

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

GAŠPER ŽGAVEC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA STRATEGIJE ŠIRITVE PODJETJA HIDRIA D.O.O. NA
KITAJSKI TRG**

Ljubljana, december 2012

GAŠPER ŽGAVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Žgavec Gašper, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Analiza strategije širitve podjetja Hidria d.o.o. na kitajski trg, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Markom Jakšičem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 13.12.2012

Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD	1
1 OBLIKE IN PROCES INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA.....	1
1.1 OBLIKE VSTOPA NA TUJI TRG.....	3
1.1.1 Izvozne oblike vstopa.....	3
1.1.2 Pogodbene oblike vstopov	5
1.1.3 Hierarhične (investicijske) oblike vstopa.....	7
1.2 PROCES VSTOPA NA TUJI TRG	8
1.2.1 Prvi koraki pri vstopu na tuji trg	9
1.2.2 Kritični dejavniki vstopa na tuji trg.....	10
1.2.3 Izbira ustrezne strategije vstopa na tuji trg.....	11
2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA HIDRIA D.O.O. - KITAJSKI TRG	12
2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA HIDRIA D.O.O.	12
2.1.1 Vizija in poslanstvo.....	13
2.1.2 Organizacijska struktura Hidria d.o.o.	13
2.2 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA NA KITAJSKEM TRGU	13
2.2.1 Politično-pravno okolje	14
2.2.2 Ekonomsko okolje.....	14
2.2.3 Socio-kulturno okolje.....	15
2.2.4 Tehnološko okolje	15
2.3 SWOT ANALIZA	15
2.4 ANALIZA PANOGE	17
3 ANALIZA STRATEGIJE ŠIRITVE PODJETJA HIDRIA D.O.O.....	18
3.1 STRATEGIJA VSTOPA.....	18
3.2 FINANČNA ANALIZA VSTOPA	19
3.2.1 Plan prodaje podjetja Hidria d.o.o.....	20
3.2.2 Izpad prodaje podjetja Hidria d.o.o.	20
3.2.3 Investicija v opremo	20
3.2.4 Kazalnik produktivnosti	21
3.2.5 Projekcija stroškov dela in indeksa rasti	22
3.2.6 Primerjava stroškov prevoza	22
3.2.7 Primerjava cen zemljišč in gradnje med obema lokacijama	23
3.2.8 Povzetek analize strategije širitve	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Hidria d.o.o. po svetu.....	12
Slika 2: Model konkurence s petimi silami.....	17

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti posrednega in neposrednega izvoza	4
Tabela 2: Pregled kritičnih dejavnikov, ki vplivajo na posamezne strategije vstopa na tuje tržišče.	10
Tabela 3: SWOT analiza Hidria d.o.o.....	16
Tabela 4: Plan prodaje podjetja Hidria d.o.o. na Kitajskem v tisoč EUR.....	20
Tabela 5: Izpad prodaje podjetja Hidria d.o.o. v tisoč EUR	20
Tabela 6: Investicija v opremo v tisoč EUR	21
Tabela 7: Kazalnik produktivnosti	22
Tabela 8: Projekcija stroškov dela in indeksa rasti – mesečni strošek dela na osebo v tisoč EUR	22
Tabela 9: Primerjava stroškov prevoza v tisoč EUR	23
Tabela 10: Primerjava cen zemljišč in gradnje v tisoč EUR.....	23

UVOD

Internacionalizacija je dinamičen proces, v okviru katerega nujno sledi sprememba stanja podjetja. Vendar se v več točkah razlikuje od rasti podjetja, ki jo podjetje dosega le na domačem trgu. Podjetja se za internacionalizacijo ne odločajo brez razloga. K temu jih sili več dejavnikov, kot so zasičenost domačega trga, želja po hitrejši rasti, omejujoča zakonodaja in izboljšanje strateškega položaja. Nasprotno pa lahko pričakujemo, da podjetja, ki se ne odločijo za proces internacionalizacije, ne dosegajo ustrezne ekonomije obsega in ne povečujejo učinkovitosti poslovanja.

Namen diplomske naloge je predstaviti različne načine in izbiro ustrezne strategije vstopa na tuji trg, opozoriti na kritične dejavnike vstopa na tuji trg ter predstaviti analizo zunanjega okolja na kitajskem trgu.

Cilj diplomske naloge je podati predloge rešitve problema in podati najprimernejšo strategijo za primer Hidrie.

V diplomski nalogi je zastavljena naslednja hipoteza: Predvidevam, da mora podjetje, ki je na izbranem trgu prisotno že toliko časa in v določenem obsegu ter ima ambicije za povečanje ali ohranitev tržnega deleža, nujno nadgraditi svojo strategijo vstopa z bolj tvegano in zahtevnejšo obliko ter zagotoviti večji nadzor in kontrolo na tem trgu.

V diplomski nalogi obravnavam primer podjetja Hidria d.o.o in njeno širitev na kitajski trg. Uporabil sem različne metode raziskovalnega dela. Osnova je finančna analiza, saj bom preučeval točno določeno podjetje. Z metodo kompilacije bom povzel opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate avtorjev, ki pišejo na temo internacionalizacije podjetja. Uporabil sem tudi deduktivno metodo, s pomočjo katere bom na osnovi teoretičnih izhodišč prišel do določenih spoznanj, ki so potrebna pri analizi smiselnosti in izbire internacionalizacije podjetja.

Vsebina diplomske naloge obsega teoretični del, v katerem predstavim oblike in proces vstopa podjetja na tuji trg, ter praktični del, v katerem obravnavam analizo zunanjega okolja na kitajskem trgu, SWOT analizo, analizo okolja in tržnih priložnosti ter finančno analizo.

1 OBLIKE IN PROCES INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA

Internacionalizacija pomeni širjenje podjetja preko matične države. Najbolj pogosta in enostavna oblika internacionalizacije je izvoz proizvodov, sledijo še višje oblike: licence, podizvajalstvo, svetovanje, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, lastna podjetja ali različne oblike nekapitalskih mednarodnih povezav (Jaklič, 2009, str. 203).

Tako internacionalizacija kot globalizacija sta danes soodvisno povezani, saj globalizacija spodbuja rast internacionalizacije in obratno. Globalizacija namreč omogoča, da podjetja iščejo

svoje vire preko meja, širijo svojo proizvodnjo preko meja ter razvijajo trženjske strategije na različnih trgih (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 17).

Kot prve primere internacionalizacije, pretoka blaga in, v tistih časih sicer nekaj manj, storitev, navajajo velike imperije, kot je bil rimski v prvih stoletjih našega štetja. Drugi viri omenjajo pojav internacionalizacije v povezavi s širjenjem kapitalizma v 16. stoletju. Morda lahko o internacionalizaciji v modernem pomenu govorimo šele po drugi svetovni vojni, v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so bila v vzponu številna gospodarstva. Sledil je padec socializma v državah vzhodnega bloka, reforme in odprtje Kitajske ob koncu 80-ih let, potem pa je nastopila faza internacionalizacije, v kateri se nahajamo sedaj.

Sočasno s trenutnim valom globalizacije, ki traja že kakih 20 let, je bil razvit internet, še pred tem pa so kot osnova globalizacije bistveno napredovale telekomunikacije, transport, razvoj bančnega sektorja in podobno. Internet in telekomunikacije danes omogočajo, da ima računalniško podjetje s sedežem v ZDA tam tudi funkcijo trženja in prodaje, v Indiji razvojni oddelek s 300 inženirji, na Kitajskem pa večino proizvodnje za oskrbovanje tako lokalnega kot ostalih trgov.

Globalizacija danes predstavlja ideal proste trgovine, »free trade«, torej prost pretok blaga, storitev in ljudi. Enostavno povedano si organizacije, kot npr. WTO (Svetovna trgovinska organizacija) prizadevajo eliminirati tovrstne ovire pri poslovanju med narodi in organizacijami. S pretokom kapitala, s katerim se išče zaslužke preko nižje cene dela (cena dela na Kitajskem je približno desetino našega, v Indiji pa še polovico nižja) in ki z lokalno proizvodnjo tudi lažje dostopa do lokalnega trga, je lažje doseči konkurenčno prodajo izdelkov, saj poleg nižje cene dela izdelki tudi niso obdavčeni z visokimi carinami. Kjer je cena dela v izdelku zelo pomembna, npr. v tekstilni industriji, niti Kitajska niti Indija nista dovolj ceneni, kar pomeni, da kapital išče še ugodnejše pogoje v državah, kot so Vietnam, Severna Koreja, v prihodnosti pa bo sledila tudi Afrika, predvsem npr. v Angoli, Nigeriji, Etiopiji, Sudanu, državah, ki jih po umiku podpore ZDA in EU intenzivno podpira Kitajska s svojimi podjetji, ki tam gradijo ceste, zgradbe, telekomunikacijska omrežja in ostalo infrastrukturo, vključno s črpališči nafte.

Poleg prednosti procesa internacionalizacije, kot so višji dobički podjetij, ki tja preselijo proizvodnjo, novi trgi in posledično dodatne možnosti za rast podjetij, razvoj družbe v državah tretjega sveta ter nova delovna mesta, obstaja tudi precej negativnih učinkov internacionalizacije. V mnogih panogah (primer tekstilne in čevljarke) in v izdelavi raznih enostavnih izdelkov za masovno porabo internacionalizacija privede do izgube delovnih mest v matičnih podjetjih, če ta niso sposobna ustreznega prestrukturiranja. Nedvomno tudi pogloblja razlike med prebivalstvom, tako v razvitih državah kot v deželah v razvoju. Teh razlik uradna statistika ne zajame, vsaj ne skozi pogloblitve kazalce, sicer pa obstaja malo manj znano merilo tudi t.i. Gini index, ki kaže razliko v življenjskem standardu med prebivalci določene države.

1.1 OBLIKE VSTOPA NA TUJI TRG

Pri širjenju poslovanja na tuje trge se podjetja srečajo z dilemo, kako vstopiti na izbrani trg. Primorana so izbrati eno od oblik vstopa, ki se delijo na izvozne oblike, pogodbene oblike in hierarhične oziroma investicijske oblike vstopa.

1.1.1 Izvozne oblike vstopa

Ko govorimo o izvoznih oblikah vstopa na trg, so izdelki in storitve običajno proizvedeni na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa preko posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg. Izvoz je tudi sicer začetna oblika internacionalizacije podjetja, seveda če se občasni izvozni posli pojavljajo ustaljeno in razvijajo v nadgrajene oblike vstopov na tuje trge (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

Izvozne oblike vstopa se nadalje delijo na posredni in neposredni izvoz ter izvoz z internimi transferji, ki jih bom predstavil v nadaljevanju.

1.1.1.1 Posredni izvoz

Posredni izvoz nastopi takrat, kadar podjetje postane izvoznik, ne da bi samo izvajalo kakršnekoli aktivnosti, povezane z izvozom, ker za to poskrbi neko drugo podjetje. Te aktivnosti so priprava izvozne dokumentacije, prevoz blaga, distribucija in morebitna promocija na tujem trgu. Izvoznik lahko sploh ne ve, da gre njegovo blago v izvoz, saj prodaja blago (storitve) domačemu partnerju, ki ga v spremenjeni ali nespremenjeni obliki trži dalje z izvozom. Do posrednega izvoza pride tudi takrat, ko domicilni proizvajalec prodaja blago doma grosistu za izvozne namene ali ko z istim namenom prodaja blago lokalni podružnici tujega podjetja.

Slabost te oblike je v izolaciji izvoznika od dogajanj na tujem trgu. Izvoznik nima natančnega pregleda nad cenami, nad odzivom porabnikov in nad učinki promocijskih aktivnosti. Prav zato je posredna prodaja na tuje praviloma marginalna v odnosu do domače prodaje. Primerna je za manjša podjetja, ko gre za manjše vrednosti ali za slučajna naročila. Za večje podjetje to praviloma ni dolgoročna strategija internacionalizacije, kajti tako si pridobi malo izkušenj z mednarodnim poslovanjem, pa tudi donosi s to obliko so v primerjavi z drugimi nižji (Kenda, 2001, str. 156).

1.1.1.2 Neposredni izvoz

Neposredni izvoz nastopi takrat, ko podjetja sama pripravijo in izvedejo izvozno transakcijo in razvijajo za to potrebna znanja in veščine (raziskava trga, navezava stikov z lokalnimi kupci, negovanje stikov, obvladovanje distribucije, priprava cenikov in vodenje politike cen, izvozno carinjenje ipd.). Vse to se lahko kasneje centralizira v posebnem izvoznem oddelku. Pogosto se pri tem domicilno podjetje poveže z lokalnim distributerjem, s predstavnikom ali s prodajno podružnico v tujini. Preko njih lahko bolje in hitreje servisira tuji trg, na reakcije trga pa se lahko

odziva hitreje kakor s posrednim izvozom. Mednarodna aktivna podjetja prej ali slej izberejo neposredni izvoz kot svojo trajnejšo obliko internacionalizacije in obvladovanja konkurence. Po izkušnjah je neposredni samostojni izvoz v 30 % posledica nekega slučajnega naročila iz tujine, ki pa se kasneje razvije v dolgoročen posel (Griffin, 1999, str. 420).

Spodnja tabela prikazuje prednosti in slabosti posrednega in neposrednega izvoza.

Tabela 1: Prednosti in slabosti posrednega in neposrednega izvoza

Vrsta izvoza	Prednosti	Slabosti
Posredni izvoz	- zahteva po omejenem angažiranju in omejenih investicijah, - omogočenost visoke stopnje tržne razpršenosti, saj podjetje uporablja mednarodne poti že izkušenega izvoznika, - minimalno tržno in politično tveganje, - uspešnost brez večjih izkušenj.	- brez nadzora nad elementi marketinškega spleta, razen za izdelek, - možnost povečanja stroškov oz. zmanjšanja dobička proizvajalcu pri dodatnem domačem členu v distribucijski verigi, - pomanjkanje stika s trgom, - omejenost pridobivanja izkušenj z izdelkom zaradi pomanjkanja neposrednega stika.
Neposredni izvoz	- dostop do lokalnih tržnih izkušenj in stikov s potencialnimi odjemalci, - skrajšana distribucijska veriga - zahteva po poznavanju trga, - obstoj nadzora nad marketinškim spletom, - razpoložljiva lokalna podpora prodaji in storitvam.	- majhen nadzor nad tržnimi cenami zaradi carin in pomanjkanja nadzora nad distribucijo, - potreba po nekaterih investicijah v prodajno organizacijo, - komunikacijski problemi) zaradi kulturnih razlik in filtriranje informacij (povečajo se transakcijski stroški - možnost trgovinskih omejitev.

Vir: S. Hollensen, *Global Marketing: a decision oriented approach*, 2004, str. 231.

1.1.1.3 Medpodjetniški transferji

Medpodjetniški transferji sicer pomenijo klasični izvoz, vendar jih obravnavamo kot posebno obliko. Pomenijo prodajo blaga iz podjetja v eni deželi podjetju iste lastniške skupine v drugi deželi. Predstavljajo namreč transferje znotraj sistema afilijacij multinacionalnih družb, njihov obseg in pomen pa se je povečal prav z njihovim razmahom. Če npr. British Petrol iz svojih skladišč v Kuvajtu dobavlja nafto svoji podružnici v Avstraliji, pomeni to transakcijski izvoz Kuvajta in uvoz Avstralije, čeprav dohodek in celotna transakcija ostaneta znotraj družbe British Petrol. Približno 40 % vsega ameriškega izvoza in uvoza poteka v obliki internih transferjev njihovih multinacionalk. Ta trend se v svetu povečuje, ker omogoča boljšo izrabo zmogljivosti, boljše načrtovanje nastopanja in večjo varnost poslovanja na tujih trgih (Kenda, 2001, str. 157).

1.1.2 Pogodbene oblike vstopov

Razvite načine in oblike internacionalizacije lahko ločujemo glede na to, ali so kapitalno intenzivni, ali pa temeljijo bolj na znanjih in veščinah. Med tiste, ki imajo podlago predvsem v prenosih know-howa, uvrščamo zlasti licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno izdelavo, leasing in lifreding itd. Med tiste, pri katerih prevladujejo prenosi kapitalov, pa uvrščamo pisane različice tradicionalnih in novejših oblik podjetniških vlaganj.

1.1.2.1 Licenčno poslovanje

Licenčno poslovanje je način mednarodnega poslovanja, ko se podjetje – dajalec licence, sporazume s podjetjem v tujini - jemalcem licence, za odstop zaščitene pravice in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost (Hrastelj, 1995, str. 128). Proizvajalec da dovoljenje podjetju v tujini, da proizvaja njegov izdelek ali uporabi njegov patent, blagovno znamko, know-how. Za uporabo plačuje licenčnino. Pri pogodbeni proizvodnji domače podjetje podjetju na vstopnem trgu dovoli, da izdeluje izdelek pod točno določenimi pogoji.

Licenčno poslovanje je lahko tudi dvostransko, ko vstopata v licenčno razmerje stranki, ki izmenjujeta proizvodjalna, organizacijska in trženjska znanja. V takšnih primerih se pobotajo terjatve in obveznosti iz naslova licenčnega poslovanja. Praksa je razvila razširjeno dvostransko licenčno poslovanje gospodarsko enakopravnejših strank v obliki tehnološke banke, v katero stranki sporazumno deponirata določena znanja in izboljšave ter jih prav tako sporazumno uporabljata.

Med prednosti licenčnega poslovanja za dajalca uvrščamo zlasti dejstvo, da ta način sploh ne zahteva naložb v denarni obliki, ali pa jih zahteva manj, da predstavlja hiter, preprost in optimalen način vstopa na trge, da z njim dajalec na praktičen način pridobiva izkušnje, da se na ta način porazdelijo visoki izdatki, da bo dajalec uporabil znanja, ki jih je razvil prejemnik, da ima način nekatere splošne prednosti, na primer davčne, ter da oblastni organi sorazmerno liberalno obravnavajo ta način poslovanja.

Licenčno poslovanje pa ima za dajalca tudi potencialne pomanjkljivosti, ker si s tem dajalec vzgoji tekmeca, koristi so manjše in znašajo kakih 5 % od vrednosti na podlagi licenc izdelanih izdelkov, sporna je lahko kontrola jemalca glede kakovosti, pridobitelja pa je težko vkomponirati v globalno zamisel poslovanja (Hrastelj, 1995, str. 133).

Višina licenčnine je lahko odvisna od (Dubrovski, 2000, str. 97):

- pogajalskega položaja strank,
- vrste licence (čista, mešana),
- tržne zrelosti rešitve problema,
- posameznega vložka potencialov, strokovne usposobljenosti jemalca licence,
- izvirnosti rešitve problema,
- inovacije ali imitacije ipd.

1.1.2.2 Franšizing

Je sistem trženja blaga, storitev in tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, dajalcem in prejemnikom franšize. Franšizodajalec daje prejemniku franšize pravico in odgovornost, da posluje skladno s konceptom dajalca franšize. Pravica, ki jo na podlagi franšizne pogodbe dobi prejemnik franšize, ga pooblašča in zavezuje, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja trgovsko ime, trgovsko znamko, znanje in poslovne metode dajalca franšize.

Za zgled pri prodoru na srbski trg izpostavljam način poslovanja Mure, ki ima na trgih bivše Jugoslavije in vzhodne Evrope 24 franšiznih prodajaln. Mura je z odprtjem teh franšiz zunaj Slovenije povečala prodajo in prepoznavnost lastnih blagovnih znamk, kar bi pripomoglo tudi pri prodoru naših trgovcev na trgih, kjer še niso prisotni. (Tek, 2000, str. 17).

Franšizing je način, primeren za širitev predvsem v kapitalno in kadrovsko šibkih podjetjih, kar slovenski trgovci v primerjavi z zahodnimi multinacionalkami nedvomno so. Dajalec franšize posluje ob manjših tveganjih prodaje in zalog, zmanjšajo se nekomercialna tveganja ob širitvi in diverzifikaciji poslov na tuje v primerjavi z naložbami, manjša so nacionalistična trenja, saj je prejemnik franšize domačin, lažja sta vodenje in motiviranje (Hrastelj, 1995, str. 147).

Franšizing se uporablja v številnih oblikah. Loči se predvsem glede na predmet (blagovni, storitveni, proizvodni), glede na stopnjevanost (dajalec–prejemnik ali tudi vmesne stopnje), glede na naravo prejemnika (drugi proizvajalec, grosist, detajlist) in glede na številna gospodarska merila (obseg poslovanja, trajanje, vrednost prometa in dobička). V praksi pa je mogoče najti zelo različne oblike franšizinga, ki izhajajo iz različnih stopenj samostojnosti franšizojemalcev, pa tudi vlaganij frašizodajalcev v nepremičnine franšizojemalcev in solastništva osnovnih sredstev.

1.1.2.3 Strateške zveze in partnerstva

Dubrovski (2006, str. 214) navaja, da so strateške zveze in partnerstva sodobne oblike vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržnem okolju. Globalizacija poslovnega sveta je povečala konkurenčnost, toda podjetja težko ostanejo konkurenčna samo s svojimi viri. Zato nastajajo strateške zveze in partnerstva, kjer podjetja svoje vire združijo za boljše doseganje konkurenčnosti in odprtje poti za rast ter razvoj. Podjetja se lahko povežejo na dva načina, na poslovnega ali kapitalskega. Poslovni način ohranja samostojnost podjetja, medtem ko kapitalski spremeni strukturo lastništva, tako da je v teh primerih sodelovanje še intenzivnejše.

1.1.2.4 Skupna vlaganja

Tudi vlagatelji se povežejo z domačimi in ustanovijo skupno naložbo ter so tako soudeleženi pri lastništvu in nadzoru. Takšen dogovor je koristen tako iz političnih kot tudi iz gospodarskih razlogov, saj tuje podjetje morda nima dovolj denarnih, materialnih ali pa vodstvenih virov, da bi se v naložbo podalo samo. Morda pa tuja vlada zahteva skupno lastništvo kot pogoj za vstop na trg (Kotler, 1996, str. 419).

1.1.2.5 Strateške povezave

Najnovejše oblike vstopa na tuje trge so strateške povezave, ki nastanejo, če dve podjetji povežeta svoje vire in ustvarita partnerki odnos, ki presega skupna vlaganja. Za strateške povezave je odločilno zaupanje. Če podjetje ne more zaupati svojemu partnerju, ne more ustvariti trajnega partnerskega odnosa, saj zaupanja ne more zapisati v pogodbo o partnerstvu. Zaupanje nastaja postopoma, v procesu poslovanja in vedenja obeh partnerjev (Potočnik, 2002, str. 465).

1.1.3 Hierarhične (investicijske) oblike vstopa

Hierarhične oziroma investicijske oblike vstopa so tiste, pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuji trg. Stopnja kontrole, ki jo ima matično podjetje nad hčerinskim podjetjem v tujini, je odvisna od števila poslovnih funkcij, ki jih matično podjetje prenese na tuji trg. To je nadalje odvisno od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko enoto (Makovec Brenčič, 2003, str. 155). Root (1994, str. 143) navaja tri razloge, zakaj se podjetja odločajo za hierarhične oblike: lažji dostop do surovin, nižji stroški proizvodnje in lažja penetracija lokalnega trga.

Potencialni razlogi naložb na tujem so: konkurenca, davčne, carinske in druge omejitve, prevoz in manipulacija, status »domačega« proizvodjalca oziroma ponudnika, manjša tveganja, razpoložljivost virov, cenejši viri, nižja tveganja za vstop na bližnje trge, povpraševanje oziroma obstoj potreb (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145). V nadaljevanju obravnavam oblike hierarhičnih oblik vstopa na tuje trge.

1.1.3.1 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu

Razlogi za ustanovitev lastnih prodajnih/proizvodnih enot so raznoliki: ohranjanje poslov, dvig tržnega deleža, nižji stroški, izogibanje vladnim restrikcijam,... Kadar podjetje verjame v tržni potencial države, na trg katere vstopa, potem je smiselno popolno lastništvo prodajne in proizvodne enote, saj le-to zagotavlja stopnjo kontrole, ki pomeni realizacijo strateških ciljev podjetja. Slednje pomeni veliko in dolgoročno investicijo, zavezanost vstopnemu trgu in ogromen napor managementa.

1.1.3.2 Rezidenčni prodajni zastopniki, prodajne podružnice, lastna prodajna enota

Skupna značilnost vseh treh oblik je izvajanje prodajne funkcije, ki je v celoti prenešena na vstopni trg. Posledično se podjetje bolj približa kupcu kakor v primeru domicilnih prodajnih predstavnikov. Pri tem je pomembno upoštevanje narave izdelka (primer: če je izdelek tehnično kompleksen in zahteva poprodajne storitve, je bolj smiselna neposredna prisotnost na trgu) ter načina sklepanja poslov oziroma sprejemanja naročil. Pogosta je potreba po ustanovitvi prodajnih podružnic, ki so podaljšana roka podjetja na tujem trgu in s pravnega vidika del domicilnega podjetja, hkrati z vključitvijo rezidenčnih prodajnih zastopnikov. Za zagotovitev ustrezne pokritosti trga in organizacijo poprodajnih storitev se podjetja odločijo ustanoviti, v skladu z zakonodajo vstopnega trga, lastno prodajno enoto na tujem trgu, ki je v lasti ustanovitelja (matičnega podjetja na domicilnem trgu). Tako lahko matično podjetje izvaja popoln nadzor nad prodajno funkcijo. Izdelki prihajajo iz matičnega podjetja, prodajna enota pa poskrbi za naročilo in njihovo izvedbo, pri tem pa si matično in hčerinsko podjetje obračunavata tako imenovane transferne cene.

1.1.3.3 Regionalni centri

Regionalni centri pokrivajo trge več držav oziroma določene regije. Regionalni centri koordinirajo strategijo posameznega trga s korporacijsko strategijo podjetja in omogočajo harmonično delovanje enot. Njihova naloga je odkrivanje sinergij in njihova izraba znotraj trgov in regij. Pri tem je zelo pomemben razvoj in prenos trženjskih konceptov iz centra na enote, zagotavljanje kakovosti kadrov v enotah ter izkoriščanje formalnopravnih prednosti posameznih trgov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 178).

1.2 PROCES VSTOPA NA TUJI TRG

Postopek vstopa podjetja na tuji trg je sestavljen iz skupka aktivnosti, ki so potrebne za uspešen prodor na tuji trg. Osnovna predpostavka, iz katere je potrebno izhajati, je jasno prepoznana priložnost za nastop na tujem trgu in izdelek, ki smo ga tam zmožni prodati.

1.2.1 Prvi koraki pri vstopu na tuji trg

Analiza podjetja je ključni dejavnik, ki nam da odgovor o trenutnem stanju podjetja kot celote. Samo na podlagi pridobljenih rezultatov lahko namreč realno in natančno ocenimo, kje se podjetje trenutno nahaja (kakšne so njegove realne zmožnosti za širitev), katere so njegove prednosti in priložnosti, kakšne so težave, s katerimi se sooča, in kje so ključne pomanjkljivosti. Vsi ti podatki so temeljna baza, na podlagi katere se lahko lotimo načrtovanja novega projekta. Drugo pomembno področje pri pripravi nastopa na tujem trgu je analiza okolja in trga, na katerega se podajamo.

1.2.1.1 Analiza ciljnega trga

Zelo pomembno področje pri pripravi nastopa na tujem trgu je analiza ciljnega trga. Tukaj se kaže razlika med velikimi in malimi podjetji, ki je povezana predvsem z načinom razmišljanja in obsegom razpoložljivih virov.

Pri analizi ciljnega trga in okolja je treba upoštevati predvsem dva vidika: ožje okolje, v katerem bo delovalo podjetje, in širše družbeno okolje države, v katero se podjetje podaja s svojim poslovanjem. V okviru ožjega okolja je potrebno analizirati predvsem: obstoječe in potencialne kupce, obstoječe in potencialne konkurente; obstoječe stanje izdelkov na trgu in pojav možnih novih izdelkov oziroma substitutov; gibanje in dogajanje na področju panoge. Analiza širšega okolja pa zajema predvsem državno zakonodajo, ekonomske razmere, obstoječo tehnologijo in infrastrukturo. Nekateri ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost, so (Czinkota & Ronkainen, 1995, str. 85):

- dobro opredeljena vizija,
- dolgoročna usmerjenost v mednarodno poslovanje,
- strateški pristop k razvoju novih trgov,
- temeljita raziskava ciljnih trgov,
- graditve tesnih, dolgoročnih partnerstev s strankami,
- upoštevanje kulturnih razlik in prilagajanje.

1.2.1.2 Analiza okolja

Dubrovski (2006, str. 121) navaja, da sestavine mednarodnega okolja predstavljajo vse tiste značilnosti določenega tujega trga, ki neposredno ali posredno vplivajo na delovanje podjetja na tem trgu oz. na osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju.

Razlikujemo štiri skupine sestavin okolja v mednarodnem poslovanju (Dubrovski, 2006, str. 121):

- negospodarsko okolje,
- gospodarsko okolje,
- tržno okolje,
- interno okolje.

Čeprav bi bilo mogoče sklepati, da malemu podjetju ni potrebno preučevati vseh sestavin okolja, sodobna praksa dejansko kaže nasprotno. Malo podjetje je namreč v primerjavi z velikim bistveno bolj ranljivo in je za to tudi tveganje mednarodnega poslovanja zelo visoko (Dubrovski, 2006, str. 121).

1.2.2 Kritični dejavniki vstopa na tuji trg

Kritične dejavnike okolja izberemo iz kataloga pomembnejših dejavnikov z vidika specifičnosti proizvodnega programa podjetja oziroma njegovih temeljnih območij poslovanja. V odvisnosti od značilnosti proizvodnega programa strateških poslovnih enot bo torej podjetje izbralo kritične dejavnike okolja, ki jih bo podrobneje preučilo z vidika možnih strategij vstopa. Kritični dejavniki vstopa na tuji trg so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2: Pregled kritičnih dejavnikov, ki vplivajo na posamezne strategije vstopa na tuje tržišče.

STRATEGIJA VSTOPA	KATALOG KRITIČNIH DEJAVNIKOV VSTOPA NA TUJI TRG
1. Izvoz	Uvozne tarife
	Uvozne kvote
	Uvozna dovoljenja
	Prevozni stroški
	Fizična oddaljenost tržišča
	Konvertibilnost lokalne valute
	Distribucijska in logistična infrastruktura
2. Licenčna proizvodnja v tujini	Zaščita patentov in blagovnih znamk
	Proizvodna usposobljenost prejemnika licence
	Pravne omejitve pri plačilu licenčnine
	Uvozne in devizne omejitve
3. Pogodbena proizvodnja v tujini	Kvaliteta lokalnega kontakterja
	Iznos dobička
	Lokalna proizvodnja komponent
4. Lokalna proizvodnja v tujini	Politična stabilnost
	Velikost tržišča
	Struktura tržišča

nadaljevanje

	Stabilnost lokalne valute
	Trg delovne sile
	Iznos kapitala in dobička
	Lokalna stališča do tujega lastništva
	Obstoj lokalnega tržišča komponent
	Lokalna prometna in energetska infrastruktura
	Dostop do lokalnega finančnega tržišča

Vir: M. Jurše, Mednarodni marketing, 1997, str. 306.

1.2.3 Izbira ustrezne strategije vstopa na tuji trg

Strategija vstopa na tuji trg obsega med drugim izbor ene izmed oblik vstopa. Vendar pa morajo podjetja, preden sprejmejo odločitev o izbiri primerne strategije vstopa na tuji trg, dopolniti analize življenjskega cikla proizvoda s predvidevanji o razvojni poti trga. Zato sem v nadaljevanju na kratko opisal še stopnje v razvoju trga in njim pripadajoče strategije trženja.

Pred nastankom trga obstaja latenten trg porabnikov, ki imajo podobne, še ne zadovoljene potrebe. Podjetja, ki najdejo tehnološko rešitev za proizvod, se sprašujejo, kje naj se pozicionirajo oz. kakšno strategijo vstopa na odkriti trg naj izberejo. Izbirajo lahko med tremi možnimi tržnimi strategijami (Potočnik, 1996, str. 79-80):

- strategijo vstopa v eno tržno nišo (manjša podjetja),
- strategijo vstopa v več tržnih niš (večja podjetja),
- strategijo množičnega trženja (velike korporacije).

V današnjem času morajo podjetja zaradi vedno večje konkurence ter zelo zahtevnih in pogajalsko močnih kupcev stalno spremljati spremembe potreb kupcev. Svoje proizvode morajo obogatiti z novimi značilnostmi, s čimer si na trgu ustvarijo konkurenčno prednost.

Vsekakor je vprašanje izbire ustrezne strategije vstopa zelo pomembno za uspešno delovanje podjetja na tujih tržiščih. Vstop na posamezne nacionalne trge je lahko težaven, zlasti kadar je lokalno okolje svojevrstno zaradi vpliva kulture in ukrepov lokalnih vladnih organov. Pogosto pa je zaradi specifičnih lokalnih tržnih razmer in splošnih poslovnih pogojev primerneje, da si podjetje izbere lokalnega zastopnika ali distributerja, ki že obvladuje lokalni trg, ima zagotovljen dostop do tržnih informacij in pozna tržne razmere, sočasno pa lahko končnim odjemalcem zagotovi tudi primerno kakovost storitev. Vsekakor je izbira ustrezne strategije vstopa težavna in kompleksna naloga, ki pa je istočasno ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja na izbranem tujem tržišču.

Jurše (1997, str. 298) navaja, da je v procesu analiziranja in izbire strategije vstopa potrebno upoštevati sledeče značilnosti alternativnih strategij vstopa na tuja tržišča:

- lociranje nadzora,
- dodelitev resursov,
- transfer resursov,
- motivacija.

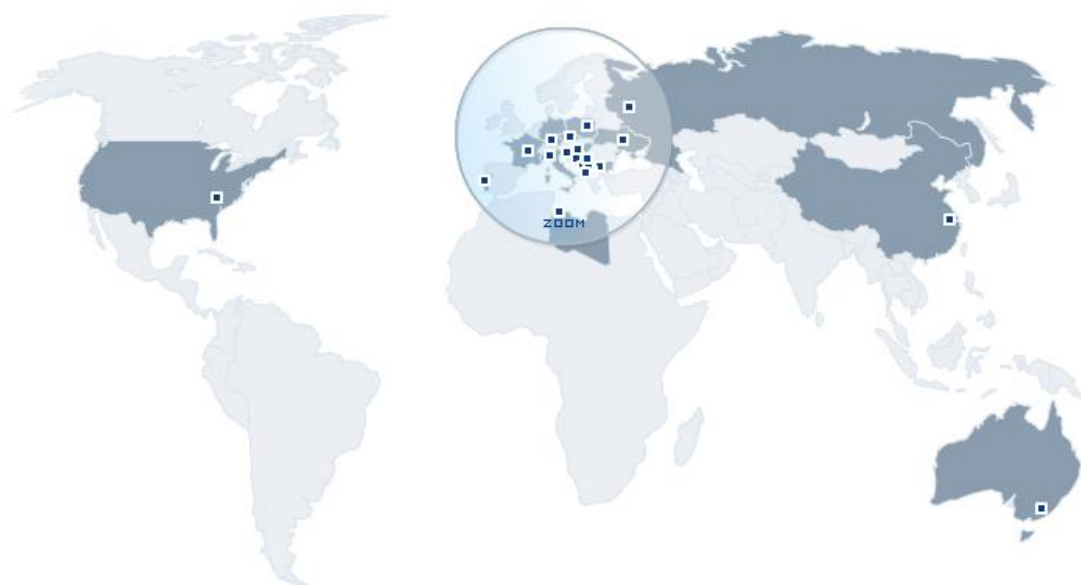
2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA HIDRIA D.O.O. - KITAJSKI TRG

Kje je Hidria, kar se tiče globalizacije? Nedvomno to na nivoju korporacije zavisi od posameznega programa in njegove konkurenčne pozicije na trgu. Dolgoročni obstanek in razvoj sta mogoča samo ob usmeritvi v inovativne končne produkte, pa tudi v komponente ter inovativno tehnologijo. Gledano z vidika komponent - lamel, odlitkov, rotorjev, finega štančanja - nastopajo v segmentu zahtevnih izdelkov, v katere je vloženo veliko aplikativnega in tehnološkega razvoja, v prihodnje pa bodo usmerjeni v še zahtevnejše produkte in tehnologije.

2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA HIDRIA D.O.O.

Korporacija Hidria razvija, proizvaja in trži sisteme in komponente za klimatizacijo, gretje, hlajenje, avtomobilsko industrijo in ročna orodja, kjer se uvršča med vodilne evropske in svetovne proizvajalce. Korporacija zaposluje 2700 ljudi v 30 družbah po vsem svetu. Svoje izdelke prodaja v 80 državah sveta, največ v Sloveniji, Nemčiji, Franciji, na Madžarskem, v Veliki Britaniji, na Danskem in v Italiji (Slika 1).

Slika 1: Hidria d.o.o. po svetu



Vir: Hidria po svetu, 2011

Hidria se uvršča med pet vodilnih svetovnih proizvajalcev lamel za elektromotorje, med štiri največje svetovne proizvajalce čepnih svečk za dizelske motorje, med prve štiri evropske

proizvajalce sistemskih rešitev za klimatizacijo, gretje in hlajenje velikih zgradb, in je drugi največji evropski proizvajalec elektromotorjev za polhermetične motorje.

2.1.1 Vizija in poslanstvo

Vizija Hidrie je v posameznih segmentih postati vodilni evropski in svetovni ponudnik sistemov za klimatizacijo zgradb in avtomobilskih tehnologij.

Poslanstvo je dviganje kakovosti življenja na področju ugodja bivanja v prostoru ter zelene mobilnosti. Za svoje kupce razvijajo in proizvajajo inovativne rešitve za zdravo, prijetno in varno okolje. Z odgovornostjo, znanjem in kompetentnostjo, inovativnostjo in odličnostjo vseh zaposlenih ustvarjajo uspešno korporacijo ter prispevajo k razvoju okolja, v katerem živijo in delajo).

2.1.2 Organizacijska struktura Hidria d.o.o.

Organizacijska struktura Hidrie temelji na dveh stebrih: industrijskem in finančnem. Industrijski steber razvija, proizvaja in trži sisteme za klimatizacijo stavb in avtomobilске tehnologije. Strateško vodilo je rast vseh ključnih programov in globalna konkurenčnost. Industrijski steber korporacije je razdeljen na dve diviziji: Hidria Automotive ter Hidria Klima. Zavezani so k razvoju inovacij, s katerimi prispevajo k višji kakovosti življenja na področju ugodja bivanja v prostoru ter zelene mobilnosti. Finančni steber korporacije (Hidria FIN) se ukvarja z naložbami, povezanimi s poslovno strategijo Hidrie ter drugimi naložbami. Hidria FIN v korporaciji pokriva tudi področje financ, nepremičnin, prestrukturiranja podjetij, kontrolinga in upravljanja s tveganji.

2.2 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA NA KITAJSKEM TRGU

Procese globalizacije in s tem povezane selitve kupcev na cenejše lokacije Hidria že dolgo čuti zaradi zahtevanih znižanj cen in novih konkurentov iz Kitajske. Zaostrovanje poslovanja se kaže v težavah evropskih konkurentov: nekatera podjetja so šla v stečaj (npr. Sanuma v Španiji, Linton & Hirst v Angliji) druga imajo finančne težave (Kienle & Spiess itd). Tudi nekateri kupci imajo težave, naprimer Necchi, ki ga je prevzela indijska družba Videocon in preselila proizvodnjo v Indijo.

Globalizacija za Hidrio predstavlja določen »luksus«, saj se ne ukvarjajo s tem, kako bodo zapirali proizvodnjo v Sloveniji in jo selili v države s cenejšo delovno silo, ampak bodo sledili procesom globalizacije predvsem zato, da bodo na ta način dolgoročno lahko rasli tudi na slovenskih lokacijah preko pridobitve tržnega deleža v EU. Globalni kupci, kot Grundfos, Bosch in Wilo, pričakujejo, da jih bo Hidria oskrbovala tudi lokalno na njihovih lokacijah zunaj EU. Zaenkrat tega ne pogojujejo, vendar po njihovih pričakovanjih vse kaže na to, da jih bo potrebno podpreti tudi na drugih lokacijah zunaj EU, če bo Hidria hotela pridobiti nove posle za navedene

kupce na evropskih lokacijah. Prav to pa je razlog, da se v korporaciji ne ukvarjajo z zapiranjem delovnih mest v Sloveniji s selitvijo v države s cenejšo delovno silo. Z oskrbovanjem kupcev na njihovih lokacijah zunaj EU bi pridobili oz. povečali posle znotraj EU in s tem tudi v Sloveniji.

Ob odločanju o vstopu na tuje trge je analiza zunanjega okolja nujna zaradi nepoznavanja ali delnega poznavanja okolja, v katerega podjetje vstopa ali se želi v njem širiti. Spoznanja o trgih služijo kot podlaga za odločanje, na kateri trg vstopiti in razširiti delovanje. Na zunanje okolje podjetja ne morejo vplivati oziroma lahko vplivajo le minimalno, so pa jim nenehno izpostavljena. Z analizo okolja se prepoznajo nevarnostim s čimer se zmanjša tveganje ob vstopu na nov trg, poleg tega pa uspešna podjetja iz analize okolja spoznajo tudi priložnosti in trende ter se nanje odzovejo. Na globalnih trgih, ki se hitro spreminjajo, mora podjetje spremljati šest glavnih silnic makrookolja: politično-pravno okolje, ekonomsko okolje in socio-kulturno okolje. (Kotler, 2004, str. 159, 162; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28).

2.2.1 Politično-pravno okolje

Vpliv politike na poslovanje podjetij je pomemben dejavnik, ki ga mora tržnik analizirati pri odločanju o vstopu na tuji trg. Analizo političnega okolja lahko izvedemo s proučevanjem politične ureditve, stabilnosti vlade, časa volitev in s tem možnost sprememb v vladni politiki, odnosa države do drugih držav ter odnosa do tujih naložb (Jain, 2001, str. 256). Pri vstopanju na nov trg moramo z analizo pravnega okolja preveriti, ali obstajajo carinske omejitve, omejitve vlaganj (neposrednih naložb), posebnosti dovoljenj za izvoz/uvoz; ali imamo sklenjen kakšen državni sporazum, kakšna je davčna zakonodaja, kakšna je zakonodaja pri ustanavljanju gospodarskih družb, kakšna je zakonodaja o zaposlovanju tujcev in domačih državljanov, kakšno vlogo igrajo sindikati ter kateri trgovinski ali drugi sporazumi o sodelovanju veljajo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 45). Pomemben faktor pri ocenjevanju politično-pravnega okolja je članstvo države v mednarodnih organizacijah.

Za liberalizacijo mednarodne trgovine je ključnega pomena vstop Kitajske v WTO (Hollensen, 2004, str. 175). Ljudska republika Kitajska je enopartijska država, ki ji vlada Kitajska komunistična partija. Razdeljena je na 23 provinc, 5 avtonomnih regij ter 4 mestne uprave. Dejansko na Kitajskem vlada politbiro Kitajske komunistične stranke, ki ga sestavlja 20 članov oziroma sedemčlanski komite politbiroja, ki oblikuje politiko in nadzoruje imenovanja vseh članov na administrativni, zakonodajni in izvršilni ravni oblasti. Na Kitajskem ne obstaja uradna politična opozicija Kitajski komunistični partiji (Kitajska, 2012).

2.2.2 Ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje je glavna determinanta tržnega potenciala in tržnih priložnosti. Značilnosti populacije predstavljajo eno poglobitnih dimenzij. Pomembni so dohodek in bogastvo državljanov, ki določajo kupno moč prebivalstva (Hollensen, 2004, str. 189). Razpoložljiva kupna moč v nekem gospodarstvu je odvisna tudi od cen, prihrankov, dolgov in dosegljivosti posojil (Kotler, 2004, str. 168). Pri analizi ekonomskega okolja je pomembna porazdelitev

dohodka. Pri odločanju o internacionalizaciji moramo poznati podatke o sektorju, v katerega podjetje vstopa, ter druge makroekonomske kazalnike, saj stabilno makroekonomsko okolje države gostiteljice zmanjšuje tveganost investicije ter nudi osnovo za rast in razvoj podjetja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 84). Z analizo ekonomskega okolja se skuša ugotoviti, ali trg, na katerega želi podjetje vstopiti, za njegove izdelke obstaja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 41). Na Kitajskem narašča delež prebivalstva v srednjem dohodkovnem razredu, ki je pri potrošnji cenovno občutljiv, vseeno pa si občasno privošči nakup luksuzne dobrine (npr. avtomobila) (Kotler & Armstrong, 2004, str. 121). Med letoma 1990 in 2003 se je izvoz Kitajske povečal kar osemkrat. Hitra rast Kitajske je zaskrbelo tudi azijske države, saj s tem izgubljajo svojo konkurenčno prednost, posebno na visokotehnoloških trgih, kot sta Južna Koreja in Japonska (Hale & Hale, 2003).

2.2.3 Socio-kulturno okolje

Na medorganizacijskih trgih je število kupcev veliko manjše kot na porabniških trgih, nakupni proces je bistveno kompleksnejši, podjetja se srečujejo s posamezniki ali skupinami iz različnih enot, posledično se oblikujejo tesnejši odnosi med dobavitelji in odjemalci. Za izogibanje nepotrebnim napakam je potrebno pred vstopom in pričetkom pogajanj na tujem trgu proučiti značilnosti njihove kulture. Pri poslovanju z oddaljenimi in različnimi kulturami, kot je kitajska, je veliko večja možnost nastanka kulturoloških nesporazumov in konfliktnih situacij, izguba potencialnega kupca pa na medorganizacijskih trgih pomeni mnogo več kot na porabniških (Jannett & Hennessey, 2004, str. 91; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 335, 337).

2.2.4 Tehnološko okolje

Tehnologija postaja vse pomembnejši dejavnik v ekonomski analizi in vlaganju v tehnološki napredek, raziskave in razvoj pa igrajo odločilno vlogo pri ekonomski rasti gospodarstva (Jaklič, 2000, str. 113).

V zadnjih letih Kitajska namenja vse več sredstev za raziskave in razvoj. Leta 2005 je za R&R namenila 1,4 % BDP-ja, kar je približno pol manj kot ZDA v istem letu. Cilj je, da do leta 2020 za R&R namenijo 2,5 %, zadnjih 12 let pa sredstva za R&R rastejo s 17 % letno rastjo.

2.3 SWOT ANALIZA

Spodnja tabela prikazuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za Podjetje Hidria d.o.o. pri eventuelni širitvi na kitajski trg.

Tabela 3: SWOT analiza Hidria d.o.o.

PREDNOSTI prisotnost globalnih kupcev lokalni viri materiala lokalni proizvajalci orodij in opreme pozicioniranje v regiji pred konkurenti povabila obstoječih kupcev dobro razviti industrijski parki stroški dela prisotnost lokalnega predstavnika	SLABOSTI konkurenca lokalnih proizvajalcev komunikacijski izzivi nizek cenovni nivo produktov nizka stopnja pripadnosti podjetju vertikalna integriranost lokalnih proizvajalcev elektromotorjev birokratske omejitve dolgotrajni postopki redesignov motorjev zaradi uporabe drugega materiala
PRILOŽNOSTI interes globalnih kupcev nabavni potencial za material, orodja in opremo sinergije z drugimi PE in družbami znotraj skupine možna dobava na NAFTA trg	NEVARNOSTI izguba določenih EU kupcev zaradi pritiska kitajske konkurence stopnja rasti stroškov dela visoka stopnja fluktuacije blokiranje dobavnih virov spremembe davčne in investicijske politike

Vir: Hidria – vizija in poslanstvo, 2012

Glavne prednosti:

- prisotnost pri globalnih kupcih, kar je bil tudi glavni povod za širitev;
- lokalni viri materiala ter lokalni proizvajalci orodij in opreme, kar bi močno pocenilo proizvodnjo ter posledično končne izdelke;
- pozicioniranje v regiji pred konkurenti, kar pomeni pridobitev večjega števila poslov, ki se jih nato vzdržuje.

Glavne slabosti:

- konkurenca lokalnih proizvajalcev, ki z že vzpostavljeno infrastrukturo in utečeno proizvodnjo cenovno konkurirajo novonastalim podjetjem;
- nizek cenovni nivo produktov, ki je v veliki meri podan s strani trga;
- komunikacijski izzivi – komunikacija med zaposlenimi v Sloveniji ter na Kitajskem je otežena zaradi jezika ter kulturnih razlik.

Glavne priložnosti:

- interes globalnih kupcev – ob postavitvi svoje proizvodnje ter prisotnosti na kitajskem trgu je tudi prepoznavnost podjetja večja. To lahko pripelje do sklenitve novih poslov;
- nabavni potencial za material, orodja in opremo.

Glavne nevarnosti:

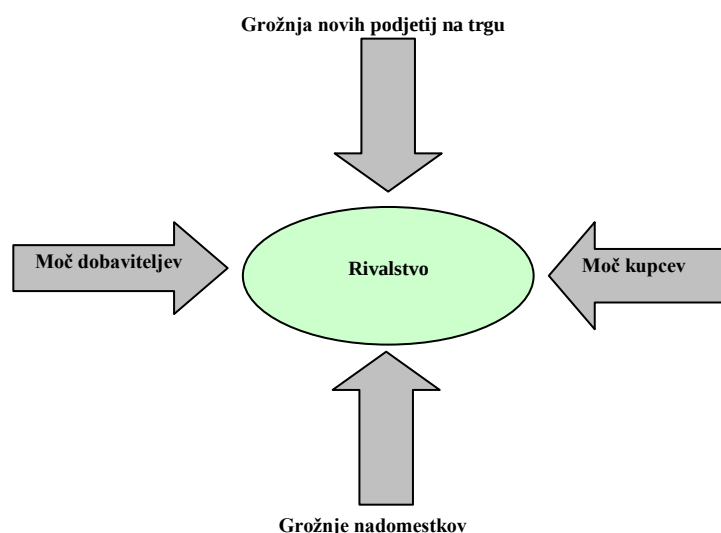
- izguba določenih EU kupcev zaradi pritiska kitajske konkurence – lahko se zgodi, da se kitajska konkurenca spusti v cenovno vojno, ki ji ne bi sledili in tako predali posle konkurentom;
- stopnja rasti stroškov dela – s časom se bodo stroški dela na kitajskih lokacijah povečevali, tudi na račun iskanja primerne kadra;
- močan vpliv visoke stopnje fluktuacije na zmanjšanje nivoja kakovosti.

2.4 ANALIZA PANOGE

Namen analize panoge za podjetje Hidria je ugotoviti privlačnost panoge, ki je hkrati tudi prodajni trg podjetja. Za podjetje je smiselno, da pred širitvijo analizira panogo, saj lahko tudi na podlagi spoznanj, ki jih pridobi, oblikuje ustrezno strategijo vstopa na trg.

Za analizo panoge lahko uporabimo Porterjev model petih sil. Miselnost, ki se skriva za tem modelom, je, da dobičkonosnosti panoge ne določa videz ali uporaba visoke ali nizke tehnologije, temveč struktura panoge (Bowman, 1994, str. 37).

Slika 2: Model konkurence s petimi silami



Vir: Prirejeno po C. Bowman, *Bistvo strateškega managementa*, 1994, str. 37.

Rivalstvo je lahko agresivno in intenzivno, lahko pa se omili z dogovorom v panogi in se tako izogne pretiranim medsebojnim izčrpavanjem. Konkurenca se lahko osredotoči samo na en element, s katerim bo usmerjala kupce (Bowman, 1994, str. 38).

Analiza konkurenčnih sil:

- grožnja novih podjetij na trgu - podjetje Hidria predstavlja za obstoječo tržno postavitev grožnjo vstopa novega podjetja. Kot glavna vstopna ovira nastopajo administrativne ter zakonske ovire, ki so postavljene v okviru tehnološkega parka;
- moč dobaviteljev – pogajalska moč dobaviteljev v avtomobilski panogi na nivoju Hidrie ni velika, tukaj ima podjetje dobro priložnost, da si izbere ugodno ceno za svoje inpute;
- moč kupcev – pogajalska moč kupcev na drugi strani je zelo velika, saj je Hidria večinoma v drugem ali tretjem razredu dobaviteljev, kar pomeni, da gre njihov končni izdelek še prek enega ali dveh podjetij, preden pride do končnega kupca;
- grožnje nadomestkov – proizvodi so narejeni po specifikacijah kupcev in za točno določenega kupca, zato tukaj ni velike grožnje nadomestkov;
- veliko rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi, vsi imajo povečini zadostno velike kapacitete proizvodnje ter omogočajo zadovoljivo kakovost, kupci pa od njih zahtevajo analizo ter razčlenitev stroškov, tako da imajo vpogled v sestavo same cene.

3 ANALIZA STRATEGIJE ŠIRITVE PODJETJA HIDRIA D.O.O.

Analizo strategije širitve podjetja Hidria bom predstavil na podlagi finančne analize. Ta vsebuje kvantitativni del v obliki izračunov v tabelah ter kvalitativni del, v katerem je vsaka tabela obrazložena. Iz finančne analize sledi zaključek, v katerem ugotavljam smotrnost širitve podjetja na kitajski trg.

Osredotočil sem se na glavne finančne determinante širitve. Te so plan prodaje, prikaz stroškov in investicij, zaposlovanje in različni kazalniki. V finančni analizi primerjam tudi dve možni lokaciji.

3.1 STRATEGIJA VSTOPA

Vstop na tuji trg je možen na več načinov. Kakor je opisano v prejšnjih poglavjih, se lahko podjetje odloči za izvozne oblike, pogodbene oblike ali pa hierarhične oblike vstopa. Tu je podjetje pred dilemo, saj se mora odločiti za eno od oblik, ki pa se med seboj investicijsko precej razlikujejo. Zahtevnejša kot je oblika investicijsko, več rizika prevzame podjetje. Hidria kot internacionalna korporacija v avtomobilski industriji že praktično od samega začetka sodeluje s kupci po celotnem svetu, zato so ji nižje oblike vstopa na tuje trge, kot sta neposredni ali posredni izvoz, že dolgo poznane. V tem primeru se je bilo treba odločiti, kakšna oblika je najbolj smotrna na dolgi rok.

Dobavljanje vseh izdelkov s slovenskih lokacij ne pride v poštev zaradi težav pri doseganju dobavnih rokov, zaradi nezmožnosti pravočasnega reagiranja na napake v proizvodnji ter v končni fazi zaradi pritiskanja na nižanje cen produktov. Velik razlog, da bi bila najbolj smotrna postavitev lastne proizvodne ter prodajne enote na Kitajskem, pa tiči tudi v ustvarjanju pritiska s strani kupcev, ki imajo tam že postavljene svoje obrate. Če bi kupcem uspelo za kitajske

izpostave podjetij pridobiti dobavitelje, ki so v smislu kakovosti zadovoljivi, cenovno pa ugodnejši, se lahko zgodi, da bi posel lokalnih dobav dobila druga podjetja. V primeru, da bi bila tam namesto Hidrie prisotna konkurenca (npr. italijanska Eurotranciatura), bodo posel lokalnih dobav ter dobav z njihovih evropskih lokacij na Kitajsko lahko dobili oni. Pri tem obstaja tudi nevarnost, da sčasoma pridobijo tudi posle znotraj EU, kar za Hidrio predstavlja veliko izgubljeno priložnost. Kljub eventuelni širitvi na kitajski trg bi Hidria glede na specifiko tehnologije, virov materiala in razvojnih rešitev kupce na Kitajskem delno oskrbovala iz Slovenije.

Podjetje se mora na vstop na tuj trg tudi temeljito pripraviti, kar obsega tudi analizo samega matičnega podjetja kot celote, da lahko oceni, ali je širitev v takšnem obsegu sploh možna. V prejšnjih poglavjih sem obravnaval tudi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, analizo zunanjega okolja kitajskega trga ter analizo panoge. Ta orodja so pri procesu širitve ključna, saj mora podjetje imeti čimbolj jasno sliko stanja podjetja ter okolja, v katero se širi.

Z vidika dejstva, da ne bi imeli proizvodnje na Kitajskem zgolj zaradi stroškov delovne sile ter da ne bi stremeli k temu, da bi na teh lokacijah čimveč proizvajali, po mojem mnenju ni bi zamudili ničesar. Na novi lokaciji bi proizvajali le toliko, kot bilo nujno potrebno.

Na kitajski lokaciji bi Hidria izdelovala predvsem tehnološko manj zahtevne izdelke. Do leta 2015 so planirali približno 170 zaposlenih. V prvi vrsti bi šlo za sledenje velikim korporacijam (kot je Grundfos), v obdobju prvih desetih let pa bi dokaj težko dostopali do lokalnih kupcev, saj je konkurenca s strani kitajskih podjetij že danes izredno močna. Potrebno bi bilo vložiti veliko pozitivne energije tudi v izobraževanje ljudi, tako na Kitajskem kot pri nas, v sprejemanje drugačne kulture ter potovanja. Vendar se bodo morali zavedati in tudi sporočiti obstoječim zaposlenim, da bodo to njihovi novi sodelavci, ki bodo tu, da bodo pomagali pri rasti podjetja in njegovem dolgoročnem obstoju, ne pa prevzemali delovnih mest.

3.2 FINANČNA ANALIZA VSTOPA

V nadaljevanju naloge prikazujem finančni načrt in ekonomiko poslovanja Podjetja Hidria d.o.o. na kitajskem trgu. Prikazan je:

- plan prodaje,
- izračun izgubljene priložnosti v primeru, da se Hidria ne širi na Kitajsko,
- investicija v opremo, potrebno za zagon proizvodnje,
- kazalnik produktivnosti na zaposlenega.

Nato uvedem primerjavo med dvema možnima lokacijama, in sicer tehnološkim parkom Hefei in tehnološkim parkom Changshu, med katerima primerjam:

- projekcijo stroškov dela in indeksa rasti,
- stroške prevoza materiala in izdelkov,
- cene zemljišč in gradnje.

3.2.1 Plan prodaje podjetja Hidria d.o.o.

V tabeli 4 je prikazan plan prodaje podjetja Hidria d.o.o. na kitajskem trgu od leta 2009 do leta 2015, deljeno po kupcih. Najpomembnejši razlog za Hidriino postavitve proizvodnje na Kitajskem je namreč sledenje ključnim kupcem, ki so tam že postavili svoje obrate.

Tabela 4: Plan prodaje podjetja Hidria d.o.o. na Kitajskem v tisoč EUR

PLAN PRODAJE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kupec 1	1.284	2.219	3.180	4.310	4.815	5.190	5.976
Kupec 2	435	714	524	810	1.310	1.473	2.355
Kupec 3	795	1.191	1.391	1.581	2.294	3.456	5.132
Kupec 4	216	576	797	1.506	2.109	2.714	3.800
Kupec 5	0	156	297	411	551	666	758
Kupec 6	0	206	627	879	1.244	1.638	2.028
Kupec 7	0	0	275	602	1.160	1.788	2.919
Kupec 8	195	390	975	1.463	1.950	2.438	2.925
Kupec 9	0	0	171	375	621	893	1.701
DRUGI	0	0	0	0	479	2.292	3.689
DRUGO Ostanke	351	644	1.014	1.463	1.989	2.672	3.627
SKUPAJ (v tisoč €)	3.276	6.095	9.249	13.398	18.519	25.218	34.908

Vir: Hidria d.o.o., interni podatki, 2008.

3.2.2 Izpad prodaje podjetja Hidria d.o.o.

Izpad prodaje Podjetja Hidria d.o.o. je prikazan v tabeli 5, in sicer od leta 2009 do leta 2015. V prvih dveh vrsticah 'Prodaja SLO (širitev)' ter 'Prodaja Kitajska' je prikazan plan prodaje, v primeru da se Hidria širi na Kitajsko. V vrstici 'Prodaja SLO (ni širitve)' prikazujemo prodajo, ki bi jo dosegali, če se Hidria ne širi na Kitajsko. Ta je manjša zaradi izgube določenih poslov, ki so pogojeni s širitvijo.

Tabela 5: Izpad prodaje podjetja Hidria d.o.o. v tisoč EUR

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Prodaja SLO (širitev)	98.255	106.767	116.165	124.946	133.964	143.178	150.990
Prodaja Kitajska	3.276	6.095	9.249	13.398	18.519	25.218	34.908
SKUPAJ (širitev)	101.531	112.862	125.414	138.344	152.483	168.396	185.898
Prodaja SLO (ni širitve)	94.563	100.360	111.845	112.103	117.274	123.610	126.739
IZGUBLJENA PRILOŽNOST	3.692	6.407	4.320	12.843	16.690	19.568	24.251

Vir: Hidria d.o.o., interni podatki, 2008.

3.2.3 Investicija v opremo

Specifikacija investicij v opremo, potrebno za zagon proizvodnje v podjetju Hidria d.o.o. v prvih petih letih poslovanja ob širitvi na kitajski trg, je prikazana v tabeli 6.

Tabela 6: Investicija v opremo v tisoč EUR

kos	Naziv opreme	Vrednost
1x	Energetika (transformator, hladilni stolp, kompresor, centralni sistem za mazanje)	840
1x	Linija za štancanje 1	1.218
2x	Linija za štancanje 2	2.772
1x	Linija za štancanje 3	602
1x	Linija za štancanje 4	686
1x	Talilna peč za Al	210
2x	Linija za vlivanje rotorjev (obnova + transfer)	350
1x	Oprema za vzdrževanje orodji in strojev (brusilka, stružnica, rezkalni, vrtalni, dvigalo, profilna, omare, panki, preša)	560
1x	Merilnica (borematici, granitna miza, pomično merilo, višinomer, trgalni stroj)	280
1x	Oprema za notranji transport, skladišče, evakuacijo odpada, tehtanje, dvigala	882
	Orodja (investicija HR)	1.400
	Ostalo (IT, pisarniška oprema, pohištvo, kuhinja, garderobe)	280
	SKUPAJ	10.080

Vir: Hidria d.o.o., interni podatki, 2008.

3.2.4 Kazalnik produktivnosti

Spodnja tabela prikazuje investicije v opremo po letih, prodajo in plan zaposlovanja ter povečevanje produktivnosti (prihodek na zaposlenega) v podjetju Hidria d.o.o. od leta 2008 do leta 2015. Število zaposlenih je razdeljeno na direktno in indirektno zaposlene, ki živijo na Kitajskem, ter zaposlene, ki bodo premeščeni na novo lokacijo iz Slovenije.

Tabela 7: Kazalnik produktivnosti

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Skupna investicija (v tisoč EUR)	11.920	2.380	4.200	1.260	280	1.960	980	420	420
Število zaposlenih	direktni	0	17	37	48	69	91	105	120
	indirektni	4	22	30	43	48	50	50	50
	Slovenija	3	10	8	7	6	6	4	3
	SKUPNO	7	49	75	98	122	147	160	173
Prodaja (v tisoč EUR)		0	3.276	6.095	9.249	13.398	18.519	25.218	34.908
Prihodek na zaposlenega (v tisoč EUR/zaposlenega)			66	81	94	109	126	158	201

Vir: Hidria d.o.o., interni podatki, 2008.

Kot je razvidno iz tabele, se število direktno zaposlenih do leta 2015 strmo povečuje, medtem ko se število indirektno zaposlenih ustavi na nivoju 50-ih zaposlenih. V začetku obratovanja bi iz Slovenije potrebovali nekaj več zaposlenih, v letu 2015 pa le 3. Prihodek na zaposlenega se bi v teh letih močno povečal, kar odraža tudi povečanje produktivnosti.

3.2.5 Projekcija stroškov dela in indeksa rasti

Spodnja tabela prikazuje projekcijo stroškov dela na dveh različnih možnih lokacijah na Kitajskem ob upoštevanju indeksa rasti stroškov 10 % za mesto Hefei in 15 % za mesto Changshu. Za bazno leto velja leto 2010. V bližini Šanghaja so stroški dela višji in imajo tudi hitrejšo rast.

Tabela 8: Projekcija stroškov dela in indeksa rasti – mesečni strošek dela na osebo v tisoč EUR

Lokacija	Tip	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hefei	direktni	0,243	0,270	0,300	0,330	0,363	0,399	0,439	0,483
Index 10 %	indirektni	0,324	0,360	0,400	0,440	0,484	0,532	0,586	0,644
Changshu	direktni	0,289	0,340	0,400	0,460	0,529	0,608	0,699	0,804
Index 15 %	indirektni	0,433	0,510	0,600	0,690	0,793	0,799	0,912	1,049

Vir: Hidria d.o.o., interni podatki, 2008.

3.2.6 Primerjava stroškov prevoza

V spodnji tabeli je prikazana primerjava med skupnimi stroški prevoza obeh lokacij. Skupni stroški transporta so stroški prevoza materiala od dobaviteljske baze (bližina Šanghaja) do lokacije ter nato prevoznih stroškov izdelkov do kupcev. Tudi ti se nahajajo v okolici Šanghaja ali pa v drugih delih Kitajske (ali celotne regije), kjer je potrebno uporabiti pristanišče v Šanghaju.

Tabela 9: Primerjava stroškov prevoza v tisoč EUR

Lokacija	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hefei (v tisoč EUR)	54,076	98,276	174,355	265,602	375,891	512,671	752,593
Changshu (v tisoč EUR)	14,804	25,789	65,436	111,903	178,862	266,575	415,526

Vir: Hidria d.o.o., interni podatki, 2008.

3.2.7 Primerjava cen zemljišč in gradnje med obema lokacijama

Spodnja tabela prikazuje primerjavo cen zemljišč in cen gradnje za 7000 kvadratnih metrov površin. V zadnjem stolpcu pa je prikazano zahtevano razmerje med bruto tlorisno površino in skupno površino ter zahtevan procent zelenega pasu. Arhitekturni pogoji so med posameznimi industrijskimi conami različni.

Tabela 10: Primerjava cen zemljišč in gradnje v tisoč EUR

Lokacija	Cena zemljišča	Cena gradnje 7000m ²	Pozidanost % % zelenega pasu
Changshu 40.000 m²	420	700	50-65 30
Hefei 40.000 m²	300	630	>50 30

Vir: Hidria d.o.o., interni podatki, 2008.

Tako cena zemljišča kot cena gradnje sta večji na lokaciji Changshu in skupaj obsegata 1.120.000 EUR, medtem ko na lokaciji Hefei skupno obsegata 930.000 EUR. Ta razlika vendarle ne spremeni odločitve za lokacijo Changshu, ker je investicija v zemljišče in gradnjo enkratni strošek, ki ga skozi leta pretehtata razliki v stroških prevoza in dela.

3.2.8 Povzetek analize strategije širitve

Na podlagi analize finančnega načrta in ekonomike poslovanja bi se Hidria odločila postaviti proizvodnjo v tehnološkem parku Changshu zaradi boljših predvidenih dolgoročnih trendov pri rasti stroškov dela ter prevoza materiala in storitev. To je razvidno iz Tabele 8 in Tabele 9 - razlika med stroški prevoza v letu 2015 odtehta razliko med skupnimi stroški dela za obe lokaciji. Razlika med stroški dela v letu 2015 je 317.000 EUR v korist Hefei lokacije, med stroški prevoza pa 337.000 EUR v korist lokacije Changshu. Skupna razlika torej znaša 20.000 EUR. Odločitve, da bi se Hidria odločila proizvodnjo postaviti na lokaciji Changshu, ne spremeni niti dejstvo, da je cena zemljišča ter gradnje v Hefeu cenejša za 190.000 EUR, saj ta predstavlja enkratni strošek.

Po planu bi se obseg prodaje v obdobju od leta 2009 do leta 2015 povečal za približno 10-krat, medtem, ko bi se število zaposlenih povečalo za približno 3,5-krat, kar predvideva tudi povečanje produktivnosti ter optimizacijo proizvodnih procesov.

Čeprav je iz analize razvidno, da se izgubljena priložnost iz leta v leto povečuje (tabela 5), za Hidrio v teh turbulentnih časih taka oblika širitve predstavlja zelo veliko tveganje zaradi splošne recesije, rizika prezadolževanja ter prevelikega obsega investicije.

SKLEP

Dubrovski (2006, str. 211) ugotavlja, da v poslovni praksi največkrat prihaja do različnih kombinacij vstopa na tuji trg. Pomembno pa je, da poznamo različne možnosti vstopa, njihove prednosti in slabosti, značilnosti okolja in lastne zmožnosti. To velja tudi za podjetje Hidria d.o.o., saj so načini delovanja na različnih trgih pogojeni z značilnostmi trgov. Na nove trge je običajno težko prodreti. Stroge tehnološke zahteve, strokovno znanje in finančna zahtevnost predstavljajo precejšen izziv.

Hidria se za tako obliko širitve na kitajski trg zaradi splošne recesije, rizika prezadolževanja ter prevelike investicije v kratkoročnem obdobju najverjetneje ne bo odločila. Če bi izbrala eno od dveh analiziranih lokacij, bi to bil tehnološki park Changshu zaradi boljših predvidenih dolgoročnih trendov pri rasti stroškov dela ter prevoza materiala in storitev. Vseeno pa se je na Kitajsko odločila vstopiti prek podjetja Hidria AET d.o.o. in konec leta 2011 zagnala obrat za proizvodnjo sistemov za hladen zagon diesel motorjev v tehnološkem parku Sozhou.

Internacionalizacija korporaciji bolj kot nevarnost predstavlja priložnost, ki jo morajo izkoristiti. Nobene bojazni ni za zniževanje plač, izgubo delovnih mest, nasprotno, Hidria je v segmentu industrije, kjer lahko podjetje na podlagi aktivnosti internacionalizacije veliko pridobi v procesu, ki se bi mu sicer lahko odpovedalo, najbrž pa bi si s tem tudi onemogočilo nadaljnji razvoj in obstoj. To pa pomeni, da morajo biti vsako leto tudi bolj produktivni, zavzeti pri svojem delu, stalno zmanjševati notranje izgube, npr. izmet, pa tudi delati z novimi kupci in novimi, vse zahtevnejšimi izdelki in materiali.

Prav tako je ta uspešen nastop na kitajskem trgu pomembno poznavanje kitajskega pravnega sistema in kulture, v podjetju je pomembno imeti zaposlene lastne ljudi ter ohranjati nadzor nad poslovanjem, saj se lahko zgodi, da delavci ob pomanjkanju nadzora delajo hkrati tudi za konkurenčno podjetje.

Skozi pisanje diplomske naloge sem prišel do ugotovitve, da je pridobivanje informacij ključnega pomena pri prepoznavanju in obvladovanju rizika. Poleg tega je za mala in srednje velika podjetja vsak trg poseben. Trgi se med seboj razlikujejo tudi po velikosti, oddaljenosti, zahtevnosti, pogajalskih slogih, plačilnih pogojih itd.. Zato je zelo priporočljivo, da podjetje pozna značilnosti in posebnosti izdelkov ter svoje zmožnosti, da lahko uspešno vstopi na tuji trg.

Lahko trdim, da za uspeh poslovanja na tujih trgih velja splošno znano dejstvo, da pri tovrstnem poslovanju brez veščin, znanj in iznajdljivosti preprosto ne gre. Temelj vsakega delovanja je dobra informiranost o prednostih, slabostih, priložnostih ter nevarnostih ciljnega trga. Pri tem se podjetje drži enostavnih, lahko razumljivih metod in postopkov.

LITERATURA IN VIRI

1. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Czinkota, M.R. & Ronkainen, A.I. (2001). *International marketing*. Fort Worth (XT): Harcourt College Publishers.
3. Dubrovski, D. (2000). *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
5. Griffin, R. (1999). *International Business – A Managerial Perspective*. New York: Addison – Wesley.
6. Hale, D., & Hale, H. L. (2003). China Takes Off. *Foreign Affair*. Najdeno 8. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.foreignaffairs.com/articles/59365/david-hale-and-lyric-hughes-hale/china-takes-off>
7. Hidria d.o.o. (2008). (interni podatki). Spodnja Kanomlja: Hidria d.o.o.
8. Hidria Rotomatika d.o.o. (2007). *Globalizacija – novi izzivi* (interno gradivo). Spodnja Kanomlja: Hidria Rotomatika d.o.o.
9. *Hidria po svetu*. Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://si.hidria.com/si/hidria-po-svetu>
10. *Hidria – vizija in poslanstvo*. Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://si.hidria.com/si/o-nas/vizija-poslanstvo>
11. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: a decision oriented approach*. Harlow etc.: Prentice Hall.
12. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja* (1.natis), Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Jain, C. (2001). *International marketing*, Cincinnati (Ohio): South-Western.
14. Jaklič, M. (2000). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Jurše, M. (1997). *Mednarodni marketing*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta.
17. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta.
18. Kitajska. (b.l.) V *Izvoznem oknu*. Najdeno 8. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Predstavitev_drzave_4323.aspx
19. Kotler, P. (1996) *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*, Ljubljana: Slovenska knjiga.
20. Kotler, P. (2004). *Management trženja*, Ljubljana: GV Založba.

21. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*. (Tenth Edition). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
22. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Makovec Brenčič, M. et al. (2006). *Mednarodno poslovanje*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Potočnik, V. (1996). *Trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*, Ljubljana: GV Založba.
26. Root, R. F.. (1994). *Entry Strategies for International Markets*, (Revised and expanded ed), New York: Lexington books.
27. Tek, J. (2000). *Mura – uspešen izvoznik franšize*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.