov federacije, in sicer 46 oblasti, 21 republik, 9 okrajev, 4 avtonomna okrožja, 1 avtonomna oblast in 2 mesti zveznega pomena (Moskva in St. Peterburg). Še pred nekaj leti je bilo subjektov federacije 89, a se je njihovo število zaradi procesa združevanja zmanjšalo. Subjekti RF skladno z zakonodajo izvajajo določene državne funkcije (Russia - Wikipedia, 2009). Subjekti federacije so uvrščeni v sedem zveznih okrožij, vodjo takšnega okrožja, ki ima okoli 20 milijonov prebivalcev, pa imenuje predsednik države.

Glede na velikost RF je razumljivo, da je sodelovanje z njihovimi subjekti oziroma regijami posebnega pomena tudi z vidika decentralizacije. Krepitev sodelovanja z regijami ima politične, ekonomske, geografske in druge argumente (Stepanov & Vidjanin, 2009). Subjekti RF lahko razvijajo odnose izven države.

Vloga regij Rusije je pri reševanju vseh ključnih vprašanj razvoja vse bolj pomembna. Tudi subjekti RF želijo izkoristiti povezave z drugimi državami s ciljem svojega hitrejšega razvoja. Koncept zunanje politike RF razume medregionalne povezave kot eno od prioritetenih smeri, ki naj bi pripomogla k razvoju ekonomike države in povišanju življenjske ravni regij. Mednarodne povezave subjektov RF so dosegle državni pomen. Neposredne povezave ruskih regij s tujimi partnerji, temelječ na dolgoročnih dogovorih, so pokazale svojo učinkovitost in prispevajo k opaznemu povečanju trgovinske menjave (International Ties of Russian Regions have proved effective, 2008).

Zaradi poznavanja pomena sodelovanja z ruskimi regijami slovenska stran dejavno razvija tudi odnose s posameznimi subjekti federacije oziroma regijami. Pri njihovem izboru ima poseben pomen gospodarsko sodelovanje slovenskih in ruskih poslovnih partnerjev. V tem smislu so že bili vzpostavljeni uradni odnosi z Moskvo, St. Peterburgom in Moskovsko oblastjo, poleg tega pa se vzpostavljajo še s Samarsko regijo, Novosibirskom, Brjanskom in drugimi.

Sodelovanje z regijami pa ni pomembno le na gospodarskem področju, ampak tudi na kulturnem, znanstvenem in drugih. Za slovenska podjetja so takšni stiki pomembni, še posebej v primerih, ko je treba reševati številna birokratska in druga vprašanja v zvezi z investicijami. Podjetje Helios Domžale se tega dobro zaveda, zato ima med drugim zelo dobre odnose z različnimi regijami, še posebej pa z dvema - Moskovsko in Samarsko oblastjo, kjer je največ njegovih dejavnosti.

2.5.1 Moskovska oblast

Moskovska oblast je subjekt RF, ki geografsko obkroža Moskvo, po kateri je tudi dobila ime. Njena površina obsega 45.800 km² in ima 6.712.582 prebivalcev (2009); gostota naseljenosti je 146,6 prebivalcev/km². Na tem območju je 80 mest, 16 od njih pa ima po več kot 100.000

prebivalcev; največja tri so Balašiha, Himki in Podolsk. Najstarejše mesto je Volokolamsk, ki je bil prvič omenjen leta 1135 oziroma 12 let pred Moskvo (Moskovska oblast, 2009).

Po obsegu industrijske proizvodnje zavzema Moskovska oblast drugo mesto (tako za Moskvo), temelji na močni znanstveno-tehnični bazi in visokokvalificirani delovni sili ter je tesno povezana z industrijo Moskve. Zelo je razvita strojogradnja in obdelava kovin, proizvajajo opremo za toplotno in jedrsko energetiko, vesoljsko in raketno tehniko, izdelujejo vagoni, lokomotive, avtomobile, avtobuse, jeklo, opremo za lahko industrijo, optične pribore in drugo. Na tem območju je veliko podjetij s področja obrambne industrije. Kemična industrija v glavnem deluje na osnovi uvoženih surovin - proizvajajo mineralna gnojila, sintetična vlakna, izdelke iz plastike, **barve in lake**, farmacevtske izdelke. Proizvodnja gradbenih materialov je zelo razvita. Razvita je tudi lesnopredelovalna industrija. Lahka industrija predstavlja 35 % BDP oblasti, kmetijstvo pa okoli 40 %. Na tem območju je največje železniško križišče v Rusiji in nekdanji Sovjetski zvezi, saj v Moskvo poteka 11 smeri, dolžina železniških prog pa dosega 2.700 km. Na tem območju je okoli 14.000 km cest. Tukaj so tudi štiri večja mednarodna letališča, nekaj letališč za notranji promet in vojaško letališče (Russia - Wikipedia, 2009).

Moskovska oblast razpolaga z razvitim znanstvenim potencialom, ki je pomemben za vso državo. Že v 30-tih letih prejšnjega stoletja so na tem območju začela nastajati »mesta znanosti« obrambnega profila (letalska tehnika, vesoljska tehnika, strelno orožje), kasneje pa so se jim pridružili centri temeljnih znanosti (fizika, kemija, biologija, jedrska fizika). V Moskovski oblasti je sedež upravljanja s poletni vesoljskih vozil in vojaških satelitov (Stepanov & Vidjanin, 2009, str. 345-348). Moskovska oblast je tudi na prvem mestu po številu rekreacijskih objektov, ki jih uporablja veliko število prebivalcev Moskve.

Na območju Moskovske oblasti je veliko tujih investicij, med njimi tudi večje slovenske. KRKA iz Novega mesta je zgradila farmacevtsko tovarno v mestu Istra, Intereuropa Koper je zgradila logistični center v mestu Čehov, Helios Domžale pa ima skupno podjetje v mestu Odincovo.

Septembra 2002 je bil podpisan Memorandum o sodelovanju med Ministrstvom za gospodarstvo Republike Slovenije in Ministrstvom za zunanje ekonomske odnose Moskovske pokrajine (Protokol V. zasedanja medvladne slovensko-ruske komisije za trgovinsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje, 2006, str. 11-12).

2.5.2 Samarska oblast

Samarska oblast se nahaja ob reki Volgi. Obsega 53.600 km² in ima 3.170.200 prebivalcev (2008); gostota naseljenosti je 60 prebivalcev/km². Spada med regije z visoko stopnjo urbanizacije, saj je mestnega prebivalstva 80,4 %. Samara leži jugovzhodno od Moskve in je

od nje oddaljena 1.098 km. Administrativno je razdeljena na 11 mest, 24 mestnih in 27 podeželskih komun (Samara, 2009).

V času druge svetovne vojne je bilo to območje eden od centrov obrambne industrije države, predvsem na področju letalske industrije. V obdobju 1941-1943 so bile v Kujbiševu (današnja Samara) nameščene tuje diplomatske misije. To mesto je leta 1960 preseglo 1 milijon prebivalcev, sedaj pa ima okoli 1,3 milijona prebivalcev. V 50-tih in 60-tih letih prejšnjega stoletja je bilo ta regija vodilna na področju pridobivanja nafte. Sedaj je ta primat izgubila, a so kljub temu po podatkih za leto 2007 tam načrpali 14,2 milijona ton nafte letno. Leta 1955 so odprli veliko hidroelektrarno, zaradi katere so potopili mesto Stavropol, ki so ga zgradili na novem mestu in poimenovali Togliatti. Letalska industrija (potniška letala »Tu-154«, »AN-70«) in raketno-vesoljski programi (»Progress«) so zahtevali veliko tehnično izobražene delovne sile, zato so na tem območju ustanovili ustrezne fakultete, poleg tega pa del potreb po kadrih rešujejo z imigracijo (Stepanov & Vidjanin, 2009, str. 455-456). Samarska oblast predstavlja enega od ekonomskih in političnih pod-centrov države. Po oceni agencije Standard & Poor's and Moody's so potenciali te oblasti primerljivi z ekonomskimi potenciali Moskve in St. Peterburga (Samarska oblast - predstavitev, 2009). Mesti Samara in Togliatti dejavno razvijata tudi področje storitev. Blizu mesta Togliatti je tudi največje podjetje na svetu za proizvodnjo amoniaka »TogliattiAzot«.

Sodobno industrijo predstavlja okoli 476 večjih in srednjih podjetij ter več kot 4.000 malih. Najbolj razvita področja so: strojegradnja, kovinska industrija, elektroenergetika, kemična in petrokemija, barvna metalurgija. Posebej pomembno vlogo ima v teh regiji **proizvodnja osebnih avtomobilov**, ki jih proizvajajo v podjetju AutoVAZ v Togliattiju, saj **predstavljajo več kot 70 % vse proizvodnje avtomobilov v državi**. To je za Helios Domžale poglaviti argument za sodelovanje z omenjenim podjetjem in regijo.

3. ANALIZA STRATEGIJE VSTOPA HELIOS DOMŽALE NA RUSKI TRG

3.1 Osnovni podatki o podjetju Helios Domžale

Podjetje Helios s polnim imenom HELIOS, Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo, d.o.o., ima sedež v občini Domžale, Količevo 56. Kot pravno-organizacijska oblika posluje kot družba z omejeno odgovornostjo. Registrirano je bilo 20. 12. 1989 na Okrožnem sodišču v Ljubljani. Po standardni klasifikaciji podjetje uvrščamo v skupino C 20.300, in sicer gre za proizvodnjo barv, lakov in podobnih premazov, tiskarskih barv in kitov.

V podjetju gojijo odgovoren in partnerski odnos do družbenega okolja in posameznikov. Na to kažejo številni projekti, ki se navezujejo na ohranjanje sožitja z naravo, dobrodelne akcije in športne dogodke. Podjetje se usmerja tudi navznoter, saj skrbi za svoje zaposlene in njihove družine z uveljavljenimi sistemi poslovne odličnosti (Osebna izkaznica, 2009).

Družbena odgovornost podjetja se kaže v Heliosovem skladu za ohranjanje čistih slovenskih voda, v obnovi športnih objektov in v sodelovanju s Košarkarskim klubom Helios Domžale. Podjetje tudi želi prispevati k varovanju narave. V podjetju se zavedajo, da mora biti njihova proizvodnja čim bolj prijazna naravi in okolju, zato neprestano spreminjajo recepture barv in premazov, saj želijo pospešeno ukiniti okolju škodljive sestavine. Razvijajo nove izdelke, ki dosledno spoštujejo ekološke standarde in priporočila. Okolju prijazne barve in premazi so izdelani na osnovi veziv, ki se redčijo z vodo. Treba je poudariti, da je to redčenje pomembno zato, ker pri sušenju ne sprošča zdravju škodljivih hlapov in dodatno zračenje ni potrebno, hitro sušenje omogoča več nanosov, obenem pa ni neprijetnega vonja, sveži madeži se lahko odstranijo z vodo in z leti ne porumenijo (Osebna izkaznica, 2009).

3.1.1 Kratka zgodovina razvoja

Leta 1924 je bila ustanovljena delniška družba Ljudevit Marx, Tovarna lakov Domžale, ki šteje za začetek podjetja. Leta 1936 so bili glavni proizvodi laki, oljne barve, emajli v vseh niansah, specialne barve, avtolaki, parketna loščila ter sredstva za odstranjevanje barve (Osebna izkaznica, 2009).

Leta 1945 je podjetje doživelo vrsto statusnih in organizacijskih sprememb. Najprej je delovalo kot državno podjetje, leta 1949 pa je bilo z odločbo vlade LRS priključeno tovarni COLOR Medvode. Leta 1952 je postalo samostojno podjetje z imenom Tovarna lakov Domžale. Leta 1954 se preimenuje v Helios, Tovarna lakov Domžale. Leta 1959 se Helios, Tovarna barv in lakov, združi s Kemično tovarno Domžale v ZKI (Združena kemična industrija Domžale) s samostojnima obratoma Količevo in Domžale. Deset let kasneje se ZKI preimenuje v HELIOS, Kemična industrija Domžale. Med leti 1970 - 1976 je glavni poudarek na izgradnji kapacitet za umetne smole s spremljajočo infrastrukturo. Leta 1974 se Heliosu pridruži TKK Srpenica, leta 1978 pa tudi Oljarna Domžale.

Med leti 1979 - 1981 Helios uspešno prodira na tuje trge. Največ so izvozili v Sovjetsko zvezo, hkrati pa je podjetje postalo vodilni jugoslovanski proizvajalec barv in lakov. Leta 1981 Helios, v skladu s takratno zakonodajo, sestavljajo temeljne organizacije združenega dela: TBLUS, KTD, TKK Srpenica in Oljarna Domžale. Delovna skupnost skupnih služb dobi novo vodstvo, in sicer podjetje prevzame kot direktor Uroš Slavinec, ki je danes predsednik uprave.

Med leti 1991 - 1994 so v ospredju vlaganja v obnovitev proizvodnih in skladiščnih kapacitet, širitev trgov, predstavništev in podjetji v tujini. Med leti 1995 - 1998 se na tržišču pojavi nova blagovna znamka SPEKTRA in nov mešalni sistem MOBIHEL. Z vpisom v sodni register Helios postane delniška družba. V podjetju začnejo izvajati projekt celovitega izobraževanja zaposlenih, na podlagi česar ustanovijo službo za kakovost TQM (Total Quality Management), dodatno pa pristopijo k projektu pospeševanja nenehnega napredka. Skupaj z Ministrstvom za okolje in prostor ustanovijo Heliosov ekološki sklad, ki je namenjen

izvajanju projektov čiščenja kraških jam in oživljanju krajevnih vodnjakov po Sloveniji, o čemer sklenejo petletni dogovor o sodelovanju. Med leti 1999 - 2003 je prišlo do sprememb, razvojne preobrazbe, kapitalske povezave in izvajanja številnih strateških ukrepov. Med leti 2004 - 2008 nadaljujejo z izvajanjem obstoječih projektov. Leta 2006 podjetje pridobi certifikat OHSAS 18001, ki potrjuje vzpostavitev učinkovitega in ustreznega sistema vodenja varnosti in zdravja pri delu. Isto leto podjetje prejme priznanje TOP 10, ki ga podeljuje podjetje GV izobraževanje (Osebna izkaznica, 2009).

3.1.2 Proizvodni in prodajni program podjetja Helios Domžale

Podjetje proizvaja in prodaja celo paleto proizvodov. Med drugim najdemo **dekorativne premaze**, med katere uvrščamo gradbene premaze, premaze za kovino in premaze za les. Gradbeni premazi so tisti, s katerimi zaščitimo površine pred najrazličnejšimi vplivi, kot so vlaga, rast mikroorganizmov, agresivna atmosfera in različni madeži. Prav tako je na razpolago široka paleta barv za prostore, hiše in ulice ter naselja, s čimer postane njihov izgled vizualno zanimiv in prepoznaven. Med gradbene premaze štejemo: impregnacije, izravnalne mase, notranje zidne barve, notranje barve za obremenjene zidne površine, notranji dekorativni premazi, notranje barve za posebne namene, biocidni pripravki, fasadne barve, ometi in barve za beton. Premazi za kovino zaščitijo kovino pred rjavenjem. Med te premaze štejemo prekrivne barve ali emajle. Premazi za les zaščitijo les pred zunanjimi vplivi. Med premaze za les uvrščamo: lazure, pokrivne premaze, lake in lake za parket.

Avtoreparaturne premaze v podjetju tržijo pod blagovno znamko MOBIHEL. Med te premaze pa uvrščamo čistila, PE kiti, predlake, pokrivne premaze, lake za prehodno lakiranje in lake za lakiranje plastike. **Umetne smole** so namenjene prodaji in interni uporabi. Med umetne smole sodijo premazi, smole za PU sisteme in smole za elektroizolacijo. **Kovinski premazi** so eden izmed najpomembnejših proizvodno-prodajnih programov v Heliosu. Namenjeni so komercialnemu transportu, splošni kovinski industriji, kmetijski, gradbeni in cestni mehanizaciji ter protikorozijski zaščiti v industriji in gradbeništvu.

Lesni premazi so namenjeni notranjemu in zunanjemu pohištvo. Za notranje pohištvo in notranje stavbno pohištvo proizvajajo lužila, lake in emajle, za zunanje stavbno in vrtno pohištvo pa impregnacije in lazure. **Materiali za horizontalno cestno signalizacijo** so namenjeni označevanju cestišč in skrbijo za zagotavljanje varnosti cestnega prometa. Lahko jih razvrstimo v tri skupine izdelkov: tankoslojni materiali - barve, debeloslojni materiali - hladne plastike in pomožni materiali. **Premazi za avtomobilsko industrijo** obsegajo elektrodepozicijske temelje, predlake, enoslojne in dvoslojne dekorativne premaze.

Lepila so lahko škrobna, kazeinska, dekstrinska, sintetična in talilna. **Škrobi in škrobni modifikati** pa so: nativni škrob, dekstrine, škrobni izdelki za papirno in kartonažno industrijo, škrobni izdelki za prehrabeno industrijo, škrobni izdelki za tekstilno industrijo in škrobni izdelki za druga industrijska področja (Prodajni program, 2009).

3.2 Pomen ruskega trga za Helios Domžale

Ruski trg je bil za Helios Domžale vedno tradicionalen in zelo pomemben. Leta 2004 je Helios na ruskem trgu ustvaril že skoraj tretjino od 140 milijonov EUR prihodkov. Po izjavi Uroša Slavinca, predsednika uprave, so uspešni, ker so na tem trgu prisotni že veliko let, ker ga tudi med krizami niso zapustili in ker se jim je uspelo prilagoditi spremembam (Bertoncelj, 2005, str. 29).

Leta 2006 je Helios Domžale kupil podjetje Odilak v mestu Odincovo, Moskovska oblast. V tem podjetju je šlo za dokapitalizacijo (Helios je 82 - odstotni lastnik), kjer so sodelovali predstavniki ZDA in ZRN. Odločitev za slovenskega investitorja je bila med drugim povezana z dejstvom, da sta podjetji že vrsto let sodelovali. Odilak je pomemben dobavitelj lakov za avtomobilsko industrijo v podjetju »AutoVAZ«, ki približno 45 % vozil Lada pobarva s Heliosovimi barvami (Poslovanje z Rusijo, 2007).

Po besedah Mete Pretnar, v Helios Domžale odgovorne za ruski trg, je ta trg zelo perspektiven in zato zanimiv (intervju z Meto Pretnar, maj, 2009). To s svojo prisotnostjo potrjujejo vsi globalisti. Helios Domžale ima na tem trgu tri podjetja - s proizvodnjo in trženjem dekorativnih premazov se ukvarja Odilak, s trženjem avtoreparaturnih premazov Skupine Helios se ukvarja podjetje Odihel, s trženjem industrijskih premazov pa Helmos. Pričakovanja Helios Domžale na tem trgu so visoka, saj trg še vedno raste. Konkurenca je zelo močna in agresivna, tako da je poleg prodaje kupcem potrebno ponuditi vedno več servisnih storitev. Potrebno jih je učiti, usposablјati, seznanjati s trendi, po-prodajni servis je vse bolj intenziven, v avtomobilski industriji je že prisoten trend najemanja lakirnih linij in delavcev, kjer dobavitelj v celoti prevzame odgovornost za kvaliteto površinske obdelave vozil. Helios kljub vsemu načrtuje 10 % rast.

Iz Tabele 1 je razvidno gibanje prodaje izdelkov Skupine Helios v obdobju 2004-2008.

Tabela 1: Prodaja izdelkov Skupine Helios v letih 2004-2008

Leto	2004	2005	2006	2007	2008
Prodaja v tonah	92.802	127.435	142.968	152.392	163.833
Indeks rasti prodaje		137	112	107	108
Čisti prihodki od prodaje (v 000 EUR)	168.986	229.593	259.321	311.796	353.911
Indeks rasti čistih prihodkov od prodaje		136	113	120	114

Vir: Finančni kazalci in poslovna poročila, Helios, 2009.

Iz Tabele 2 je razvidno gibanje deležev prodaje Helios Domžale na ruskem trgu v obdobju 2004-2008.

Tabela 2: Delež prodaje izdelkov Helios Domžale na ruskem trgu v obdobju 2004-2008 v %

Leto	2004	2005	2006	2007	2008
Količinsko	13	12	18	18	19
Indeks rasti		92	150	100	106
Vrednostno	27	29	26	27	28
Indeks rasti		107	90	104	104

Vir: Letna poročila Skupine Helios za leta 2004-2008, 2009.

3.3 Glavni konkurenti Helios Domžale na ruskem trgu

Po podatkih predstavnikov Helios Domžale so njihovi poglavitni konkurenti na ruskem trgu po posameznih področjih programov naslednji:

1. Avtomobilski program:

- BASF - Zvezna republika Nemčija (ZRN);
- DuPont (Združene države Amerike - ZDA) - Ruskie kraski (Jaroslavl, Rusija) - skupno podjetje;
- PPG - (ZDA); s tem podjetjem ima Helios Domžale v Sloveniji skupno podjetje PPG-Helios. Materiali, ki se proizvajajo v vseh PPG-jevih tovarnah, se v Rusiji prodajajo prek PPG-Helios.

2. Avtoreparature:

- Novol - Poljska;
- Vika Jaroslavje - Rusija;
- Body - Grčija;
- Standox - ZDA;
- Spies Hecker - ZRN;
- PPG Deltron - ZDA;
- Quickline - ZDA in Poljska.

3. Pohištenveni program:

- Becker Acroma - Švedska;
- Akzo Nobel - Nizozemska;
- Milesi, Sayer lack, Renner, Sirca, ICA, IKSAM, Polistuc - Italija;
- 3H, Knecho, Herlack - ZRN.

4. Dekorativa (široka potrošnja):

- Caparol - ZRN;
- Meffert AG - ZRN;
- Tikurilla - Finska.

5. Antikorozijska:

- Akzo Nobel - Nizozemska;
- DuPont - ZDA;
- Lankwitzer - ZRN;
- Steelpaint - ZRN;
- Kvil, Jaril, Lakokraski Jaroslavje, Ruskie kraski - Rusija.

Ruski trg je na različnih področjih zanimiv in privlačen zaradi svojih potencialnih možnosti oziroma zelo velikih količin. Na tem trgu se zato pojavljajo največje svetovne korporacije in številna druga tuja podjetja, zaradi česar ruski trg spada med visoko konkurenčne trge. Tudi na področju barv in lakov so razmere glede prisotnosti konkurence podobne, saj se pretežni del proizvajalcev, ki sodijo med vodilne na tem področju v svetovnem merilu, pojavlja tudi na ruskem trgu (Bojko, 2007).

Helios Domžale na svojem področju sodi med pomembnejše uvoznike na ruski trg, kar potrjujejo tudi podatki za leto 2006 (Bojko, 2007, str. 28), ko je njihov fizični obseg uvoza na ta trg znašal 3 % (8. mesto), glede vrednosti pa 5 % (5. mesto). Še posebej je podjetje Helios Domžale prepoznavno na področju avtoreparaturnih premazov, kjer je njihova blagovna znamka Mobihel leta 2006 zasedla drugo mesto med najbolj znanimi blagovnimi znamkami v srednjem cenovnem razredu (Bojko, 2007, str. 50).

Konkurenca v Rusiji je na vseh področjih, tudi na obravnavanem, zelo velika in vse bolj agresivna, kar je v obdobju krize še bolj izrazito (intervju z Meto Pretnar, maj, 2009). Podjetje Helios Domžale, ki ima kakovostne in prepoznavne izdelke, se bo moralo zato v prihodnje temu ustrezno prilagoditi, da bo obdržalo oziroma celo okrepilo svoj položaj na ruskem trgu.

3.4 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza) lahko analiziramo notranje in zunanje dejavnike podjetja. Analiza je primerna za celovito oceno poslovanja podjetja. Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima velikega vpliva (Pučko, 2008, str. 61).

<p>PREDNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dolgoletna prisotnost podjetja na ruskem trgu, • podjetje se prilagaja spremembam, • rast bruto domačega proizvoda in investicij v Rusiji, • poznavanje posebnosti delovanja na ruskem trgu. 	<p>SLABOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zmanjšan obseg proizvodnje v avtomobilski industriji v Rusiji, • gospodarstvo Rusije je preveč enostransko, saj v glavnem temelji na plinu, nafti in jeklu, • zelo močna konkurenca v panogi, • korupcija.
<p>PRILOŽNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dobri odnosi med Slovenijo in Rusijo, • Rusija sodi med hitro rastoče trge, • možnost povezovanja ruskih regij s tujimi partnerji, • širitev dejavnosti Helios Domžale na različna področja porabe barv in lakov. 	<p>NEVARNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • velik vpliv velikih internacionalnih podjetij, • recesija, • velike administrativne ovire v RF, • finančna nedisciplina v RF.

Po analiziranih prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih, lahko povzamemo, da je glavna prednost podjetja Helios v tem, da je že vrsto let prisotno na ruskem trgu. To mu daje prednost pred konkurenco in ostalimi podjetji v panogi, ki skušajo vstopiti na ta trg. Obenem pa je slabost za podjetje zelo močna konkurenca. Priložnost, ki jo podjetje že sedaj dobro izkorišča, so dobri odnosi med Slovenijo in Rusijo in širitev na različna področja poslovanja. Trenutno je glavna nevarnost recesija, treba pa je omeniti tudi nevarnost vpliva velikih internacionalnih podjetij.

3.5 Strategija Helios Domžale na ruskem trgu

Podjetje Helios Domžale v okviru strategije vstopa na ruski trg prvenstveno uporablja neposredni izvoz. Poleg tega ima v Rusiji, v Moskvi, podružnice in zastopstva. Podjetje koristi tudi skupna vlaganja. Leta 2006 je npr. Helios Domžale kupil podjetje Odilak v mestu Odincovo v Moskovski oblasti, pri čemer je 82 - odstotni lastnik tega podjetja. Odilak je pomemben dobavitelj lakov za avtomobilsko industrijo. Helios Domžale ima na ruskem trgu še dve podjetji, in sicer Odihel in Helmos. Prek prvega se ukvarja s trženjem avtoreparaturnih premazov, prek drugega pa s trženjem industrijskih premazov.

Po besedah Mete Pretnar v podjetju Helios pozorno spremljajo razmere na vseh tržiščih, zato so hitro zaznali, da se je globalna finančna in gospodarska kriza v precejšnji meri odrazila tudi na ruskem tržišču. Po njihovi oceni je kriza najbolj prizadela avtomobilsko industrijo in komercialni transport v celoti (program Kovina). V Helios Domžale predvidevajo, da se kriza ne bo končala kmalu.

Poglavitna naloga Helios Domžale v prihodnjih letih je na ruskem trgu obdržati in poglobiti dobre dolgoletne odnose z njihovimi kupci. To med drugim pomeni tudi ustrezno odzivanje na novonastale razmere. S strani kupcev namreč čutijo vse večje pritiske na znižanje cen, ki jih je v največji meri spodbudila devalvacija rublja v začetku leta 2009 in zmanjšanje obsega ruske proizvodnje. V tej zvezi opažajo tudi vse bolj agresivno nastopanje njihovih konkurentov.

Njihova osnovna strategija je ohraniti obstoječi položaj na področjih, kjer so močni (avtomobilska industrija, avtoreparature, pohištvena industrija in drugo) ter kljub krizi (ali pa tudi z njeno pomočjo) izboljšati svoj tržni položaj na področjih, kjer se še niso utrdili.

Najmanj sprememb opažajo pri pohištveni industriji, zavedajo pa se, da so tudi tukaj možne negativne spremembe. Želijo izboljšati svoj položaj na programu Dekorativa, in sicer pri vseh blagovnih znamkah, ki jih tržijo na ruskem tržišču: Belinka, Helios in Odilak. Še zmeraj dosegajo dobre rezultate tudi s programom Avtoreparature, poleg tega pa se jim odpirajo možnosti za okrepitev proizvodnje široko-potrošniških in industrijskih lepil, opažajo rast prodaje cestnih barv lokalne proizvodnje (tovarna Odilak), prav v kriznih časih pa jim je uspel tudi prodor cestnih barv Heliosove proizvodnje. Nenazadnje se jim odpirajo tudi trgi smol.

Podjetje Helios Domžale je na ruskem (prej sovjetskem) trgu prisotno že tri desetletja, saj ga ocenjuje kot zelo pomembnega in perspektivnega. Temu so prilagodili tudi strategijo vstopa na ta trg, pri čemer so uporabili različne načine in oblike vstopa - izvozne (neposredni izvoz), pogodbene (skupna vlaganja) in investicijske (lastne prodajne enote, prevzemi). Strategijo vstopa na ruski trg so postopno nadgrajevali, pri čemer so najprej uporabili manj, zatem pa bolj zahtevne in kompleksne oblike vstopa na ta trg. Poleg tega pa so tudi razširili svojo ponudbo na različnih področjih - najprej so prodajali le barve in lake za avtomobilsko

industrijo, kasneje pa še izdelke na področju pohištvene industrije in drugo. Podobno kot nekatera druga uveljavljena slovenska podjetja na ruskem trgu (Colnar Leskovšek, 2003, str. 16) so se odločili za dolgoročno nastopanje na tem trgu, dobro pripravili pristop, že imeli in zatem še dodatno razvijali različne kakovostne izdelke, oblikovali ustrezno podporo poslovanju z Rusijo na sedežu podjetja v Sloveniji, zagotovili ustrezne lastne kadre za delo na tem trgu, investirali v profesionalni razvoj ruskih partnerjev in drugo.

Uporaba različnih načinov in oblik vstopa in njihova nadgradnja se je pokazala kot uspešna, saj Helios Domžale sodi med največje slovenske izvoznike na ruski trg, poleg tega pa ima na svojem področju med tujimi in domačimi konkurenti na tem trgu zelo pomembno mesto. Strateška odločitev za nakup ruskega podjetja Odilak leta 2006 pomeni pomemben mejnik pri njihovem delovanju na ruskem trgu. Proizvodnja podjetja Odilak bo sicer še naprej potekala pod lastno blagovno znamko, Helios Domžale pa namerava modernizirati pretežni del proizvodnje, izboljšati proizvodne tehnologije in razširiti seznam njihove produkcije (Bojko, 2007, str. 72), s čimer naj bi se podjetje še bolj utrdilo na ruskem trgu.

Svetovna finančna in gospodarska kriza je med drugim zelo prizadela področja ruske industrije, kjer je Helios Domžale še do prve polovice 2008 zelo uspešno prodajal svoje izdelke. Na področju avtomobilske industrije je v začetku leta 2009 prišlo do več kot 60 % zmanjšanja proizvodnje in s tem tudi do zmanjšanja uporabe barv in lakov. V tem smislu je logična sedanja strategija Helios Domžale, usmerjena v ohranitev obstoječega položaja na področjih, kjer so močni (avtomobilska industrija, avtoreparature, pohištvena industrija in drugo), poleg tega pa si želijo še povečati tržni delež na drugih področjih.

Obdobje krize pa je tudi obdobje tehtnega premisleka, kako naprej. Iz zgodovine sodobne Rusije je razvidno, da so bili vzponi in padci v njenem razvoju nekaj običajnega. Kdor je ta trg zapustil v kriznih časih, se je nanj zelo težko vrnil, ali pa sploh ne. Glede na to ne gre razmišljati tem, da bi ta trg zapustili ali zmanjšali dejavnosti, ampak nekako prebrodili krizo in zatem še povečali svoj tržni delež.

Strategijo nastopa Helios Domžale na ruskem trgu bi bilo glede na aktualne razmere smiselno nadgraditi. Pri tem bi bilo potrebno upoštevati dejavnike, ki vplivajo na izbiro strategije, načine in oblike vstopa na tuje trge ter poznavanje prednosti in slabosti tega podjetja.

Dejavnike, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije, je možno razvrstiti v štiri skupine (Hollensen, 2004, str. 279-281):

- notranji dejavniki - velikost podjetja in izkušnje v mednarodnem poslovanju; Helios Domžale z obojim razpolaga;
- zunanji dejavniki - sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom - v primeru ruskega trga te niso zelo velike, odnosi med državama so dobri, Helios Domžale pa ima tudi dobre odnose z ruskimi regijami; stopnja tveganja v državi - Rusija je imela pogosto visoko stopnjo tveganja, v zadnjih letih pa se je stopnja tveganja bistveno zmanjšala; velikost in

rast trga - Rusija je izjemno veliko tržišče, z visoko stopnjo rasti v zadnjih letih; neposredne in posredne trgovinske omejitve - teh je vedno več, saj se na različne načine daje prednost domačim proizvajalcem; intenzivnost konkurence - ta je zelo velika; število posrednikov na vstopnem trgu - teh ni veliko;

- značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa - podjetje Helios Domžale ni nagnjeno k tveganju;
- posebnosti transakcijskih dejavnikov - podjetje razpolaga s strokovnim znanjem na svojem področju, pozna posebnosti delovanja na ruskem trgu, ima dolgoletne izkušnje delovanja v Rusiji, razpolaga z dobrimi blagovnimi znamkami oziroma izdelki.

Upošteva vse navedeno predlagamo naslednje elemente nadgradnje strategije prihodnjega delovanja Helios Domžale na ruskem trgu:

- pri izvoznih oblikah vstopa na tuji trg proučiti možnosti in smotrnost kooperativnega izvoza - npr. v okviru grozda slovenskih proizvajalcev avtomobilskih komponent in delov ali v okviru skupine proizvajalcev z lesno-predelovalnega področja; oboji imajo stike z ruskim trgom (Rusija - bilateralni ekonomski odnosi, 2009);
- pri pogodbenih oblikah izvoza proučiti možnost iskanja novih strateških zvez; velika mednarodna podjetja se bolj počasi prilagajajo spremembam, za Helios Domžale pa je to lahko določena prednost, saj lahko sedanje krizno obdobje izkoristi za nove strateške povezave, ki prej niso bile mogoče; poleg tega proučiti dodatne možnosti prodaje- npr. preko interneta;
- pri investicijskih oblikah nadaljevati z dejavnostmi v smeri ustanovitve lastne proizvodne enote (npr. prek Odilaka), da bi se na ta način še bolj utrdili kot lokalni proizvajalec, saj ti pridobivajo na pomenu, in si na ta način dolgoročno zagotovili povečanje tržnega deleža;
- potrebno bi bilo razširiti deleže v različnih cenovnih razredih; trenutno je Helios najbolj prisoten zlasti v srednjem cenovnem razredu, ki predstavlja približno 37 % prodaje, medtem ko višji cenovni razred predstavlja 31 %, nižji pa 32 % prodaje (Bojko, 2006, str. 41-42);
- posebno pozornost posvetiti servisnim in po-prodajnim dejavnostim, po katerih so lahko primerljiva konkurenčna podjetja bolj uspešna, in sicer:
 - zagotoviti še več različnih servisnih storitev za ključne/strateške stranke, pri čemer se je potrebno prioritarno usmeriti v posredovanje znanj in izkušenj (in s tem tudi svojih izdelkov) - seznanjanje podjetij s trendi v svetu in Rusiji, z novostmi v proizvodnji, novimi tehnologijami, odnosom do okolja in drugim;
 - preveriti možnost vzpostavitve dodatnega usposabljanja za ključne partnerje v okviru nekakšnega »učnega centra«, pri čemer lahko usposabljanje poteka tako v Sloveniji kot v Rusiji;
- zagotoviti dodatno prisotnost v nekaterih regijah, kjer še niso prisotni;
- poskrbeti za dodatno prepoznavnost nekaterih blagovnih znamk.

V zvezi z nadgradnjo strategije je smotrno uporabiti načelo postopnosti in kombiniranja različnih rešitev. Najprej bi bilo potrebno reagirati na področju dodatnega servisa klientov,

zlasti glede posredovanja znanj in izkušenj, zatem pa proučiti možnost vzpostavitve novih oblik in načinov vstopa na ruski trg.

SKLEP

Podjetja vstopajo na tuje trge na različne načine. Razlikujemo tri osnovne skupine vstopa na tuji trg: izvozne, pogodbene in investicijske oblike vstopa na tuje trge.

Rusija ima z gospodarskega vidika velik pomen, saj ima največje zaloge zemeljskega plina na svetu, druge največje zaloge premoga in je osma po zalogah nafte. Rusija je šesto največje gospodarstvo v svetu, do druge polovice leta 2008 pa sodi tudi med najbolj ekonomsko stabilne države v Evropi v 21. stoletju. V zadnjih letih so se tudi za slovenska podjetja pojavile številne dodatne možnosti sodelovanja z Rusijo. K temu bodo prispevala tudi pogajanja za vstop Rusije v Svetovno trgovinsko organizacijo, ki še potekajo. Tudi sedanja svetovna finančna in gospodarska kriza vpliva na Rusijo. Jeseni 2008 je vlada RF začela s proti-kriznimi ukrepi, 6.4. 2009 pa je bil predstavljen Program proti-kriznih ukrepov vlade RF za leto 2009.

Podjetje Helios Domžale, tovarna barv, lakov in umetnih smol, proizvaja in prodaja: dekorativne premaze, avtoreparaturne premaze, umetne smole, kovinske premaze, lesne premaze, materiale za horizontalno cesto signalizacijo, premaze za avtomobilsko industrijo, lepila ter škrobe in škrobne modifikate. Rast proizvodnje v zadnjih letih je bila stabilna. Za podjetje Helios Domžale je ruski trg zelo pomembno območje, še posebej sta pomembni Moskovska in Samarska oblast.

Helios Domžale se na ruskem trgu sooča s številnimi konkurenti na področju avtomobilskega in pohištvenga programa, dekorative in antikorozije. Osnovna strategija, ki ji podjetje sledi, je ohranitev obstoječega položaja na področjih, kjer so močni (avtomobilska industrija, avtoreperature, pohištvena industrija in drugo), poleg tega pa podjetje želi tudi izboljšati tržni položaj na področjih, kjer se še ni utrdilo. Izvozne oblike vstopa Helios Domžale na ruski trg sovpadajo s pglavitnimi načini delovanja svetovnih proizvajalcev s tega področja, pri čemer so jih kombinirali in nadgrajevali. Rezultati poslovanja kažejo, da so bili v zadnjih letih pri tem uspešni, saj ne glede na zelo močno konkurenco zavzemajo pomembno mesto med tujo in domačo konkurenco na ruskem trgu. Obdobje krize je tudi obdobje premisleka, kako naprej oziroma kako nadgraditi strategijo. Da bi obdržali sedanji tržni delež na ruskem trgu in ga celo povečali, bi bilo potrebno strategijo nastopanja na tem trgu nadgraditi. V tej zvezi bi se bilo potrebno predvsem usmeriti na proučitev novih/dodatnih oblik vstopa na ruski trg (npr. kooperativni izvoz, nove strateške zveze, ustanovitev lastne proizvodne enote), posebno pozornost pa posvetiti servisnim in po-prodajnim dejavnostim, zlasti posredovanju svojih znanj in izkušenj. Njihova prednost pred konkurenco so poleg kakovostnih izdelkov in prepoznanih blagovnih znamk še dolgoletne izkušnje delovanja na tem trgu, poznavanje posebnosti delovanja ruskega trga in dobri odnosi z ruskimi regijami.

LITERATURA IN VIRI

1. *Anti-Crisis Programme of the Government of the Russian federation for 2009*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://premier.gov.ru/eng/anticrisis/>
2. *Avtoprom Rosii. Itogi i perspektivi*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.autostat.ru/issl.aspn?n=89>
3. Bertoncej, M. (2005, 5. maj). Helios v Rusiji skoraj tretjino prihodka. *Finance*, št. 85, str. 29.
4. Bojko, E. (2007). *Rossijskij i mirovoj rinoak lakokrasočnih materialov v 2006 godu*. Spletni naslov <http://www.leancor.ru>. Plačljiva analiza, dobljena od predstavnikov Helios Domžale.
5. *The World Factbook*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>
6. Colnar Leskovšek, T. (2003). Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. *Povzetek končnega poročila*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/util/bin-aktualno.php?id=2006030313521811>
7. *The Constitution of the Russian Federation*. Najdeno 13. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.constitution.ru/en/>
8. *Country Profile: Russia*. Najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.fco.gov.uk/en/about-the-fco/country-profiles/europe/russia/>
9. International Ties of Russian Regions have proved effective. *Diplomacy and Regions*. (2008). *Diplomat*. (št. 176, 12/2008). Moscow: Privet-Print, str. 2-4.
10. *Državna дума Ruske federacije*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.duma.gov.ru>
11. *Finančni kazalci in poslovna poročila [podjetja Helios Domžale]*. Najdeno 13. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.helios-group.eu/slo/informacije-zadelnicarje/financni-kazalci-in-poslovna-porocila>
12. Hollensen, S. (2004). *Global marketing - a decisoin-oriented approach*. (3th ed.) Harlow: Prentice Hall/Financial Times
13. *International Reserves of the Russian federation in 2008*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.cbr.ru/eng/statistics/>
14. *Koncepcija razvitija lesnogo hozjaistva Rossijskoj Federaciji na 2003-2010 godi*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.rosleshoz.gov.ru/agency/strategy/0>
15. Košir, D. (2007, 8. januar). Poslovanje z Rusijo. *DELO FT, gospodarsko-finančni tednik*, št. 30., str. 21-32.
16. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. *Moskovska oblast - osnovni podatki*. Najdeno 13. aprila 2009 na spletnem naslovu http://ru.wikipedia.org/moscow_region
18. *Moskovska oblast*. Najdeno 13. aprila 2009 na spletnem naslovu http://portal.mosreg.ru/main_mo

19. *Moscow Region*. Najdeno 13. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.russiaprofile.org/resources/territory/districts/moskovskaya>
20. *Osebná izkaznica [podjetja Helios d.o.o.]*. Najdeno 14. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.helios.si/slo/o-podjetju>
21. Posmigaev, V. (2008). *Ekspertnaja ocenka rinka mebeli.*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.marketing.spb.ru/mr/consumer/furniture-03.htm>
22. *Prodajni program [podjetja Helios d.o.o.]*. Najdeno 14. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.helios.si/slo/prodajni-program>
23. *Protokol V. Zasedanja medvladne slovensko-ruske komisije za trgovonsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.arrs.gov.si/sl/medn/dvostr/sporazumi/inc/Protokol-V-zased-Rusija.pdf>
24. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
25. *Rusija - predstavitev države - osnovni podatki - politični sistem - gospodarstvo*. (2009). Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/predstavitev>
26. *Rusija - bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo*. (2009). Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/bilateralni_ekonomski_odnosi
27. *Russia Business Forecast Report*. Najdeno 20. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.businessmonitor.com/businessforecasts/russia.html>
28. *Russia - Wikipedia, the free encyclopedia*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Russia>
29. *Samara. [Wikipedia]*. Najdeno 6. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://ru.wikipedia.org/samara>
30. *Samarska oblast - osnovni podatki*. Najdeno 6. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.adm.samara.ru/oblast/oblast-visitka>
31. *Samarska oblast - predstavitev*. Najdeno 6. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.adm.samara.ru/en/samarskij_kraj
32. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 14. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/iskanje1.aspx>
33. Stepanov M. & Vidjanin V. (2009). *Regionalnaja ekonomika*. Moskva: Infra-M.
34. *The World Bank in Russia. Russian Economic Report*. (2008). No 16, June 2008. Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/rer16_eng.pdf
35. *The World Bank in Russia. Russian Economic Report*. (2009). No 18, March 2009. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/rer18_eng.pdf