

UNIVEZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA IZBRANE OBLIKE VSTOPA PODJETJA LITOSTROJ POWER NA
KANADSKI TRG

Ljubljana, september 2010

MITJA KOŠČAK

IZJAVA

Študent Mitja Koščak izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 4. oktober 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE	2
1.1 IZVOZNE OBLIKE.....	2
1.1.1 <i>Neposredni izvoz</i>	2
1.1.2 <i>Posredni izvoz</i>	2
1.1.3 <i>Kooperativni izvoz</i>	3
1.2 POGODBENE OBLIKE VSTOPA NA TUJI TRG	3
1.2.1 <i>Pogodbena proizvodnja</i>	4
1.2.2 <i>Licenčno poslovanje</i>	4
1.2.3 <i>Franšizing</i>	4
1.2.4 <i>Skupna vlaganja</i>	4
1.2.5 <i>Strateške zveze</i>	5
1.3 INVESTICIJSKE ALI NALOŽBENE OBLIKE VSTOPA.....	5
1.3.1 <i>Prodajni zastopniki – distributerji</i>	5
1.3.2 <i>Lastne prodajne enote na tujem</i>	6
1.3.3 <i>Lastna prodajna in proizvodna enota</i>	6
1.3.4 <i>Sestavljavnice, skladišča</i>	6
1.3.5 <i>Regionalni centri</i>	6
1.3.6 <i>Prezemi in investicije</i>	6
2 OPIS IZBRANEGA TRGA	7
2.1 OSNOVNI PODATKI O KANADI	7
2.2 DEMOGRAFSKO OKOLJE	7
2.3 GOSPODARSKO OKOLJE	8
2.4 ONTARIO	10
2.4.1 <i>Ontario Power Generation</i>	10
2.5 QUEBEC.....	11
2.5.1 <i>Hydro Quebec</i>	11
3 POMEN IN POLOŽAJ HIDROENERGIJE V SVETU IN KANADI	12
4 ANALIZA OBLIKE VSTOPA PODJETJA LITOSTROJ POWER NA KANADSKI TRG	15
4.1 PODJETJE LITOSTROJ POWER.....	15
4.2 ZGODOVINA PODJETJA.....	16
4.3 PROIZVODNI PROGRAM PODJETJA LITOSTROJ POWER.....	17
4.4 POMEN KANADSKEGA TRGA ZA PODJETJE LITOSTROJ POWER.....	19
4.5 GLAVNI KONKURENTI NA KANADSKEM TRGU	20

4.6	SWOT ANALIZA PODJETJA LITOSTROJ POWER NA KANADSKEM TRGU MALIH HIDROELEKTRARN	20
4.7	OCENA IN RAZVOJ VSTOPNE OBLIKE PODJETJA LITOSTROJ POWER NA KANADSKEM TRGU 21	
	SKLEP	23
	LITERATURA IN VIRI	25
 KAZALO SLIK		
	Slika 1: Letne investicije v obnovljive vire energije	13
	Slika 2: Deleži virov energije svetovne proizvodnje električne energije	14
 KAZALO TABEL		
	Tabela 1: Vodilne države v proizvodnji hidroenergije	14
	Tabela 2: Novo pridobljeni projekti na kanadskem trgu podjetja Litostroj Power	19
	Tabela 3: SWOT analiza podjetja Litostroj Power na kanadskem trgu malih hidroelektrarn .	21

UVOD

Živimo v času globalizacije, ko se veliko podjetji odloča o vstopu na tuje trge, saj je domači trg prenasičen ali premajhen. Tako je tudi podjetje Litostroj Power vstopilo na kanadski trg. Kanada je druga največja država na svetu in razpolaga z velikim vodnim potencialom, hkrati pa v Kanadi veliko vlagajo v obnovljive vire energije, s čimer zmanjšujejo onesnaženje okolja. Blagovna menjava med Slovenijo in Kanado narašča, z izjemo recesijskega leta 2009. Litostroj Power predstavlja največjega slovenskega izvoznika na kanadskem trgu, drugi pomembni izvozniki pa so Elan Dalbello Sports inc., Interbloc Casino Products Canada in Alpina Sports.

Namen mojega diplomskega dela je preučiti teoretična izhodišča ob izbiri vstopne oblike podjetja na tuji trg in podrobneje spoznati podjetje Litostroj Power ter Kanado, predvsem njeni provinci Ontario in Quebec, z vidika razvoja oz. nadgradnje oblike obstoja podjetja na izbranem trgu. Poleg tega je namen diplomskega dela analizirati trg hidroenergije v Kanadi in konkurenco na kanadskem trgu z namenom analize in ocenjevanja oblike vstopa podjetja Litostroj Power.

Cilj diplomskega dela je preučiti izbrano investicijsko obliko vstopa na kanadski trg in opredeliti, ali je bila odločitev o obliki vstopa na kanadski trg ustrezna. Sekundarni cilj diplomske naloge je preučiti možnost drugih oblik vstopa na kanadski trg oz. nadgradnje obstoječe ter oblikovati SWOT analizo podjetja Litostroj Power na kanadskem trgu malih hidroelektrarn.

Teza diplomskega dela je:

- investicijska oblika vstopa oziroma lastna prodajna enota na tujem (t.i. *foreign sales subsidiary*) je ustrezna izbira vstopa podjetja Litostroj Power na kanadski trg.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in analitičnega. V teoretičnem delu diplomskega dela so predstavljene različne oblike vstopa na tuji trg in njihove prednosti. V analitičnem delu je predstavljena Kanada kot vstopni trg izbranega podjetja, prav tako pa sta opisani tudi dve provinci, Ontario in Quebec, kjer je podjetje Litostroj prisotno. Sledi predstavitev pomena trga hidroenergije v svetu in Kanadi, ki vključuje podatke, s katerimi je podkrepjen položaj trga. Nadalje je opisano podjetje Litostroj Power, njegova zgodovina in proizvodni programi. Nato je preučen pomen kanadskega trga za izbrano podjetje, z analizo konkurence na trgu in SWOT analizo. Nazadnje je preučena smiselnost uporabe investicijske oblike vstopa na kanadski trg, ki ji sledi potrditev oziroma ovržba opredeljene teze.

1 OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE

Med načini in oblikami mednarodnega poslovanja razlikujemo tri osnovne skupine:

- izvozne (angl. *export models*),
- pogodbene (angl. *intermediate models*) in
- investicijske ali naložbene (angl. *hierarchic/investment models*).

Vsak izmed načinov in oblik predstavlja neko obliko vstopa podjetja (angl. *entry models*) na mednarodne trge (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 51).

1.1 Izvozne oblike

Kadar govorimo o izvoznih oblikah vstopa na tuje trge, mislimo na izdelke ali storitve, ki so v večini primerov proizvedeni na domačem trgu ali v tretjih državah ter jih preko posrednih, neposrednih ali kooperativnih oblik izvozimo na namembni trg. Prav izvoz je začetna oblika internacionalizacije. Za izvozne oblike vstopa na tuje trge je značilna nizka stopnja nadzora, majhno tveganje ter visoka prožnost. Pri izvoznih oblikah vstopa na tuji trg obravnavamo neposredne, posredne in kooperativne oblike izvoza (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

1.1.1 Neposredni izvoz

Podjetjem neposredni izvoz predstavlja neposredni stik med proizvajalcem ali ponudnikom izdelka oziroma storitve ter prvim posrednikom, pa tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnim trgu. Najbolj običajne oblike neposrednega izvoza so: fiksirana izvozna naloga (najbolj preprosta, pogosto enkratna oblika neposrednega izvoza), samostojni izvozni oddelek (ustanovijo ga, ko je obseg nalog dovolj širok), izvozna prodajna družba (od samostojnega oddelka se loči po tem, da je izvozna prodajna družba samostojna pravna oseba), podružnice (vse bolj pogosta oblika neposrednega izvoza oziroma vstopa mednarodno rastočih podjetij na trge, saj je na ta način ponudnik najbližje svojemu odjemalcu), prodaja s potniki, izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev (ustanovijo jih najpogosteje manjša ali srednje velika podjetja z namenom lažjega skupnega pozicioniranja na mednarodnih trgih) ter zastopniki (so najpogostejša oblika neposrednega vstopa na trg; zastopnik deluje v imenu podjetij, ki ga pooblastijo za izvajanje zastopstev na izbrani lokaciji oziroma tržišču) (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

1.1.2 Posredni izvoz

Pri posrednem izvozu proizvajalec nima stika z odjemalcem njegovih izdelkov ali storitev, temveč drugo domače podjetje. Domače podjetje prevzame vse izvozne aktivnosti, tako da proizvajalec ne prevzame neposredno nobenih izvoznih dejanj; na primer izvozne trgovske družbe, pri čemer se proizvajalec ne vključuje v aktivnosti prodaje na tujem trgu. Najbolj

pogoste oblike posrednega izvoza so: oprtni izvoz, komisionar, izvozni trgovec, izvozni posrednik, izvozne trgovske družbe in konzorciji (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

1.1.3 Kooperativni izvoz

Ko govorimo o kooperativnem izvozu, imamo v mislih sodelovanje domačega podjetja z drugimi podjetji. Govorimo o izvozno-trženjskih družbah, ki opravljajo izvozne aktivnosti in posle mednarodnega poslovanja za večinoma sorodna podjetja. Ta podjetja so v veliki večini manjša podjetja, ki so brez izkušenj in brez finančnih zmožnosti za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja. Pri tem družbe usmerjajo tudi trženjske aktivnosti sodelujočih podjetij na ciljnih trgih. Največkrat se podjetja v mednarodnem poslovanju povezujejo v izvozna združenja in konzorcije, ki imajo strateško bolj omejene ali kratkotrajnejše obsege in področja delovanja. Pogosto se delovanje kooperativnih oblik pojavlja v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

1.2 Pogodbene oblike vstopa na tuji trg

Pri pogodbenih oblikah vstopa na tuji trg največkrat mislimo na prenos proizvodnje (oziroma znanja za njen razvoj), kar pomeni, da za razliko od izvoznih oblik pri pogodbenih oblikah izvoz ali uvoz nista več pomembna. Z izvozom ali uvozom se zato ne obremenjujemo več toliko, ker na izbrane tuje trge ne prenašamo več proizvodov, ampak proizvodnjo in znanja. S tem načinom vstopa na tuji trg se približamo kupcem na tujem trgu.

Dandanes pogodbene oblike prevladujejo med oblikami vstopa na tuje trge, vendar le pod pogojem sodelovanja s zanesljivimi partnerji. Najbolj pogosti vzroki, zaradi katerih se podjetja vedno bolj odločajo za pogodbene oblike poslovanja, so naslednji (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 59):

- biti bliže kupcem;
- zmanjšati stroške proizvodnje (npr. v drugi državi je cenejša delovna sila);
- skrajšati tržne poti in znižati transportne stroške (npr. zaradi velike geografske oddaljenosti tujih trgov, neugodnega razmerja med težo in ceno izdelka);
- izogniti se omejitvam vstopa, kot so carinske in necarinske omejitve;
- biti prisoten na trgu neposredno kot »domači« proizvodjalec (zaradi usmeritev vladnih programov pospeševanja nakupov doma proizvedenih proizvodov);
- razne oblike pospeševanja lokalne proizvodnje, kot so subvencije ali spodbude.

Najbolj pogoste pogodbene oblike vstopov so:

- licenčno poslovanje,
- franšizing,
- pogodbeni proizvodnja,
- skupna vlaganja in

- strateške zveze.

1.2.1 Pogodbena proizvodnja

Pogodbeno proizvodnjo najlaže predstavimo s podjetjem (kontraktorjem), ki nima dovolj virov za proizvodnjo doma, ali pa vidi prednosti proizvodnje na izbranem tujem trgu, zaradi česar se odloči za sodelovanje s kooperantom na tem trgu.

Kooperant izvaja le proizvodno dejavnost, kontraktor pa je zadolžen in odgovoren za vse ostale poslovne dejavnosti. Takšno sodelovanje med podjetji je najboljše zaradi zmanjšanja transportnih stroškov, carinskih in necarinskih omejitev vstopa na trg, prednosti nacionalnih proizvajalcev ali dobaviteljev in nižjih stroškov proizvodnje.

Pogodbeno proizvodnjo običajno delimo na ekonomsko, kapacitetno in specializirano (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 61).

1.2.2 Licenčno poslovanje

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

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

1.2.3 Franšizing

Ena izmed mnogih definicij je tudi kalifornijska, ki pravi, da franšizing pomeni pogodbo ali dogovor, izrecni ali implicitni, napisan ali ustni med dvema ali več ljudmi. Franšiziju je izdana pravica za ponudbo, prodajo ali distribucijo blaga in storitev v skladu s tržnim načrtom, ki je predpisan s strani franšizorja. Franšizij lahko v zameno za franšizno pristojbino, ki jo plača, uporablja blagovno znamko, logotip, reklame ali druge komercialne simbole franšizorja (Keup, 2007, str. 5).

1.2.4 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja kot oblika vstopa na tuje trge omogočajo podjetju vstop z nižjim obsegom investiranega kapitala, pri čemer ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga

ter razvite lastne poslovne aktivnosti in funkcijska področja (npr. zaposleno delovno silo, proizvodne kapacitete, lahko tudi trženjsko infrastrukturo). Na ta način je vstop na trg hitrejši in prožnejši, prilagajanje posebnostim trga krajše, novo pravno-politično okolje pa bistveno manj vpliva na podjetje, ki vstopa na tuji trg.

Skupna vlaganja so še posebej primerna za trge, ki imajo visoko stopnjo zaščite domačega gospodarstva, ali pa tuja vlaganja celo prepovedujejo. Lokalni partner lahko s partnerstvom pridobi obilico novih znanj, sonaložbenik pa pridobi dostop na trg v obsegu, ki ga sam zaradi regulativnih vzrokov ne bi mogel dobiti (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 69).

1.2.5 Strateške zveze

Strateško zvezo opredelimo kot dogovor oziroma odnos med dvema ali več podjetji, v katerem si delijo skupno vloženi finančni in intelektualni kapital. Kot doseženi rezultat si delijo donosnost investicije (Lajaux & Nesvold, 2004, str. 264).

1.3 Investicijske ali naložbene oblike vstopa

Zadnja oblika vstopov na tuje trge so investicijske ali naložbene oblike vstopa, pri katerih podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuji trg. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matičnim podjetjem in hčerinskim podjetjem. V teoriji velja: če enota na tujem trgu ni v 100% lastništvu matičnega podjetja, te oblike vstopa ne kategoriziramo kot investicijsko, ampak kot pogodbeno obliko vstopa. Poznamo več oblik vstopa: prodajni zastopniki – distributerji, rezidenčni prodajni zastopniki/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem, lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu, sestavljalnice, skladišča, regionalni centri, prevzemi in investicije od začetka (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 72).

Kotler (2004, str. 393) navaja kar nekaj prednosti neposrednega vlaganja na tuje trge. Prvič, podjetje si lahko zagotovi cenejšo proizvodnjo s pomočjo cenejše delovne sile in surovin, podpore vlaganja tuje vlade in prihrankov pri transportu. Drugič, podjetje si pridobi naklonjenost države gostiteljice z odpiranjem novih delovnih mest. Tretjič, podjetje razvije tesen odnos z vsemi udeleženci v tamkajšnjem okolju. Četrtoč, podjetje ima popoln nadzor nad svojo naložbo, zaradi česar lahko podjetje razvija dolgoročne proizvodne in trženjske aktivnosti. Petič, podjetje ima dostop na trg kljub morebitnim oviram države gostiteljice, da vsebujejo doma prodajani izdelki domače sestavine.

1.3.1 Prodajni zastopniki – distributerji

Z nazivom prodajni zastopnik največkrat označimo ljudi, ki so običajno locirani na domačem trgu in potujejo na tuje trge z namenom izvajanja prodajne funkcije. Ko prodajnega

zastopnika zaposluje njegovo domicilno podjetje, ima distributer tudi večjo podjetniško pripadnost podjetju ter je bolj predan viziji in poslanstvu podjetja kot neodvisni zastopnik. Ta oblika je primerna na ozko specializiranih trgih, saj mora distributer dobro poznati izdelke podjetja, število kupcev pa je majhno (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 73).

1.3.2 Lastne prodajne enote na tujem

Lastna prodajna enota na tujem je ustanovljena v skladu s pravno regulativo tujega trga ter je v lasti in pod nadzorom matičnega podjetja. Lastne prodajne enote na tujih trgih izvajajo popoln nadzor in kontrolo nad prodajno funkcijo. To pomeni, da so vsi izdelki v skladu z naročili enote iz matičnega podjetja, prodajna enota pa poskrbi za naročila in njihovo izvedbo. Osnovno izhodišče samostojne prodajne enote na tujem je biti bliže kupcu, obenem pa tudi prenos avtonomije na lastne podenote (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 73).

1.3.3 Lastna prodajna in proizvodna enota

To obliko vstopa na tuji trg izberejo tista podjetja, ki vidijo dober razvoj tržnega potenciala in možnosti trženja izdelkov na dolgi rok, želijo slediti konkurenci ali biti pred njo ter pridobiti dobro izhodišče za regionalno usmerjeno strategijo poslovanja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 74).

1.3.4 Sestavljalnice, skladišča

Sestavljalnice in skladišča uporabljajo podjetja zaradi zahtevnosti nekaterih proizvodov in ravno zaradi tega podjetja en del proizvodnje opravijo doma, drugi del pa prenesejo na vstopne trge. Prednosti takšne izbire so nižji stroški (npr. delovne sile) in nižje vstopne omejitve za sestavne dele v primerjavi s končnimi izdelki (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 74).

1.3.5 Regionalni centri

Makovec Brenčič et al. (2006, str. 75) pravijo, da ti centri lahko prevzemajo zgolj funkcijo trženja in prodaje ter prodajnih in poprodajnih storitev na lokalnem in celotnem regionalnem delu, ali pa prevzamejo celovito izvajanje vseh poslovnih funkcij.

1.3.6 Prevzemi in investicije

Hitrejši vstop na trg podjetje lahko doseže tako, da si pridobi dostop do razvitih tržnih poti, do uveljavljenih tržnih segmentov, celo do uveljavljene blagovne znamke ali imena podjetja. To lahko stori tako, da (ob predpostavki da ima dovolj kapitala in sredstev) poišče za prevzem primerno podjetje in izvede prevzem. Vendar pa podjetja v tej nameri pogosto naletijo na

različne ovire na trgu. Ko na trgu ni podjetja, primerneza prevzem, se podjetje lahko odloči za investiranje od začetka (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 75).

2 OPIS IZBRANEGA TRGA

2.1 Osnovni podatki o Kanadi

Kanada, z uradnim imenom Canada, predstavlja drugo največjo državo na svetu (prva je Rusija) s površino 9.984.670 km². Na zahodu njeno ozemlje omejuje Tihi ocean, na vzhodu države Atlantski ocean in na severu Arktični ocean. Kljub veliki površini pa v Kanadi živi po ocenah iz julija leta 2010 33.487.208 prebivalcev, po štetju prebivalstva iz leta 2006 pa je takrat v Kanadi živelo 31.241.030 ljudi.

Kanado sestavlja deset provinc in tri ozemlja. Imena provinc so Alberta, British Columbia, Manitoba, New Brunswick, Newfoundland and Labrador, Nova Scotia, Ontario, Prince Edvard Island, Quebec in Saskatchewan. Tri ozemlja, ki sestavljajo Kanado, so: Northwest Territories, Nunavut in pa Yukon. Kanada ima velik vodni potencial, saj Kanado pokriva kar 891.163 km² vodnih površin, kar znaša skoraj 9% celotne površine. Glavno mesto Kanade je Ottawa, ki leži v provinci Ontario. Ottawa ni največje mesto, temveč z 812.129 prebivalcev zavzema četrto mesto. Mesto z največ prebivalci je Toronto, kjer živi 2,48 milijona ljudi (The World Factbook, 2010).

2.2 Demografsko okolje

V Kanadi živi po ocenah 34.019.000 ljudi, zanimivo pa je, da je 90% prebivalcev skoncentriranih v pasu 160-ih kilometrov ob meji med Kanado in Združenimi državami Amerike (ZDA). Kljub temu da je Kanada druga največja država po površini, pa je po številu prebivalstva šele na 36. mestu, kar pomeni da naseljenost ni zelo gosta. Povprečen Kanadčan doživi 79 let, medtem ko je ženska pričakovana življenjska doba 84 let. Struktura prebivalstva po letih: 15,9% starih od 0 do 14 let, 68,6% starih od 15 do 64 let ter 15,5% starih 65 let in več. Povprečna starost v Kanadi znaša 40,7 let, kar je dokaj visoka povprečna starost prebivalstva. V Kanadi se lahko pohvalijo s pozitivno rastjo prebivalstva, ki znaša 0,804% (ocena iz leta 2010). V Kanadi se rodi 10,28 otrok na 1000 prebivalcev, umrljivost v državi pa je 7,87 ljudi na 1000 prebivalcev. Kanado uvrščamo med urbane države, kar lahko potrdimo z statističnimi kazalci, po katerih je leta 2008 kar 80% ljudi živeli v urbanih sredinah (The World Factbook, 2010).

Po popisu prebivalstva iz leta 2006 se je največ prebivalcev opredelilo za Angleže (21%), sledijo Francozi (15,8%), Škoti (15,2%) in Irci (13,9 %). Za Nemce se je opredelilo 10,8% prebivalcev, za Italijane 5%, Indijancev pa je bilo leta 2006 3,5%. Po verskem prepričanju je

v Kanadi 77,1% kristjanov, od tega je največ katolikov (42,6%), za ateiste pa se je opredelilo 16,5% prebivalcev. Drugo največjo versko skupino predstavljajo muslimani (2%), sledijo pa jim judje (1,1%) (The World Factbook, 2010).

2.3 Gospodarsko okolje

Kanada je ena izmed gospodarskih velesil sveta, kar dokazuje tudi s članstvom v skupini G8, kjer so tudi druge velesile: Francija, Italija, Nemčija, Japonska, Velika Britanija, ZDA in Rusija. Kljub temu pa tudi Kanada ni bila imuna na globalno recesijo, ki se je v svetu pojavila konec leta 2008. Kanadsko gospodarstvo (oziroma njen izvoz) je močno navezano na ameriškega in zaradi tega od njega tudi odvisno. Z začetkom krize v ZDA se je tudi kanadsko gospodarstvo znašlo na težki poti. Gospodarska rast je padala do leta 2009, ko je znašala -2,6%. Zato je vlada 27. januarja 2009 predstavila program z naslovom Kanadski ekonomski akcijski načrt (angl. *Canada's Economic Action Plan*), ki naj bi bil odgovor na svetovno gospodarsko krizo. Ta program naj bi obvaroval kanadsko ekonomijo ter obenem zagotavljal dolgoročno gospodarsko rast in blaginjo. Kanadski protirecesijski program je razdeljen na pet glavnih točk (Canada's Economic Action Plan, 2009):

- ukrepi za spodbujanje potrošnje: vlada bo priskrbela 8,3 milijard dolarjev za ponovni ekonomski razcvet;
- načrt za spodbudo stanovanjske gradnje: 7,8 milijard dolarjev za gradnjo stanovanjskih objektov, ki so energetske učinkoviti;
- ukrepi za takojšnje investiranje v infrastrukturo: 12 milijard dolarjev za investiranje v moderno in okolju prijazno infrastrukturo (investiranje v infrastrukturo, ki spodbuja uporabo obnovljivih virov energije);
- ukrepi za podporo podjetništva in družbe: 7,5 milijard dolarjev za ogrožene gospodarske sektorje;
- ukrepi za krepitev finančnega sistema: 200 milijard dolarjev.

Kanada je dežela z mnogimi naravnimi viri, ki jih dobro izkorišča. Kanado pokriva 891.163 km² vodnih površin, ki zavzemajo 9% celotne površine. V Kanadi ležijo Velika jezera (angl. *The Great Lakes*), ki predstavljajo največjo površino sladkovodne vode na svetu. Zaradi svojega vodnega potenciala je Kanada zelo primerna za pridobivanje energije preko hidroelektrarn (Natural Resources Canada, 2010).

Gozdovi so prav tako pomemben člen v kanadski ekonomiji. Kanada gospodari s 397.3 milijoni hektarji gozdov, kar znaša 53,85% površine Kanade brez ozemlja v arktičnem pasu na severu države. Gospodarstvo je z gozdovi in proizvodi gozdnega izvora leta 2008 zaslužilo 23,8 milijarde dolarjev, kar predstavlja 1,9% celotnega BDP Kanade. Kanada je v letu 2008 v lesni industriji zaposlovala 231.500 ljudi ali 1,6% vseh zaposlenih v Kanadi, največ v provincah Quebec, British Columbia in Ontario. Nove kapitalne investicije v lesni industriji so v letu 2008 znašale 2,2 milijarde dolarjev. Leta 2008 je bila Kanada največja izvoznica

lesnih proizvodov na svetu (10,6% svetovnega trga). Največ blaga je bilo izvoženega v ZDA (71%) in Evropsko unijo (EU) (6%) (Natural Resources Canada, 2010).

Kanada je bogata z rudninami in je iz svojih rudnikov leta 2008 proizvajala 60 različnih rudnin in kovin. Leta 2008 je bilo v Kanadi 220 aktivnih rudnikov. Proizvodnja rudnin in kovin je leta 2008 znašala 40,1 milijard dolarjev; največ so proizvedli v Saskatchewan (21,5%) in Ontariu (21,3%). Rudarska dejavnost je tako prispevala 3,3% v celotni BDP Kanade, ob tem je zaposlovala 351.000 prebivalcev, oziroma 2,4% vseh zaposlenih v Kanadi. Med kovinami je bilo leta 2008 proizvedenega največ niklja (v vrednosti 5,9 milijard dolarjev), druga najbolj proizvedena kovina leta 2008 pa je bilo zlato (v vrednosti 2,8 milijard dolarjev). Med rudninami so prevladovali pepelika s proizvodnjo ocenjeno z 8,2 milijardami dolarjev in diamanti s skupno proizvodnjo v vrednosti 2,4 milijard dolarjev. Kanada je tretja država na svetu v proizvodnji aluminija s proizvodnjo 3,1 milijon ton v letu 2008. Leta 2008 so investitorji v rudarsko dejavnost investirali 11,3 milijard dolarjev, kar predstavlja 12% investicij v vse naravne vire. Rudnine so leta 2008 predstavljale 20,3% celotnega izvoza Kanade (Natural Resources Canada, 2010).

Energetski sektor je pomembna veja kanadskega gospodarstva, saj je leta 2008 prispeval 84,2 milijard dolarjev v kanadski BDP, oziroma 6,8% BDP. Od 84,2 milijard dolarjev je elektroindustrija prispevala 25,8 milijard dolarjev ali 31%. Kanada je v začetku leta 2008 po ocenah imela 1437 milijard m³ naravnega plina. Razdelitev proizvodnje primarne energije v odstotkih je bila leta 2008 naslednja: 39,5% nafta, 34,7% zemeljski plin, 8,5% premog, 7,8% hidroenergija, 5,9% jedrska energija, 3,5% drva in 0,1% sončna in vetrna energija. Potrošnja v energetskem sektorju glede na vir energije v letu 2008 je znašala: 39,2% nafta, 24,3% naravni plin, 12,3% premog, 10,5% hidroenergija, 8,5% jedrska energija itd. V energetskem sektorju je bilo leta 2008 v Kanadi zaposlenih 276.392 ljudi – 1,9% vseh zaposlenih v Kanadi. Leta 2008 je Kanada izvozila energijo v vrednosti 128,4 milijard dolarjev, od tega kar 97% v ZDA, uvozila pa jo je za 59,9 milijard dolarjev (Natural Resources Canada, 2010).

Za podjetje Litostroj Power so najbolj pomembni podatki, ki so povezani z električno energijo. Leta 2008 je Kanada pridobivala električno energijo iz različnih virov in sicer: 60,4% hidroelektrarne, 16,9% termo elektrarne, 14,6% jedrske elektrarne, 7,5% nafta in zemeljski plin in 0,6% sončne in vetrne elektrarne. Največ električne energije so v Kanadi leta 2008 proizvedli v Quebecu (31% – 96% s hidroelektrarnami) in Ontariu (26% – 53% z jedrskimi elektrarnami) (Natural Resources Canada, 2010).

Leta 2007 je bilo v Kanadi proizvedenih 620,7 milijard kilovatnih ur (kWh) električne energije, kar Kanado uvršča na sedmo mesto med proizvajalci električne energije. Poraba električne energije v Kanadi je znašala 536,1 milijard kWh. Kanada je zasedla osmo mesto po porabi elektrike na svetu v letu 2007. Po podatkih iz leta 2008 je Kanada izvozila 55,73

milijard kWh električne energije, uvozila pa jo je 23,5 milijard kWh (The World Factbook, 2010).

Gospodarsko situacijo najbolje lahko opišemo z ekonomskimi kazalci. Prikazal bom ekonomske kazalce iz leta 2009, ki pa je bilo krizno leto, zato bom v oklepaju zapisal napovedi EIU (Economist Intelligence Unit) za leto 2010. BDP Kanade je leta 2009 znašal 962,5 milijard evrov (€) (1177,9 milijard €). BDP per capita je bil 28.565 € (34.628 €). Rast BDP v kanadskem gospodarstvu leta 2009 je znašala -2,6% (3,4%). Rast investicij je bila -10,1% (7,2%). Stopnja brezposelnosti leta 2009 je bila 8,3% (8,1%). Stopnja inflacije (letno povprečje) je bila leta 2009 0,3% (1,7%). Pomembnejši izvozni trgi Kanade v letu 2009 so bili ZDA 77,7%, Velika Britanija 2,7%, Kitajska 2,3%, Japonska 2,1% in Mehika 1,3%. Izvoz Slovenije v Kanado leta 2009 je znašal 40.061.000 €, uvoz pa 33.700.000 € (Izvozno okno, 2010).

Podjetje Litostroj Power je v Kanadi prisotno v dveh provincah in sicer Ontariu in Quebecu, zato sledi podroben opis provinc ter dveh njunih podjetji, ki se prav tako ukvarjata z energetiko.

2.4 Ontario

Ontario je druga največja provinca, ki leži na jugovzhodu države. V njej leži tudi glavno mesto Kanade, Ottawa, vendar pa je glavno mesto Ontaria Toronto. Je provinca z največjim številom prebivalcev in sicer je to število po ocenah iz aprila 2010 znašalo 13.167.894, kar predstavlja več kot tretjino vseh prebivalcev Kanade. Tudi zaradi tega je Ontario provinca z največjo ekonomsko močjo.

Celotna površina Ontaria znaša 1.076.395 km², od tega je 158.654 km² vodnih površin, kar znaša 14,8% celotne površine. Veliko vodnih površin daje dobre možnosti za investiranje v hidroelektrarne.

Za to diplomsko delo je najbolj pomemben energetskega sektor. V Ontariu so leta 2009 izdali Akt o zeleni energiji in zeleni ekonomiji (*Green Energy and Green Economy Act*) z namenom, da bi spodbudili investicije v pridobivanje energije in elektrike iz obnovljivih virov ter dosegli večjo učinkovitost. Predvsem se zavzemajo za investicije v vetrne in male hidroelektrarne (razred, v katerem Litostroj Power nastopa na kanadskem trgu) (Ontario – Wikipedia, 2010).

2.4.1 Ontario Power Generation

Glavni distributer energije v Ontariu je Ontario Power Generation (OPG). Glavni cilj podjetja OPG je učinkovita proizvodnja in prodaja električne energije, ob čemer si želijo biti okoljsko

osveščeni. OPG lahko s svojimi razpoložljivimi viri ustvari 21.729 megavatov (MW), kar jih uvršča med največje proizvajalce elektrike. Ustvari kar 61% vse elektrike v Ontariu. OPG ima v lasti naslednje energijske vire (Ontario Power Generation, 2010):

- jedrske elektrarne,
- termoelektrarne,
- 65 hidroelektrarn in
- 2 vetrni elektrarni.

2.5 Quebec

Quebec leži na jugovzhodu Kanade in je po površini največja provinca. Quebec je edina provinca, kjer prevladujejo francosko govoreči prebivalci. Francoščina je tudi uradni jezik v tej provinci. Glavno mesto Quebeca je Quebec City, največje mesto pa je Montreal. Montreal je imel po ocenah iz februarja 2010 1.620.698 prebivalcev. Površna Quebeca znaša 1.542.056 km². Vodne površine tudi v Quebecu predstavljajo velik del celotne površine in sicer 176.928 km², kar znaša 11,47%. Quebec je druga najbolj obljudena kanadska provinca s 7.886.108 (po oceni iz leta 2010) prebivalcev, kljub temu pa je gostota prebivalstva le 5,11 prebivalca na km².

Hydroenergija ima velik pomen v ekonomiji Quebeca, saj ustvarja kar 96% vse elektrike. Hydro Quebec je glavni proizvajalec in dobavitelj električne energije. V podjetjih, ki se ukvarjajo s pridobivanjem hidroenergije, je zaposlenih približno 46.000 ljudi (Quebec – Wikipedia, 2010).

2.5.1 Hydro Quebec

Hydro Quebec proizvaja električno energijo z namenom, da z njo oskrbi domače tržišče in prodaja višek električne energije odjemalcem zunaj province. Največji kupci so podjetja iz ZDA. Hydro Quebec je leta 2009 zaposloval 23.616 ljudi. Zaradi Kyotskega sporazuma so se tudi v provinci Quebec odločili pridobivati električno energijo iz obnovljivih virov. Večji del električne energije Hydro Quebec pridobi s hidroelektrarnami, nekaj pa še s termoelektrarnami ter po eno jedrsko in vetrno elektrarno.

Hydro Quebec trenutno razpolaga s 36.819 MW električne energije, kar podjetje uvršča na čelo razpredelnice podjetji v Severni Ameriki. V letu 2009 je pokrival 3,96 milijonov strank oziroma ljudi. Hydro Quebec ima v lasti naslednje elektrarne (Hydro Quebec, 2010):

- 60 hidroelektrarn, ki proizvajajo 34.499 MW,
- 1 jedrsko elektrarno, ki proizvaja 675 MW,
- 27 termoelektrarn, ki proizvajajo 1.634 MW in
- 1 vetrno elektrarno, ki proizvaja 2 MW.

3 POMEN IN POLOŽAJ HIDROENERGIJE V SVETU IN KANADI

Hydroenergija je energija, ki se pridobiva s pomočjo padajoče ali tekoče vode. Voda s svojim padcem obrača turbino, ta pa je povezana z generatorjem, ki proizvaja električno energijo. Hydroenergijo uvrščamo med obnovljive vire energije, še posebej male hidroelektrarne. Hidroelektrarne delimo v tri razrede, ki pa se spreminjajo od države do države. V Kanadi hidroelektrarne delijo na:

- mini hidroelektrarne – narejene za proizvodnjo do 1 MW energije;
- male hidroelektrarne – narejene za proizvodnjo do 25 MW;
- velike hidroelektrarne – narejene za proizvodnjo nad 25 MW.

Pri hidroelektrarnah se vedno postavlja vprašanje, ali so škodljive do okolja ali pa prav z njimi zmanjšamo emisije v ozračje. Predstavljam nekaj prednosti in slabosti pridobivanja električne energije s pomočjo hidroelektrarn (Renewable energy policy network for the 21st century, 2010).

Prednosti (Haresh, 2008):

- stroški so konstantni: ko je hidroelektrarna zgrajena, se stroški bistveno ne spreminjajo;
- ne prihaja do onesnaževanja zraka;
- dolga doba delovanja, hidroelektrarne povprečno delujejo 30 let;
- cene električne energije ne nihanje, saj ni nihanja v stroških, ki bi spreminjali ceno;
- hidroenergija pomaga ekonomiji v svojem okolju saj zagotavlja stalen in cenejši vir energije;
- zaposlovanje: hidroelektrarne zagotavljajo veliko možnosti zaposlitve;
- agrokultura: z zaježitvami veliko pridobijo tudi kmetovalci, ki lahko napajajo polja iz zaježitvenih voda;
- turizem: na akumulacijskih jezerih se velikokrat razvije možnost turizma in vodnega športa;
- preprečevanje poplav.

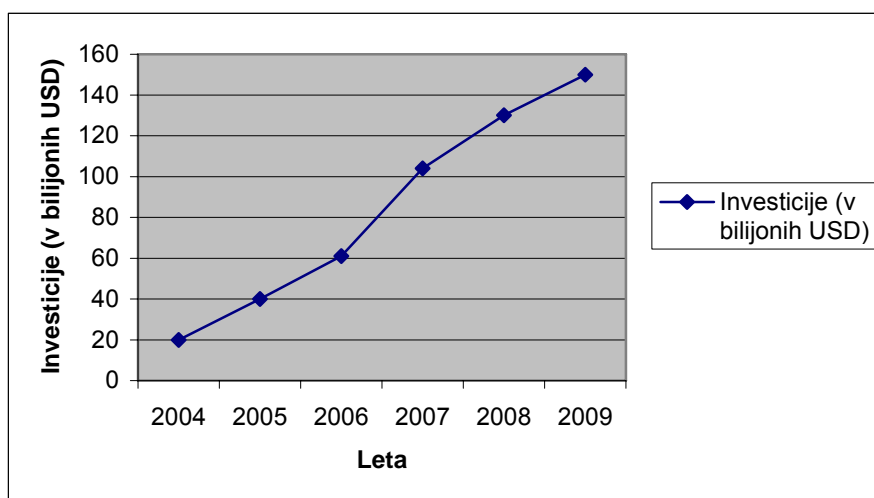
Slabosti (Haresh, 2009):

- rušenje ekosistema: z velikimi gradnjami investitorji posežejo v naravno okolje, kar poruši dotedanji ekosistem;
- preseljevanje: velik problem gradnje hidroelektrarne z jezom je preseljevanje ljudi zaradi gradnje akumulacijskega jezera (znan je projekt na Kitajskem na reki Jang Ce, na kateri so zgradili velik jez in so zato morali leta 2008 preseliti kar 1,24 milijona prebivalcev);

Zaradi naštetih slabosti se sedaj investitorji bolj odločajo za male hidroelektrarne, ki ne vplivajo na naravno okolje v takšni meri kot velike hidroelektrarne. Gradnja objektov za izkoriščanje hidroenergije je zaradi namere zmanjševanja toplogrednih plinov dobila nova zagon; za razliko od jedrskih in termoelektrarn. Najbolj znan dokument, s katerim se je veliko

držav zavezalo, da bodo skušale zmanjšati emisije toplogrednih plinov, je Kyotski protokol. Kyotski protokol je mednarodni sporazum, ki ga je sprejelo 141 držav sveta. Protokol je začel veljati 2005, ko ga je podpisala tudi Rusija. Države podpisnice ustvarijo 61% globalnih emisij. Do leta 2012 bodo skušale države emisije zmanjšati za najmanj 5% v primerjavi z letom 1990. Prav zato države veliko vlagajo v obnovljive vire energije. Ena izmed podpisnic Kyotskega protokola je tudi Kanada, ki veliko investira v obnovljene vire energije, še zlasti v hidroenergijo.

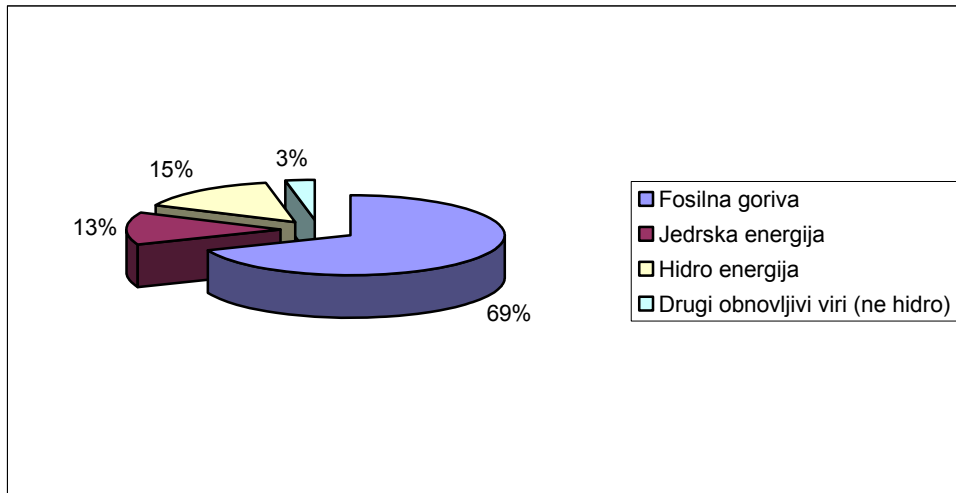
Slika 1: Letne investicije v obnovljive vire energije



Vir: Renewable energy policy network for the 21st century, 2010.

Kljub svetovni recesiji, ki je zavrila večje investiranje v nove objekte za izkoriščanje obnovljivih virov energije, pa še vedno beležimo povečanje sredstev, investiranih v take objekte. Leta 2007 so na svetovnih trgih v obnovljive vire energije investirali 104 milijarde ameriških dolarjev (USD). Leta 2008 so investicije znašale 130 milijard USD, leta 2009 pa so svetovna podjetja investirala že 150 milijard USD. Kapacitete obnovljive energije v svetu so se prav tako povečale. Leta 2007 so kapacitete obnovljivih virov energije (upoštevamo le male hidroelektrarne) znašale 210 giga vatov (GW). Leta 2008 so te kapacitete znašale 250 GW, v letu 2009 pa že 305 GW. Kapacitete obnovljivih virov energije (med katere uvrščamo tudi vse hidroenergetske kapacitete) so leta 2007 znašale 1085 GW. Leta 2008 so se kapacitete povišale na 1150 GW. Kljub recesiji so se kapacitete obnovljivih virov energije leta 2009 povečale za 80 GW in so znašale 1230 GW, kar predstavlja 25 % vseh kapacitet svetovne električne energije, ki so leta 2009 znašale 4800 GW (Renewable energy policy network for the 21 century 2010).

Slika 2: Deleži virov energije svetovne proizvodnje električne energije



Vir: Renewable energy policy network for the 21 century 2010.

Predstavljam šest držav, ki so največji proizvajalci pridobivanja električne energije s pomočjo hidroelektrarn.

Tabela 1: Vodilne države v proizvodnji hidroenergije

Država	Proizvodnja (TWh/letno)	Kapacitete električne energije (MW)
Kitajska	440	130.000
Kanada	355	70.858
Brazilija	351	73.678
ZDA	270	90.090
Rusija	168	46.100
Indija	105	35.000

Vir: Hydropower in Canada – Past Present and Future, 2008.

Kot je vidno iz Tabele 1, ima Kanada veliko vlogo na trgu hidroenergije. Hidroenergija je glavni vir električne energije v Kanadi, saj predstavlja 60% vse električne energije. Kanada je po nameščeni kapaciteti hidroenergije s kapaciteto 70.858 MW v samem svetovnem vrhu. Njene hidroelektrarne proizvedejo 355 teravatnih ur (TWh) električne energije letno, kar predstavlja skoraj 13% svetovne proizvodnje v hidroelektrarnah.

Ker sta za podjetje Litostroj Power še posebno zanimivi provinci Ontario in Quebec, je analiza tamkajšnjega stanja še toliko bolj zanimiva.

V Ontariu predstavlja proizvodnja hidroelektrarn 26% celotne proizvodnje električne energije. Trenutno je v Ontariu 200 hidroelektrarn vseh velikosti, s celotno kapaciteto 8000 MW.

Ontario v bližnji in daljni prihodnosti že načrtuje nove hidroelektrarne. Nekateri projekti so: Central Hydro Plant Group, Niagara Plant Group, Northwest Plant Group in projekt Ottawa/St.Lawrence Group (Ontario Ministry of Natural Resources, 2010).

Quebec je provinca, ki proizvaja največ električne energije s pomočjo hidroelektrarn. Hidroelektrarne v Quebecu so leta 2005 proizvedle 32.299 MW električne energije. Leta 2009 so se kapacitete zvišale za 2200 MW in so znašale 34.499 MW električne energije. Quebec preko podjetja Quebec Hydro že načrtuje nove projekta, saj svoj vir energije vidijo prav v hidroelektrarnah. Tako so naslednji večji projekti: Sarcelle, Eastmin-1-A in Rupert diversion s skupno kapaciteto 918 MW in pa projekt Remaine Complex s 1550 MW električne energije (Hydro Quebec, 2010).

Strokovnjaki ocenjujejo, da je provinca z največ hidro potenciala ravno Quebec, kjer ocenjujejo, da je mogoče v Quebecu zgraditi hidroelektrarne, ki bi lahko proizvedle 44.100 MW električne energije. British Columbia ima ocenjeno kapaciteto 33.137 MW, ravno zato bi lahko pri podjetju Litostroj Power razmislili o preboju na trg hidroelektrarn v British Columbiji. Za Ontariu pa je ocenjujejo, da bi bilo mogoče zgraditi hidroelektrarne, katere bi proizvedle 10.270 MW električne energije (Canadian Hydropower Association, 2008).

Litostroj Power je na kanadskem trgu prisoten v razredu malih hidroelektrarn (do 25 MW). Trenutne kapacitete malih hidroelektrarn znašajo 3400 MW električne energije. Število malih hidroelektrarn postopoma raste in njihove zmogljivosti naj bi naraščale za okoli 150 MW letno. Male hidroelektrarne imajo v Kanadi še veliko potenciala. Potencialne zmogljivosti znašajo 15.000 MW električne energije. V tem potencialu svojo priložnost vidi višji management v podjetju Litostroj Power (Natural Resources Canada, 2008).

4 ANALIZA OBLIKE VSTOPA PODJETJA LITOSTROJ POWER NA KANADSKI TRG

4.1 Podjetje Litostroj Power

Litostroj Power s polnim imenom Litostroj Power družba za projektiranje, gradnjo elektrarn in izdelavo energetske ter industrijske opreme d.o.o., se nahaja v Ljubljani s točnim sedežem družbe na Litostrojski cesti 50. Podjetje Litostroj Power je bilo registrirano pri okrožnem sodišču v Ljubljani pod številko vložka 1/43498/00. Po klasifikacijski dejavnosti podjetje Litostroj Power uvrščamo v dejavnost 71.129 – drugo tehnično projektiranje in svetovanje.

Litostroj Power d.o.o. v tem času predstavlja konkurenčno mednarodno podjetje na področju hidroenergetske opreme. To lahko podkrepimo s podatkom, da so leta 2009 prihodki znašali 52.974.477 €, od tega 36.308.615 € na tujih trgih. Podjetje se lahko pohvali tudi s certifikatom

ISO 9001, ki ocenjuje standarde vodenja kakovosti. Litostroj Power ima tudi razvito politiko ravnanja z okoljem, ki obsega celotni življenjski cikel proizvoda: od razvoja, izdelave, uporabe in ravnanja po izteku življenjske dobe. Posebno pozornost namenjajo racionalni rabi naravnih virov (voda, energija) in nenehnemu zmanjševanju emisijskih obremenitev (odpadki, onesnaževanje zraka, hrup). Litostroj Power je tak sistem ravnanja z okoljem potrdil s pridobitvijo certifikata ISO 14001. Litostroj Power zaposluje okoli 470 zaposlenih; število je odvisno od števila pridobljenih projektov. Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe je bila leta 2008 naslednja: III stopnja – 16,3 %, IV stopnja – 29,5 %, V stopnja – 25,9 %, VI stopnja – 9,5 % in VII stopnja ali višje 18,8 % (Profil podjetja, 2008).

Poslanstvo podjetja Litostroj Power

Skupina Litostroj Power bo z nudenjem konkurenčnih rešitev in izvajanjem projektov, kjer bodo zagotovljeni optimalni stroški gradnje in obratovanja v življenjskem ciklu objekta in ob tem spoštovane zahteve glede varnosti, kakovosti in vpliva na okolje, sledila cilju postati vodilna regijska družba na področju hidroenergije (Profil podjetja, 2008).

Vizija podjetja Litostroj Power

V odnosih s kupci in partnerji bo Litostroj Power gojil vrednote dobrih poslovnih odnosov, podpiral razvoj in uporabo sodobnih tehnoloških rešitev ter upošteval najvišje standarde varstva okolja, varnosti in kakovosti (Profil podjetja, 2008).

4.2 Zgodovina podjetja

Najstarejša slika turbine, najdena na področju Slovenije, je bila narisana že davnega leta 1848, prva turbina pa je bila izdelana v železarni na Dvoru pri Žužemberku. V Ljubljani je do leta 1930 obratovala tovarna Tonnies. Litostroj (Livarna in tovarna strojev) je bila ustanovljena 22. avgusta 1946, proizvodnjo pa so pognali 1. septembra 1947. Podjetje je bilo v državni lasti in glavni cilj Litostroja v času po drugi svetovni vojni je bilo vzpostaviti oziroma zgraditi električno infrastrukturo v nekdanji Jugoslaviji. Litostroj je bilo veliko in pomembno podjetje, zato so se s politično voljo takratni politiki odločili ime spremeniti v Titovi zavodi Litostroj, ki je obveljalo do razpada Jugoslavije.

V petdesetih letih prejšnjega stoletja so v livarni začeli z odlivki iz jekla, prav tako so zgradili halo za varjenje. V teh letih so začeli razvijati in proizvajati opremo za cementarne in začeli s proizvodnjo tlačno livnih strojev. Takrat so proizvedli in montirali prvo veliko vodno turbino.

V šestdesetih letih je Litostroj veliko investiral v nove tehnologije in stroje, saj je bilo podjetje velikega državnega pomena. V tem obdobju je podjetje Litostroj postalo pomemben mednarodni konkurent v vzhodnem delu Evrope in v neuvršenih državah. Litostroj je

konkuriral na področju vodnih črpalk, energetske opreme in opreme za cementarne. Takrat so tudi predstavili izboljšane in pri nas revolucionarne tehnologije izdelovanja jekla.

V sedemdesetih letih so se takratni vodilni možje odločili investirati v infrastrukturo ter so zgradili novo industrijsko halo za proizvodnjo viličarjev. Že takrat so se zavedali, da je znanje najboljša investicija in so investirali v novejši litostrojski šolski center. V tistem času so predstavili računalniško podprto procesiranje podatkov. V sedemdesetih so se soočili z največjim dotedanjim projektom Zakučac HPP, za katerega so proizvedli dve Francisovi turbini s skupno močjo 305,2 MW.

V osemdesetih letih so zgradili novo proizvodno halo, v kateri so montirali preoblikovalno opremo. V tem obdobju so zgradili tudi novo livarno, kakršno poznamo še danes. Takrat je bilo podjetje zelo mednarodno uspešno na področju preoblikovalne opreme, saj so opremili velik del Rusije. Podjetje Litostroj je proizvajalo ogromna dvigala in hladilne sisteme za jedrski program v bivši Sovjetski Zvezi. Velik projekt so izpeljali v Iraku, kjer so dobavili 6 Kaplanovih turbin s skupno zmogljivostjo 660 MW.

Začetek devetdesetih let je bilo črno obdobje za Litostroj. Propad Litostroja je sovpadal s propadom Jugoslavije, saj je Litostroj izgubil tradicionalna trga Jugoslavije in Sovjetske Zveze. Leta 1991 so ustanovili Litostroj holding, ki so ga sestavljala podjetja Litostroj E.I., Litostroj pts. in Litostroj ulitki. Od leta 1998 je bil Litostroj E.I. samostojno podjetje, ki se je ukvarjalo z izdelavo energetske in industrijske opreme. Leta 2003 je Litostroj E.I. prevzelo podjetje Cimos d.d.. Leta 2008 se je podjetje preimenovalo v Litostroj Power.

Litostroj Power ima danes hčerinska podjetja po celem svetu: ČKD Blansko Engineering s sedežem v Blanskem na Češkem, Hydraulic research center S.R.O. prav tako na Češkem, Cairo office v Kairu v Egiptu, Litostroj BH s sedežem v Tuzli v Bosni in Hercegovini in podjetje Litostroj Hydro, ki ima svoje prostore v Quebecu v Kanadi (Profil podjetja, 2008).

4.3 Proizvodni program podjetja Litostroj Power

Podjetje Litostroj Power ima dva glavna programa in sicer program industrijske opreme ter program vodnih strojev in hidromehanske opreme.

V programu industrijske opreme podjetje svojim potencialnim kupcem nudi:

- industrijsko opremo: sem uvrščamo zobniške prenosnike ter zobniške in elastične sklopke (za transportne vlake);
- dvigala: sem sodijo mostna dvigala, portalna dvigala, nudijo pa tudi specialne izvedbe za potrebe hidro- in jedrskih central;
- preoblikovalno opremo: v tem programu je vredno omeniti hidravlične stiskalnice in stroje za tlačno litje aluminijastih in magnezijevih zlitin.

V programu vodnih strojev in hidromehanske opreme lahko s svojo dokazano kakovostjo nudijo:

- jeklene konstrukcije za hidroelektrarne: nudijo različne jeklene konstrukcije po želji in zahtevi naročnika;
- hidromehansko opremo:
 - lopute: loputa se zapira ali odpira in s tem prepušča ali zaustavlja vodo, ki teče proti turbini;
 - kroglične zasune;
 - zapornice: veliko vrst zapornic, ki so namenjene uravnavanju nivoja vode in pretoka vode skozi kanal;
 - čistilne stroje: avtomatske, stacionarne ali premične, ki se uporabljajo v hidroelektrarnah;
- črpalke:
 - centrifugalne črpalke: kapaciteta teh črpalk je 2000 litrov (l) prečrpane vode v sekundi (s), vodo pa dobavijo do višinske razlike 450 metrov (m);
 - diagonalne črpalke: kapaciteta črpalk je 3000 l/s, dobavna višina pa je 30 m;
 - aksialne črpalke: propelerne črpalke za črpanje večjih količin vode pri manjših dobavnih višinah; kapaciteta črpalk znaša do 15.000 l/s, dobavna višina pa do 12 m.

Proizvodi, po katerih je podjetje Litostroj Power najbolj znano, pa so vodne turbine:

- Peltonove turbine: glavne lastnost teh tipov turbin so padci vode od 50 do 1500 m. Maksimalna kapaciteta moči, ki jo lahko ustvarimo s Peltonovimi turbinami, znaša 300 MW. Poznamo dve izvedbi, in sicer z navpično gredjo in z vodoravno gredjo.
- Francisove turbine: primerne za padce od 10 do 800 m, ustvari moč do 300 MW. Poznamo Francisove turbino z navpično gredjo, ki je primerna za večje moči in Francisove turbino z vodoravno gredjo, primernejšo za hidroelektrarne, ki bodo proizvajale manj moči.
- Kaplanove turbine: uporabne pri padcih vode od 5 do 75 m, pri tem pa lahko proizvede 100 MW električne energije. Tudi pri Kaplanovih turbinah gre razvoj naprej in že poznamo več tehnoloških izboljšav tega tipa turbine.
- Cevne turbine: osnovne tehnične lastnosti kažejo na to, da so cevne turbine najbolj optimalne pri padcih med 1,5 in 30 m. Cevne turbine lahko proizvedejo do 20 MW električne energije. Poznamo več tipov cevni turbin in sicer turbino s hruško, turbino v jašku, turbino S in turbino tipa Saxo.
- Črpalke – turbine: nameščene so v akumulacijskih hidroelektrarnah s prečrpavanjem.
- Male turbine: v podjetju Litostroj Power med male vodne turbine štejejo turbine z močjo do 15 MW. Prav s tem programom za male hidroelektrarne Litostroj Power nastopa na kanadskem trgu. Tipi malih hidroturbin so: Francisove ali Kaplanove turbine s spiralnim ohišjem, propelerske in Kaplanove turbine, cevne turbine agregatov s kotnim

prenosnikom momenta, turbine tipa Saxo, Peltonove turbine in dvojne Francisove turbine (Proizvodni program 2009).

4.4 Pomen kanadskega trga za podjetje Litostroj Power

Po besedah gospoda Magistra, zaposlenega na oddelku trženja za Severno in Južno Ameriko, je Litostroj Power največji slovenski izvoznik v Kanado (Vir: intervju z g. Magistrom, 4. september 2010). Že po referenčni listi projektov, ki jih je v zadnjem desetletju izvedel Litostroj Power, se lahko prepričamo, da je kanadski trg zelo pomembno tržišče za podjetje. Podjetje na izbranem trgu ponuja turbine in generatorje za male hidroelektrarne. V zadnjih desetih letih se je Litostroj Power uveljavil in postal pomemben tekmelec na kanadskem trgu v razredu malih hidroelektrarn. Pomembno vlogo v tem preboju in uspehu v Kanadi je odigralo podjetje Litostroj Hydro, ki je v 100% lasti podjetja Litostroj Power, ima svoj sedež v Kanadi ter pokriva trge Severne, Srednje in Južne Amerike, s poudarkom na Kanadi.

Pred svetovno gospodarsko recesijo je kanadski trg beležil veliko ekspanzijo v investiranju v male hidroelektrarne. V tem obdobju je Litostroj Power pridobil naslednje pomembne projekte na področju malih hidroelektrarn: HE Besy, HE Magpie, HE Chutte Allard, HE Rapides des Coers (2006), HE Lower Clowhom, HE Bone Creek (2007), HE Wawaitin, HE Hound Chute, HE Lower Sturegon in HE Sandy Falls (2008). V letu 2009 se je že poznal izpad pridobivanja novih projektov zaradi svetovne recesije (Vir: intervju z g. Magistrom, 4. september 2010).

Tabela 2: Novo pridobljeni projekti na kanadskem trgu podjetja Litostroj Power

Leto	2006	2007	2008	2009	2010
Vsota pridobljeni projekti (v €)	9.905.700	15.830.000	14.700.000	0	6.220.000

Vir: Letna poročila podjetja Litostroj Power.

Na podlagi izkušenj iz leta 2009 se je podjetje Litostroj Power leta 2010 odločilo za bolj agresiven pristop na kanadskem trgu, kar se jim je obrestovalo z novimi naročili. Tako so v planu projekti HE Chute Garneau, HE Pont Arneaud in HE Franquelin za obdobje naslednjih let (Vir: intervju z g. Magistrom, 4 september 2010).

V podjetju ocenjujejo, da je kanadski trg perspektiven, ker ima Kanada velik vodni potencial in ker bo veliko vlagala v obnovljive vire energije, s tem pa tudi v male hidroelektrarne. Ta potencial so zaznala tudi druga velika mednarodna podjetja, velika nevarnost pa prihaja s strani kitajskih podjetji, saj so zelo agresivna, proizvode pa ponujajo po relativno nizkih cenah. Podjetje Litostroj Power bo tako moralo pristopiti bolj odločno, saj je njihova strategija

ostati na kanadskem trgu in biti konkurenčen na področju malih hidroelektrarn. V podjetju Litostroj Hydro so v želji za boljšim in agresivnejšim pristopom na trgu ocenili, da bi morali povečati število zaposlenih, saj ocenjujejo, da bo trg po globalni recesiji znova doživel ekspanzijo (Vir: intervju z g. Kolenkom, 4. september 2010).

4.5 Glavni konkurenti na kanadskem trgu

Kriza oz. sedaj recesija od vsakega podjetja zahteva agresivnejši pristop na trgu, zato tudi ne čudi večja konkurenca na področju malih hidroelektrarn na kanadskem trgu. Veliko večjih korporacij se je zaradi recesije preusmerilo praktično na vse razrede hidroelektrarn in konkurirajo na vseh razpisih. Tako ima podjetje Litostroj Power še ostrejšo konkurenco na kanadskem trgu. Glavni konkurenti podjetja Litostroj Power na kanadskem trgu so:

- Andritz, Avstrija – usmerja se tudi na področje malih elektrarn;
- Alstom, Francija – je svetovni vodja na področju energetike;
- Mavel, Češka – prisoten je na trgu malih hidroelektrarn;
- Voith-Siemens, Nemčija;
- Canyonhydro, ZDA.

Zadnje čase se na razpisih pojavlja vse več kitajskih podjetji, ki ponujajo tudi do 40% nižje cene od Litostroj Power in prav tako sama sofinancirajo projekte. Predstavljajo veliko nevarnost v celotni dejavnosti. Zaradi močne konkurence v razredu malih hidroelektrarn bi bilo s strani podjetja Litostroj Power smiselno razmisliti o prodoru na trg mikro in mini hidroelektrarn, ki ni zanemarljiv. V razredu mikro in mini hidroelektrarn še niso prisotna zgoraj navedena močna mednarodna podjetja, zato bi lahko s pravim partnerjem podjetje Litostroj Power prodrlo na ta trg. Podjetje je organizacijsko preveliko za manjše projekte vendar bi v povezavi z drugim kompatibilnim partnerjem bilo zmožno konkurirati na trgu mini in mikro elektrarn.

4.6 SWOT analiza podjetja Litostroj Power na kanadskem trgu malih hidroelektrarn

Prednost pred konkurenco je vsakršna sposobnost podjetja, s pomočjo katere lahko doseže določene cilje. Slabosti so aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo doseganje prej opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanem okolju, s katerimi ima podjetje z njihovo pravilno uporabo možnost, da doseže cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrožajo dosego zelenih ciljev in na katere podjetje nima velikega vpliva (Bell, 1988, str. 67).

Tabela 3: SWOT analiza podjetja Litostroj Power na kanadskem trgu malih hidroelektrarn

PREDNOSTI: - poznavanje kulture in trga, - kakovost, - prožnost, - tehnološke rešitve.	SLABOSTI: - nekonkurenčne cene, - dolgi dobavni rok, - davek na turbinsko opremo.
PRILOŽNOSTI: - ukinitvev davka na vodno turbinsko opremo, - velik vodni potencial Kanade, - vlaganje v obnovljive vire energije, - vstop na trg mikro hidroelektrarn.	NEVARNOSTI: - podaljšanje recesije, - kitajska podjetja, - avtohtona plemena (Indijanci).

Ugotovimo lahko, da so prednosti podjetja Litostroj Power prisotnost hčerinskega podjetja na kanadskem trgu (zato bolje poznajo kulturo in trg), kakovost izdelka, tehnološke rešitve pa se kažejo v turbini tipa Saxo in Francisovi dvojni turbini (Litostroj Power edini ponuja to različico Francisove turbine), s katerimi so zelo konkurenčni na trgu. Slabosti so dolgi dobavni roki in cene, s katerimi niso konkurenčni kitajskim podjetjem. Na ta dva segmenta morajo osredotočiti vso svojo energijo in poskušati najti rešitev. Davek na turbinsko opremo po besedah gospoda Kolenka znaša 9,5% za podjetja iz EU (pred vstopom Slovenije v EU je ta davek znašal 2,5%), vendar pa naj bi v bližnji prihodnosti Kanada in EU podpisali sporazum o umiku davka. Kanada zaradi Kyotskega protokola in plačevanja penalov vse več investira v obnovljive vire energije, kar je voda na mlin proizvajalcem hidroenergetske opreme. Glavna nevarnost za podjetje so kitajska podjetja, ki agresivno prodirajo na kanadski trg (investitorji vedno bolj gledajo na ceno in ne na kakovost). Po besedah gospoda Kolenka zemlja v provincah v veliki meri ni v državni lasti ampak v lasti Indijancev, ki se potem pogajajo z investitorji in državo o prodaji zemlje, zato nikoli ne morejo biti gotovi, ali jo bodo tudi prodali (Vir: intervjuja z g. Kolenkom in g. Magistrom, 4. september 2010).

4.7 Ocena in razvoj vstopne oblike podjetja Litostroj Power na kanadskem trgu

Litostroj Power je pred desetletjem izvajal neposreden izvoz kot obliko vstopa na trge. Preko zastopnikov je podjetje ponujalo svoje proizvode. Leta 1998 so ustanovili podjetje Litostroj Hydro s sedežem v mestu Bromont v Quebecu. Takrat so začeli uporabljati investicijsko obliko vstopa na tuje trge, saj je Litostroj Power 100% lastnik podjetja Litostroj Hydro.

Podjetje Litostroj Hydro vodi poslovanje na kanadskem trgu. Ukvarja se s trženjem proizvodov, pripravlja ponudbe, informira o razmerah na kanadskem trgu in skrbi za sodelovanje s poddobavitelji. Prisotnost kanadskega podjetja omogoča boljše poznavanje potreb kupcev ter uspešnejše pokrivanje njihovih pričakovanj v Kanadi. Podjetje Litostroj Hydro v sodelovanju s kanadskimi poddobavitelji zagotavlja vzdrževanje in poprodajne

storitve. Nadgradnja oblike vstopa na kanadski trg se je pokazala za uspešno, saj od takrat Litostroj Power beleži boljše rezultate na kanadskem trgu z izjemo leta 2009. Prav zato je podjetje Litostroj Power zadnjih nekaj let glavni slovenski izvoznik na kanadski trg. Ravno čas recesije pa je vsa podjetja prisilil v večjo agresivnost na trgu, tako da se mora podjetje za vsak razpisan projekt močno potruditi, če hoče obdržati dober položaj v razredu malih hidroelektrarn v provincah Quebec in Ontario (Profil podjetja, 2008).

Cilj podjetja Litostroj Power je ostati na vodilnih mestih v provincah Ontario in Quebecu in se prebiti na trg malih hidroelektrarn v provinci British Columbia, ki ima velik potencial in si želi investirati v nove kapacitete. Čas recesije bi morali kar se da izkoristiti za premislek, kako in kam dalje, seveda pa podjetje Litostroj Power nikakor ne sme zapustiti tega trga po enem slabem letu. Vodilni v podjetju bi lahko razmislili o nadgradnji oblike vstopa na trg. Dejavnike, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije, je mogoče razvrstiti v štiri skupine (Hollensen, 2004, str. 279-281):

- notranji dejavniki: velikost podjetja in izkušnje v mednarodnem poslovanju (Litostroj Power ima oboje);
- zunanji dejavniki: socio-kulturne razlike med domačim in tujim trgom (glede na to da je podjetje Litostroj Power glavni slovenski izvoznik v Kanado in ima tam lastno podjetje, takšnih težav skoraj gotovo ne bo imelo);
- značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa (Litostroj Power je že tvegalo z lastnim podjetjem v Kanadi in je pripravljen na zmerno tveganje);
- posebnosti transakcijskih dejavnikov (podjetje ima dovolj strokovnega znanja, ima izkušnje na kanadskem trgu in razpolaga s kakovostnimi proizvodi).

Na podlagi pomena kanadskega trga za podjetje Litostroj Power, preučitve konkurence na kanadskem trgu, SWOT analize podjetja na kanadskem trgu ter doseženim rezultatom izbranega podjetja lahko zaključim, da se je vodstvo podjetja Litostroj Power odločilo za najboljšo obliko vstopa na tuji trg.

Podjetje Litostroj Power je na kanadskem trgu prisotno z lastno prodajno enoto na tujem, kar prinaša niz prednosti pred drugimi oblikami vstopa na tuji trg. Podjetje je s to obliko vstopa na trgu prisotno ves čas in lahko zadovoljuje potrebe kupcev njihovih proizvodov. Z lastno prodajno enoto na tujem podjetje Litostroj Power lažje razume kulturo trga, zato lažje vzpostavlja stike z morebitnimi investitorji v nove projekte. Že s prisotnostjo lastnega hčerinskega podjetja na kanadskem trgu, s čimer ima možnost odpiranja novih delovnih mest, je podjetje izboljšalo svojo podobo in se še bolj pozicioniralo na kanadskem trgu kot podjetje s kakovostnimi izdelki. Če želi biti konkurenčno, mora podjetje Litostroj Power na kanadskem trgu malih hidroelektrarn, ki se nahaja v stopnji rasti, zagotavljati poprodajne aktivnosti (npr. servis in pregled energetske opreme). To lahko zagotovi z nenehno prisotnostjo na tamkajšnjem trgu. V panogi kot je izdelovanje energetske opreme podjetja posle dobivajo prek javnih razpisov. Za pridobitev poslov (projektov) je potrebnega veliko

lobiranja, prav zato mora imeti izbrano podjetje lastno prodajno enoto na kanadskem trgu. Podjetje Litostroj Power bi lahko razmislilo tudi o prisotnosti v provinci British Columbia (prek podjetja Litostroj Hydro), ki ima velik vodni potencial in veliko novih potencialnih projektov malih hidroelektrarn. Ob vseh naštetih prednostih, ki jih ponuja hčerinsko podjetje Litostroj Hydro menim, da se je matično podjetje Litostroj Power odločilo za pravilno obliko vstopa na kanadski trg.

Podjetju Litostroj Power bi po vsem preučenem v diplomskem delu predlagal nadgradnjo oblike vstopa na kanadski trg. Predlagam, da podjetje izbere eno izmed oblik, s katero bi se povežalo z drugim podjetjem. Sam bi predlagal podjetju Litostroj Power povezavo v strateško zvezo s podjetjem Hydro-Hit, v katerem so prisotni tudi nekdanji zaposleni podjetja Litostroj Power, kar je garancija za kakovost. Podjetje Hydro-Hit proizvaja mini turbine in je kakovostno podjetje z veliko dobrimi priporočili, prav tako pa je podjetje Litostroj Power organizacijsko in proizvodno preveliko za proizvodnjo energetske opreme mikro elektrarn. Skupaj bi podjetji s svojimi prednostmi tvorila konkurenčno podjetje na kanadskem trgu mikro elektrarn. Podjetje Litostroj Power bi lahko prav tako razmislilo o skupnem vlaganju z znanim kanadskim gradbenim podjetjem Keiwit, s katerim bi na trgu nudila hidroelektrarne na ključ, pri tem bi Litostroj Power nudil energetske opremo, Keiwit pa gradbena dela (s podjetjem Keiwit dobro sodelujejo na projektih v Ontariu za investitorja OPG).

SKLEP

Podjetja na mednarodnem trgu vstopajo na tuje trge različno. Vstopne oblike na tuje trge delimo v tri osnovne oblike: izvozne, pogodbene in investicijske oblike vstopa na tuje trge.

Kanada je svetovna gospodarska velesila, kar lahko potrdi njeno članstvo v skupini najbolj razvitih držav na svetu G8. Kanada je tudi svetovna velesila proizvodnje hidroenergije, obenem pa je tudi perspektiven trg v bodoče, saj ima velik vodni potencial.

Podjetje Litostroj Power proizvaja hidroenergetske opreme, s katero tudi konkurira na kanadskem trgu. Rast kanadskega trga je bila stabilna vse do svetovne recesije, po recesiji pa zopet pričakujejo ekspanzijo trga. Zaposleni podjetja Litostroj Power so se dobro odločili pri izbiri oblike vstopa na tuji trg. Lastna prodajna enota na tujem trgu ima veliko prednosti, ki jih podjetje koristi, nenehna prisotnost na trgu, poznavanje kulture, tesnejši odnosi s kupci, lobiranje, poprodajne aktivnosti, ki so pomembne za zadovoljevanje kupca. Podjetje Litostroj želi ostati pomemben tekmeč na trgu malih hidroelektrarn, kjer se sooča s hudo konkurenco, še posebno nevarnost pa predstavlja kitajska podjetja.

Obdobje krize lahko podjetje Litostroj Power izkoristi za razmislek o nadgradnji oblik vstopa na kanadski trg. Tu predvsem mislim na skupno vlaganje in strateške zveze. Vodilni v podjetju Litostroj Power morajo razmisliti o širitvi trga v druge province, kjer se najbolj

izpostavlja British Columbia. Podjetje mora izkoristiti svoje prednosti in morebitne priložnosti za doseganje novih naročil, predvsem pa mora odpraviti svoje slabosti. Na ta način bo podjetje Litostroj Power še naprej konkurenčno in si bo zagotovilo dolgoročno stabilno rast na kanadskem trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Bell, M. (1988). *Managerial Marketing: Strategy and Cases*. New York: Elsevier
2. *Canada's Economic Action plan* (2009). Najdeno 2. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.actionplan.gc.ca/eng/feature.asp?pageId=98>
3. Canadian Hydropower Association (2008). *Hydropower in Canada – Past Present and Future*. Najdeno 28. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.canhydropower.org/hydro_e/pdf/hydropower_past_present_future_en.pdf
4. *Energy source: Hydropower* (b.l.). Najdeno 2. septembra na spletnem naslovu <http://re.pembina.org/sources/hydro-power>
5. Haresh, K. (2008, 19. september). *Advantages of Hydroelectric Power Plants*. Najdeno 3. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.brighthub.com/environment/renewable-energy/articles/7728.aspx>
6. Haresh, K. (2009, 19. oktober). *Drawbacks & Disadvantages of Hydroelectric Power Plants*. Najdeno 3. september 2010 na spletnem naslovu <http://www.brighthub.com/environment/renewable-energy/articles/7729.aspx>
7. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing – a decision-oriented approach* (3th ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
8. *Hydro-Hit – osnovni podatki*. Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.hydro-hit.si>
9. Hydro Quebec (b.l.). *Annual Report 2009*. Najdeno 27. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.hydroquebec.com/publications/en/annual_report/pdf/annual-report-2009.pdf
10. Intervju z g. Kolenkom 4. september 2010.
11. Intervju z g. Magistrom 4. september 2010.
12. *Keiwit – osnovni podatki* (b.l.). Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.kiewit.com>
13. Keup, E. (2007). *Franchise Bible* (6th ed.). New York: Entrepreneur Media.
14. Kotler, P. (2006). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
15. Lajoux, A. & Nesvold, P. (2004). *The Art of M&A Structuring*. New York: McGraw-Hill
16. Litostroj Power d.o.o. (2006, 2007, 2008, 2009). Letno poročilo podjetja Litostroj Power d.o.o. Ljubljana: Litostroj Power d.o.o..
17. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Natural Resources Canada (2010). *Important Facts on Canada's Natural Resources*. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.nrcan-rncan.gc.ca/stat/index-eng.php>
19. Natural Resources Canada (2008). *Small Scale Hydro – Public Policy&Expiriance Country Report for Canada*. Najdeno 2. septembra 2010 na spletnem naslovu http://canmetenergy-canmetenergie.nrcan-rncan.gc.ca/fichier.php/codectec/En/2009_Hydro_02/PDF+-+Canada+Small+Hydro+Policy+Final+March+2008+w+appendix.pdf

20. Natural Resources Canada (2007). *Emerging Hydropower Technologies R&D in Canada: A Strategy for 2007-2011*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://canmetenergy-canmetenergie.nrcan-rncan.gc.ca/fichier.php/codectec/En/2009_Hydro_01/PDF+-+Final-Engl_HERD_Strategy_2007_2011.pdf
21. *Ontario Facts* (b.l.). Najdeno 27. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://web.archive.org/web/20070127022027/www.2ontario.com/facts/home.asp>
22. *Ontario – osnovni podatki* (b.l.). Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Ontario>
23. Ontario Power Generation (b.l.). *About OPG*. Najdeno 27. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.opg.com/about/>
24. *Osebná izkaznica [podjetja Litostroj Power d.o.o.]* (b.l.). Najdeno 18. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.litostrojpower.eu>
25. *Proizvodni program [podjetja Litostroj Power d.o.o.]* (b.l.). Najdeno 18. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.litostrojpower.eu/index.php?page=documents&item=81>
26. Renewable energy policy network for the 21 century (2010). *Renewables 2010 Global Status Report*. Najdeno 2. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.ren21.net/globalstatusreport/REN21_GSR_2010_full.pdf
27. Statistični indikatorji Kanade (2010). Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kanada/Statisticni_indikatorji/2012-2009_4126.aspx
28. Urad RS za statistiko (2010). *Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kanada/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4134.aspx
29. Litostroj Power d.o.o. (2008). Zgodovina [podjetja Litostroj Power d.o.o.] V: *Letno poročilo podjetja Litostroj Power d.o.o.* Ljubljana: Litostroj Power d.o.o.
30. *Quebec – osnovni podatki* (b.l.). Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Quebec>
31. *The World Factbook* (b.l.). Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>