

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOŽNOSTI VSTOPA IN TRŽENJA MULČERJA IN OKOPALNIKA
PODJETJA TEHNOS NA RUSKEM TRGU**

Ljubljana, september 2005

URBAN KISOVAR

IZJAVA

Študent/ka Urban Kisovar izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9. 9. 2005

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. Opredelitev problema in cilj diplomskega dela	2
2. PREDSTAVITEV PODJETJA	2
2.1. Proizvodni asortiman podjetja	3
3. OPREDELITEV POMENA MEDNARODNEGA TRŽENJA ZA PODJETJA	6
4. ANALIZA OKOLJA RUSIJE	7
4.1. Analiza ekonomskega okolja Rusije	7
4.1.1. Gospodarska rast in inflacija	8
4.1.2. Zunanja trgovina in plačilna bilanca, tuje naložbe v Rusiji	12
4.1.3. Brezposelnost, dohodek na prebivalca, domača valuta	13
4.2. Analiza pravnega okolja Rusije	15
4.2.1. Državna ureditev	15
4.2.2. Državni sporazumi med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo	16
4.2.3. Članstvo Rusije v mednarodnih organizacijah	17
4.2.4. Carinski režim v Rusiji	17
4.2.5. Davčni sistem v Rusiji	18
4.3. Analiza informacijsko – tehnološkega okolja Rusije	19
4.4. Demografsko – fizično okolje Rusije	20
4.4.1. Geografsko okolje	20
4.4.1.1. Moskovska regija	23
4.4.1.2. Regija Kaluga	24
4.4.1.3. Regija Lipetsk	24
4.4.1.4. Regija Ryazan	25
4.4.1.5. Regija Tver	25
4.4.1.6. Regija Tula	25
4.4.2. Demografsko okolje	26
4.5. Socialno in kulturno okolje Rusije	27
5. KONKURENCA PODJETJA TEHNOS NA RUSKEM TRGU	28
6. POTENCIALNA TRŽENJSKEGA STRATEGIJA PODJETJA TEHNOS NA RUSKEM TRGU	30
6.1. Izdelek	30
6.2. Cena	32

6.3. Tržne poti	35
6.4. Tržno komuniciranje	37
7. SKLEP	39
LITERATURA	41
VIRI	42

1. UVOD

Ko danes podjetja govorijo o trgu, imajo v mislih trg v svetovnem pomenu, in sicer kogarkoli in kjerkoli, ki bi lahko bil njihov potencialni kupec. Do tega je pripeljala revolucija v transportu in komunikacijah v prejšnjem stoletju (Paliwoda, 1993).

Če želi današnje sodobno podjetje preživeti na dolgi rok, se mora biti sposobno usmeriti v svet mednarodnega poslovanja. Razumeti mora razlike med domačim in mednarodnim poslovanjem ter biti sposobno sprejemati strateške odločitve. Odločitve v mednarodnem poslovanju so namreč veliko bolj kompleksne zaradi določenih neobvladljivih dejavnikov, kot so gospodarstvo, politika, kultura in tehnologija.

Vedno več podjetij se zato odloča za vstop v mednarodno poslovanje, ker jim to prinaša številne koristi. Še posebno izrazit je ta trend v Sloveniji, saj se po velikosti uvrščamo med majhne države, ki so bolj odvisne od izvoza kot velike države, zato ima mednarodna menjava tu veliko večjo težo (Jaklič, 1999, str. 42). Še vedno pa je v Sloveniji premalo tistih podjetij, ki sodelujejo v mednarodnem poslovanju, saj so podjetja v tako majhni državi še posebej odvisna od poslovanja na tujih trgih.

Številne raziskave kažejo, da so glavni razlogi za pričetek poslovanja na tujih trgih oz. »going international« predvsem kakovost in proaktivnost vodstvenih oseb v podjetjih, ki sprejemajo filozofijo, načela in postopke mednarodnega trženja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 23). Lahko pa se odločijo za vstop v mednarodno poslovanje zaradi naslednjih razlogov: doseganje ekonomije obsega, zasičenost domačega trga, majhen domači trg, velik potencial tujega trga, tendenca k hitrejši rasti podjetja idr.

Poslovanje na tujih trgih zahteva od podjetij stalno učenje in dinamično spreminjanje sodelovanja. V to jih silijo vse hitrejša spreminjanja okolja, hiter tehnološki napredek in spreminjanje strukture trgov.

Tudi dejavnost proizvodnje kmetijske mehanizacije zahteva od proizvajalcev internacionalizacijo poslovanja, saj je delež kmetijstva v vseh razvitih državah in državah v razvoju v zadnjih 50 letih drastično upadel. To je povzročila učinkovitejša kmetijska pridelava, propad majhnih kmetij in porast mestnega prebivalstva. Tako je danes število kmetij v posamezni državi manjše za nekaj sto odstotkov kot pred nekaj desetletji. Posledično je tudi manj potencialnih kupcev za izdelke kmetijske mehanizacije. Vse to vpliva na to, da je mednarodno poslovanje podjetij v tej dejavnosti ključnega pomena za preživetje in obstoj na trgu.

1.1. Opredelitev problema in cilj diplomskega dela

V diplomskem delu obravnavam podjetje Tehnos in njegov potencialni vstop na ruski trg. Proizvodni asortiman podjetja Tehnosa sestavljajo trije deli: kooperacijski program, ki se nanaša na proizvodnjo izdelkov iz plastike in gume, naročniški program, ki se nanaša na proizvodnjo izdelkov po zahtevah kupca in lasten program. Slednji predstavlja 25 % celotne proizvodnje podjetja, kamor se uvrščajo izdelki kmetijske mehanizacije, drugi izdelki v okviru kmetijstva in izdelava orodij ter naprav za plastiko in gumo. Vizija podjetja predstavlja povečanje obsega prav tega dela proizvodnje. To je mogoče storiti na različne načine, npr. s širitvijo poslovanja podjetja na nov trg. Ta mora seveda nuditi neko perspektivo za vstop. Tuji analitiki ocenjujejo, da je Rusija poleg Kitajske edini velik trg blaga, kapitala in storitev, ki se v zadnjem času hitro širi, kar pa ugotavlja tudi vedno več slovenskih podjetnikov (Kopše, 2003, str. 18). Tudi v podjetju Tehnos v zadnjem času aktivno razmišljajo o vstopu na ruski trg. Preden pa se zanj odločijo, morajo analizirati makroekonomsko okolje, pretehtati vsa možna tveganja na tem trgu in oceniti tržno privlačnost.

Cilj diplomske naloge je analizirati ruski trg in zaradi zgoraj navedenih razlogov ugotoviti, ali je za podjetje Tehnos, d.o.o. primerno, da vstopi nanj.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA

Ustanovitev podjetja sega v leto 1982, ko je g. Anton Kisovar pričel svojo uspešno poslovno pot s prvotno dejavnostjo orodjarstva in majhno obrtno delavnico. Leta počasne, vendar konstantne in stabilne rasti so pripeljala do širšega proizvodnega sodelovanja, kar je narekovalo ustanovitev majhnega proizvodnega podjetja v letu 1989. Takrat so pričeli z izdelavo izdelkov iz naravne gume in plastike ter orodij za potrebe evropskega trga.

Nato so v letu 1994 prevzeli podjetje, ki se je ukvarjalo z strojogradnjo, s čimer je Tehnos d.o.o. še razširil svoj proizvodni program. Tako so pričeli pokrivati naslednja proizvodna področja:

- izdelava strojev in naprav,
- izdelava orodij,
- izdelava izdelkov iz plastičnih mas,
- izdelava izdelkov iz gume.

V letu 2004 je imelo podjetje 5,7 mio € prihodkov iz poslovanja. V podjetju je 49 redno zaposlenih oseb, imajo tudi nekaj zunanjih sodelavcev. Podjetje že vse od leta 1995 dosegata visoke stopnje rasti obsega poslovanja po prihodkih, ki so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 1: Stopnje rasti obsega poslovanja po prihodkih, za podjetje Tehnos v obdobju 2001-2004

Kazalnik / Leto	2001	2002	2003	2004
Rast obsega poslovanja po prih. (v %)	50	39	30	15

Vir: Interni podatki in gradivo podjetja Tehnos, 2005.

Iz zgornje tabele vidimo, da je rast obsega poslovanja po prihodkih v letu 2004 glede na pretekla leta rahlo upadla, in sicer zaradi rasti cen jekla na svetovnih trgih, vendar je bila še vedno 15 %. Povprečna letna rast obsega poslovanja po prihodkih podjetja v obdobju 1995-2004 je bila 24 %.

Vsa leta visoke rasti pa so bila povezana z velikimi investicijskimi vložki. Zanje vsako leto namenijo okoli 1 mio €, kar predstavlja približno 20 % celotnih prihodkov. Podjetje v to silijo hitre spremembe pri programskem delu strojev, medtem ko baza tehnologije ostaja približno ista. Od celotnega zneska, namenjenega za investicije, namenijo za razvoj v povprečju 1/3 teh sredstev oz. 7–8 % letnih prihodkov. V razvojnem oddelku dela nekaj več kot 10 % vseh zaposlenih, ki delajo predvsem na operativnem razvoju in podpori projektom.

V letu 1997 je podjetje pričelo s sanacijo lakirnice in izgradnjo kanalizacijskega ter plinifikacijskega omrežja. Nato so leta 2000 nadaljevali z investicijskim projektom celotne posodobitve vseh poslovnih prostorov in infrastrukture. Projekt je bil končan v letu 2002. Skladno s tem projektom so leta 2000 začeli z investicijo v izboljšanje logistike, ki je bila zaključena leta 2003. Leta 2001 se je podjetje podalo še v investicijo celotne tehnološke posodobitve proizvodnje. Ta projekt še ni povsem končan, saj zahteva ogromno sredstev, ki pa jih podjetje zaradi vzporednega izvajanja večih investicijskih projektov hkrati ne more zagotoviti v tako kratkem času. Rezultat vseh navedenih investicijskih projektov pa je že viden, saj je že več kot 2/3 proizvodnje plastike v podjetju robotizirane.

2.1. Proizvodni asortiman podjetja

V podjetju svoj proizvodni asortiman delijo na tri sklope:

1. Lastni program: vsi izdelki tega programa so rezultat lastnega znanja in razvoja v podjetju. Sem uvrščamo:

- 1.1. izdelke kmetijske mehanizacije, ki so prikazani v Tabeli številka 2 na strani 4
- 1.2. druge izdelke v okviru kmetijstva, ki so prikazani v tabeli 3,
- 1.3. izdelavo naprav in orodij za plastiko in gumo.

Tabela 2: Izdelki kmetijske mehanizacije podjetja Tehnos

Izdelek kmetijske mehanizacije	Kratek opis izdelka
1. Sadjarski mulčerji	Namenjeni so mulčenju vseh vrst rastlinskih odpadkov pri najtežjih obremenitvah. Uporabljajo se pri mulčenju vej, rozge, travinja, koruze, slame in drugih kultur, ki se uporabljajo pri zelenem gnojenju oz. podoru. Usmerjevalniki na izstopu skrbijo za enakomeren raztros izmulčene mase.
2. Univerzalni in poljedelski mulčerji	Namenjeni so mulčenju rastlinskih odpadkov v poljedelstvu na žitnih in koruznih strniščih ter mulčenju kultur, namenjenih zelenemu gnojenju. Na izstopu iz mulčerja so nameščeni usmerjevalniki, ki skrbijo za enakomeren raztros izmulčene mase.
3. Travniški mulčerji	Namenjeni so hitremu in učinkovitemu mulčenju travinja v sadovnjakih, vinogradih, pašnikih, parkih ... Prav tako so na izstopu usmerjevalniki raztrosa izmulčene mase.
4. Sadilniki, izkopalniki in sortirniki krompirja	Namenjeni so sajenju (sadilnik opravlja tudi funkcijo okopavanja), obdelavi krompirja med rastjo ter pobiranju in sortiranju krompirja.
5. Traktorski viličarji	Namenjeni so priklapljanju in odklapljanju traktorskih priključkov.
6. Rahljalniki s sejalnico	Namenjeni so sejanju strniščnih dosevkov. V enem prehodu združujejo operacije oranja, brananja in sejanja. Na ta način omogočajo združitev priprave zemljišča in sejanja v eno fazo.
7. Okopalniki	Namenjeni so medvrstni obdelavi kultur, kot so: koruza, sladkorna pesa, zelje, krompir, solata, korenje ... Omogočajo hkratno okopavanje, medvrstno dognojevanje in pasasto škropljenje.
8. Kultivatorji in pnevmatske sejalnice	

Vir: Interni podatki in gradivo podjetja Tehnos, 2005.

Tabela 3: Drugi izdelki v okviru kmetijstva podjetja Tehnos

Izdelek v okviru kmetijstva	Kratek opis izdelka
1. INOX posode za shranjevanje živil	Namenjene so shranjevanju in vretju vseh vrst pijač.
2. Vodne stiskalnice in filtri razsluza	Namenjene so stiskanju vseh vrst sadja ter filtriranju razsluza.
3. Filtri in polnilnice	Namenjeni so za filtracijo in pretok tekočin ter polnjenje steklenic vseh dimenzij.
4. Bambus za sadjarje in vinogradnike, veziva za sadjarje in vinogradnike, žice Trefil Arbed-Crapal 4, nosilci za žico, vinogradniška sidra, refraktometri za avtomatsko kompenzacijo temperature, Vinum kompleti za analizo vin, INOX pipe.	

Vir: Interni podatki in gradivo podjetja Tehnos, 2005.

2. Kooperacijski program: ta del proizvodnje se nanaša na izdelavo podsopov iz plastike in gume za razne poslovne sisteme na podlagi dolgoročnih pogodb. Glavni partnerji podjetja v tem delu proizvodnje so: Siemens, Siteco, Danfoss, Gorenje, WKM, GUK itd.

3. Naročniški program: ta del proizvodnje obsega izdelavo strojev in orodij po zahtevah kupca. Glavni partnerji Tehnosa v tem delu proizvodnje so različna domača in tuja podjetja, najpomembnejši izmed njih pa so: Indumat, Indop, Gorenje, Adria Mobil, Novem idr.

Kooperacijski program, ki temelji na dolgoročnih pogodbah o sodelovanju, in v manjši meri tudi lastni program se proizvajata v obliki serijske proizvodnje, medtem ko se naročniški in večji del lastnega programa izvajata projektno. To pomeni, da steče proizvodnja teh izdelkov šele, ko se podjetje dogovori o naročilu, saj je asortiman lastnega programa prevelik, da bi podjetje te izdelke proizvajalo serijsko, stroški skladiščenja pa bi bili za podjetje previsoki.

Lasten program obsega 25 % vse proizvodnje podjetja, medtem ko obsegata kooperacijski in naročniški program 75 % skupne proizvodnje podjetja. V podjetju želijo povečati predvsem obseg lastnega programa glede na celotno proizvodnjo.

Z lastnim programom je podjetje že prisotno na tujih trgih, to so: Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna Gora, Makedonija, Avstrija. Na teh trgih poslujejo preko zastopnikov. Na trgih Makedonije, Črne Gore ter Avstrije ima podjetje po enega zastopnika, ki skrbi za pokrivanje celotnega trga s Tehnosovimi izdelki in njihovo distribucijo do trgovin. Na Hrvaškem, v Srbiji ter v Bosni in Hercegovini pa ima podjetje zaradi velikosti in razdrobljenosti trga po dva zastopnika, ki skrbita za distribucijo Tehnosovih izdelkov do prodajnih mest.

3. OPREDELITEV POMENA MEDNARODNEGA TRŽENJA ZA PODJETJA

Za sodobna gospodarstva je značilna prelomnost s pogostimi spremembami. Odpravljajo se meje med državami, med gospodarskimi dejavnostmi in panogami (Hrastelj, 1995, str. 5). To kaže na to, da tudi tista podjetja, ki ne poslujejo mednarodno, postajajo del mednarodnega trga. Obstaja pa še vrsta drugih sprememb oz. globalnih premikov, ki jih navaja Naisbitt in jih imenuje paradigmatični premiki:

Tabela 4: Naisbittovi paradigmatični premiki

STARA PARADIGMA	NOVA PARADIGMA
Industrijska družba	Informacijska družba
Tradicionalno energetska tehnologija	Visoka informacijska tehnologija
Nacionalno gospodarstvo	Globalizacija in svetovno gospodarstvo
Izvozna naravnost	Potrošniška usmerjenost
Kratkoročno odločanje	Dolgoročne usmeritve
Centralizacija odločanja	Decentralizacija odločanja
Hierarhična organizacija	Mrežna organizacija
Prevladujoč zahodni vpliv	Pomembna vzhodna pot
Prevladujoča vloga države	Vzpon kulture, umetnosti in religijskih nasprotij

Vir: Možina et al., 2002, str. 778

Tudi pri kupcih je prišlo do velikih sprememb. Tako danes nismo več priča položaju, ko prodajalec »nadzoruje igro«, kupec pa brez pripomb sprejme vse, kar dobi. Danes kupec izrazi željo, v podjetju pa ga poslušajo in se ustrezno odzovejo (Postma, 2001, str. 16). To še posebej velja za ruski trg, kjer je več desetletij vladal komunistični režim, v katerem je bilo povpraševanje večje od ponudbe, struktura ponudbe pa izredno omejena.

Vedno večji pomen ima tudi medorganizacijsko trženje, ki se od porabniškega trženja razlikuje predvsem po naravi kupca. Glavne razlike med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi so: manjše število kupcev na medorganizacijskih trgih, večji kupci, aktivnejša vloga med ponudniki in kupci, kompleksnejši nakupni proces, pomembnejša vloga tehnologije na medorganizacijskih trgih, prodajne poti na medorganizacijskih trgih imajo manj ravni, večja kompleksnost poslovnih odločitev na medorganizacijskih trgih idr (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 334-338).

Podjetje mora pred vstopom na tuje trge vedno oceniti verjetno stopnjo donosnosti naložbe. Za to pa potrebuje (Kotler, 1998, str. 414):

- oceno sedanjega tržnega potenciala izbranega trga,
- napoved bodočega tržnega potenciala in tveganja na izbranem trgu,
- prodajni potencial podjetja,
- napoved stroškov in dobička,

- oceno stopnje donosnosti naložb.

Mednarodno poslovanje prinaša podjetju vrsto novih možnosti za povečanje dobička, vendar pa je ob tem podjetje soočeno tudi z naslednjimi ovirami: pomanjkanje finančnih sredstev, pomanjkanje znanja, pomanjkanje kontaktov s poslovnimi subjekti na tujem trgu, pomanjkanje distribucijskih kanalov na tujem trgu, pomanjkanje predanosti k poslovanju in uspehu na tujem trgu idr. (Hollensen, 2004, str. 42).

4. ANALIZA OKOLJA RUSIJE

Analize okolja se lahko podjetje loti z različnimi pristopi oz. načini analiz: PEST analiza ali SLEPT analiza, analiza konkurence, dobaviteljev itd. (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28).

Poslovno okolje podjetja v splošnem delimo na zunanje in notranje okolje, ob čemer zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima bistvenega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja (Jaklič, 1999, str. 1).

Zunanje okolje podjetja predstavljajo ekonomsko, politično-pravno, sociokulturno ter tehnološko okolje, v zadnjem času vanj vključujejo tudi naravno in informacijsko okolje.

Kakovostna analiza poslovnega okolja podjetja je za podjetje ključnega pomena, saj se na tej podlagi podjetje odloča za vstop oz. nevstop na določen tuj trg. Slabo opravljena analiza lahko torej vodi podjetje v sprejem napačne odločitve.

4.1. Analiza ekonomskega okolja Rusije

Rusija predstavlja zaradi svoje velikosti in visoke stopnje gospodarske rasti v zadnjih letih, ko se večina največjih svetovnih gospodarstev spopada z recesijo, perspektiven izvozni trg izdelkov, kapitala in storitev.

Že od leta 1991 se Rusija trudi, da bi vzpostavila sodoben trg, vendar jo je trmoglavost vlade, deficita njihove plačilne bilance in slabe podjetniške klime, pripeljala do hude finančne krize v letu 1998. Gospodarstvo si je ponovno opomoglo s pomočjo visokih cen nafte in šibkega rublja in doseglo povprečno 6 % gospodarsko rast v letih 1999–2001. Prav gotovo bo potrebno v naslednjih letih v državi nadomestiti ali modernizirati razpadajočo industrijo, če bo želela država doseči zadovoljivo ekonomsko rast (CIA-The world factbook, 2005).

4.1.1. Gospodarska rast in inflacija

Stopnja rasti BDP se v Rusiji v zadnjih letih povečuje, vendar takšnega trenda ne gre pričakovati tudi v prihodnje. Pričakuje se, da se bo gospodarska rast počasi umirila ter se ustalila nekje med 5 % in 6 % letno, kar je še vedno bistveno več kot v vodilnih svetovnih gospodarstvih. Povprečna gospodarska rast evropske petnajsterice je bila namreč v letu 2004 le 2,2 % (Kocbek, 2005, str. 15).

Največji del gospodarske rasti dosega država na račun hitre rasti zasebnega povpraševanja, ki se je v letih 2001 in 2002 povečevalo po 8,7 % letni stopnji, potem pa je v letu 2003 rahlo upadlo, vendar še vedno naraslo za 7,8 %. To je posledica hitre rasti realnih prihodkov zaposlenih, predvsem v industrijah, ki v zadnjih letih dobesečno cvetijo (naftna industrija, industrija zemeljskega plina, rudarstvo, gradbeništvo proizvodnja strojev in opreme, kemična industrija). Kmetijski sektor še naprej ostaja v krizi, saj se je v prvi polovici leta 2004 proizvodnja v tem sektorju zmanjšala za 1,3 %. Vendar pa je tu potrebno upoštevati tudi preobrazbo gospodarstva države in njen prehod v tržno gospodarstvo. Tako se struktura BDP-ja Rusije prilagaja strukturam BDP-ja razvitih držav. Od leta 1990 do leta 2002 se je delež industrije v BDP zmanjšal s 50 % na 35 %, delež kmetijstva s 16 % na 5,2 odstotka, delež storitev pa se je povečal s 36 % na 59,8 % (Photius rankings, 2005, Izvozno okno, 2005). V prihodnosti je pričakovati, da se bo delež kmetijstva v BDP še rahlo zmanjšal in se tako približal deležu razvitih držav, to je v povprečju približno 4 %.

Tabela 5: Prikaz določenih makroekonomskih kazalnikov (rast BDP, BDP p.c., inflacija, rast industrijske proizvodnje, rast zasebne potrošnje) v preteklih letih in napoved za naprej

Kazalnik / leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BDP (spremembe v %)	5,0	4,7	7,3	7,0	6,0*	5,5*
BDP p.c.	2.144	2.378	2.992	3.826	4.309*	–
BDP p.c. (po PPP)	7.169	7.664	8.350	–	–	–
Inflacija (spremembe v %)	21,6	15,8	13,7	10,8	9,8*	10,0*
Rast zasebne potroš. (v %)	8,7	8,7	7,8	8,3	7,5	–

Opomba: podatki označeni z zvezdico predstavljajo projekcije

Viri: Izvozno okno, 2005, Kocbek, 2005, str. 15.

Poseben problem v državi je inflacija, ki se v zadnjih letih sicer znižuje, vendar je še vedno relativno visoka. Na njeno višino vplivajo sproščanje nadzorovanih cen in visoka rast domačega povpraševanja.

V nadaljevanju se bom osredotočil predvsem na sektor kmetijstva, ki je za odločitev o vstopu na trg za podjetje Tehnos najpomembnejši.

Tabela 6: Delež tipov kmetij, bruto proizvodnja kmetijstva v USD in indeksi proizvodnje kmetijstva po posameznih tipih kmetij v Rusiji v obdobju 2000-2003

Kazalnik/leto	2000	2001	2002	2003
Število državnih kmetij (v 000)	113,6	116,6	105,1	100,0
Število velikih kmetij (v 000)	7,8	9,8	9,8	11,1
Število malih kmetij (v 000)	140,3	139,1	149,1	152,8
Bruto proizv. kmetijstva (v mrd USD)	27,53	32,95	33,2	37,1
Bruto proiz. poljedelstva (v mrd USD)	15,17	17,47	17,49	20,45
Indeks proizv. državnih kmetij (v %)	106,5	111,1	101,9	96,1
Indeks proizv. velikih kmetij (v %)	121,5	136,1	116,6	110,7
Indeks proizv. malih kmetij (v %)	108,0	103,0	100,1	104,7

Vir: mcx, 2005.

Iz zgornje tabele vidimo, da v Rusiji glavnino vseh kmetij predstavljajo male kmetije, ki jih je bilo v letu 2003 152.800, njihovo število pa se je od leta 2000 povečalo za 8,9 %. Te kmetije so za odločitev o vstopu na ruski trg za podjetje Tehnos najpomembnejše, saj so stroji, s katerimi bi podjetje vstopilo na ruski trg, namenjeni prav temu tipu kmetij. Kapaciteta teh strojev je namreč premajhna za velike kmetije. Perspektivni so tudi večji popoldanski kmetovalci, ki obdelujejo manjše površine, ker je njihov primarni vir preživetja v drugi panogi. Njihovega števila ne vemo, saj ta podatek ne obstaja, njihove obdelovalne površine pa so tako obsežne, da potrebujejo kmetijske stroje z majhno kapaciteto za lažjo in hitrejšo obdelavo svojih zoranih zemljišč. To zahtevo izpolnjujejo Tehnosovi stroji.

Državne kmetije v veliki meri podpirajo domače proizvajalce, ki so pri temu tipu kmetij v prednostnem položaju, saj podjetje Tehnos zaenkrat še ne namerava odpreti proizvodnega obrata v Rusiji.

Potencialnih kupcev Tehnosovih izdelkov je torej veliko, zato ocenjujem, da je ruski trg, če gledamo samo število potencialnih kupcev oz. širino in dostopnost izbranega ciljnega segmenta, dovolj privlačen za vstop.

Sektor poljedelstva je v letu 2003 ustvaril 20,45 mrd USD, kar je skoraj toliko, kot znaša celotni slovenski BDP (www.mcx.ru, februar 2005). Upoštevati pa moramo, da celotni sektor poljedelstva ni potencialen za Tehnos, saj so izdelki, s katerimi bi vstopili na ruski trg, namenjeni zgolj obdelavi določenih kmetijskih kultur. Te so: krompir, zelenjava, sladkorna pesa in žito. Zato se bom v nadaljevanju osredotočil predvsem na te kulture.

Tabela 7: Struktura pridelave osnovnih kmetijskih kultur malih kmetij od celotne kmetijske proizvodnje v Rusiji v obdobju 2000–2003

Kazalnik/leto	2000	2001	2002	2003
Delež pridelave krompirja (v %)	92,4	92,5	93,0	92,8
Delež pridelave zelenjave (v %)	77,9	79,9	81,5	80,1
Delež pridelave sladkorne pese (v %)	0,7	0,7	1,0	1,1
Delež pridelave žita (v %)	0,9	0,8	0,9	1,5

Vir: mcx, 2005.

Večino krompirja v državi pridelajo male kmetije, in sicer v letu 2003 kar 92,8 % od celotne pridelave krompirja v državi. To predstavlja 34,1 milijona ton krompirja. Samo za primerjavo, v Sloveniji so v letu 2003 vsa kmetijska gospodarstva pridelala 107,6 tisoč ton krompirja (Statistični letopis RS, marec 2005). Visok je tudi odstotek pridelave zelenjave, male kmetije so v letu 2003 pridelale 80,1 % od celotne proizvodnje, kar predstavlja 11,8 mio ton. Nizka pa sta deleža pridelave sladkorne pese in žita.

Pri pridelavi krompirja, zelenjave in žita so za kmetije uporabni mulčerji in okopalniki podjetja Tehnos, pri pridelavi sladkorne pese pa zgolj okopalniki. Kateri model je primeren za kmetijo, je odvisno od velikosti kmetije oz. površine, ki jo kmetija obdeluje. Še vedno velja, da so vsi ti izdelki namenjeni malim kmetijam. Tudi v tej točki lahko potrdim domnevo o privlačnosti ruskega trga za Tehnos, saj je potencial, če upoštevam samo dosedanje podatke, obsežen. Ne smemo pa zanemariti dejstva, da trg še raste in se razvija.

V nadaljevanju prikazujem razdelitev bruto proizvodnje kmetijstva po različnih območjih, saj je za podjetje Tehnos smiselno, da sprva pokriva eno območje in nato postopno širi svojo pokritost.

Tabela 8: Bruto proizvodnja kmetijstva, število zaposlenih v kmetijstvu, delež zaposlenih v kmetijstvu in bruto proizvodnja kmetijstva na zaposlenega po posameznih območjih v Rusiji v letu 2001

Območje/kazalnik	Bruto proizv. kmet. (v mrd USD)	Št. zaposl. v kmet. (v 000)	Delež zaposl. v kmet. (v %)	Bruto proizv. kmet. na zap.
Centralno območje	7,56	1.925	11	3.927 USD
Severno–zahodno območje	1,96	409	6,2	4.792 USD
Južno območje	6,54	1.828	22,3	3.578 USD
Povolžsko območje	9,21	2.216	15,5	4.156 USD
Uralsko območje	2,30	527	9,1	4.364 USD
Sibirsko območje	5,54	1.232	14,0	4.497 USD
Daljni vzhod	1,16	252	7,9	4.603 USD

Vir: Business Central Russia, 2005.

Največja bruto proizvodnja kmetijstva v letu 2001 je bila na Povolžskem območju, kjer je znašala 9,21 mrd USD, sledilo mu je centralno območje z 7,56 mrd USD (Business Central Russia, 2005). Na centralno območje bi na začetku poslovanja na ruskem trgu vstopilo podjetje Tehnos. Ruski trg je namreč prevelik, da bi lahko podjetje že takoj po vstopu na trg pokrivalo območje celotne države. Na centralnem območju je v kmetijstvu zaposlenih 1,925 mio ljudi, kar predstavlja 11% vseh zaposlenih na območju.

Pri bruto proizvodnji na zaposlenega v kmetijstvu preseneča podatek, da je centralno območje, kot je razvidno iz zgornje tabele, po produktivnosti na predzadnjem mestu med vsemi območji, saj vemo, da je ravno to področje v vseh pogledih najbolj razvito. Daljni vzhod, sibirsko in uralsko območje, ki pa sodijo med najmanj razvita območja v državi, pa po produktivnosti v kmetijstvu zasedajo drugo, tretje oz. četrto mesto. Če sklepam, da je bruto proizvodnja na zaposlenega deloma tudi odraz tehnične opremljenosti kmetij, seveda poleg ostalih dejavnikov, kot je na primer površina zoranih zemljišč na kmetijo, potem je na centralnem območju tehnična opremljenost kmetij verjetno med slabšimi v državi, kar je za Tehnos dodatna priložnost za poslovne možnosti na tem območju. Druga možnost pa je, da imajo kmetije na Daljnem vzhodu, sibirskem in uralskem območju v povprečju več obdelovalnih oz. zoranih površin na posamezno kmetijo in tako lažje dosega ekonomijo obsega in zaradi tega večjo produktivnost.

4.1.2. Zunanja trgovina in plačilna bilanca, tuje naložbe v Rusiji

V zadnjem letu izvoz Rusije narašča, in sicer po višjih stopnjah kot uvoz. V prvih devetih mesecih leta 2004 se je izvoz povečal za 27,4 %, medtem ko se je uvoz povečal za 24,7 % (Izvozno okno, 2005). Najpomembnejše trgovinske partnerice Rusije so prikazane v naslednji tabeli.

Tabela 9: Najpomembnejši trgovinski partnerji Rusije

Država	Obseg mednarodne menjave v USD
1. Države EU	31,2
- Nemčija	8,6
- Italija	5,1
- Nizozemska	4,3
- Finska	3
- Velika Britanija	2,8
2. Skupnost neodvisnih držav	14,8

Vir: Colnar Leskovšek, 2003, str. 11.

V ruskem izvozu predstavljajo goriva in kovine kar 70 % celotnega izvoza, kar pomeni, da je ruska zunanja trgovina zelo občutljiva na gibanja cen primarnih izdelkov na svetovnih trgih. Izdelki z visoko dodano vrednostjo predstavljajo manj kot 10 % vrednosti izvoza (Izvozno okno, 2005).

Že pet let zapored beleži Rusija visok presežek proračuna, ki naj bi leta 2004 znašal kar 3,5 % BDP, kar je največ v zadnjih letih. Ta je predvsem posledica višjih prihodkov države od nafte, saj so njene cene na svetovnih trgih v preteklem letu strmo naraščale. Za leto 2005 se predvideva razpolovitev proračunskega presežka (Izvozno okno, 2005).

Predvsem na račun visokega pozitivnega salda trgovinske bilance, ta je v letu 2002 znašal 46 mrd USD, v letu 2003 60 mrd USD, za leto 2004 pa se ocenjuje celo na 74 mrd USD, predvsem na račun visokih cen nafte na svetovnih trgih, je Rusiji uspelo povečati devizne rezerve in zmanjšati zunanji dolg. Devizne rezerve Rusije so se tako povečale na 100 mrd USD konec leta 2004, zunanji dolg države pa se je od leta 1998, ko je predstavljal kar 90 % BDP, zmanjšal na le 28 % BDP v letu 2003 (Photius rankings, 2005).

Neposredne tuje naložbe v Rusijo so v letu 2003 znašale 6,7 mrd USD, v prvih devetih mesecih leta 2004 pa so po ocenah znašale 8,3 mrd USD, kar kaže na veliko zainteresiranost tujih investitorjev za ruski trg. Investicije so izredno neenakomerno porazdeljene po državi, v letu 2003 je kar 55,5% vseh neposrednih tujih investicij odpadlo na moskovsko regijo. Za prihodnost se pričakuje nadaljnja rast neposrednih tujih naložb v državo do višine okoli 10 mrd USD na leto, saj se državi obeta uvajanje strukturnih in zakonodajnih reform, včlanitev v Svetovno trgovinsko organizacijo ter nadaljnja gospodarska rast (Izvozno okno, 2005).

Tabela 10: Prikaz določenih makroekonomskih kazalnikov (rast investicij, proračunski presežek, saldo tekočega računa, rast uvoza blaga in storitev) v preteklih letih in napoved za leto 2005

Kazalnik / leto	2001	2002	2003	2004	2005
Rast investicij (v %)	11,5	3,0	12,9	12,0	10,3
Proračunski presežek (v % BDP)	2,9	1,7	2,4	3,5	1,8
Saldo tekočega računa (v % BDP)	11,3	8,4	8,3	8,4	6,6
Rast uvoza blaga in storitev (v %)	16,0	14,6	19,5	12,3	12,3

Vir: Izvozno okno, 2005.

Tudi interes slovenskih podjetij za poslovanje na ruskem trgu je velik, cilj gospodarskega sodelovanja je, da menjava med državama preseže 1 mrd USD letno. Tako ima v Rusiji svoja predstavništva že več kot 55 slovenskih podjetij, v moskovski regiji pa imajo slovenska podjetja 2,7-odstotni delež pri neposrednih tujih investicijah. V letu 2003 so slovenske neposredne investicije v Rusijo znašale približno 100 mio USD (GZS, 2005). Menjava med državama je v stalnem porastu, kar prikazuje tudi naslednja tabela.

Tabela 11: Dinamika blagovne menjave med Slovenijo in Rusijo 1999 – 2003

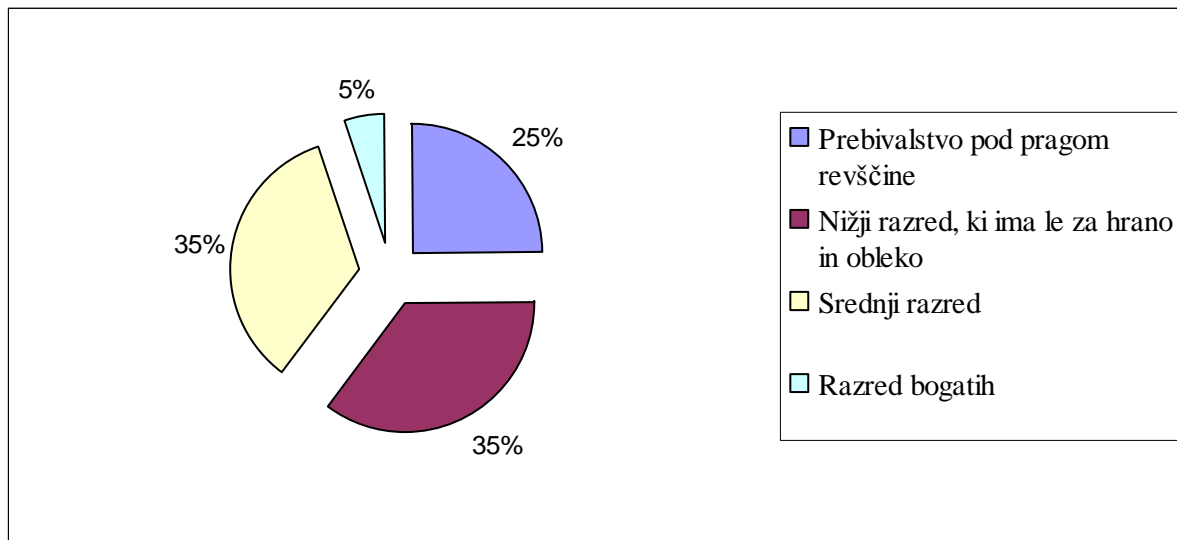
Leto / medn.menjava	Izvoz (v 000€)	Uvoz (v 000€)	Skupaj (v 000€)	Saldo (v 000€)
1999	121.768	149.611	271.379	-27.843
2000	209.873	250.804	460.677	-40.931
2001	315.437	314.756	630.193	681
2002	319.661	263.702	583.363	55.959
Napoved 2003	314.900	339.400	654.300	-24.500
Povpr. rast v % 2002	5,2	8,0	6,4	
Povpr. rast v % 2003	4,2	10,7	7,2	

Vir: Colnar Leskovšek, 2003, str. 44.

4.1.3. Brezposelnost, dohodek na prebivalca, domača valuta

Po podatkih Goskomstata naj bi bilo v zadnjih obdobjih v Rusiji zaznati hitro rast srednjega sloja prebivalstva, kar naj bi zelo vplivalo na hitro rast domačega gospodarstva. Domača potrošnja se vrača na raven pred krizo leta 1998.

Slika 1: Razredi ruskih potrošnikov glede na razpoložljiv dohodek



Vir: Goskomstat, marec 2005.

Kupna moč ruskega prebivalstva narašča, vendar pa so povprečni dohodki na prebivalca nesorazmerno porazdeljeni po posameznih regijah. Najvišji so seveda v Moskvi in Sankt Petersburgu. V moskovski regiji je bil v letu 2003 povprečen dohodek na prebivalca 800 USD, v Sankt Petersburgu 550 USD, medtem ko je za celotno Rusijo le-ta znašal 300 USD. V urbanih okoljih je znašal v povprečju 400 USD, v ruralnih okoljih pa 250 USD na prebivalca (Goskomstat, marec 2005). V letu 2001 je bil povprečen dohodek na prebivalca okoli 100 USD, kar kaže na izjemno povečanje (povzeto po Ministry of Natural Resources of the Russian Federation, 2005).

Leta 2003 je bilo v Rusiji 71,5 milijona delovno sposobnih prebivalcev. Stopnja brezposelnosti je bila v letu 2003 8,4 %, medtem ko je bila konec julija 2004 po ocenah 7,1 %, kar je bilo pričakovati glede na visoko gospodarsko rast. Zaposlovanje narašča v sektorjih turizma, zmanjšuje pa se v industrijskih sektorjih. V letu 2002 je bilo 12,3% zaposlenih v kmetijstvu, 22,7 % v industriji ter 65 % v storitvenem sektorju. To pomeni, da kar 8,79 mio zaposlenih dela v kmetijstvu. Če vemo, da je bil delež kmetijstva v BDP 5,2 %, za ustvarjanje tega pa je potrebno 12,3 % vseh zaposlenih, lahko iz tega sklepamo, da je produktivnost v tej panogi izredno nizka. V kmetijstvu je bil delež zaposlenih, ki so prejeli minimalno plačo najvišji, kar je verjetno zopet posledica nizke produktivnosti in s tem nizke dodane vrednosti na zaposlenega.

Eden glavnih ciljev ruske Centralne banke v prihodnosti je zadrževanje realne vrednosti rublja, ki je v preteklosti apreciral zaradi visokih deviznih prilivov in visoke stopnje inflacije. V letu 2004 naj bi po ocenah apreciacija rublja znašala 7,5 %.

4.2. Analiza pravnega okolja Rusije

Pravno okolje lahko vpliva na vsako sestavino poslovne strategije mednarodnega podjetnika, saj se zakonodaja med državami izredno razlikuje. V svetu je več kot 150 različnih pravnih sistemov in državnih zakonodaj (Antončič et al., 2002, str. 111). Zato mora podjetje dobro poznati pravno–zakonodajno okolje države, v katero vstopa, in sicer ali obstajajo carinske in druge omejitve na uvoz izdelkov ali storitev, protimonopolni zakoni, zakonsko določanje in reguliranje cen, omejitve vlaganj, posebna dovoljenja za uvoz blaga, državni sporazumi med domačo državo podjetja in državo, v katero podjetje vstopa, davčno zakonodajo, kateri mednarodni trgovinski in drugi sporazumi veljajo v državi idr.

4.2.1. Državna ureditev

Rusija oz. Ruska Federacija je nastala leta 1991 po razpadu Sovjetske zveze. Samostojna je postala 24. avgusta 1991. S tem se je državi odprla pot k demokraciji, saj je bila pred tem država več kot 60 let pod komunistično oblastjo, kar se kaže v pomanjkanju demokracije v političnem življenju, korupciji v državni upravi ter zastarelosti in zaostalosti gospodarstva v razvoju na mnogih področjih.

Rusija je po ustavi demokratična, federativna, pravna in večetična republika. Razdeljena je na 7 zveznih okrožij ter 89 federalnih enot, regionalno pa na republike, regije, avtonomna okrožja. V državi je tudi 24427 vaških administracij, katerih poznavanje je za Tehnos pomembno, saj so vanje vključeni kmetijski sveti, kmečka okrožja, vaške občine in samoupravne skupnosti (mex, 2005).

Država je med Putinovim predsedovanjem po zmagi na volitvah leta 1999, pričela graditi strateško partnerstvo z Evropsko unijo, zvezo NATO in drugimi pomembnimi mednarodnimi ter regionalnimi organizacijami, politična stabilnost v državi se je izboljšala (Colnar Leskovšek, 2003, str. 10). Premier je Mihail Fradkov.

V Rusiji imajo regije zakonsko pravico, da se same dogovarjajo o sodelovanju s tujimi partnerji na trgovinsko-gospodarskem, znanstveno-tehničnem, humanitarnem, kulturnem in drugih področjih. Aktivnosti regij se usklajujejo na zvezni ravni. Po predhodni pridobitvi soglasja Ministrstva za zunanje zadeve lahko regije po zakonodaji tudi sklepajo različne mednarodne pogodbe (protokoli, memorandumi, sporazumi). Zato je za podjetje, ki želi poslovati na določenem območju ruske države zelo pomembno, da razvija poslovno sodelovanje s to regijo, saj se na tem področju kažejo velike in neizkoriščene možnosti sodelovanja (Colnar Leskovšek, 2003, str.14). Tako bo moral Tehnos preko domačih ruskih partnerjev razvijati poslovno sodelovanje z regijami, v katerih bo prisoten.

Majhna učinkovitost lokalnih državnih uradov predstavlja dodaten problem pri poslovanju na ruskem trgu; veliko je korupcije in pretirane državne regulative. Lokalna administracija ne

sledi hitrim spremembam davčnega, pravnega in administrativnega sistema. Posledica je samovoljnost uradnikov, dolgotrajni postopki, neodločnost in protislovne informacije, ki lahko zmedejo ali ohromijo poslovanje podjetja na tem trgu. Zato je za podjetje zelo zaželeno, da se poslužuje domačih strokovnjakov, brez katerih je skoraj nemogoče obvladati vse pravne in davčne ovire. Veliko lahko k uspešnosti pripomorejo tudi dobre zveze na visokih ravneh državne uprave.

Tabela 12: Največja slovenska izvozna podjetja na ruski trg v prvem polletju leta 2003

1.	KRKA D.D., NOVO MESTO
2.	ISKRATEL D.O.O., KRANJ
3.	LEK D.D., LJUBLJANA
4.	PPG - HELIOS D.O.O., DOMŽALE
5.	HELIOS D.D., DOMŽALE
6.	JUTEKS D.D., ŽALEC
7.	HENKEL SLOVENIJA D.O.O., MARIBOR
8.	GORENJE D.D., VELENJE
9.	POČKAJ POHIŠTVO D.O.O., KOZINA
10.	DANFOSS COMPRESSORS D.O.O., ČRNOMELJ

Vir: Colnar Leskovšek, 2003, str. 47.

Zgornja tabela prikazuje največje slovenske izvoznike na ruski trg v prvem polletju leta 2003. Ti so lahko v pomoč Tehnosu pri prodiranju na ruski trg, saj so tam prisotni že dlje časa in imajo zato veliko izkušenj in znanja, ki lahko podjetju pomagajo k večji uspešnosti.

4.2.2. Državni sporazumi med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo

Republika Slovenija ima z Rusijo sklenjenih več bilateralnih sporazumov, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama. Naj jih naštejemo le nekaj, ki so v okviru te diplomske naloge najpomembnejši (GZS, 2005, Izvozno okno, 2005):

- sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju. Po tem sporazumu si državi priznavata status največjih ugodnosti pri uvozu, izvozu in tranzitu izdelkov, ki izvirajo iz njunega območja. Rusija priznava Sloveniji ugodnejšo obravnavo pri uvozu določenega blaga po splošnem sistemu preferencialov GSP (Splošni sistem preferencialov),
- sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o gospodarskem, znanstvenem-tehničnem in kulturnem sodelovanju. Gospodarski del tega sporazuma je sporazum med državama o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju,
- pogodba med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o mednarodnih cestnih prevozih,

- uredba o ratifikaciji protokola med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o ustanovitvi medvladne slovensko–ruske komisije za trgovinsko–ekonomsko in znanstveno-tehnično sodelovanje,
- sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništav,
- akt o nasledstvu sporazumov nekdanje Jugoslavije z Zvezo sovjetskih socialističnih republik, ki naj ostanejo v veljavi med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo,
- sporazum o spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb – ratificiran 8. 1. 2001,
- konvencija med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o izogibanju dvojnega obdavčenja v zvezi z davki na dohodek in premoženje.

Tudi Evropska unija ima z Rusijo sklenjenih več sporazumov, ki vplivajo tudi na Slovenijo kot članico EU. Naj omenimo le najpomembnejše (GZS, 2005):

- sporazum med EU in Rusko federacijo o partnerstvu in sodelovanju (velja od 1. 12. 1997 za obdobje 10-ih let). Sporazum predvideva liberalizacijo trgovine, ukinitve količinskih omejitev, harmonizacijo zakonodaje, uveljavitev pogojev za ustanovitev in delovanje podjetij in ustanov, plačil in pretoka blaga, konkurence in zaščito intelektualne lastnine,
- sporazum med EU in Vlado Ruske federacije o trgovini z nekaterimi izdelki iz jekla.

4.2.3. Članstvo Rusije v mednarodnih organizacijah

Rusija je članica številnih mednarodnih organizacij, med drugim: G–8, ILO, IMF, UN, Varnostni Svet UN, EBRD, WHO, UNMIK, UNHCR, UNCTAD, WIPO, WMO, Interpol, ISO, IBRD, Pariški Klub, WCO itd.

V bližnji prihodnosti se Rusiji obeta tudi članstvo v Svetovni trgovinski organizaciji (WTO), za kar je zelo zainteresirana tudi EU, ki je 21. maja 2004 zaključila bilateralna pogajanja za približevanje Rusije k članstvu v to organizacijo. Pričakuje se, da bo Rusija v to organizacijo sprejeta še v letu 2005 ali pa najkasneje v letu 2006 (WTO, Economist, marec 2005).

4.2.4. Carinski režim v Rusiji

Carinski režim, ki velja v Rusiji od leta 2000 določa carinske tarife po skupinah blaga. Blago je razdeljeno v 6 skupin, carinske stopnje po skupinah so 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 % in 30 %. Blago se carini po vrednosti CIF (cost – insurance – freight). Pristojbina za carinjenje znaša 0,15 % cene.

Izdelki, ki bi jih podjetje Tehnos uvažalo v Rusijo, imajo naslednje šifrate: 84322990, 84323090 in 84328000. Za vse te izdelke je predpisana carinska stopnja 5 % (Veleposlaništvo RS v Moskvi, februar 2005). Skupaj s pristojbino za carinjenje je torej strošek carine 5,15 % vrednosti izvoženega blaga.

Leta 2003 je bil v Rusiji sprejet nov carinski zakon, ki je stopil v veljavo s 1. 1. 2004. Ta je pomembno zmanjšal ovire za izvoznike iz EU na ruski trg, predvsem glede zahtevane dokumentacije, visokih dajatev in rokov, v katerih morajo sedaj carinski organi opraviti postopek (ta rok se je skrajšal z 10 na tri delovne dni) (Dračuk, junij 2004, str. 12). Zakon je bistveno bolj liberalen in zasnovan na evropskih standardih carinske zakonodaje.

Blago potrebuje pri izvozu v Rusijo certifikat o kakovosti in certifikat o poreklu blaga. Certifikat o kakovosti je možno v Sloveniji opraviti prek podjetij SIQ, Inspect ali SGS. Certifikat o poreklu blaga pa izdaja GZS (GZS, 2005). Vsi izdelki podjetja Tehnos so opremljeni z izjavo o skladnosti EU-ja, s katero proizvajalec jamči, da je izdelek varen za uporabo ter konstruiran in izdelan v skladu z predpisi in smernicami EU. Zaradi tega podjetje pri izvozu mulčerja in okopalnika v Rusijo ne potrebuje teh dveh certifikatov, saj izjava o skladnosti EU zadostuje.

Pri izvozu v Rusijo pa potrebuje podjetje Tehnos za izpeljavo carinskega postopka naslednje dokumente (GZS, 2005, Carinska uprava Ministrstva za finance, 2005, Prislán, 2005):

- izjavo o namembnem kraju,
- izvozno dobavnico,
- potrdilo o zavarovanju – to je potrebno le pri visokih vrednostih blaga, zato za Tehnos to ni relevantno oz. pride v poštev, ko gre za novega partnerja, ki ga podjetje še ne pozna ali sodeluje z njim le kratek čas in mu torej še ne zaupa dovolj. Tehnos bi zato na začetku izvoza v Rusijo to potrdilo vsekakor pridobival za vsako pošiljko posebej, dokler stopnja zaupanja v partnerja ne bi bila ustrezna. Potrdilo je možno pridobiti pri Slovenski izvozni družbi,
- izvozno carinsko prijavo (SED),
- trgovski račun,
- carinsko fakturo,
- carinsko prijavo,
- mednarodni tovorni list.

4.2.5. Davčni sistem v Rusiji

Ruski sistem plačevanja davka na dodano vrednost (DDV) se nekoliko razlikuje od evropskega. Predmet obdavčitve v Rusiji ni lastna dodana vrednost, ampak se obdavči vrednost prodanega blaga ali storitve po metodi obračunanja zneska na fakturi in se od njega odšteje davek, ki ga je prodajalec plačal svojemu dobavitelju. Davčni zavezanec izstavi svojemu kupcu poseben, za to predviden račun ter zviša ceno blaga za vrednost davka. Od te vrednosti davka davčni zavezanec odšteje vrednost davka, ki ga je plačal pri nabavi (davek, ki je prikazan na računu dobavitelja). Prodajalec na koncu dejansko plača samo navedeno razliko (Dračuk, januar 2004, str. 12).

Standardna stopnja DDV znaša 20 %, obstajajo pa tudi znižane stopnje, in sicer 10 % in 0 %. Za izdelke, s katerimi bi na ruski trg vstopil Tehnos, ni trošarin, stopnja DDV pa znaša 20 %.

4.3. Analiza informacijsko – tehnološkega okolja Rusije

Tehnološko okolje v Rusiji se zelo razlikuje med posameznimi deli države. Bolj tehnološko razvit je predvsem evropski del Rusije, medtem ko je neevropski del zastarel in zaostal. Ravno tako pa tudi v teh delih prihaja do izjem.

Na splošno lahko rečemo, da se zaradi ogromnih tujih investicij tehnološka opremljenost podjetij izboljšuje, vendar pa je to proces, ki zahteva leta, če ne celo desetletje.

Na področju kmetijstva je v Rusiji tehnološka opremljenost kmetij izredno slaba, saj jim v največji meri primanjkuje kmetijskih strojev, in sicer ne toliko samih traktorjev, temveč strojev oz. priključkov, ki se nanje priključijo. Tisti stroji, ki pa so v uporabi, so precej zastareli, na kar opozarjajo tudi regionalne in lokalne oblasti. Na določenih območjih je celo 80–90 % vseh kmetijskih strojev, ki so v uporabi, zastarelih. Ob vsem tem pa se nekateri novi priključki ne dajo priključiti na stare traktorje, ker priključki ne gredo skupaj.

Tabela 13: Navzočnost kmetijske tehnike v kmetijstvu v Rusiji v letih 2000–2003

Kazalnik/leto	2000	2001	2002	2003
Traktorji (v 000)	817,8	764,2	707,4	640,7
Kombajni za žetev žita (v 000)	198,7	186,4	173,4	158,3
Kombajni za žetev krompirja (v 000)	10,0	8,5	7,4	6,2
Kombajni za žetev krme (v 000)	59,6	54,8	49,7	43,9

Vir: mcx, 2005.

Okopalniki in mulčerji, s katerimi Tehnos vstopil na ruski trg, se uvrščajo v med kombajne za žetev krompirja in kombajne za žetev krme. Navzočnost teh strojev v kmetijstvu po številu zelo hitro upada. Tako je število kombajnov za žetev krompirja upadlo kar za 38 % v obdobju 2000–2003, število kombajnov za žetev krme pa v istem obdobju za 26,3 %. Če upoštevamo, da število registriranih kmetij narašča, potem lahko sklepamo, da je glavni razlog upadanja števila teh strojev njihova zastarelost oz. neuporabnost. Prav na podlagi navedenih podatkov v tem poglavju lahko ponovno potrdim domnevo o privlačnosti trga za vstop.

Transportna infrastruktura je v Rusiji dobro urejena, slabša je le v neevropskem delu države. Transportne povezave so številne in povezujejo vsa območja države med seboj. Potrebne bi bile le dodatne investicije v izboljšavo cest (povzeto po Ministrstvu za informiranje in komunikacije Rusije, 2005).

4.4. Demografsko – fizično okolje Rusije

4.4.1. Geografsko okolje

Rusija je največja država bivše Sovjetske zveze. Zavzema 17,08 milijona km² površine in je tako za približno 1,8 krat večja od ZDA. Po površini je tako največja država na svetu, po prebivalstvu pa šesta največja na svetu. Država se kontinentalno deli na evropski in azijski del. Razprostira se prek 11 časovnih pasov (CIA–The world factbook, 2005).

Zaradi velikosti države klima variira od stepe na jugu do vlažnega kontinentalnega podnebja v celinskem delu države in do tundre na polarnem severu. Zime ob Črnem morju so zmerne, medtem ko so zelo hladne v Sibiriji.

Država je zelo bogata s surovinami, in sicer nafto, zemeljskim plinom, železovo rudo, lesom, črnim premogom in drugimi minerali. Surovine so tudi glavno izvozno blago države, saj zavzemajo kar 70 % celotnega ruskega izvoza.

Naravno okolje je zelo onesnaženo zaradi težke industrije, ki je tehnološko zaostala in zato še bolj obremenjuje okolje. Veliko električne energije država pridobi iz termoelektrarn, in sicer več kot 65 % (Photius ranking, 2005), kar še dodatno obremenjuje okolje. Tudi transport in nesodobni način kmetovanja močno onesnažujeta okolje. Slabo načrtovana sečnja gozdov povzroča erozijo zemlje, uporaba neustreznih kemikalij v kmetijstvu pa uničuje rodovitno prst. (CIA–The world factbook, 2005).

Država je sprejela veliko mednarodnih sporazumov, ki se nanašajo na skrb za okolje, od katerih je najpomembnejši sporazum o klimatskih spremembah oz. Kyotski protokol, ki je eden najpomembnejših sporazumov o varovanju okolja in še čaka na ratifikacijo parlamenta.

Kar pa zadeva kmetijska zemljišča, površina le-teh v državi upada; prav tako tudi površina vseh zoranih zemljišč. V tej nalogi nas zanimajo predvsem zorana zemljišča, saj so izdelki, s katerimi bi podjetje vstopilo na ruski trg, namenjeni predvsem delu na teh zemljiščih.

Tabela 14: Število kmetij, površina zemljišč in povprečna površina zemljišč na kmetijo v Rusiji v letih 2000–2003

Kazalnik/leto	2000	2001	2002	2003
Št. registriranih kmetij (v 000)	261,7	265,5	264	263,9
Površina kmet. zemljišč (v mio ha)	197,6	197,0	195,9	194,6
Površina zoranih zemljišč (v mio ha)	120,9	119,7	119,1	118,4
Povpr. površ. kmet. zemljišč/registr. kmetijo (v ha)	55	59	63	66
Povpr. površ. zoranih zemljišč/registr. kmetijo (v ha)	43	46	49	51

Vir: mcx, 2005.

Kot vidimo iz zgornje tabele, je v Rusiji povprečna površina zoranih zemljišč na registrirano kmetijo 51 hektarjev, kar je veliko tudi v primerjavi s kmetijsko razvitimi državami. V Sloveniji je bila v letu 2003 na primer povprečna površina vseh kmetijskih površin na kmetijsko gospodarstvo 6,3 hektarja (Statistični letopis RS, marec 2005). V obdobju 2000–2003 se je v Rusiji povprečna površina zoranih zemljišč na registrirano kmetijo povečala za 18,6 %, površina vseh zoranih zemljišč pa se je v istem obdobju zmanjšala za 2,1 %. Ker površina vseh kmetijskih zemljišč in površina vseh zoranih zemljišč v obdobju 2000–2003 v državi padata, povprečna površina kmetijskih zemljišč in povprečna površina zoranih zemljišč na registrirano kmetijo pa naraščata, lahko sklepamo, da število popoldanskih kmetovalcev upada. Takšen trend je zaznati tudi v drugih državah v razvoju in vseh tranzicijskih ter razvitih državah. V to kmetijske proizvajalce sili predvsem ekonomija obsega.

Če gledamo število registriranih kmetij v državi, kar je razvidno iz zgornje tabele, vidimo da njihovo število narašča, in sicer za 0,85 % v obdobju 2000–2003. Iz tega lahko sklepamo, da bi morale naraščati tudi število kmetijskih strojev. Ker pa njihovo število, kljub naraščanju števila registriranih kmetij upada, lahko na tem mestu zopet potrdim domnevo, da je glavni razlog upadanja števila kmetijskih strojev njihova zastarelost oz neuporabnost. Za Tehnos je to vzpodbujajoča informacija pri odločanju o vstopu na trg.

V nadaljevanju bom prikazal pogloblitve kmetijske kulture po posameznih ekonomskih območjih.

Tabela 15: Prikaz pglavitnih kmetijskih kultur po posameznih ekonomskih območjih

Ekonomsko območje	Kmetijske kulture na posameznem območju
1. Severozahodno območje: obsega mesta Kaliningrad, Sankt-Petersburg, Veliki Novgorod, Pskov.	Na tem območju v največji meri pridelujejo zelenjavo, lan, veliko se ukvarjajo z rastlinarstvom.
2. Centralno območje: obsega mesta Brjansk, Vladimir, Rjazan, Ivanovo, Kaluga, Kostroma, Orel, Moskva, Smolensk, Tver, Tula, Jaroslav.	V največji meri pridelujejo žitarice, krompir, sladkorno peso, zelenjavo, krmilne kulture.
3. Volgo–Vajtsko območje: obsega mesta Joškar-Ola, Saransk, Čeboksari, Kirov, Nižnij Novgorod.	V največji meri pridelujejo krompir, zelenjavo, lan in hmelj.
4. Severno območje: obsega mesta Arhangelsk, Vologda, Petrozavodsk, Siktivkar, Murmansk, Narjan Mar.	V največji meri se ukvarjajo s pridelavo zelenjave, krompirja, žitaric, krmilnih kultur, repe. Na tem območju je razvito toplogredarstvo.
5. Zahodno–Sibirsko območje: obsega mesta Barnaul, Gorno-Altajsk, Kemerovo, Novosibirsk, Omsk, Hanti-Mansijsk, Tomsk, Tjumen (najrazvitejše mesto v območju), Salehard.	V največji meri se ukvarjajo s pridelavo sladkorne pese, sončnic, lana, žitaric, krmilnih kultur, krompirja, zelenjave.
6. Vzhodno–Sibirsko območje: obsega mesta Aginskoe, Ulan-Ude, Abakan. Kizil, Krasnojarsk, Irkutsk, Dudinka, Ust-Ordinski, Tura, Čita.	V največji meri pridelujejo žitarice (predvsem pšenico, oves in ječmen), krmilne kulture, krompir, zelenjavo.
7. Uralsko območje: obsega mesta Ufa, Iževsk, Kudimkar, Kurgan, Orenburg, Perm, Jekaterinburg (najbolj razvito mesto v območju), Čeljabinsk.	V največji meri se ukvarjajo s pridelavo krompirja, zelenjave, žitaric (predvsem riž, oves in ječmen), tehničnih in krmilnih kultur.
8. Povolžsko območje: obsega mesta Volgograd, Astrahan, Elista, Kazan, Penza, Saratov, Samara, Uljanovsk.	V največji meri pridelujejo žitarice (predvsem pšenico in riž), zelenjavo (predvsem buče in kumare), riž, krompir, tehnične kulture.
9. Centralno–Črnozjomsko območje: obsega mesta Voronež, Belgorod, Lipeck, Kursk, Tambov.	V največji meri pridelujejo sladkorno peso, sončnice, žitarice, krompir, zelenjavo, tobak, konopljo.
10. Severno–Kavkaško območje: obsega mesta Rostov na Donu, Majkop, Naličik, Čerkesk, Valdikavkaz, Mahačkala, Krasnodar, Stavropol.	V največji meri pridelujejo zelenjavo, pšenico, krompir, riž, koruzo, sončnice, vinsko trto, sladkorno peso.
11. Daljni vzhod: obsega območja Primorski, Khabarovskij kras in Amurskaja	Zgoraj naštetih tri območja s kmetijskimi pridelki oskrbujejo cel daljni vzhod.

Vir: mcx, 2005.

Kot že rečeno, bi podjetje Tehnos sprva vstopilo na centralno območje Rusije, kjer je tudi kupna moč najvišja v državi. Zato se bom v nadaljevanju osredotočil predvsem na to območje, ki obsega več mestnih regij, izmed katerih so kmetijsko najpomembnejše naslednje: moskovska regija, Kaluga, Lipetsk, Ryazan Tver, Tula.

4.4.1.1. Moskovska regija

Kmetijstvo in živilska industrija imata pomembno vlogo v tej regiji, saj imata največji delež v celotni proizvodnji te regije, in sicer kar 21,9 %, na drugem mestu je dejavnost kemične industrije z 9,2 % (Business Central Russia, 2005).

Približno 60 % kmetijske proizvodnje te regije je namenjene preskrbi mesta Moskve. Kmetijska proizvodnja te regije predstavlja 10 % celotne kmetijske proizvodnje Rusije, največji del predstavlja pridelava mesa, jajc in perutnine, ki pa za našo analizo ni zanimiva. Je pa to regija z največjo kupno močjo v državi, kar povečuje privlačnost te regije za vstop in pričetek trženja podjetja ravno na tem območju.

Regija se deli na več okrajev, kmetijsko najpomembnejši so (Business Central Russia, 2005):

- Kashirsky okraj – kmetijstvo ima pomembno vlogo v gospodarstvu tega okraja. Registrirane kmetije v tem okraju se ukvarjajo predvsem s pridelavo zelenjave in krompirja. Okraj je zelo potencialen za podjetje Tehnos, saj se okopalniki in mulčerji, s katerimi bi vstopili na ruski trg, uporabljajo pri pridelavi obeh kmetijskih kultur. Pomembna je tudi reja perutnine in mesa.
- Kolomensky okraj – Vodilna sektorja v gospodarstvu okraja sta kmetijstvo in izdelava sestavnih delov. Registrirane kmetije se ukvarjajo predvsem s pridelavo krompirja in zelenjave. Zardi bližine Moskve je ta okraj še posebej privlačen za neposredne tuje investicije. V okraju deluje na področju kmetijstva več tujih podjetij, izmed katerih sta najpomembnejši: mešano rusko–nizozemsko podjetje Oka-93, ki se ukvarja s pridelavo krompirja in sodeluje tudi s 17 kmetijami v okraju ter mešano francosko–rusko podjetje, ki se ukvarja s pridelavo graha.

Ta okraj je ravno tako potencialen za podjetje Tehnos, saj v okraju prevladuje pridelava kultur, pri katerih se uporabljajo okopalniki in mulčerji.

- Naro–Fominsky okraj – površina kmetijskih zemljišč v okraju je bila v letu 2001 38.638 hektarjev. Kmetijstvo je v okraju dobro razvito. Večina kmetijske proizvodnje je namenjene preskrbi mesta Moskve. Najpomembnejša podjetja na področju kmetijstva v okraju so: Tolstopaltsevo, ki se ukvarja s pridelavo krompirja in žita, Veselevsky, ki se ukvarja s pridelavo žita, Elinar, ki se ukvarja z rejo perutnine, in drugi.
- Stupinsky okraj – površina vseh kmetijskih zemljišč v okraju je bila v letu 2001 75.374 hektarjev. Okraj je imel v istem letu samo 113.000 prebivalcev, od tega jih je 66.670 živelo v mestu Stupino.

4.4.1.2. Regija Kaluga

Kmetijstvo je najpomembnejša dejavnost v regiji, saj je v letu 2001 doprineslo kar 30 % celotnega bruto proizvoda regije. Površina vseh kmetijskih zemljišč v regiji je 1,3 mio hektarjev, od tega je 1.014.000 hektarjev ornih zemljišč. Glavne kulture, ki jih pridelujejo v regiji, so krompir, zelenjava ter zimski in spomladanski pridelki, kar omogoča ugodna klima. Najpomembnejši sektor kmetijstva v regiji pa je vzreja živine, ki predstavlja 60 % celotne bruto proizvodnje kmetijstva v regiji.

V regiji je bilo leta 2001 nekaj več kot 2.000 registriranih kmetij, ki so zaposlovale več kot 4.500 ljudi. Kmetije so v tem letu obdelovale nekaj več kot 45.000 hektarjev zemljišč, kar predstavlja le 4,4 % vseh ornih zemljišč. To kaže na veliko neizkoriščenost potenciala. Povprečna površina zoranih zemljišč na registrirano kmetijo je bila približno 22 hektarjev. To je več kot dvakrat manj od državnega povprečja (Business Central Russia, 2005). Zaradi majhne povprečne površine zoranih zemljišč na kmetijo je ta regija še posebej potencialna za Tehnos, saj v regiji prevladujejo majhne kmetije.

Kmetije pesti pomanjkanje moderne tehnologije za kmetovanje, na kar so opozarjale tudi regijske oblasti v letu 2001. Komaj 1/3 vseh registriranih kmetij v regiji je bila primerno opremljena s kmetijsko mehanizacijo oz. kmetijskimi stroji. To pomeni, da več kot 1.330 kmetij ni imelo primerne kmetijske mehanizacije oz. je sploh ni imelo. Pričakovati je, da se bodo zaradi učinkovitosti v prihodnosti te kmetije morale opremiti s kmetijsko mehanizacijo. V ta namen oblasti namenjajo veliko pozornosti razvoju kmetijstva v regiji. S pomočjo zahodnih institucij poteka v regiji več projektov (Business Central Russia, 2005):

- projekt ARIS, ki podpira reformo kmetijstva v regiji. Pri projektu sodeluje IBRD in regijska izpostava ministrstva za kmetijstvo. IBRD je za projekt zagotovil 550.000 USD sredstev;
- švicarsko–ruski sklad »Kaluga«, ki podpira male in srednje kmetije že vse od leta 1994. Kmetijam so razdelili že več kot 1,8 mio USD;
- komite za zunanje ekonomske odnose v sodelovanju z oddelkom za kmetijstvo regije Kaluga pomaga pri razvoju kmetijstva v regiji, z informacijami, znanjem, usposabljanjem, izpeljavo investicijskih projektov ter pomočjo pri uvozu kmetijske opreme.

Zaradi zgoraj navedenih razlogov ocenjujem, da je ta regija na celotnem centralnem območju najbolj potencialna za Tehnos.

4.4.1.3. Regija Lipetsk

To je ena najmlajših regij v Rusiji in leži približno 400 kilometrov jugovzhodno od Moskve. Zmerna klima in rodovitna prst ponujata ugodne pogoje za kmetijstvo, saj je kar 65 % vse površine regije orne. Regija se uvršča na 28. mesto na lestvici kmetijske proizvodnje izmed vseh regij v državi. V tej regiji je tovarna traktorjev, ki je največja v državi (Business Central Russia, 2005).

Glavne kulture, ki jih pridelujejo v regiji, so žito, sladkorna pesa, krompir, zelenjava in sončnice. Regija torej je privlačna za podjetje Tehnos, saj tu pridelujejo kulture, pri proizvodnji katerih se uporabljajo okopalniki in mulčerji. Izmed žit so sicer okopalniki in

mulčerji uporabni le pri pridelavi koruze, pri pridelavi sladkorne pese pa so uporabni le okopalniki, vendar v regiji pridelujejo tudi krompir in koruzo, kjer so uporabni oboji. Tako lahko te izdelke uporablja tudi kmetovalec, ki prideluje različne vrste kultur.

4.4.1.4. Regija Ryazan

Regija je ena od vodilnih v državi po pridelavi žita, krompirja, mesa in mleka. Po velikem padcu kmetijske pridelave v obdobju 1990–1997, lokalne oblasti namenjajo veliko pozornosti tej dejavnosti.

4.4.1.5. Regija Tver

Površina kmetijskih zemljišč v regiji je 2,4 mio hektarjev, zato je kmetijstvo ena glavnih dejavnosti v gospodarstvu regije. Od tega je več kot 2 mio hektarjev teh zemljišč namenjenih pridelavi lana, mlekarstvu in sirarstvu ter pridelavi mesa. Hitro pa se v regiji razvijajo vzreja perutnine, svinjine ter pridelava krompirja in zelenjave (Business Central Russia, 2005).

Kmetijstvo doprinese 14 % k celotnemu bruto proizvodu regije. Glavni problemi kmetijstva v regiji so enaki tistim širom celotne bivše Sovjetske zveze, in sicer pomanjkanje sodobne kmetijske mehanizacije, neustreznost skladiščnih prostorov, pomanjkanje kratkoročnih virov financiranja ter pomanjkanje kvalificirane delovne sile. Zadnja leta se stanje v kmetijstvu izboljšuje, saj se vedno več moskovskih in zahodno-evropskih podjetij odloča za investiranje v kmetijstvo regije, predvsem v kmetijsko mehanizacijo (Business Central Russia, 2005). Tudi oblast v regiji išče tuje investitorje, kar dodatno spodbuja rast proizvodnje v regiji. Razvili so program ekonomskega in socialnega razvoja regije Tver za obdobje 1998–2005, ki določa prioritete razvoja v tem obdobju in uresničevanje le-teh.

V zadnjem času je v regiji zaznati tudi velik razmah malega podjetništva, tako je število malih podjetij, vključno z registriranimi kmetijami, že preseгло 200.000.

4.4.1.6. Regija Tula

Regija leži približno 170 kilometrov južno od Moskve in ima skoraj 2 mio prebivalcev. Od tega je 81 % mestnega prebivalstva ter 19 % oz. približno 380.000 ljudi, ki živijo na podeželju.

Regija se uvršča med najbogatejše v državi, saj so plače zaposlenih med najvišjimi v državi, vendar pa slovi tudi kot regija, kjer je število stavk zaposlenih med najvišjimi v državi.

Pogoji za kmetijstvo so izredno ugodni. Poleg tega pa je oblast v regiji zelo naklonjena kmetijstvu in poznana po pripadnosti komunizmu. Kmetijstvo regije doprinese 1,9 % k bruto kmetijskemu proizvodu celotne države, kar predstavlja približno 626,1 mio USD.

V regiji je več kot 2,6 mio hektarjev kmetijskih zemljišč, od tega je 1,556 mio hektarjev ornih zemljišč v uporabi, 301.000 hektarjev pa je pašnikov. Registriranih kmetij je približno 3.200, od teh jih je večina v privatni lasti, saj se je privatizacija na tem področju že izvedla. Lastnikov zemljišč pa je več kot 160.000, kar predstavlja za tiste, ki so brezposelni, veliko priložnost za zaslužek, ki ga lahko ustvarijo s kmetovanjem. Zato število registriranih kmetij

v regiji še narašča (Business Central Russia, 2005). To pa pomeni večje potrebe po kmetijski mehanizaciji.

Najpomembnejše kmetijske kulture, ki jih pridelujejo v regiji so: žito, krompir, sladkorna pesa ter mlekarstvo in pridelava mesa. Velik problem je nizka produktivnost in zastarela opremljenost, predvsem v smislu mehanizacije kmetij.

4.4.2. Demografsko okolje

V Rusiji je po ocenah leta 2004 živel 143,8 milijona ljudi (Photius ranking, 2005). Število prebivalstva v zadnjem času upada, kar ni le težava Rusije, temveč problem vseh evropskih držav. Povprečna letna stopnja upadanja števila prebivalcev v obdobju 2000-2003 je 0,33 %. Le-ta pa bi bila še višja, če država ne bi imela pozitivnega migracijskega salda (CIA–The world factbook, 2005). Spodnja tabela prikazuje oceno gibanja števila prebivalstva v Rusiji v naslednjih desetletjih.

Tabela 16: Število prebivalcev in projekcija prebivalstva za obdobje 1950 – 2050 v Rusiji

Kazalnik / leto	1950	2000	2015	2025	2050
Število prebivalcev (v mio)	102,7	145,5	133,3	125,7	104,3

Vir: Photius ranking, 2005

Leta 2002 je bila gostota prebivalstva 8,6 prebivalca/km², vendar prihaja do velikih razlik v gostoti med zahodom in vzhodom države.

Največja mesta v državi so: Moskva (10,4 mio prebivalcev), St. Petersburg (4,9 mio prebivalcev), Novosibirsk (1,4 mio prebivalcev), Nižnij Novgorod (1,4 mio prebivalcev).

Ruralnega prebivalstva je 27 %, medtem ko je urbanega prebivalstva 73 %. To pomeni, da približno 105 mio Rusov živi v mestih, 38,8 mio pa na podeželju. Za Tehnos so potencialni kupci samo tisti prebivalci, ki živijo na podeželju in imajo kmetije, saj je le tam omogočeno kmetovanje. Med prebivalci je 54 % žensk in 46 % moških. Njihova povprečna starost je bila v letu 2004 ocenjena na 37,9 let (CIA–The world factbook, 2005).

Delež starejšega prebivalstva se v državi rahlo povečuje, medtem ko se delež mlajšega prebivalstva zmanjšuje. Prebivalstvo se torej stara, kar je značilno tudi za večino evropskih držav.

Etnična sestava prebivalstva Rusije je bila leta 1989 naslednja (novejših podatkov namreč ni, ocenjuje pa se, da se ta ni bistveno spremenila): 81,5 % Rusov, ki jim sledijo Tatari s 3,8 %, Ukrajinci s 3 %, Čuvaši z 1,2 %, Baskiri 0,9 %, Belorusi z 0,8 %, Moldavci z 0,7 % ter ostala ljudstva, ki naj bi jih bilo celo več kot sto, z 8,1 %.

Stopnja pismenosti v državi je bila v letu 2003 visoka, saj je 99,6 % prebivalstva pismenega; med moškimi je ta odstotek 99,7, med ženskami pa 99,5.

4.5. Socialno in kulturno okolje Rusije

Kultura je integriran sistem priučenih vzorcev obnašanja, značilnih za člane neke družbe (Hrastelj, 2001, str. 26). Kultura je dinamična, saj se neprestano razvija in spaja stare ideje z novimi. Pomembne so predvsem naslednje dimenzije kulture: vzorci družbene interakcije, jezik, religija, etika, estetika in predsodki (Možina, Zupančič, Pavlovič, 2002, str. 112, 116). Uradni jezik v državi je ruščina. V urbanih središčih je znanje tujih jezikov relativno dobro, medtem ko je na podeželju zelo skromno (Ajeti, 1998). Sicer pa je v Rusiji v uporabi več kot 130 različnih jezikov. Pisava je cirilica, ki ima 33 črk. Jezik je fonetični, vsebuje nekaj pravil pri branju, ki pa so zelo enostavna.

Velika večina prebivalstva pripada pravoslavni veri, ostali pa pripadajo islamski ali katoliški veri. Nekaj je tudi Židov.

Po Hofstedejevem štiridimenzionalnem modelu za proučevanje kulture (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 55-56) je za Rusijo značilna visoka stopnja odmika moči, saj majhna skupina ljudi odloča o vsem v državi. V državi sta močno prisotna centralizem in avtoritativizem. Prebivalci niso pripravljeni prevzemati tveganj. Ena izmed vrednot, ki jo Rusi zelo cenijo je kolektivizem. Ženske vrednote prevladujejo nad moškimi, saj ljudje v državi zelo cenijo vrednote, kot so solidarnost, skrb za šibkejšo ter kakovost življenja.

V zadnjem obdobju je v državi opaziti znatno povečanje srednjega sloja prebivalstva, ki predstavlja 35 % vsega prebivalstva. Pod pragom revščine živi četrtnina vseh prebivalcev, medtem ko 35 % vseh prebivalcev pripada nižjemu sloju prebivalcev, ki ima le za najnujnejše življenjske potrebščine. Sloju najbogatejših pripada 5 % prebivalcev, ki dejansko vodijo državo. V to je močno vpletena tudi mafija, ki naj bi po nekaterih podatkih nadzirala med 30 % in 80 % gospodarstva v državi. Takšna razslojenost prebivalstva sili ljudi v sivo ekonomijo. Te naj bi bilo po nekaterih ocenah med 23 % in 50 % BDP-ja (Ajeti, 1998).

Velik problem v državi je korupcija na vseh ravneh oblasti, na kar opozarjajo tudi mednarodne institucije. Veliko Rusov vidi korupcijo kot edino pot do uspeha, po drugi strani pa cenijo dobre človeške vrednote. Za etično smatrajo: držanje obljube, ohranjanje zaupanja, pošteno konkurenčnost, sorazmerno plačilo glede na vložen trud, osebno protekcijo, manipuliranje s podatki, neupoštevanje nesmiselnih zakonov in regulacij. Za neetično pa smatrajo: maksimiranje dobička, velike razlike v plačah, črni trg, kriminal, neplačevanje dolgov in višanje cen. Podjetje mora biti tako pripravljeno tudi na plačevanje morebitnih podkupnin ključnim državnim uradnikom ali pa odgovornim osebam pri medorganizacijskem trženju, predvsem pri večjih podjetjih, kjer lastnik podjetja ni hkrati njegov upravitelj oziroma zastopnik.

Medčloveški odnosi in osebno zaupanje so pri poslovanju na ruskem trgu ravno tako pomembni kot dobri poslovni odnosi, saj ruski partner zelo težko posluje s poslovnežem, ki mu ni všeč tudi po človeški plati. Z mlajšimi poslovneži se ta tradicija sicer nekoliko

spreminja, vendar je še vedno močno prisotna. Podjetje, ki želi poslovati na ruskem trgu se mora zavedati, da posle v Rusiji sklepamo z ljudmi in ne s podjetjem, v katerem je ta oseba zaposlena. Zato je osebni stik najpomembnejša garancija za zanesljivost poslovnega sodelovanja. Eden od načinov zblíževanja so pivska tovarištva z nagovori in zdravicami (Colnar Leskovšek, 2003, str. 31-39). To mora Tehnos upoštevati pri medorganizacijskem trženju, če želi biti uspešen in pridobiti partnerje, s katerimi bo lahko podjetje dolgoročno sodelovalo. Dostikrat se namreč posli sklepajo na družabnih dogodkih, ki zblížajo partnerje med sabo in tako utrdijo odnos med njimi. Tako nam je lahko takoj jasno, da medorganizacijsko trženje v Rusiji poteka na malo drugačen način kot v drugih razvitih evropskih državah.

Navzven dajejo Rusi občutek robotosti, v notranjosti pa so topli, čustveni in razumevajoči ljudje, ki jim je na prvem mestu družina. Za njih je značilno zavračanje predpisov; pogodbe so zanje zavezujoče, le dokler prinašajo koristi obema stranema. Pri pogajanjih dajejo prednost izvedenskim mnenjem, kompromis si razlagajo kot znak šibkosti. Pomemben jim je status pogajalca. V dialogu iščejo svojo dušo, zato jim le-ta izredno leži (Hrastelj, 2001, str. 71-72). Te komponente mora Tehnos upoštevati pri medorganizacijskih pogajanjih, saj lahko neupoštevanje teh značilnosti privede podjetje do neuspeha na trgu.

Ruski kupci dajejo velik pomen kakovosti izdelka ali storitve, zato je kakovosten izdelek po konkurenčni ceni predpogoj za kakršnokoli poslovno sodelovanje. Kakovost izdelka pa ocenjujejo na podlagi naslednjih parametrov: 1. cena izdelka, 2. okolje v katerem se izdelek prodaja in 3. blagovna znamka (Colnar Leskovšek, 2003, str. 39).

5. KONKURENCA PODJETJA TEHNOS NA RUSKEM TRGU

Podjetje Tehnos že ima izdelano podrobno konkurenčno analizo svojih mednarodnih konkurentov, zato bom v tem delu samo na kratko predstavil največje izmed njih. Podrobna konkurenčna analiza bi namreč presegala obseg te diplomske naloge. Največji Tehnosovi konkurenti na ruskem trgu so njihovi konkurenti tudi na drugih trgih vključno na slovenskem, saj so to velike korporacije, ki poslujejo globalno. Nekaj je tudi domačih ruskih proizvajalcev kmetijske mehanizacije, katerih izdelki pa ne dosegajo takšne tehnološke izpopolnjenosti kot Tehnosovi izdelki ali pa izdelki mednarodnih korporacij v tej dejavnosti.

Največji tuji Tehnosovi konkurenti na ruskem trgu so:

- 1. Lemken** – je ened od največjih proizvajalcev kmetijske mehanizacije v Evropi. Podjetje ima okoli 600 zaposlenih in je locirano naobmočju Lower Rhine približno 50 kilometrov severo-zahodno od Düsseldorfa. Gre za družinsko podjetje, ki ga sedaj vodi že šesta generacija družine Lemken. Letni promet podjetja je bil v letu 2003 okoli 28,8 mio EUR;
- 2. Grimme** – podjetje je bilo ustanovljeno leta 1861 in je danes specializirano za proizvodnjo

strojev za pridelavo krompirja. Je eno največjih podjetij v okolici Damme-a in zaposluje več kot 600 ljudi. Velike investicije v raziskave in razvoj ter visoko kvalificiran kader so podjetju omogočili vodilen položaj na svetu, na področju proizvodnje strojev za pridelavo krompirja. Podjetje je s svojimi zastopniki prisotno v več kot 60 državah sveta;

3. **Claas** – podjetje je leta 1913 ustanovil August Claas, skupaj z bratoma Franz-em in Theom. Sedež podjetja je v Harsewinklu, v Westfaliji. Proizvodnja poteka v petih podjetjih v Nemčiji in petih podjetjih drugod po svetu. Je vodilno podjetje na svetu v proizvodnji kmetijske mehanizacije. V letu 2004 je celotna skupina Claas ustvarila 1,93 mrd EUR prihodkov, od tega kar 76 % v tujini. Zaposluje več kot 8.100 ljudi;
4. **Amazone** – Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1883 in še vedno posluje kot družinsko podjetje. Proizvodnja poteka v štirih proizvodnih enotah. Sedež podjetja in največja tovarna je v kraju Hasbergen-Gaste v bližini Osnabrück-a, proizvodne enote pa so še v krajih Hude v bližini Oldenburga, Forbach v Franciji ter v Leipzigu. Podjetje je prisotno v več kot 60 državah po svetu, lastne podružnice ima v Veliki Britaniji, Franciji, Ukrajini, Poljski in bivši Jugoslaviji. V letu 2004 je podjetje ustvarilo več kot 200 mio EUR prihodka;
5. **Krone** – podjetje je leta 1906 ustanovil Bernard Krone in je še danes družinsko podjetje. Sedež je v kraju Spelle v Nemčiji, podjetja se razteza na več kot 300.000 m² površin. Je eno od vodilnih podjetij na področju proizvodnje kmetijske mehanizacije. V Rusiji ima 14 zastopnikov, ki so razpršeni po celotni državi;
6. **Asa-Lift** – podjetje je bilo ustanovljeno leta 1936 sprva za pokrivanje lokalnih potreb po kmetijski mehanizaciji. Nato je podjetje v 50-ih letih prejšnjega stoletja pričelo s širšo proizvodnjo, v 60-ih letih pa so razvili prvi hidravlični kombajn. Množično proizvodnjo kmetijske mehanizacije je podjetje začelo zaradi povpraševanja tujine po njihovih strojih. Sedež podjetja in vsa proizvodnja je v kraju Sorø, podjetje pa posluje na trgih širom sveta. V Rusiji sta njihova zastopnika Agrotechzentr in Urozhai.

Drugi tuji proizvajalci kmetijske mehanizacije, ki so prav tako prisotni na ruskem trgu, so: Voltra, Schmotzer, Beinlich in Checchi&Magli.

V Rusiji je tudi nekaj domačih proizvajalcev kmetijske mehanizacije, katerih izdelki pa so v veliki večini slabše kakovosti, slabše so tudi tehnološke karakteristike strojev. Izjema so tisti domači proizvajalci, ki proizvajajo po licenci tujih proizvajalcev kmetijske mehanizacije. Eden takšnih je Kolnag, delniška družba, ki proizvaja kmetijsko mehanizacijo po licenci znanih zahodnih korporacij v tej dejavnosti. Nudijo garancijo in veliko poprodajnih storitev skozi celotno dobo delovanja stroja. Vse njihove stroje oz. kmetijske priključke poganjajo traktorji tipa MTZ 80/82. V letih, ko podjetje posluje na trgu, si je pridobilo velik ugled in prepoznavnost med kmetovalci.

Drugi domači proizvajalci kmetijske mehanizacije pa so: Krasnij Aksaj, Evrotehnika, Interagromash, Askold ter Agromash Holding. Njihovi izdelki imajo slabše tehnološke karakteristike zaradi same tehnološke zastarelosti proizvodnje, zato je interes večine izmed njih povezovanje z znanimi zahodnimi korporacijami v tej dejavnosti.

6. POTENCIALNA TRŽENJSKA STRATEGIJA PODJETJA TEHNOS NA RUSKEM TRGU

Pri tej strategiji gre za odločanje o načinu trženja na mednarodnem trgu, kar vpliva na dolgoročni uspeh podjetja. Tehnosovi izdelki so lahko hkrati predmet končnega porabniškega in medorganizacijskega trženja. Zato se bom v nadaljevanju osredotočal na obe strategiji trženja. Trženjski splet sestavljajo 4P-ji, in sicer (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188):

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

Pri vsaki od teh sestavin se management podjetja odloča o stopnji standardizacije oziroma adaptacije posamezne sestavine trženjskega spleta. Vse sestavine trženjskega spleta so enako pomembne, predstavljajo pa konkurenčni splet, kot ga zaznavajo kupci. Standardizacija sestavin trženjskega spleta pomeni v mednarodnem gospodarstvu vsenacionalno strategijo trženja, ki zanemarja posebnosti posameznih trgov. Vendar pa nobeden od ekstremov ni priporočljiv za podjetja: niti popolna standardizacija niti popolna adaptacija. (Czinkota, Ronkainen, Moffett, Moynihan, 2001, str. 427). Zato danes govorimo o stopnji standardizacije oz. stopnji adaptacije (Hollensen, 2004, str. 447). Na višjo stopnjo adaptacije vplivajo naslednji dejavniki: ekonomija obsega pri izdatkih za R&R, ekonomija obsega pri proizvodnji, prihranek pri kontroli, prihranek pri tržnem komuniciranju, itd. Na višjo stopnjo adaptacije pa vplivajo: različni pogoji uporabe izdelka, različne vladne regulative in zakoni, različni vzorci obnašanja potrošnikov, lokalna konkurenca, različne metode trženja med posameznimi državami. Standardizacija je bolj pogosta pri medorganizacijskem trženju, saj so tam tehnične zahteve izdelka na prvem mestu, poleg tega pa je pri tem zelo pomembno tudi zmanjševanje stroškov izdelku, saj je pri tem načinu trženja največji poudarek na dobičku (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 194-197).

6.1. Izdelek

Izdelek sestavlja več nivojev, ki so: jedro izdelka, otipljivi izdelek in razširjeni izdelek. Jedro izdelka predstavlja osnovno korist za potrošnika. Otipljivi izdelek pretvori koristi v dejanski izdelek, ki ga sestavljajo poprodajne storitve in plačilni pogoji. Razširjeni izdelek pa predstavlja tisto, s čimer podjetje kupce čim bolj navduši za izdelek (Kotler, 1998, str. 432-434). Nadalje lahko izdelke delimo glede na njihovo trajnost, to je na trajne izdelke in potrošne izdelke.

Mulčerji in okopalniki podjetja Tehnos spadajo v skupino izdelkov, ki se kupujejo po premisleku. Kupci se pri tovrstnih nakupih prej posvetujejo, preučijo več konkurenčnih ponudnikov, zbirajo mnenja in informacije iz večih virov, pred nakupom pa preudarno

sprejmejo odločitev, ki jo utemeljijo.

Pri medorganizacijskem trženju pa je glavno vodilo pri odločanju odjemalca o posredništvu dobiček. Dobiček je odvisen od cen, to pa določajo stroški. Zato so življenjski cikli izdelkov pri tem trženju praviloma daljši (Kotler, 1998, 432-434).

Pomemben je protekcionizem, ki je bil ruskem trgu v preteklosti zelo prisoten, vendar je danes tega bistveno manj, zato ocenjujem, da Tehnos pri tem ne bo imel težav. Na ruskem trgu bo Tehnos sledil praksi poslovanja na drugih tujih trgih, zato bo trgu posloval preko zastopnika. Manjše težave bi lahko imel zastopnik le pri prodaji izdelkov kmetijskim zadrugam, ki so še vedno v državni lasti, saj nekatere izmed njih protekcionirajo domače proizvajalce zaradi zaščite domače proizvodnje. Tega je zelo malo, poleg tega pa gre v tem primeru povečini za velike zadruge, ki obdelujejo ali sodelujejo z velikimi državnimi kmetijami, za katere pa Tehnosovi izdelki tehnološko niso primerni.

Adaptacija Tehnosovih izdelkov za ruski trg po mojem mnenju ne bi bila smiselna, saj se ti izdelki uporabljajo na vseh svetovnih trgih. Razlikujejo se le velikosti izdelkov, ki določajo njihovo kapaciteto. Zato bi dodatna adaptacija izdelkov Tehnosu le povzročila dodatne stroške, kar bi zmanjšalo njihovo cenovno konkurenčnost. Ta pa je ob le 3.927 USD bruto proizvodnje na zaposlenega v kmetijstvu na centralnem območju, pomembna za poslovno uspešnost Tehnosa na tem trgu. Ob tem je pomembno tudi dejstvo, da je vsak od Tehnosovih strojev, s katerimi bi nastopili na ruskem trgu, primeren za obdelavo večih vrst kmetijskih kultur (glej Tabelo št. 2, str. 4). To je ob relativno nizki kupni moči kmetov v Rusiji zelo pomembno, saj lahko z enim strojem opravljajo več stopenj procesa poljedelstva na več kmetijskih kulturah. Zaradi tega potrebujejo manjše število kmetijskih strojev, kar je seveda bolj ekonomično. Na trg bi v Tehnosu vstopili z izdelki, ki imajo največjo kapaciteto v njihovem asortimanu, saj so v Rusiji kmetije v povprečju precej velike.

Svetujem tudi, da naj ime blagovne znamke ostane nespremenjeno, saj je podjetje na trgih, na katerih je že prisotno, poznano po kvalitetnih in cenovno ugodnih izdelkih. Prav ti dve značilnosti bi lahko poudarjali tudi na ruskem trgu.

Kar zadeva embalažo izdelkov, podjetje tu ne bo imelo težav, saj ti izdelki na nobenem trgu niso pakirani v embalažo. Ima pa vsak stroj nalepke oziroma piktograme, na katerih so varnostna opozorila. Ta opozorila so slikovna in se uporabljajo mednarodno, zato bi jih uporabili tudi za ruski trg.

Dandanes je pri vseh porabnikih velikega pomena kakovost izdelka, ki je v razvitih ekonomijah postala že sama po sebi umevna. Rusko gospodarstvo pri tem ni nobena izjema. Ruski trg je namreč privlačen za največje svetovne korporacije in veliko število drugih tujih podjetij, zaradi česar je visoko konkurenčen. Tako je kakovosten izdelek po konkurenčni ceni predpogoj za kakršnokoli dolgoročno poslovanje (Colnar Leskovšek, 2003, str. 39). Zato je potrebno na ruskem trgu konkurirati s slovensko kvaliteto, ki je ruskim potrošnikom dokaj

dobro poznana in z njihove strani zelo cenjena (Ajeti, 1998). Velik vpliv na zaznavanje kakovosti ima na ruske potrošnike oznaka »made in«. Veliko bolj namreč cenijo zahodno–evropske proizvajalce, kar je pokazala tudi raziskava na ruskem trgu, ki jo je izvedel Ettensen leta 1993 (Hollensen, 2004, str. 467). Zato bi bilo vredno razmisliti o tem, da bi bili Tehnosovi izdelki na ruskem trgu opremljeni z oznako »made in EU«, zraven pa še »made in Slovenia«, s čimer bi njihovi odjemalci in potrošniki na trgu vedeli, da proizvajalec teh izdelkov prihaja iz EU. Tako bi kupci oz. kmetje v Rusiji njihove izdelke takoj povezali z izdelki zahodno–evropskih proizvajalcev in jih tako po kakovosti rangirali v isti razred. Domnevam namreč, da so kmetje manj izobražen sloj ruske populacije in zato vsi ne vedo, kje je Slovenija, prav tako pa vsi ne poznajo kakovosti slovenskih izdelkov. Kakovost in pa poreklo blaga svojih izdelkov na ruskem trgu naj podjetje promovira na kmetijskih sejmih in v revijah za kmetijstvo, kar bom podrobneje predstavil v poglavju o komuniciranju podjetja na ruskem trgu.

Podjetju svetujem tudi, da pri samem promoviranju svoje blagovne znamke na ruskem trgu poudarja vse certifikate, ki so jih pridobili, te pa sem že navedel v poglavju o carinskem režimu.

Tehnosovi izdelki kmetijske mehanizacije slovijo po visoki kakovosti, prav zdaj pa so v postopku pridobitve ISO standarda. Pridobitev tega certifikata pa bo še dodatno dvignila ugled Tehnosovih izdelkov v očeh kupcev na končnem in medorganizacijskem trgu.

6.2. Cena

Oblikovanje cen in prodajnih pogojev je ena najbolj kritičnih odločitev, ki predstavlja največji problem za tržnike. Cena je namreč edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale prvine ustvarjajo stroške (Kotler, 1998, str. 488). Veliko podjetij se namreč tega problema sploh ne loti dovolj dobro. Najpogostejše napake, ki jih podjetja storijo so, da ceno preveč osredotočijo na stroške, da cene ne spreminjajo dovolj pogosto, da bi izkoristili razmere na trgu, da določijo cene ne oziraje se na ostale prvine trženjskega spleta, cene ne spreminjajo dovolj glede na različne artikle nekega izdelka. Podjetje mora prav tako paziti, da cene določa v odvisnosti glede na ostale prvine trženjskega spleta in glede na druge funkcije v podjetju, saj lahko le na ta način učinkovito pozicionira svoj izdelek na trg (Czinkota et al., 2004, str. 141).

Podjetje Tehnos, ki pri proizvodnji kmetijske mehanizacije spada med mikropodjetja glede na konkurente, določa svoje cene glede na konkurenco. Enako politiko določanja cen imajo tudi drugi majhni konkurenti v tej dejavnosti. Tako ponujajo kakovostne izdelke, ki so primerljivi s konkurenčnimi izdelki po cenah, ki so precej nižje od konkurenčnih.

V naslednji tabeli podajam primerjavo med cenami Tehnosovih izdelkov in cenami izdelkov največjih konkurentov v dejavnosti.

Tabela 17: Prikaz cen posameznih izdelkov kmetijske mehanizacije podjetja Tehnos in njegovih največjih konkurentov na trgih, na katerih posluje Tehnos

Izdelek/Proizvajalec	Tehnos	Največji konkurenti
Mulčer sadjarski MS 200 (v €)	1.862	2.600 – 2.980
Mulčer univerzalni MU 240 (v €)	2.137	2.990 – 3.420
Mulčer poljedelski robustni MPR 280 (v €)	3.127	4.375 – 5.000
Sadilnik za krompir avtomatski ASK-2 (v €)	1.716	2.400 – 2.745
Sadilnik za krompir avtomatski ASK-4 (v €)	4.329	6.060 – 6.925
Rahljalnik s sejalnico RS 240 (v €)	2.872	4.020 – 4.595
Okopalnik koruze OK 4 KPL (v €)	3.648	5.100 – 5.835

Vir: Interni podatki in gradivo podjetja Tehnos, 2005, lastni prikaz.

Na podlagi zgornje tabele vidimo, da so cene Tehnosovih največjih konkurentov po posameznih tujih trgih, na katerih je Tehnos že prisoten, višje za 40–60 %. Za prikaz sem vzel iz celotnega asortimana samo tiste izdelke, ki bi bili po mojem mnenju primerni za vstop na ruski trg.

Eden od instrumentov pri določanju cen je tudi politika diferenciranih cen. Takšne cene so možne le, če je mogoče trge učinkovito osamiti, saj bi se lahko drugače izdelki preprodajali s trgov z nižjimi na trge z višjimi cenami.

Tehnos, kakor tudi vsi njegovi največji konkurenti, vodijo politiko diferenciranih cen na posameznih trgih, ob tem pa so razlike v cenah med trgi EU-ja zelo majhne, saj gre tu praktično za en sam velik trg, na katerem ni ovir za prehod izdelkov iz ene države EU v drugo državo članico EU. Svojim zastopnikom na tujih trgih, na katerih je podjetje Tehnos prisotno, odobrava Tehnos rabate, katerih višina je odvisna od količine kupljenih izdelkov ter plačilnih pogojev.

Na ruskem trgu bo Tehnos sledil dosedanji praksi pri določanju cen, zato bo svoje cene določil glede na cene svojih največjih konkurentov. Na ruskem trgu namreč že posluje 11 njihovih največjih zahodno-evropskih konkurentov (glej poglavje 5), eden izmed njih je celo pridobil status domačega proizvajalca, saj je podelil licenco ruskemu podjetju za proizvodnjo njegovih strojev. Poleg tega pa na trgu posluje tudi 6 večjih domačih proizvajalcev kmetijske mehanizacije, ki za Tehnos predstavljajo dodatno konkurenco na trgu. Zato ocenjujem, da drugačna politika določanja cen ne bi bila smiselna.

Pri ceni je navzdol podjetje omejeno s stroški izdelka. Upoštevati je potrebno tudi 5 % carinsko stopnjo, 0,15 % pristojbine za carinjenje ter stroške distribucije na ruski trg. Cena prevoza iz sedeža podjetja Tehnos v Žalcu do Moskve je 3.500 EUR. Ta cena velja za velik tovornjak z nosilnostjo 30 ton. Z enim tovornjakom bi lahko v Rusijo prepeljali, odvisno od tipa izdelka, med 4 in 12 izdelkov naenkrat. To pomeni, da bi distribucijski stroški na en izdelek znašali med 292 in 875 EUR, kar bi povišalo ceno posameznemu izdelku v višini tega zneska.

Podjetje naj svojim zastopnikom v Rusiji, po moji oceni in dosedanjih izkušnjah poslovanja, ponuja rabat v višini 15% od njihove prodajne cene, ob pogoju, da bo zastopnik kupil ter takoj plačal en tovarnjak izdelkov. To pomeni, odvisno od tipa izdelka, nakup med 4 in 12 izdelki (glej kalkulacijo v tabeli št. 16).

Tehnos tudi na drugih trgih, na katerih posluje, svojim zastopnikom ponuja rabate. Višina letih se giblje med 10 in 15 odstotki. Glede na to, da ima ruski trg nekoliko nižjo kupno moč kot ostali trgi, na katerih je Tehnos prisoten, svetujem maksimalno višino rabata, in sicer 15%. To višino rabata predlagam podjetju tudi na podlagi drugih dejavnikov: bruto proizvodnja kmetijstva na zaposlenega je na centralnem območju nizka, podjetje bo ob vstopu novo na trgu, blagovna znamka Tehnos v Rusiji še ni poznana.

Zato predvidevam, da bodo nabavne cene zastopnikov na ruskem trgu ob upoštevanju rabata za takojšnje plačilo ter nakupa vsaj enega tovarnjaka izdelkov, carine, pristojbine za carinjenje in distribucijskih stroškov, v višinah, prikazanih v naslednji tabeli. Več o izbiri samih zastopnikov pa navajam v naslednji točki o prodajnih poteh.

Tabela 18: Prikaz kalkulacije cen izvoznih izdelkov na ruski trg ter izračun nabavne cene zastopnika v Rusiji

Izdelek	Cena z rabatom	Skupni str. carinjenja	Strošek prevoza	Nabavna cena zastopnika v RF
Mulčer MS 200 (v €)	1.583	82	292 (12 (6*))	1.957
Mulčer MU 240 (v €)	1.816	94	350 (10)	2.260
Mulčer MPR 280 (v €)	2.658	137	437 (4*)	3.232
Sadilnik ASK-2 (v €)	1.459	75	437 (8)	1.971
Sadilnik ASK-4 (v €)	3.680	190	875 (4)	4.745
Rahljalnik RS 240 (v €)	2.441	126	700 (5)	3.267
Okopalnik OK 4KPL (v €)	3.101	160	700 (5)	3.961

() – v oklepajih je navedeno število izdelkov posameznega tipa, ki jih lahko naložimo na en tovarnjak

(*) – v oklepajih z zvezdico je prikazano, da lahko ob 4 kosih MPR 280 naložimo na tovarnjak še 6 kosov MS 200, da so stroški prevoza nižji

Vir: Interni podatki in gradivo podjetja Tehnos, 2005, lastni prikaz.

Kot lahko vidimo iz zgornje tabele, bi se nabavne cene za zastopnike v Rusiji le malo razlikovale od prodajnih cen Tehnosa zaradi rabatov, ki bi jim jih ponudili. Tako bi stroški carine, pristojbine za carinjenje ter stroški prevoza na ruski trg povečali cene izdelkov za 3,4–14,9 %, odvisno od izdelka. Največji del povečanja cene bodo povzročili stroški prevoza, še posebej pri Sadilniku ASK-4, saj grede na tovarnjak le 4 izdelki. Takšnega načina prevoza na tuje trge se namreč Tehnos že poslužuje pri svojem poslovanju na drugih tujih trgih in se je izkazal kot najbolj ekonomičen. Kar pa zadeva povečanja cen izdelkov zaradi prevoza, carine in pristojbine za carinjenje, je odstotek povečanja relativno nizek glede na odstotek pri drugih

izdelkih, ki se mednarodno tržijo, ko lahko ti stroški povečajo ceno izdelka tudi za 30 % ali več.

6.3. Tržne poti

Tržna (prodajna) pot predstavlja tisto pot, po kateri mora izdelek, da pride od proizvajalca do končnega porabnika. Med proizvajalci in končnimi porabniki je množica tržnih posrednikov. Tako trgovci na debelo in drobno kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga preprodajajo (Kotler, 1998, str. 456). Predstavniki proizvajalcev in prodajni posredniki pa iščejo kupce in se pogajajo v imenu proizvajalcev. Te imenujemo posredniki – zastopniki.

Poznamo pa tudi izvajalce, ki na tržni poti olajšajo pretok blaga. To so transportna podjetja, neodvisna skladišča, banke in oglaševalske agencije, ki pomagajo pri poteku distribucije, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last in se ne pogajajo o nakupih in prodajah (Kotler, 1998, str. 457).

Prodajne poti so po mnenju nekaterih avtorjev najmanj fleksibilna komponenta trženjskega spleta in jih ni mogoče spreminjati na kratek rok in pogosto. Zato je odločitev o pravi prodajni poti kritičnega pomena (Czinkota et al., 2001, str. 449)

Pri vstopu na nov trg ima podjetje na voljo 3 skupine oblik vstopa: izvozne oblike, pogodbene oblike in investicijske oblike (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138). Tehnos bi vstopil na ruski trg z eno od izvoznih oblik vstopa. Izvozni način vstopa na tuj trg ima svoje prednosti in slabosti. Glavne prednosti so: dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stiki z uporabniki, na voljo so lokalne prodajne in poprodajne storitve, krajša prodajna pot v primerjavi z drugimi izvoznimi oblikami vstopa. Glavne slabosti takega načina vstopa na trg pa so: omejen oz. skoraj nikakršen nadzor nad ceno zaradi carinskih in necarinskih omejitev vstopa, omejenost nadzora tržnih poti, potrebna je naložba v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med podjetjem Tehnos in distributerji ali zastopniki), filtriranje informacij (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 148).

Menim, da je tak način vstopa v tem primeru najboljši, posebej ker gre za začetek poslovanja na nekem tujem trgu, ki je deloma negotov. Kasneje pa obstaja tudi možnost bolj razvitih oblik poslovanja Tehnosa na ruskem trgu. To pa bo odvisno od uspešnosti poslovanja Tehnosa na tem trgu.

Za prevoz Tehnosovih izdelkov na ruski trg svetujem, naj skrbi transportno podjetje, s katerim sodelujejo že daljši čas, saj zanje vozijo tudi druge izdelke na domačem trgu in na tuje.

Pri izbiri zastopnikov ima podjetje na voljo več različnih alternativ. Najprej se mora odločiti, s kakšno obliko izvoza bo vstopilo na tuj trg. Poznamo neposredni izvoz, posredni izvoz ter

kooperativne oblike izvoza. Pri razvoju strategije mednarodne prodajne poti mora podjetje slediti upoštevati cilje, ki jih določa 11 C-jev, in sicer: potrošnik (customer), kultura (culture), competition (konkurenca), podjetje (company), značaj (character), kapital (capital), stroški (cost), pokritje (coverage), nadzor (control), neprekinjenost (continuity), komunikacija (communication) (Czinkota et al., 2001, str. 449).

Tehnos bo neposredno izvažal na ruski trg, torej preko zastopnikov oziroma distributerjev. Ta oblika vstopa je največkrat uporabljena ob vstopu podjetja na nek nov tuj trg, saj je za podjetje najmanj tvegana z vidika stroškov. Tudi raziskava je pokazala, da se večina slovenskih podjetij na začetku odloča za to obliko vstopa na ruski trg, saj je tako tveganje neuspeha najnižje v primerjavi z drugimi oblikami (Colnar Leskovšek, 2003, str. 26). Tehnos bi v tem primeru tako posnemal velika slovenska podjetja, ki so že več let prisotna na tem trgu.

Ocenjujem, da mora podjetje izbrati več zastopnikov za pokrivanje celotnega centralnega območja, saj imata samo regiji Kaluga in Tula več kot 5.200 registriranih kmetij, poleg tega pa ima Tula še več kot 160.000 lastnikov zemljišč. Če posplošimo in upoštevamo, da je bila ocenjena stopnja brezposelnosti v Rusiji v letu 2004 7,1 %, lahko predvidevamo, da je bilo 11.360 od 160.000 lastnikov zemljišč v regiji Tula brezposelnih. Zanje je dobra alternativa kmetijstvo, zato bi lahko bili tudi ti potencialni kupci Tehnosovih izdelkov. V vseh regijah pridelujejo krompir, v treh je pomembna tudi pridelava zelenjave, v dveh pa pridelava sladkorne pese, zato ocenjujem, da bi bili sadilniki in okopalniki bolje prodajani od mulčerjev in rahljalnikov v tej regiji.

Na začetku bi morale imeti podjetje po mojem mnenju vsaj tri zastopnike za učinkovito pokrivanje centralnega območja, in sicer bi en zastopnik pokrival dve regiji. Ob tem pa bi vsak izmed njih še vedno lahko dosegal dovolj visoko prodajo, da bi imel zadovoljivo višino dobička. Preveč zastopnikov že takoj na začetku bi namreč povzročilo, da bi vsak izmed njih dosegal višino prodaje, ki mu ne bi omogočala dovolj visokih zaslužkov in dobička. To pa bi seveda vplivalo na njegovo zainteresiranost za prodajo. To pa bi pomenilo tudi slabšo uspešnost Tehnosa na ruskem trgu.

Pri izbiri prodajne poti mora podjetje izbranega potencialnega zastopnika oceniti in motivirati. Pri izbiri zastopnika na ruskem trgu mora podjetje ugotoviti izkušnje zastopnika s podobnimi izdelki ali skupinami izdelkov, njegove cilje, strategijo poslovanja in prodaje, njegov sloves na trgu, organiziranost prodaje, pokritost in poznavanje trga, sposobnost nuditi poprodajne storitve, odnose zastopnika z lokalnimi oblastmi, njegovo naklonjenost do Tehnosovih izdelkov, poznavanje in uporabo modernih poslovnih tehnik, pripravljenost sodelovanja zastopnika s proizvajalcem ter njegovo likvidnost. Te podatke je na ruskem trgu zelo težko pridobiti, velik problem pa predstavlja tudi izkrivljanje podatkov in prikrivanje dejanskega stanja. Zato je za podjetje priporočljivo, da se za ocenjevanje zastopnika obrne na zaupljive vire, kot so vladne službe, lokalne oblasti, banke, oglaševalske agencije in podjetja s poslovnimi bazami podatkov (Colnar Leskovšek, 2003, str. 33-39; Czinkota, 2001, str.

403–410). Tako svetujem, da se Tehnos pri izbiri zastopnikov obrne na te subjekte, lahko pa koristno uporabi tudi izkušnje drugih slovenskih podjetij, ko so vstopala na ruski trg.

6.4. Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je sestavina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 233). Ob tem je tržno komuniciranje lahko standardizirano ali diferencirano. Pri standardiziranem komuniciranju uporabi podjetje enake akcije in pristope na vseh trgih, na katerih nastopa, pri diferenciranem komuniciranju pa podjetje prilagodi tržno komuniciranje vsakemu trgu posebej.

Tržno – komunikacijski splet sestavlja poglobljenih dejavnosti (Kotler, 1998, str. 596):

- oglaševanje – vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin in storitev s strani znanega plačnika;
- neposredno trženje – komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo;
- pospeševanje prodaje – kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev;
- odnosi z javnostmi in publiciteta – razni programi za promocijo in ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov;
- osebna prodaja – osebni stik z enim ali več možnimi kupci.

Izbira orodij oz. dejavnosti komunikacijskega spleta je odvisna od ciljnega občinstva, ciljev podjetja, izdelka podjetja, razpoložljivih sredstev in razpoložljivosti orodij na trgu (Czinkota et al. 2001, str. 443).

Na trgih, na katerih Tehnos že posluje, se poslužujejo dveh načinov tržnega komuniciranja: obiskovanja raznih kmetijskih sejmov in oglaševanja v revijah s kmetijsko tematiko. Kmetijski sejmi so zelo pomembni tudi za komuniciranje na področju medorganizacijskega trženja, saj se na teh sejmih srečujeta specializirana ponudba in povpraševanje.

Tudi na ruskem trgu se bo podjetje posluževalo teh dveh načinov tržnega komuniciranja. Z oglaševanjem v revijah s kmetijsko tematiko lahko podjetje doseže ciljno publiko, poleg tega pa takšno oglaševanje ne povzroča pretiranih stroškov. Oglaševanje v množičnih medijih je veliko dražje, doseže pa tudi publiko, ki niso njihovi potencialni kupci. Sejmi pa podjetju poleg promocije omogočajo tudi predstavitev svojih izdelkov potencialnim kupcem. Tu bi podjetje lahko prišlo v stik tudi s potencialnimi zastopniki. Zato svetujem podjetju Tehnos, da se katerega od teh sejmov udeleži že pred samim vstopom na ruski trg.

Priporočam, da se podjetje udeleži naslednjih sejmov, ki potekajo v centralni Rusiji, kamor bi podjetje sprva vstopilo (Izvozno okno, 2005):

- Sejem kmetijstva in vrtnarstva Sidbacha, ki poteka v sejmskem kompleksu Tyumen. Sejem se odvija v mesecu aprilu in traja 4 dni. Na njem se bo letos predstavilo 118 razstavljalcev na približno 1000 m² razstavnih površin. Sejem vsako leto obiše več kot 14.000 obiskovalcev. Organizator sejma je Kuzbasskaya, Jarmarka ul. 18 Ordzhonikidze, Novokuznetsk (www.nvkz.kuzbass.net, marec 2005);
- Sejem strojev, tehnologije in opreme za industrijo, kmetijstvo, transport in gradbeništvo Mashex, ki poteka v kulturnem in razstavnem centru Sokolniki v Moskvi. Sejem poteka konec meseca maja oziroma v začetku meseca junija in traja 5 dni. Na njem se bo letos predstavilo 515 razstavljalcev na približno 12.230 m² razstavnih površin. Sejem vsako leto obiše skoraj 50.000 obiskovalcev. Organizator sejma je MVK – mednarodno razstavno podjetje, 1 Sokolnichesky, Val, Pav.4, Moskva;
- Mednarodni sejem kmetijstva in živilske industrije Agrorus. Sejem poteka konec meseca avgusta oziroma v začetku meseca septembra in traja 7 dni. Na njem se bo letos predvidoma predstavilo 974 razstavljalcev na približno 7.400 m² razstavnih površin. Na sejmu se predstavljajo razstavljalci s področja kmetijskih naprav in strojev, transporta, čredne vzreje, tehnologije prehrane in opreme za predelavo mesa, predelavo mleka, sadja in zelenjave, paketiranja, hlajenja in shranjevanja ter agro produktov. Sejem vsako leto obiše približno 120.000 obiskovalcev. Organizator sejma je Russian Farmer World Fair JSC;
- Mednarodni sejem kmetijskih strojev in opreme, živilske industrije, vrtnarstva in vzreje na farmah Agroprod mash, ki poteka v začetku meseca oktobra;
- Mednarodni kmetijski sejem »Zlata jesen«, ki poteka v prvi polovici oktobra. Sejem se odvija v Moskvi, in sicer v vseruskem razstavnem središču.

Na teh sejmih in preko oglaševanja mora podjetje čim bolj promovirati kakovost svojih izdelkov in njihovo poreklo in tako graditi sloves blagovne znamke na ruskem trgu. Samo prve tri sejme skupaj obiše letno več kot 174.000 obiskovalcev, kar predstavlja izredno veliko promocijsko in poslovno priložnost za Tehnos.

Pri trženju Tehnosovih izdelkov bi bil prisoten tudi način osebne prodaje. Ta način trženja bi bil prisoten na sejmih, kjer podjetje poleg promocijskih aktivnosti tudi prodaja svoje izdelke obiskovalcem sejma. Ponavadi dobijo kupci izdelkov na takšnih sejmih določen odstotek sejmskega popusta. Dajanje takšnih sejmskih popustov bi priporočal tudi Tehnosu.

Osebnega načina prodaje pa bi se posluževali tudi zastopniki, predvsem pri prodaji izdelkov manjšim lokalnim zadrugam, ki združujejo več manjših kmetovalcev in kmetom ponujajo tudi stroje kmetijske mehanizacije.

7. SKLEP

Podjetja se danes iz različnih razlogov odločajo za vstop na tuje trge. Glavni razlog podjetja Tehnos za vstop na ruski trg je predvsem želja po večjem obsegu proizvodnje kmetijske mehanizacije v njihovi celotni proizvodnji. Vstop na nov trg pa zahteva podrobno proučitev samega gospodarskega stanja na tem trgu, možnosti za vstop na trg in potenciala, ki ga ima trg za poslovno uspešnost podjetja, ki nanj vstopa, na tem trgu.

V diplomskem delu sem najprej naredil PEST analizo, ki nam pove, kakšno je ekonomsko, pravno, tehnološko, demografsko-fizično ter socialno in kulturno okolje v državi, v katero vstopa podjetje. Ta analiza je pokazala, da je ruski trg za Tehnos izredno privlačen za vstop, kar sem skozi diplomsko delo večkrat potrdil. Gospodarska rast v državi je visoka, kupna moč hitro raste, brezposelnost upada, produktivnost se povečuje. Malih kmetij je bilo leta 2003 kar 152.800, njihovo število pa se še povečuje. Te pridelajo večino vsega krompirja in zelenjave v državi, kjer so Tehnosovi stroji najbolj uporabni. Odstotek pridelane sladkorne pese in žita je glede na celotno pridelavo v državi nizek, čeprav količina ni tako zanemarljivo nizka. Poleg tega so za podjetje perspektivni tudi večji popoldanski kmetovalci, katerih števila ne vemo, so pa njihove obdelovalne površine že v takšnem obsegu, da za njihovo obdelavo potrebujejo kmetijske stroje.

Produktivnost kmetijstva v državi je izredno nizka, saj je v tej dejavnosti zaposlene 12,3 % delovne sile, ki pa so k BDP-ju doprinesli le 5,2 %. Na območju centralne Rusije, na katerem bi Tehnos pričel s svojim poslovanjem, je produktivnost kmetijstva med najnižjimi izmed vseh območij. Sklepam, da je razlog za tako nizko produktivnost med drugim tudi slaba tehnična opremljenost kmetij. To je na splošno velik problem ruskih kmetij, na kar so opozarjale tudi nekatere lokalne in regionalne oblasti v državi. Navzočnost kmetijske mehanizacije se namreč zelo hitro zmanjšuje kljub povečevanju števila kmetij. Tako se je v obdobju 2000–2003 število registriranih kmetij povečalo za 0,85 %, medtem, ko je število kombajnov za žetev krompirja v istem obdobju upadlo za 38 %, število kombajnov za žetev krme pa za 26,3 %. Razlog za to je ravno v zastarelosti oz. neuporabnosti strojev kmetijske mehanizacije, zato je v prihodnosti pričakovati visoko prodajo kmetijske mehanizacije na tem trgu, saj bo potrebno nadomestiti stare stroje z novimi oz. se bodo zaradi večje produktivnosti kmetije, ki teh strojev še nimajo, morale opremiti z njimi, ker drugače ne bodo več konkurenčne na trgu.

Ovir za vstop in poslovanje na ruskem trgu skorajda ni več. Carinska stopnja skupaj s pristojbino za carinjenje namreč znaša 5,15 % od vrednosti blaga. Kar zadeva izpeljavo carinskih postopkov, se je rok le-teh skrajšal z 10 na 3 dni, kar je ruski trg naredilo še privlačnejši.

Če pogledamo konkurenco na ruskem trgu na področju kmetijske mehanizacije, ugotovimo, da na trgu že posluje 11 zahodno-evropskih Tehnosovih konkurentov. Eden od njih je pridobil status domačega proizvajalca, saj se njegovi izdelki po licenci proizvajajo v Rusiji.

Na trgu je tudi 6 večjih domačih konkurentov, katerih izdelki pa imajo slabše tehnološke karakteristike. Čeprav je konkurentov relativno veliko, so Tehnosovi izdelki zelo konkurenčni tako po ceni, kakovosti ter tehničnih karakteristikah, zato ocenjujem, da takšna koncentracija ponudnikov podjetju ne zmanjšuje možnosti za uspešnost. Seveda pa to ne pomeni, da bo njihova uspešnost lahka. Menim, da bo največja prednost Tehnosa na ruskem trgu, tako kot je to na vseh ostalih tujih trgih, na katerih so prisotni, ravno visoka kakovost po dosti nižjih cenah od konkurentov.

Kar pa zadeva sam način vstopa na trg, bo na začetku podjetje na trgu prisotno preko zastopnikov, ki bodo skrbeli za prodajo njihovih izdelkov v Rusiji. Podjetje mora biti pazljivo pri izbiri samih zastopnikov na trgu. Tu jim lahko koristijo tudi izkušnje slovenskih podjetij, ki so na ruskem trgu prisotna že več let. Izdelkov za ta trg ne bodo spreminjali, saj to zaradi same narave izdelkov ne bi imelo smisla.

Podjetju svetujem, da se na trgu promovira kot evropski proizvajalec, kar lahko pri kupcih pomembno vpliva na zaznavanje kakovosti njihovih izdelkov. Pri samem komuniciranju naj se podjetje udeležuje kmetijskih sejmov, kjer bo prišlo v stik s točno specifičnim povpraševanjem in bodo na ta način najbolje dosegli ciljno publiko. Takšni sejmi so tudi odlična priložnost za navezovanje stikov s potencialnimi zastopniki. Podjetje bo tudi oglaševalo v revijah, ki pokrivajo kmetijsko tematiko, s čimer bi končne kupce opozorili na svoje izdelke, obenem pa s tem gradili na ugledu blagovne znamke. Glede promoviranja blagovne znamke Tehnos na trgu menim, da se mora podjetje promovirati kot proizvajalec iz EU, hkrati pa poudarjati tudi slovensko poreklo izdelkov. Poudarja naj tudi visoko kakovost svojih izdelkov po zmerno nizkih cenah in vse certifikate, ki so jih pridobili.

Tako lahko za konec postavim ugotovitev, da je za podjetje Tehnos smiselno, da vstopi na ruski trg. Glede na vse dejavnike in ugotovitve, ki sem jih navajal tekom tega dela, menim, da je trg zelo privlačen za vstop, kljub zavedajočim se tveganjem in oviram, ki delujejo na trgu.

LITERATURA:

1. Antončič Boštjan, Hisrich D. Robert, Petrin Tea, Vahčič Aleš: Podjetništvo. Ljubljana : GV Založba, 2002. 485 str.
2. Brenčič Makovec Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
3. Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka: International Marketing. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 815 str.
4. Czinkota R. Michael et al.: The Export Marketing Imperative. Mason : Texere of Thomson Business and Professional Publishing, 2004. 252 str.
5. Czinkota R. Michael et al.: Global Business – Third edition. Orlando : Harcourt College Publishers, 2001. 581 str.
6. Daniels D. John, Radebaugh H. Lee: International Business – Environments and Operations. Canada : Addison-Wesley Publishing Company, 1992. 805 str.
7. Dračuk Gennadeovna Julija: Izvoz v Rusijo – Ureditev zunanjetrgovinskega in carinskega poslovanja. Ljubljana : Mednarodno Poslovno Pravo, maj 2004, str. 9 – 12.
8. Dračuk Gennadeovna Julija: Posebnosti davčnega režima v Rusiji. Ljubljana : Mednarodno Poslovno Pravo, januar 2004, str. 11 – 15.
9. Dračuk Gennadeovna Julija: Izvoz v Rusijo – Nov carinski zakon. Ljubljana : Mednarodno Poslovno Pravo, junij 2004, str. 12 – 14.
10. Hollensen Svend: Global Marketing – a decision-oriented approach – Third edition. England : Pearson Education Limited, 2004. 717 str.
11. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV Založba, 2001. 338 str.
12. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
13. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
14. Kopše Mojca: Ruski trg ponovno v središču zanimanja. Ljubljana : Mednarodno Poslovno Pravo, marec 2003, str. 18 – 22.
15. Kotler Phillip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
16. Colnar Leskovšek Tadeja: Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. I. del. Ljubljana : Center za mednarodno konkurenčnost, 2003. 299 str.

17. Colnar Leskovšek Tadeja: Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. II. del. Ljubljana : Center za mednarodno konkurenčnost, 2003. 101 str.
18. Možina Stane et al.: Management – nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
19. Možina Stane, Zupančič Vinko, Pavlovič Štefančič Tadeja: Vedenje potrošnikov. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2002. 294 str.
20. Paliwoda Stanley: International marketing. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1993. 706 str.
21. Postma Paul: Nova doba trženja. Ljubljana : GV Založba, 2001. 174 str.
22. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana : GV Založba, 2001. 417 str.
23. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.

VIRI:

1. Business Central Russia. [URL: www.bisnis.doc.gov/bisnis/bisdoc/2002RSFactsheet.htm], 10.3.2005.
2. CIA – The world factbook. [URL: www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/rs.html#Intro], 10.3.2005.
3. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=10166&IDpm=6720], 10.3.2005.
4. Interni podatki in gradivo podjetja Tehnos d.o.o.
5. Izvozno okno. [URL: www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava_ID=2002060513481&menu=podatki&podnaslov=predstavitev%20drzave], 10.3.2005.
6. Kocbek Darja: Novinke muči brezposelnost. Delo, Ljubljana, 47(2005), 58, str. 15
7. MCX. [URL: www.mcx.ru], 18.2.2005.
8. Photius Rankings. [URL: www.immigration-usa.com/wfb2004/russia/russia_economy.html], 10.3.2005.
9. Prislán Miloš: Veleposlanik Republike Slovenije v Moskvi: telefonski razgovor, marec 2005.
10. World Bank. [URL: www.devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?CCODE=RUS&PTYPE=CP], 10.3.2005.

11. Carinska uprava Ministrstva za finance. Telefonski razgovor ter URL. [URL: www.sigov.si/mf/slov/curs/curs1.htm], 10.3.2005.
12. WTO. [URL: www.wto.org], 10.3.2005.
13. Statistični letopis RS. [URL: www.stat.si/letopis/index_letopis.asp], 10.3.2005